

Master-Studium
MSc Handelsmanagement

Strategisches Preismanagement im Großhandel

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades eines
Master of Science (MSc)

Verfasst von: **Johannes Taschl**

Matrikel-Nr.: **1430017072**

Lehrgangsort: **St. Pölten**

Betreut von: **Mag. Johann Sturm**

Ich versichere,

- dass ich die Masterarbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
- dass ich diese Arbeit bzw. Teile selbiger bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
- dass diese Arbeit mit dem/der BetreuerIn vorgelegten Arbeit übereinstimmt.

So keine befristete Sperrung der Arbeit vorliegt, bin ich damit einverstanden, dass meine Masterarbeit in der Bibliothek der FH-Wien der WKW öffentlich zugänglich gemacht wird.

Ort, Datum

Unterschrift

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abstract.....	1
Abkürzungsverzeichnis.....	2
1 Einleitung.....	3
1.1 Problemstellung.....	3
1.2 Zielsetzung.....	5
1.3 Forschungsfragen.....	6
1.3.1 Hauptforschungsfrage.....	6
1.3.2 Subforschungsfragen.....	6
1.4 Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode.....	7
1.5 Aufbau der Arbeit.....	8
2 Begriffsabgrenzungen und –definitionen.....	9
2.1 Preis.....	9
2.2 Preismanagement.....	9
2.3 Strategisches Preismanagement.....	10
2.4 Preispolitik.....	10
2.5 Pricing.....	11
2.6 Preis-Absatz-Funktion.....	11
2.7 Preiswahrnehmung.....	12
2.8 Großhandel.....	12
3 Preismanagement – strategisches Pricing.....	13
3.1 Pricing und seine Bedeutung im Management.....	13
3.1.1 Besonderheiten des Preismanagement auf B2B-Märkten.....	15
3.2 Die verschiedenen Formen des Preismanagementprozesses.....	15
3.3 Strategische Preisbasisentscheidungen und Strategieprozesse.....	17
3.3.1 Ziele ableiten und definieren.....	18
3.3.2 Preissysteme im strategischen Preismanagement.....	18
3.3.3 Eindeutige beziehungsweise statische Preispositionierung.....	21
3.3.4 Dynamische und hybride Preispositionierung.....	25
3.4 Ökonomisch und verhaltenswissenschaftlich - Analyseprozesse im Preismanagement.....	26
3.4.1 Ökonomische Analyse von preisrelevanten Unternehmensinformationen.....	28
3.4.2 Ökonomische Analyse von preisrelevanten Kundeninformationen.....	29
3.4.3 Ökonomische Analyse von preisrelevanten Wettbewerbsinformationen.....	30
3.4.4 Ökonomische Analyse der Preisabsatzfunktion und Preiselastizität.....	30
3.4.5 Ermittlung der Preisabsatzfunktion mittels Empirie.....	31

3.4.6	Conjoint Analyse – Conjoint Measurement.....	32
3.4.7	Verhaltensorientierte Analyse zur Vorkaufphase im Preismanagement	34
3.4.8	Verhaltensorientierte Analyse zur Kaufphase im Preismanagement	35
3.4.9	Verhaltensorientierte Analyse zur Nachkaufphase im Preismanagement	37
3.4.10	Behavioral Pricing	38
4	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen.....	40
4.1	Welche Basisentscheidungen sind im strategischen Preismanagement in Handelsunternehmen relevant?.....	40
4.2	Worin liegen aus Sicht der Literatur die Gründe für das ungenutzte Potenzial im Umgang mit dem Preis?	42
5	Erhebung und Auswertung der empirischen Ergebnisse.....	45
5.1	Forschungsdesign und Methodenwahl	45
5.2	Stichprobenauswahl und Vorstellung der Interviewpartner	45
5.3	Zusammenfassung des Interviewleitfadens	46
5.4	Kategorisierte Darstellung der Forschungsergebnisse.....	46
5.4.1	Wissen über die strategischen Basisentscheidungen im Preismanagement	47
5.4.2	Entscheidungsträger im strategischen Preismanagement	48
5.4.3	Positionierung und mögliche Unterschiede in verschiedenen Geschäftsfeldern.....	49
5.4.4	Preis- und Kostendruck, dessen Verursacher und die daraus gezogenen Schlüsse.....	50
5.4.5	Aspekte der Preisbestimmung	53
5.4.6	Rolle des Kundennutzens und die Bedeutung der Kundensicht im Preismanagement .	53
5.4.7	Analyse und Beobachtung des Wettbewerbs	55
5.4.8	Preisvertrauen und Preisfairness	57
5.4.9	Bedeutung der Eigenmarke im strategischen Preismanagement des Großhandels.....	57
5.4.10	Bedeutung der Makroökonomie.....	58
5.4.11	Distanz zum Thema des strategischen Preismanagements	59
6	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen.....	62
6.1	Beantwortung der Subforschungsfragen.....	62
6.1.1	Welche Aufgaben bringen die befragten Personen mit dem Begriff des strategischen Preismanagements in Verbindung?.....	62
6.1.2	Nach einer Studie sehen sich 83% einem stetig steigenden Preisdruck ausgesetzt. Wie wird diesem in Großhandelsunternehmen entgegengewirkt? (vgl. <i>Simon-Kucher &</i> <i>Partner</i> 2014, S. 2).....	63
6.1.3	Nach welchen Kriterien erfolgt die Preisbestimmung in Großhandelsunternehmen?	63
6.1.4	Nach welchen Aspekten positionieren sich Großhandelsunternehmen in punkto Preis?	64
7	Conclusio und Ausblick.....	66
7.1	Verknüpfung der Erkenntnisse aus Theorie und Empirie	66
7.2	Beantwortung der Hauptforschungsfrage: Worin liegt der Beitrag, den das strategische Preismanagement im Großhandel leisten muss, um den Fortbestand und die Rentabilität von Unternehmen bei stetig steigendem Wettbewerbsdruck für die Zukunft sicherstellen zu können und in welcher Form findet dies in den Unternehmen der befragten Personen statt?	66
7.3	Schlussfolgerung.....	67
7.4	Ausblick.....	69

8	Literaturverzeichnis	71
9	Anhang	73
9.1	Interviewleitfaden	73
9.2	Interviewpartner	75
9.3	Kategorienschema	78
9.4	Auswertungsbeispiel der Kategorie III	79

ABSTRACT

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Problemstellung rund um strategisches Preismanagement in Großhandelsunternehmen. Es wird die Antwort zu der Frage erforscht, worin der Beitrag des strategischen Preismanagements im Großhandel liegt, um den Fortbestand und die Rentabilität von Unternehmen bei stetig steigendem Wettbewerbsdruck für die Zukunft sicherstellen zu können und in welcher Form dies in den Unternehmen der befragten Personen stattfindet. Die literaturgestützte Recherche beschäftigt sich mit den Schlüsselthemen des Pricing-Prozesses innerhalb der Strategiephase, welche die Zieldefinition, das Festlegen von Preissystemen und die Preispositionierung darstellt. Große Aufmerksamkeit schenkt der Autor dieser Arbeit auch der Analyse preisrelevanter Daten. Mittels einem qualitativen Forschungsansatz, der wesentlichen Beitrag zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage leistet, werden zehn Auskunftspersonen aus Geschäftsleitung und dem oberen Management in Großhandelsunternehmen in einer Interviewsituation mit Themen zum strategischen Preismanagement konfrontiert. Die Inhaltsanalyse nach Mayring dient der Auswertung des Datenmaterials und der Erstellung von Kategorien, mit dem Ziel, eine mögliche Diskrepanz vom Verständnis der Theorie und der praktischen Umsetzung in Großhandelsunternehmen festzustellen. Diese machen es dem Autor nötig, eine zusätzliche Kategorie zu bilden, welche die Distanz zum Thema beschreibt. Die Forschung bringt den Verfasser dieser Arbeit zu den Ergebnissen, dass weder ein Befragter über eine definierte Strategie im Preismanagement berichtet, noch makroökonomische Aspekte Beachtung finden. Die Anwendung eines Pricing-Prozesses findet nicht statt und die Möglichkeiten, die sich durch eine schriftlich formulierte Pricing-Strategie ergeben, bleiben in den befragten Unternehmen ungenutzt. Es scheitert hier bereits an dem Grundverständnis der Schlüsselpersonen zum Thema. Zunehmender Preisdruck wird sowohl in der Theorie als auch in der Empirie bestätigt. Der Autor gelangt damit zur Schlussfolgerung, dass es sich dabei um ein Symptom handelt, dass auf mangelndes, strategisches Preismanagement hinweist. Zukünftige Forschung könnte einen Beitrag zu verbesserten Preisstrategien in Unternehmen leisten und dies kann ausblickend auf die nächsten Jahre den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens ausmachen.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
IT-Systeme	Informationstechnische Systeme
S-R-Modell	Stimulus-Response-Modell
UPP	Unique-Price-Proposition

1 EINLEITUNG

1.1 Problemstellung

Nicht nur im Einzel-, auch im Großhandel nimmt, mit stetig steigender Intensität des Wettbewerbs, die Bedeutung des Preises in den letzten Jahren zu. Den meisten Unternehmen ist die Bedeutung, die dem Preis und seinen strategischen Entscheidungen zukommt, mittlerweile durchaus bewusst. Dennoch ist die Zufriedenheit mit der Umsetzung nicht vollends gegeben und die dadurch entstehenden Möglichkeiten werden nicht zur Gänze genutzt. (vgl. Pfäffli et al. 2015, S. 27 f.)

Geht es nach Simon (vgl. 2013, S. 14), so steht der Preis im Mittelpunkt der Ökonomie. Mittels Preisen lässt sich für ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage sorgen. Kein anderes Instrument aus dem Marketing-Mix eignet sich besser, um den Absatz anzukurbeln und der Preis dient sehr häufig als heißestes Eisen im Kampf gegen Mitbewerber.

Es gibt nur drei Antreiber für Gewinn, nämlich die Kosten, der Absatz und eben der Preis. Die Wichtigkeit eines jeden der Drei steht außer Frage, das Augenmerk wird jedoch in den meisten Unternehmen nicht auf jedes Einzelne in gleicher Form gerichtet. In Zeiten von schwierigen Managemententscheidungen liegt als Erstes der Fokus auf den Kosten. Danach geht es um Absatzsteigerung über Außendienst und Strategie gegen Wettbewerber. Der Vertrieb rückt hier in den Vordergrund. Erst an dritter Stelle wendet sich das Management dem Thema Preis zu. Fatal, da dies im genauen Gegensatz zur Auswirkung dieser Drei auf den Gewinn steht. (vgl. Simon 2013, S. 37)

Somit sind alle Unternehmen, die an Gewinnmaximierung interessiert sind gefordert, sich mit dem Thema Pricing noch intensiver zu beschäftigen. Vor allem in einer Zeit, in der Programme zur Rationalisierung in vielen Unternehmen an ihre Grenzen stoßen und die Reduktion von Kosten zur Steigerung des Gewinns mit hohen betrieblichen und technologischen Investitionen verbunden sind. Das Potenzial zur Verbesserung der

Preispolitik ist hingegen in den wenigsten Unternehmen vollends genutzt. (vgl. *Simon/Fassnacht 2009, S. 8*)

Es häufen sich die Einträge in Fachzeitschriften zu diesem Thema, aber auch die Anforderung an das strategische und operative Pricing haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Die Festlegung des Preises nach einheitlichen Kriterien weicht dem Trend hin zur Individualpreisgestaltung. Dies wird durch die stark steigende Bedeutung des E-Commerce noch verstärkt, da hier viele Argumente, von allen potenziellen Käufern den gleichen Preis zu verlangen, an Gültigkeit verlieren. Vergleiche von Produkt und Preis sind im Internet auf Knopfdruck möglich. Auf der anderen Seite können VerkäuferInnen diese neuen Möglichkeiten für sich nutzen um Informationen über das Verhalten, die Gewohnheiten und die Preisobergrenze ihrer KundInnen herauszufinden. Doch ist für eine individuelle Preisgestaltung nicht nur ein enormer Zeit- und Personalaufwand von Nöten, auch ist die Umsetzung in Unternehmen mit großen Produktsortimenten und vielen Mitarbeitern oft nur sehr schwer möglich. (vgl. *Kotler/Bliemel 2001, S. 811 f.*)

Hier liegt also die große Herausforderung zu diesem Thema. Wie kommt man vom theoretischen Ansatz, den „perfekten“ Preis aus Kostenfunktion und Preis-Absatz-Funktion zu bestimmen, zur praktischen Umsetzung im Unternehmen, die möglicherweise auf mehrere Geschäftseinheiten aufgeteilt und in verschiedenen Ländern tätig sind? Im Rahmen einer Studie wurden hier die vier Kernprozesse des Pricings genannt. Research, Strategie, Umsetzung, Controlling. (vgl. *Riekhof/Ha 2015, S. 5*)

Nach *Nagle/Hogan* (vgl. 2002, S. 16) gelingt es nur der strategischen Preispolitik, die Bedingungen des Marktes aktiv mit zu beeinflussen. Im Gegensatz dazu die klassische Preispolitik, welche ausschließlich darauf reagieren kann. Daher schaffen es auch Unternehmen auf gleichen Märkten mit ähnlichen Voraussetzungen und Leistungen deutlich unterschiedliche Erträge zu erzielen.

Die Implementierung der Pricing-Strategie in die Unternehmensstrategie stellt eine weitere Herausforderung dar. Unterschiedliche Anforderungen werden an das strategische Pricing gestellt, ob jetzt eine aggressive Wachstumsstrategie oder eine nachhaltige Ertragsorientierung verfolgt wird. Wichtig hierbei ist das Auseinandersetzen des Managements mit den Strategiedimensionen im Rahmen des Pricing. Dabei hilft der sogenannte Pricing-Kompass. Mit Hilfe der vier Dimensionen, Zielsystem, Verhalten, Geschäftsmodell und Positionierung, kann die Pricing-Strategie die strategische Ausrichtung des Unternehmens positiv beeinflussen. (vgl. Roll et al. 2002, S. 33)

Der Preis wird in vielen Unternehmen ausschließlich als taktisches Werkzeug eingesetzt. Zu verlockend sind hier kurzfristige Erfolge, die sich damit erzielen lassen, als dass viel Zeit, Ressourcen und Geld in strategische Preisentscheidungen investiert werden. Obwohl gerade Letzteres, im Unterschied zu den drei restlichen Instrumenten des Marketing-Mix – Kommunikation, Vertrieb und Produkt – nicht zwingend von Nöten ist, um eine positive Veränderung des Gewinns herbeizuführen. (vgl. Diller/Herrmann 2003, S. 51 f.)

Es lässt sich zusammenfassen, dass viele vor der strategischen Auseinandersetzung mit dem Preismanagement zurückschrecken. Die Frage zu beantworten, warum dies in vielen Unternehmen nicht umgesetzt wird, stellt eine Kernaufgabe dieser Arbeit dar.

1.2 Zielsetzung

Im Zuge dieser Masterthesis soll ermittelt werden, welche Aufgaben dem strategischen Preismanagement in Großhandelsunternehmen zukommen und ob, beziehungsweise wie diese bei betroffenen Personen in ihren Unternehmen umgesetzt werden. Es soll eine Handlungsempfehlung für den Großhandel erstellt werden, welche Themen im strategischen Preismanagement in den nächsten Jahren zu behandeln sind, um den steigenden Preisdruck standhalten zu können.

1.3 Forschungsfragen

1.3.1 Hauptforschungsfrage

Worin liegt der Beitrag, den das strategische Preismanagement im Großhandel leisten muss, um den Fortbestand und die Rentabilität von Unternehmen bei stetig steigendem Wettbewerbsdruck für die Zukunft sicherstellen zu können und in welcher Form findet dies in den Unternehmen der befragten Personen statt?

1.3.2 Subforschungsfragen

Theorie:

SFF: Welche Basisentscheidungen sind im strategischen Preismanagement in Handelsunternehmen relevant?

SFF: Worin liegen aus Sicht der Literatur die Gründe für das ungenutzte Potenzial im Umgang mit dem Preis?

Empirie:

SFF: Welche Aufgaben bringen die befragten Personen mit dem Begriff des strategischen Preismanagements in Verbindung?

SFF: Nach einer Studie sehen sich 83% einem stetig steigenden Preisdruck ausgesetzt. Wie wird diesem in Großhandelsunternehmen entgegengewirkt (vgl. *Simon Kucher & Partner* 2014, S. 2)?

SFF: Nach welchen Kriterien erfolgt die Preisbestimmung in Großhandelsunternehmen?

SFF: Nach welchen Aspekten positionieren sich Großhandelsunternehmen in punkto Preis?

1.4 Methodologie, Erhebungsmethode, Auswertungsmethode

Um Erkenntnisse ableiten und Aussagen wissenschaftlich belegen zu können, spielt das Erheben und Auswerten von eigenen Daten im Rahmen einer wissenschaftlichen Arbeit eine bedeutende Rolle. Die qualitative Befragung bietet hier entscheidende Vorteile. So führt sie durch das offene Planen und Vorgehen die forschende Person zu bisher nicht bekannte Themenbereichen. Befragte Personen sind aufgrund des bewusst natürlich gewählten Umfeldes ehrlicher und die Auskünfte vollständiger, durch welche eine große Validität erreicht wird. Auch weil die Einschränkung durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten kein Kategorisieren erzwingt. Im Fokus steht die Sichtweise der Interviewperson, auf dessen Schwerpunkte und Hervorhebungen wird explizit geachtet. Aufgrund dieser überwiegenden Vorteile, entscheidet sich der Autor für die Durchführung von Einzelinterviews mit zehn Personen, welche durch ihren Aufgabenbereich in Großhandelsunternehmen mit dem strategischen Preismanagement konfrontiert sind. Mittels dieser Erhebungsmethode gelingt es dem Forscher, sich auf die Sichtweise des Interviewpartners zu konzentrieren und dessen Blickwinkel wird nicht durch einen vorgegebenen, normierten Fragebogen eingeschränkt. Ort der Durchführung ist, um keine unnatürliche Interviewsituation zu schaffen, die jeweilige Betriebsstätte der befragten Person. Die Durchführungsdauer wird mit maximal einer Stunde veranschlagt. (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 106, 116-120)

Nach Abschluss der Gespräche erfolgt die Transkription der Interviews, Protokolle zu allen befragten Personen werden erstellt. Die Realisierung einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dient zur Auswertung des detaillierten Textmaterials. Hierzu wird sich der drei Grundformen bedient. Zusammenfassung, mit dem Fokus auf den Erhalt wesentlicher Inhalte. Explikation, durch die eine Verständniserweiterung von Teilen des Textes gelingt und die Strukturierung. Mittels Letzterer nimmt man eine Einschätzung bestimmter Kriterien vor. (vgl. *Mayring* 2010, S. 67)

1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung mit Problemstellung, Zielsetzung, gestellten Forschungsfragen und Erklärung zu methodischer Vorgehensweise wird sich im zweiten Kapitel den Begriffsdefinitionen zugewandt. Es erfolgt in Kapitel drei eine Ausarbeitung der Thematik auf Basis der Literatur, in welcher dessen Bedeutung im Management, sowie die strategischen Preisbasisentscheidungen wie die Preispositionierung, Zieldefinition und das Entwickeln von Preissystemen erläutert werden. Der Ansatz eines Pricing-Prozesses wird verfolgt und auf die Analyseprozesse wird detailliert eingegangen, um zu einer Beantwortung der gestellten Subforschungsfragen aus der Theorie in Kapitel vier zu gelangen. Der Teil der Empirischen Forschung in Kapitel fünf beginnt mit der Erklärung zu Forschungsdesign, Methodenwahl, Vorstellung der Interviewpartner und einer kurzen Zusammenfassung des Interviewleitfadens um sich danach den Forschungsergebnissen in kategorisierter Darstellung zu widmen. Es folgt in Kapitel sechs die Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen und bringt den Leser zu Conclusio und Ausblick in Kapitel sieben, in welchem auch die Hauptforschungsfrage beantwortet wird.

2 BEGRIFFSABGRENZUNGEN UND –DEFINITIONEN

2.1 Preis

„Der Preis ist die Zahl der Geldeinheiten, die ein Käufer für eine Mengeneinheit des Produktes oder der Dienstleistung entrichten muss.“ (Simon/Fassnacht 2009, S. 6)

Nach *Diller* (vgl. 1985, S. 32) versteht man unter dem Preis die summierten Ausgaben, die während des Kaufes eines Produktes oder einer Dienstleistung getätigt werden, beziehungsweise damit in Verbindung stehen.

2.2 Preismanagement

„Ziel des Preismanagements ist es, dass Unternehmen durch die Schaffung der entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen in der Lage sind, aus eigener Kraft kontinuierlich sämtliche Leistungsangebote für alle Kunden und Absatzmittler sinnvoll zu bepreisen, zu rabattieren, sowie die Preise zu kommunizieren und zu verhandeln und zwar idealerweise besser, schneller und flexibler als die Mitbewerber.“ (Pfäffli et al. 2015, S. 288)

Das Preismanagement umfasst alle Tätigkeiten von analysieren, planen, umsetzen und kontrollieren jeglicher preispolitischen Entscheidung in einem Unternehmen. Inhaltlich wird dies dann in den Preisstrategien eines Unternehmens konkretisiert und abgestimmt auf die unternehmerischen Ziele umgesetzt. (vgl. *Pechtl* 2014, S. 24-27)

Preis und die damit angebotene Leistung ist immer in Relation zueinander zu betrachten. Dem Preismanagement im Handel wird in den letzten Jahren eine stark veränderte Rolle zugeteilt. Hauptsächlich, weil hier ein stark steigender Preisdruck bis hin zu einem regelrecht anhaltenden Preiskrieg vorherrscht. (vgl. *Zentes et al.* 2012, S. 471)

2.3 Strategisches Preismanagement

Die strategischen Aufgaben des Preismanagements sind vor allem die Preispositionierung, aber auch die Festlegung der Preislage am Markt im Hinblick auf den kompletten Marketingmix und die Wettbewerbsstrategie des Unternehmens. (vgl. *Pechtl* 2014, S. 25 f.)

Im Gegensatz zum operativen, besteht die Hauptaufgabe des strategischen Preismanagements darin, sicherzustellen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Alle dabei getroffenen Entscheidungen haben eine langfristige Auswirkung. (vgl. *Meffert* 2010, S. 11)

Strategisches Preismanagement schafft es, die Bedingungen am Markt in aktiver Form mitzugestalten. Dies liefert auch die Abgrenzung zur klassischen Preispolitik, welche ausnahmslos darauf reagieren kann. (vgl. *Nagle/Hogan* 2002, S. 16)

2.4 Preispolitik

Nach *Meffert* (vgl. 2010, S. 7-10) bildet die Preispolitik das Ausgangsfeld aller Entscheidungen im Preismanagement. Es erfolgt die Aufteilung in Informations-, Aktions- und Zielentscheidungen. Alle Schwerpunkte die Information betreffend haben als Grundlage die gewählte Preisstrategie. Die Aktionsentscheidungen werden weiter aufgesplittet in operative, strategische und administrative Entscheidungen. Da es in dieser Arbeit ausschließlich um den strategischen Ansatz des Preismanagements geht, wird auch nur auf diesen Teil näher eingegangen. Hier geht es im konkreten um das Preissystem, die Preispositionierung und die Preissteuerung. Die Zielentscheidungen werden, abgeleitet von den Unternehmenszielen, getroffen.

In dieser Arbeit wird bei der Definition der Preispolitik dem Ansatz von *Hofbauer/Knör* (vgl. 2015, S. 24) gefolgt. In vielen Bereichen wird das Preismanagement mit dem Begriff

der Preispolitik gleichgestellt, eines der vier Instrumente im Marketing-Mix. Dies stimmt aber nur zum Teil, da das Preismanagement deutlich über die operativen Entscheidungen der Preispolitik hinausgeht. Vielmehr geht es hier um Entscheidungen, die das Management zu treffen hat und die deutlich im strategischen Bereich angesiedelt sind.

2.5 Pricing

Des Weiteren folgt der Autor dem Ansatz von *Diller* (vgl. 1985, S. 34), welcher die bedeutungsgleiche Verwendung der Begriffe Preispolitik und Pricing damit rechtfertigt, dass es in beiden um das Managen von Preisentscheidungen im Sinne des Prozessmanagements mit inkludierter Umsetzung geht.

2.6 Preis-Absatz-Funktion

Der Zusammenhang zwischen Preis und Absatz ist ausschlaggebend für den Gewinn und den Umsatz eines Unternehmens. Um Entscheidungen treffen zu können sind diese beiden in Verhältnis zueinander zu stellen. Sie werden in Form der Preis-Absatz-Funktion quantitativ ausgedrückt und die Nachfrage im Allgemeinen eines definierten Marktes oder Segmentes festgelegt. (vgl. *Meffert* 2010, S. 14 f.)

Die Preis-Absatz-Funktion beschreibt die Reaktion der Nachfrager auf unterschiedliche Preise und die umfassende Kenntnis dieser bildet die Grundvoraussetzung, um mit Modelle zur Preisoptimierung arbeiten zu können (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 91).

2.7 Preiswahrnehmung

Wenn Kunden objektiv gestaltete Informationen über den Preis sensorisch aufnehmen, als diese erkennen und in subjektive Kategoriensysteme einordnen, kann von der Preiswahrnehmung gesprochen werden. Es kann die Preishöhe sowohl absolut, als auch relativ wahrgenommen werden. Relative Preishöhe orientiert sich an bisherigen Preisen oder an jenen der Wettbewerber. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 152)

2.8 Großhandel

Grundsätzlich spricht man vom Großhandel, wenn Unternehmen jene Produkte an keine privaten Haushalte absetzen, die sie weder selbst bearbeiten, noch zum Zweck der Weiterverarbeitung von Erzeugern oder Zulieferern beschaffen. Der Absatz kann hier an Wiederverkäufer genauso erfolgen, wie an Weiterverarbeiter, gewerbliche Benützer oder sonstige Organisationen wie zum Beispiel Vereine oder Kantinen. (vgl. *Zentes et al.* 2012, S. 3)

Der Autor dieser Arbeit verfolgt hier den Ansatz von *Kotler/Bliemel* (vgl. 2001, S. 1155 f.), welche in ihrem Werk den Begriff des Großhandels zur Definition von Unternehmen heranziehen, die überwiegend eine oder mehrere Großhandelsfunktionen im wirtschaftlichem Sinn ausüben. Diese sind Absatz- und Verkaufsförderung, Zusammenstellung des Sortiments zur Erleichterung des Einkaufes, Auflösung der Menge in kundengerechte Losgrößen, Lagerhaltung, Transport, Finanzierung, Übernahme von Risiko, Marktinformationsbereitstellung, sowie Schulung und Beratung.

3 PREISMANAGEMENT – STRATEGISCHES PRICING

3.1 Pricing und seine Bedeutung im Management

Schlägt man zum Thema Preis und Pricing in der Fachliteratur nach, erhält man von allen Seiten eine sehr ähnliche Darstellung der Problematik. In den meisten Unternehmen ist nach den immer wiederkehrenden Kosteneinsparungsprogrammen der letzten Jahre kaum noch eine Gewinnsteigerung durch diese Maßnahme realisierbar. Hier scheint es deutlich wirksamer zu sein, das Potenzial zur Steigerung der Rentabilität in den Erlösen - in Form des Preises - zu realisieren. Eine Chance die, trotz des nachweislich erbringbaren Erfolgs, aus unterschiedlichen Gründen nur selten von Unternehmen genutzt wird. Zum Beispiel das Messen des Managements an Marktanteilszielen, mangelhafte Bedeutung des Pricing in den Studienlehrgängen und geringe Bedeutung der Preispolitik in der Fachliteratur. Und das obwohl kein anderes Instrument eine so hohe Auswirkung auf den Gewinn eines Unternehmens hat. (vgl. *Pepels* 2015, S. 1)

Viele Unternehmen gehen mit dem Segment der Preisorganisation sehr professionell um, während Preisstrategien noch eher wage benannt sind. Mehr Luft nach oben ist auch bei der Spezifizierung von Rabattsystemen und der Preisfestsetzung. Erschwert werden alle Entscheidungen den Preis betreffend durch ein hohes Maß an Komplexität. Eine Vielzahl an unterschiedlichen Überlegungen sind in eine Entscheidungsfindung miteinzubeziehen. Die Veränderung auf Seiten von Umsatz und Kosten, welche parallel verläuft, ist eine weitere Variable, die eine Beurteilung möglicher Auswirkungen von Preisentscheidungen erschwert. Trotz dieser vielen Widrigkeiten und der großen Unsicherheit, sind für Unternehmen die Forschung und das Fixieren eines gewinnbringenden Preises unabdingbar. Eine mögliche Steigerung des Gewinns um bis zu 25 Prozent auszulassen, kann sich kein Unternehmen auf Dauer leisten. (vgl. *Hofbauer/Knör* 2015, S. 20)

Umso unverständlicher scheint es, dass Entscheidungen rund um das Preismanagement in vielen Unternehmen noch nach dem Bauchgefühl getroffen werden. Dient diese als einzige Grundlage von Managemententscheidungen ist es fatal. Es führt also kein Weg

an dem kompetenten Umgang mit dem Thema und dessen Anerkennung als essenzielle Antreiber für Profit im Unternehmen vorbei. (vgl. *Roll et al.* 2002, S. 15)

Nach *Simon* (vgl. 2013, S. 17) empfinden ManagerInnen sogar ein Gefühl der Angst gegenüber dem Preis. Die Erhöhung von diesem stellt dann den Gipfel der Furcht dar, weil die Kundenreaktion darauf kaum abschätzbar ist. Schlussendlich lässt man dann doch lieber die Finger davon und versucht es mit einer weiteren Reduktion der Kosten bevor man eine Preiserhöhung durchzusetzen versucht. Auch weil man es hier mit innerbetrieblichen Faktoren und Kreditoren zu tun hat, mit denen der Umgang ein anderer ist als mit Kunden.

Pricing zeigt sich in der heutigen Zeit als eine vielfältige Aufgabe des Managements und es wird davon abgeraten, es lediglich als eines der 4P's innerhalb des Marketingmix zu sehen, da es zum einen Analyse- und Planungsaufgaben und zum anderen Entscheidungs-, Durchsetzungs- und Kontrollfunktionen beinhaltet. Ebenso ist die Formgebung der Preisorganisation innerhalb des Unternehmens Kernthema des Pricing. Daher ist es als ein strategischer Geschäftsprozess zu sehen, der mittels besonderem Augenmerk des Managements gestaltet, gesteuert und optimiert gehört. (vgl. *Riekhof* 2015, S. 56)

Es gibt, trotz der davor genannten Wichtigkeit dieses Themas, in nur 32 Prozent der befragten Unternehmen eine schriftlich formulierte Pricing-Strategie. Auf die Handelsbranche heruntergebrochen in nur 25 Prozent der befragten Unternehmen. Dabei gelingt es gerade einer solchen, zum einen die Unternehmensführung zu strukturierter Klarheit zu zwingen und zum anderen schafft es Verbindlichkeit bei den Mitarbeitern. Und das obwohl 28 Prozent der Befragten eine dokumentierte Pricing-Strategie als sehr wichtig und 40 Prozent als wichtig erachten. (vgl. *Riekhof & Ha* 2015, S. 20)

3.1.1 Besonderheiten des Preismanagement auf B2B-Märkten

Die Zufriedenheit mit dem Grad der Professionalisierung im Preismanagement wird auch auf B2B-Märkten als mäßig bis schwach angegeben. Tatsächlich scheint hier noch mehr Potenzial zu schlummern als auf B2C-Märkten. Eine Tatsache, die auf mehrere Faktoren zurückzuführen ist. Kein hoher Erforschungsgrad des Preismanagements oder die noch höhere Komplexität die hier herrscht. Aber auch viele Besonderheiten die alle preispolitischen Entscheidungen zu beeinflussen scheinen. Hier sollen die Wesentlichen genannt werden. Viele unterschiedliche Personen aus oft unterschiedlichen Abteilungen oder sogar Ländern sind an der Kaufentscheidung beteiligt. Ebenso die meist langfristigen Beziehungen unter Geschäftspartnern auf B2B-Märkten und die große Bedeutung des persönlichen Kontaktes üben Einfluss darauf aus. (vgl. *Homburg/Totzek* 2011, S. 15 f.)

Nach *Pepels* (vgl. 2015, S. 149) ist das mangelhafte Preismanagement auf B2B-Märkten auch der Tatsache geschuldet, dass oft an erster Stelle über Leistung und nicht über den Preis verhandelt wird. Gründe dafür sind der hohe Grad der Internationalisierung, die langjährigen Geschäftsbeziehungen und der oft große Anteil an Dienstleistungen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass in den wenigsten Unternehmen große Anstrengungen im strategischen Preismanagement unternommen werden. Es wurden unterschiedliche Gründe dafür genannt, die negative Auswirkung auf die Rentabilität von Unternehmen (von bis zu 25 Prozent nicht realisierter Gewinnsteigerung ist hier die Rede) ist jedoch immer die gleiche. Ganz besonders bei Unternehmen, die im B2B-Geschäft tätig sind, ist dies eklatant.

3.2 Die verschiedenen Formen des Preismanagementprozesses

Eine einfache Optimierung des Preises kann den Erfolg eines Unternehmens auf Dauer oft nicht mehr sicherstellen. So ist es notwendig einen einheitlichen Prozess einzuführen,

der alle Bereiche im Sinne des Preises beinhaltet. Hierzu ist die Bildung eines Preismanagementprozesses sinnvoll. Dieser ist in vier Phasen einzuteilen. Preisanalyse, Preisstrategie, Preisfestsetzung und Preisdurchsetzung. (vgl. *Hofbauer/Knör* 2015, S. 24)

Auch nach *Homburg/Totzek* (vgl. 2011, S. 21 f.) bilden diese Entscheidungsfelder die Spannweite für den Preisentscheidungsprozess. Ergänzt hier noch durch das Preiscontrolling, welches zum einen die Preisdurchsetzung sichert und zum anderen wertvolle Informationen für die erste Phase, die Preisanalyse, bietet.

Etwas anders sehen dies *Roll et al.* (vgl. 2002, S. 23 f.), welche den integrierten Preismanagementprozess in Säulen eingeteilt darstellen. Diese sind Markt- und Preisstrategie, Preissetzung Produkt, Preissetzung Kunde und Preisdurchsetzung im Markt. Die Betrachtung dieser erfolgt auf drei unterschiedlichen Ebenen. Beginnend auf der Inhalts-, danach auf der Prozess- und Organisationsebene und zum Schluß auf der Controlling- und Toolsebene.

Der Autor dieser Thesis folgt hier dem Ansatz von *Simon/Fassnacht* (vgl. 2009, S. 17), welche das Preismanagement in vier Phasen gliedern. Zuerst die Strategie, welche sich mit Preiszielen und der statischen und dynamischen Preispositionierung beschäftigen. Danach die Analysephase, aufgegliedert in die Ökonomie und die Verhaltenswissenschaft. Es geht um die Erhebung und Auswertung aller preisrelevanten Daten. Ebenso ist die Preisabsatzfunktion genauso wie die empirische Ermittlung dieser und durchzuführende Beobachtungen ein Teil davon. Bei der verhaltenswissenschaftlichen Analyse geht es um die Konstrukte der einzelnen Kaufphasen. Danach kommt die Entscheidungsphase, aufgeteilt in eindimensionale, mehrdimensionale und langfristig optimierte Preise. Abgeschlossen wird die Prozessperspektive des Preismanagements von der Umsetzung innerhalb der Organisation mit Preiskommunikation und Preiscontrolling.

3.3 Strategische Preisbasisentscheidungen und Strategieprozesse

Grundsätzlich geht es bei einer Strategieentwicklung, auch im Preismanagement, zum Ersten darum, Erfolgspotenziale zu erkennen und zu nutzen, um daraus einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Dafür bildet das sogenannte strategische Dreieck, welches Kunden, Wettbewerber und das eigene Unternehmen miteinbezieht, eine geeignete Basis. Auf Seite der Kunden gilt es hier, ein Konzept zu entwerfen, welches das eigene Angebot attraktiver im Gegensatz zum Wettbewerb darstellt. Dies erfolgt mittels der Preispositionierung und der Preissegmentierung. Auch das Generieren eines „Unique Price Proposition“, kurz UPP, um im Wettbewerb langfristig bestehen zu können und das Stärken des damit verbundenen Preisimages eines Unternehmens, gilt als Basisentscheidung. Daraus ergibt sich auch, wie preisaggressiv ein Unternehmen am Markt auftreten will. Zweitens hilft eine Strategie mit, auch die Preisstrategie, die langfristigen Grundsätze eines Unternehmens zu bilden. Darum ist das Preisgeschehen so auszurichten, dass es langfristig erfolgreich sein kann. Unterstützend dafür wirkt ein preisstrategisches Zielkonzept. Drittens sind Strategien im Rahmen des Preises als ganzheitliches Konzept anzusehen. Es kommt auf die bestmögliche Durchmischung aller dazugehörigen Faktoren an und das Ausnutzen möglichst aller preisstrategischen Effekte. (vgl. *Diller* 1985, S. 209)

Eine vollkommene Preisstrategie nach *Nagle/Hogan* (vgl. 2002, S. 37f.) besteht aus mehreren Schichten und stellt den Kern der Preisgestaltung dar, welche gewinnmaximierend und gegen den Preisverfall wirken soll. Das Fundament bildet die Wertschaffung. Darauf folgt die Preisstruktur, aufbauend danach die Preis- und Wertkommunikation und als vorletzte Schicht die Preispolitik. Die Festsetzung des Preisniveaus bildet die Spitze der Pyramide.

3.3.1 Ziele ableiten und definieren

Eine der maßgeblichen Aufgaben innerhalb der Strategiephase im Preismanagement-Prozess ist die Festlegung von Zielen. Die klare Formulierung dieser ist ein entscheidender Aspekt und unvermeidlich entstehende Zielkonflikte sind hier zu berücksichtigen; klare Prioritäten müssen gesetzt werden. (vgl. *Fassnacht* 2009, S. 8-13)

Die Basis für erfolgreiche Preisstrategien bildet ein funktionierendes Zielsystem. Dies soll stimmig und langfristig orientiert sein und muss abgestimmt auf den Preis-Mix definiert werden. Eine Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen ist ebenso Grundvoraussetzung wie die Berücksichtigung von möglichen Zielkonflikten. Die vier bedeutendsten Oberziele im Pricing sind Unternehmenswachstum, Return on Investment, Stabilität und Unternehmensunabhängigkeit. Ausgangspunkte, um Oberziele im Pricing fixieren zu können, sind Basisüberzeugung der Entscheidungsträger, Grundsätze der Preisethik, Stakeholder-Definitionen und die Toleranz gegenüber etwaigen Risiken. Chancen und Risiken im langfristigen Umfeld der Preispolitik sind ebenfalls miteinzubeziehen. Zur Verfolgung der Ziele stehen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung, preisstrategische Effekte aus Erfahrung, Wettbewerb, Kooperation, sowie Preisimage bilden dabei den Rahmen. (vgl. *Diller* 1985, S. 212-217)

3.3.2 Preissysteme im strategischen Preismanagement

Für das strategische Preismanagement bedeutende Entscheidungen sind im Rahmen der Preissysteme zu treffen. In unterschiedlichen Branchen sind verschiedene Elemente mehr oder weniger relevant, grundlegend unterscheidet man aber die vier Komponenten Preisformen, Preisfindung, Preis- und Konditionenkomponenten und die Preisdifferenzierung. (vgl. *Diller* 1985, S. 219)

3.3.2.1 Formen des Preises

Da es nicht in allen Branchen sinnvoll oder machbar ist, den Preis als monetäre Leistung zu definieren, kann man unter drei verschiedenen Kriterien, nämlich Zahlungsmedium, Bezugsbasis und Produkt oder Dienst, entscheiden. Diese können auch untereinander kombiniert werden. Mittels dem Zahlungsmedium entscheidet man im Rahmen des strategischen Preismanagements, in welcher Form der Preis definiert wird. Als monetäre Abgeltung oder als Kompensationsgeschäft. Bei steigender Bedeutung des Internets wird hier auch definiert, welcher Zahlungstransfer von Nachfragern akzeptiert wird. Bei der Bezugsbasis geht es um die Entscheidung, worauf sich der Kaufpreis bezieht. Entweder auf das Produkt selbst oder die Wirkung, die eine verkaufte Leistung bei Konsumenten erzielt. Unter Produkt oder Dienst versteht man die Möglichkeit bei manchen Produkten, gar nicht mehr das Produkt selbst, sondern eine Dienstleistung damit zu verkaufen. Als Beispiel hier die Firma Hilti, die für eine fixe Gebühr im Monat eine Geräteflotte bereitstellt. Die Maschinen werden permanent auf das neueste Modell ausgetauscht und kostenlos repariert. Konsumenten bezahlen hier nur für die Dienstleistung, nicht für das Produkt selbst. (vgl. *Diller* 1985, S. 219 f.)

3.3.2.2 Regeln zur Preisbildung und Preisfindung

Die Entscheidung, wie sich Unternehmen bei der Preisbildung organisieren, ist eine äußerst wichtige des strategischen Preismanagements. Es kann jedoch auch vom Markt oder Nachfragern bestimmt werden, wenn sich zum Beispiel bestimmte Branchen-Usancen gebildet haben, oder bestimmte Preisbildungsverfahren von Nachfragern nicht angenommen werden. Das sogenannte „Reverse Pricing“ hat hier große Bedeutung, vor allem bei elektronischen Ausschreibungen im B2B-Geschäft. (vgl. *Diller* 1985, S. 222 f.)

Es wird unterschieden zwischen eindimensionaler und mehrdimensionaler Preisbildung. Eindimensional werden ausschließlich die Kosten beziehungsweise die Wettbewerbspreise in der Preiserstellung eines Produktes oder Sortiments berücksichtigt. Die Erstellung von Preisen mithilfe des mehrdimensionalen Verfahrens beschäftigt sich hauptsächlich mit Preisdifferenzierungen. Obwohl diese Variante das

Gewinnpotenzial deutlich steigert, ist auch zu berücksichtigen, dass zum Teil die Preisfairness darunter leiden kann. (vgl. *Fassnacht* 2009, S. 8-13)

Ein neuartiger Ansatz ist das Integrieren der Kunden in die Bildung des Preises. Diese erfolgt nicht einseitig nur von Verkäuferseite, sondern interaktiv. Beide Seiten verhandeln hier über die Höhe des Preises und haben Einfluss auf diese, daher auch der Name partizipative Preisgestaltung. Einigen Vorteilen wie eine mögliche Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, der Effekt der Aufmerksamkeitserregung, eine mögliche Neukundengewinnung und damit mögliche Umsatzsteigerung stehen aber auch Nachteile gegenüber. Höhere Kosten durch die deutlich höheren Prozesskosten kommen auf den Verkäufer zu, oft bedarf es auch einer Investition in neue IT-Systeme. Mögliche Risiken aber auch Chancen hängen von unterschiedlichen Faktoren ab. Eine genaue Analyse dieser ist vor einer Entscheidung in eine Richtung absolut notwendig. (vgl. *Gerpott/Welsch* 2015, S. 672 f.)

Für die Preisfestlegung ist bei 88 Prozent der Befragten die Kostenkalkulation das entscheidende Tool. Gefolgt von der Wettbewerbsanalyse mit 70 Prozent und dem Preis-Controlling mit 55 Prozent. Erst an vierter Stelle, mit 31 Prozent, erfolgt die Einbindung von Konsumenten in die Preisfindung und -bildung durch Befragungen. Damit besteht die Gefahr, die Art und Weise von Kundenreaktionen aus den Augen zu verlieren. Auch die Tatsache, dass innerhalb der Studie nur 44 Prozent angeben die Wettbewerbspreisforschung nach standardisierten Richtlinien zu betreiben und nicht nur auf Angaben des Vertriebes beziehungsweise der Konsumenten, stellt eine weitere mögliche Schwachstelle dar. (vgl. *Riekhof/Wurr* 2013, S. 9)

3.3.2.3 Preis- und Konditionskomponenten

Auch eine strategische Aufgabe, weil sie eine Grundsatzentscheidung eines Unternehmens darstellt und Reaktionen preisstrategischer Effekte anstreben, ist die Menge und Art der unterschiedlichen Preis- und Konditionskomponenten. Zu unterscheiden gilt es

hier den Preissockel, Preisbaukästen und Konditionssysteme. (vgl. *Diller*, 1985, S. 224-227)

3.3.2.4 Preisdifferenzierung

Relativ selten trifft man in der Realität auf eine perfekte Preisdifferenzierung, auch Preisdifferenzierung ersten Grades genannt. Die Informationsbeschaffung der höchstmöglichen Zahlungsbereitschaft eines jeden Nachfragers ist meist teurer, als der entstehende finanzielle Vorteil daraus. Im B2B-Geschäft wird dieser Ansatz jedoch immer mehr verwirklicht, auch in Hinblick auf die Gestaltung einer Win-Win-Situation für beide Seiten. Die Umsetzung einer ersten Grad Preisdifferenzierung kann nur in der Preisverhandlung oder bei Auktionen erfolgen. Da Änderungen beim Preis überwiegend nur dann akzeptiert werden, wenn es zu einer Verminderung vom Listenpreis kommt, müsste dieser der maximalen Zahlungsbereitschaft gleichen. Dies kann wiederum zum einen das Preisimage eines Unternehmens schädigen und zum anderen zu rechtlichen Problemen führen, nämlich, wenn unverbindliche Preisempfehlungen des Herstellers bewusst überhöht angesetzt werden. Bei der Preisdifferenzierung zweiten Grades erfolgt die Einteilung von Nachfragern selbstständig in drei Gruppen, als da sind die leistungsbezogene, mengenbezogene und regionale Preisdifferenzierung. Von leistungsbezogener Preisdifferenzierung spricht man, wenn verschiedene Varianten eines Produktes angeboten werden. Der zu schaffende Mehrwert muss dabei über den Mehrkosten liegen, genauso dürfen die Abweichungen nicht zu groß sein, sonst werden diese als eigenständige Produkte angesehen. Bei der mengenbezogenen Preisdifferenzierung sinkt der Grenznutzen eines Produktes mit steigender Menge. In unterschiedlichen Regionen verschiedene Preise zu verlangen kann zur Preisdifferenzierung zweiten aber ebenso dritten Grades gezählt werden. Weitere Punkte hier sind personenbezogene und zeitliche Preisdifferenzierung und Mehrpersonen-Preisbildungen. (vgl. *Hofbauer/Knör* 2015, S. 168-174)

3.3.3 Eindeutige beziehungsweise statische Preispositionierung

Die Positionierung, die ein Unternehmen am Markt und im Kopf von Konsumenten beabsichtigt, bildet den Spielraum für die Preispositionierung. Je nachdem, welche der drei

Normstrategien verfolgt wird, entsteht ein Preisimage. Unterschieden wir hier die Niedrigpreis-, Mittelpreis- und Hochpreisstrategie. Sie zeichnen sich durch ihr ausbalanciertes Verhältnis von Preis und Leistung aus. Ist dies nicht so, spricht man entweder von einer Übervorteilsstrategie, wenn ein in Relation zu hoher Preis zur Leistung angeboten wird, oder einer Discount-Strategie. Zum günstigen Preis erhält man hier eine relativ hohe Leistung. (vgl. *Zentes et al.* 2012, S. 476 f.)

„Für die Positionierung von Produkten müssen strategische Weichen frühzeitig gestellt werden. Es kann nicht beliebig kurzfristig auf Preistrends reagiert werden. Eine frühzeitige Prognose der Preisentwicklung im Markt sollte – zusammen mit der Volumenprognose – elementarer Bestandteil der Umsatzplanung sein.“ (*Gilbert et al.* 2013, S. 99)

Die Positionierung eines Unternehmens in der gewählten Qualitäts- und Preislage, entsprechend der Qualitäts- und Preiswahrnehmung der gewählten Zielgruppen, ist eine der bedeutendsten strategischen Entscheidungen. Da die Wahrnehmung und die Erwartung des Nutzens eines Angebots von verschiedenen Kundengruppen unterschiedlich vernommen werden, geht das Aufteilen der Konsumenten in möglichst einheitliche Zielgruppen damit immer einher. (vgl. *Diller* 1985, S. 254)

Nach *Simon/Fassnacht* (vgl. 2009, S. 70-76) lassen sich trotz der vorherrschenden Dynamik auf den Märkten die Image- und die Preispositionierung von Unternehmen nur äußerst schwerfällig abändern. Umso wichtiger ist eine genaue Observation des Konsumenten-, des Wettbewerbs- und des Marktverhaltens, um eventuell notwendige Modifikationen in der Preisposition vornehmen zu können und auf die daraus resultierenden Chancen aber auch Risiken reagieren zu können. Zweitere werden oft unterschätzt, vor allem auf die Dauer sowie die Umsetzbarkeit einer Repositionierung. Auch eine genaue Analyse bietet keine Garantie auf Erfolg. Als Alternative dazu können neue Marken, sogenannte „Kampfmarken“, gebildet werden. Damit wird das Image der bestehenden Marke nicht beschädigt und eine völlige Neupositionierung ist schnell und ohne große Probleme möglich. Dieser Weg ist jedoch besonders kostenintensiv und der

Mehraufwand, welcher bis hin zu eigenen Fabriken, Verpackungen und Transportwegen reicht, rechnet sich nur bei genügend Marktvolumen.

Auch *Meffert* (vgl. 2010, S. 81) unterscheidet eine generische, nutzerorientierte und wettbewerbsorientierte Positionierung.

3.3.3.1 Generische Positionierungsstrategie

Bei der generischen Positionierungsstrategie verfolgt man die oben bereits erwähnte Niedrigpreis-, Mittelpreis- oder Hochpreis-Positionierung. Da man hier immer von der Wahrnehmung der Konsumenten spricht, ist eine klare Zuteilung von Preis und Leistung im Kopf dieser eine Grundvoraussetzung. Wird die Mindestanforderung, die Kunden an ein Angebot stellen, zum einen nur minimal überschritten und zum anderen zu einem relativ niedrigen Preis angeboten, spricht man von einer Niedrigpreispositionierung. Eine straffe Kostenstruktur und eine hohe Nachfrage sind Grundvoraussetzung für einen Erfolg dieser Strategie. Bei der Mittelpreispositionierung, welche hauptsächlich durch das Internet gefährdet ist, in die Niedrigpreispositionierung abzudriften, muss ein Sortiment mit hoher Qualität angeboten werden. Früher wurde diese Strategie meist von Konsumenten mit mittlerem Einkommen angenommen, die sich Premiumprodukte nicht leisten konnten. Im Allgemeinen gestaltet sich die Positionierung in der Mitte äußerst schwierig, da sie immer der Bedrohung von beiden Seiten ausgesetzt ist. Zum einen durch die hohe Qualität, zum anderen durch den günstigen Preis. Bei der Hochpreispositionierung spielt der Preis für Konsumenten nur eine zweitrangige Rolle. In erster Linie geht es um die Qualität, welches den hohen Preis rechtfertigen muss. Die Nachfrageselektion wird hier auf natürliche Weise durch den hohen Preis vorgenommen. Konsumenten haben hier auch eine sehr hohe Erwartungshaltung. Kann diese nicht erfüllt werden, entsteht eine Unzufriedenheit. Zu unterscheiden gibt es zum einen noch die Übervorteilsstrategie. Hier ist der Preis eines Angebotes immer um eine Stufe höher angesetzt als die empfundene Qualität. Sinnvoll ist diese Strategie nur bei dem Austritt aus einem Markt. Zum anderen die Vorteilsstrategie, welche für Konsumenten ein besonders interessantes Angebot darstellt da hohe Qualität zu einem günstigen Preis angeboten wird. (vgl. *Meffert* 2010, S. 82-84)

Innerhalb der Studie zur Preispositionierung von Unternehmen gaben die Mehrzahl, mit 46%, an, sich in der oben genannten kritischen Mittelpreispositionierung zu befinden, trotz der Gefahr durch Qualitätsführer und Billiganbieter. Als Letztere sehen sich 9 Prozent positioniert, womit die Hochpreispositionierung mit 45 Prozent nur knapp auf dem zweiten Platz liegt. (vgl. *Riekhof/Wurr* 2013, S. 16)

3.3.3.2 Nutzerorientierte Positionierung bzw. Preisstrategische Kundennutzenkonzepte

Anders als bei der generischen steht bei der nutzerorientierten Positionierung der Nutzen des Angebotes im Mittelpunkt, welchen die Kunden wahrnehmen. Dieser generiert sich durch das Preis-Leistungsverhältnis. Statt der Qualität nimmt hier die Leistung die ausschlaggebende Stelle ein. Zu unterscheiden sind diese Beiden im Grad der Lösung des Kundenproblems. (vgl. *Meffert* 2010, S. 86)

Bei dem preisstrategischem Kundennutzenkonzept geht es um das Lösen von Preisproblemen. Ein Unternehmen, dass diese Strategie verfolgt, muss ein bestmögliches, einzigartiges Preisversprechen (Unique Price Proposition = UPP) definieren. Zum einen zur Wettbewerbsdifferenzierung und zum anderen zur Kundenbindung. Dieser UPP ist Aufgabe des strategischen Managements, da es um eine ganzheitliche Mischung unterschiedlicher Instrumente des Marketing-Mix geht und über längere Zeit ein bestimmtes Preisimage rund um das Unternehmen geformt werden soll. Kunden stellen das Angebot immer dem der Wettbewerber gegenüber, daher muss diese Strategie immer mit Hinblick auf diese ausgerichtet werden. Im Grunde kann man branchenübergreifend fünf verschiedene Konzepttypen unterscheiden. Diese sind Niedrigpreiskonzepte, Schnäppchenkonzepte, Fairnesskonzepte, Value-Konzepte und Premiumkonzepte. (vgl. *Diller* 1985, S. 257-259)

3.3.3.3 Wettbewerbsorientierte Positionierung bzw. Preisstrategische Wettbewerbskonzepte

Grundvoraussetzung zur Entscheidung für diese Strategie ist eine oligopolistische oder polypolistische Marktstruktur. Die Hauptaufgabe liegt hier zum einen in der Wettbewerbsabgrenzung und zum anderen in der Bildung von wettbewerbsstrategischen Grundsätzen zur Anwendung der preispolitischen Instrumente. Folgende Aspekte sind hier zu berücksichtigen: welchen Stellenwert nehmen Preisvorteile beim Auftritt am Markt ein? Wie preisaggressiv will man gegenüber dem Wettbewerb auftreten? Wie aktiv oder passiv will man mit seiner Preispolitik wahrgenommen werden? Das Anstreben oder Aufgeben der Preisführerschaft am Markt. (vgl. *Diller* 1985, S. 265-267)

3.3.4 Dynamische und hybride Preispositionierung

Im Gegensatz zu den einmaligen Preispositionierungen, welche nur sehr schwer und kostenintensiv abzuändern sind, bieten die dynamischen und hybriden Ansätze die Möglichkeit auf Veränderung am Markt oder in der Unternehmensstrategie zu reagieren. Hier sollen einige davon näher betrachtet werden. (vgl. *Siems* 2009, S. 46)

3.3.4.1 Ansatz zum Outpacing

Eine Entwicklung, die vor allem im Lebensmitteleinzelhandel in den letzten Jahren zu beobachten ist, ist der Ansatz des Outpacing. Grundsätzlich wird hier unterstellt, dass im Rahmen der Diversifikation (neue Produkte auf neuen Märkten) der eine Teil von Unternehmen die Qualitätsführerschaft anstrebt. Sie bieten also hohe Qualität zu einem hohen Preis an. Der andere Teil, meist jene Unternehmen die erst zu einem späteren Zeitpunkt in den Markt eintreten und Imitationen anbieten, wählen die Kostenführerschaft als Strategie. Hier wird niedrige Qualität zu einem niedrigen Preis angeboten. Ist der Zeitpunkt erreicht, an dem die Qualität bei der Qualitätsführerschaft zum Maximum ausgebaut und die Kosten bei der Kostenführerschaft auf ein minimales Maß gesenkt wurden, bedarf es einer Anpassung der Strategie um weiter wachsen zu können. Zum Abwerben von Kun-

den des jeweils anderen müssten die Qualitätsführer ihre Preise senken. Leidet hier jedoch auch die Qualität darunter kommt es zur sogenannten „Stuck in the Middle-Problematik“. Ebenso wenn die Preisführer ihre Qualität heben und dazu auch den Preis. Beide Strategien würden sich bei mittlerer Qualität zu mittlerem Preis miteinander vermischen. Um dieses Szenario zu vermeiden und trotzdem neue Konsumenten gewinnen zu können, müssen die Unternehmen der Kostenführerschaft hohe Qualität zu geringen Preisen anbieten. Auf der anderen Seite müssen die Qualitätsführer ihre Preise senken, bei gleichbleibend hoher Qualität. Im Endeffekt führen beide Strategien zu dem für Konsumenten bestmöglichen Ergebnis, nämlich niedriger Preis zu hoher Qualität. Die Vorteile des Wettbewerbers werden also vom jeweils anderen kopiert und es kommt zu einem gegenseitigen Überholen (englisch: „outpacing“). (vgl. *Siems* 2009, S. 46-48)

3.3.4.2 Ansatz zur Mass Customization

Unter Mass Customization versteht man, sich die Vorteile aus der Massenproduktion wie Lern-, Skalen- und Verbundeffekte zu Nutze zu machen und gleichzeitig durch die genaue Analyse von Kundenbedarf und Kundenwünschen Kostenvorteile zu generieren. Diese ergeben sich zum Beispiel aus einer Minimierung der Lagerkosten oder einer geringeren Flop Rate von Neuartikel. Ziel ist es, jeden Abnehmer individuell zu Kosten ähnlich der einer Massenproduktion zu bedienen. (vgl. *Siems* 2009, S. 52 f.)

3.4 Ökonomisch und verhaltenswissenschaftlich - Analyseprozesse im Preismanagement

Wie in Kapitel 3.1 und 3.2 bereits angemerkt, ist die Analyse preisrelevanter Daten eine Hauptaufgabe des Pricing sowie eine der Phasen im Preismanagementprozess. Aufgrund der Wichtigkeit dieses Themas, wird in diesem Kapitel detailliert auf die verschiedenen Analyseprozesse eingegangen.

Der Bedarf für Information bildet die Basis zur Heranschaffung dieser. Notwendig sind alle Arten von Informationen für alle vier Phasen des Preismanagementprozesses. Daher müssen alle Verfahren und Quellen zur Beschaffung bereits am Anfang klar und definiert sein. Die Tatsache, dass dieses Tool auf alle weiteren Phasen deutliche Auswirkungen hat, macht es noch unverständlicher, dass der Sammlung von Informationen meist wenig Zeit und geringe Aufmerksamkeit geschenkt wird. (vgl. *Hofbauer/Knör* 2015, S. 30)

Nach *Diller* (vgl. 1985, S 170 f.) ist es sinnvoll, ein Preis-Informationssystem einzuführen welches die Sammlung, Filterung, Aufbereitung und Bereitstellung sicherstellt.

Es werden drei Arten von Informationen unterschieden. Zum einen die internen Unternehmensinformationen, zum anderen Markt- und zu guter Letzt Makrosysteminformationen. Nach der Festlegung, welche Informationen benötigt werden, folgt die Entscheidung, wie diese zu beschaffen sind. Zur Erhebung des Benötigten bietet sich zum einen die Primärforschung. Diese kann zum Beispiel mittels Befragen, Experteninterviews, direkte und indirekte Kundenbefragung, Beobachtung oder Experiment durchgeführt werden. Die zweite Möglichkeit ist die Analyse bereits bestehender interner und externe Daten mittels der sogenannten Sekundäranalyse. (vgl. *Hofbauer/Knör* 2015, S. 31)

Nach *Homburg/Totzek* (vgl. 2011, S. 23 f.) werden diese auch als Quellen der Information bezeichnet. Zum einen die interne Controlling-Information. Hier finden sich alle Daten von Deckungsbeiträge über Steuern bis hin zu Rabatte und Boni. Des Weiteren die Marktinformation, welche sich gliedert in Kunden-, Wettbewerbs- und weitere Marktinformation wie zum Beispiel Margen der Händler oder Marktwachstum. Als dritte Informationsquelle dient die Zielinformation wie Liquiditätsziele, Markteintrittbarrieren oder das Preisimage. Im Bereich der B2B-Märkte kommen zur Findung des Preises vor allem drei Methoden zum Einsatz. Die Befragung von Experten, Messung der Zahlungsbereitschaft und Auktionen, Bietverfahren und Börsen.

Viele der Preise in Unternehmen sind entweder aus der Historie gewachsen, oder es wird sich am Wettbewerb oder Kosten orientiert. Die wichtigen Daten über den Bedarf und die Zahlungsbereitschaft von Konsumenten werden oftmals nicht erhoben. Die Anforderungen an die Informationen sind unterschiedlich. So sind zum Beispiel auf B2B-Märkten die Preisentscheidungen eine andere als auf B2C-Märkten. In der Folge wird auf die preisrelevanten Informationen eingegangen, die in der ökonomischen und der verhaltenswissenschaftlichen Analyse relevant sind. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 81)

Im Allgemeinen ist zu sagen, dass die Ergebnisse der verhaltensorientierten in die ökonomische Analyse miteinfließen. Genau betrachtet ist dieser Teil der Analyse auch ein relativ junger Zweig im Preismanagement. Dennoch ist dessen Bedeutung in den letzten Jahren erheblich angestiegen und es gab einen deutlichen Zuwachs an Erkenntnissen auf diesem Gebiet. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 145)

3.4.1 Ökonomische Analyse von preisrelevanten Unternehmensinformationen

Hauptaugenmerk hier liegt zum einen auf den Unternehmenszielen und zum anderen hauptsächlich auf den Kosten. Das Wissen über diese ist eine Grundvoraussetzung um einen optimalen Preis gestalten zu können. Nur so kann die Frage geklärt werden, ob der durchsetzbare Preis am Markt die verursachenden Kosten des Unternehmens deckt und dieses so gewinnbringend geführt werden kann. Die Aufteilung in fixe und variable Kosten ist das entscheidende Kriterium. Die Beschaffung dieser ist eine relativ einfache Aufgabe, da diese Daten unternehmensintern vorhanden sind. Durch diese Kosteninformationen lassen sich Grenzkosten genauso wie Preisuntergrenzen und die Auswirkung auf den Gewinn bei Veränderung der Absatzmenge errechnen. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 82-84)

3.4.2 Ökonomische Analyse von preisrelevanten Kundeninformationen

Im Rahmen dieser Analyse soll die Zahlungsbereitschaft der Kunden ermittelt werden. Hier gilt es zum einen um Informationen aus der Perspektive der Mikroökonomie. Die Zahlungsbereitschaft, der Nutzen für die Kunden und Beziehung zwischen Preis und Absatz stehen hier im Fokus der Analyse. Noch bevor man sich über die Entwicklung von Sortimenten oder Produkten Gedanken macht, sollten der Kundennutzen und die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten geklärt sein. Nur die genaue Betrachtung von einzelnen Leistungsmerkmalen und der daraus resultierende Nutzen für die Konsumenten geben Aufschluss über deren Zahlungsbereitschaft und so können Produkte, Sortimente oder ganze Unternehmen langfristig profitabel geführt werden. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 84 f.)

3.4.2.1 Target Pricing – Target Costing

Am Beginn einer jeden Preisgestaltung steht die Frage nach der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Es wird also nicht ermittelt was etwas kostet, sondern was es kosten darf. Die Sichtweise der Konsumenten steht hier im Mittelpunkt. Daher stehen auch nicht die Leistungsmerkmale der Produkte im Vordergrund, sondern es wird ein Zielpreis und die Bedürfnisse der Kunden mittels der Marktforschung ermittelt und die Produkte darauf abzielend entwickelt. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 85 f.)

Auch nach *Diller* (vgl. 1985, S. 352 f.) steht das Ermitteln des Zielpreises im Mittelpunkt des Target Pricing. Abzuwägen sind hier die Preisbereitschaft, der Qualitätsnutzenzuwachs und die Produktkosten. Die Preisdynamik des jeweiligen Marktes darf hier nicht ausser acht gelassen werden um einen möglichen Verfall des Preises während der Entwicklung früh genug zu erkennen. Ist ein Zielpreis fixiert, werden daraus retrograd Kostenziele für die einzelnen Produktbestandteile und Produktionsvorgänge ermittelt. Ergibt sich hier eine Abweichung werden Zielkostenerreichungsmaßnahmen zur Lösung herangezogen.

3.4.3 Ökonomische Analyse von preisrelevanten Wettbewerbsinformationen

Unterschiedliche Faktoren machen die Berücksichtigung des Wettbewerbs bei der Preisgestaltung unumgänglich. So hat der Preis der Wettbewerber in den meisten Märkten einen großen Einfluss auf die eigene Absatzmenge, sprich eine hohe Kreuzpreiselastizität. Durch die starke Bedrohung, die man mittels Preismaßnahmen auf den Wettbewerb ausübt, ist seine Reaktionselastizität hoch einzustufen. Aber auch die kurze Reaktionszeit innerhalb der Preispolitik, was natürlich auch für Wettbewerber gilt, macht eine systematische Beobachtung von diesen zu einer absoluten Notwendigkeit. Am Beginn steht hier die Identifikation aller wesentlichen Konkurrenten, welche in drei Wettbewerbssphären aufgeteilt werden können. Die enge Wettbewerbssphäre, mit ähnlichen/identischen Produkten, die mittlere, mit gleichartigen Produkten und die weite Wettbewerbssphäre, mit nutzerverwandten Produkten. Auch der mögliche Eintritt neuer, potenzieller Mitbewerber muss im Auge behalten werden und bei allen Preisentscheidungen immer eine Rolle spielen. Auch das gesamte Potenzial der Wettbewerber, sprich alle Wettbewerbskräfte, ist zu beobachten und miteinzukalkulieren. Zu berücksichtigen ist, dass genaue und fundierte Daten über Planung und Strategie von Mitbewerber oft nur schwer zu beschaffen sind und die Beobachtung eine meist kostenintensive Angelegenheit ist. Strategische und operative Entscheidungen über den Preis ohne die Analyse zu fällen, kann jedoch um ein vielfaches teurer kommen. (vgl. *Simon & Fassnacht* 2009, S. 89 f.)

3.4.4 Ökonomische Analyse der Preisabsatzfunktion und Preiselastizität

Die Preisabsatzfunktion erfasst die Reaktion der Nachfrager auf Unterschiede im Preis. Um Preisoptimierungsmodelle umsetzen zu können, ist das Wissen über die Preisabsatzfunktion eine Grundvoraussetzung. Sie lässt sich in unterschiedliche Kriterien aufgliedern. Aggregationsniveau unterscheidet individuelle und aggregierte Preisabsatzfunktionen. Des Weiteren die Marktform, welche Monopole oder den Konkurrenzfall differenziert. In der Form der Darstellung kann zwischen der grafischen, tabellarischen und mathematischen Illustration gewählt werden. Die Herkunft der Daten legt fest wie die Informationen beschafft werden: Befragungen von Kunden, Schätzungen von Experten,

Marktdaten und Experimente. Zu guter Letzt die Messmethode, welche in subjektive (Kundenbefragung) oder statistisch-objektive Verfahren (ausgewertete Verkaufsdaten) unterteilt wird. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 91)

Nach *Zentes et al.* (vgl. 2012, S. 486) stellt für die Preisfindung, welche dem Ansatz der Nachfrage- bzw. Kundenorientierung folgt, die Ermittlung der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten eine wesentliche Aufgabe dar. Wie die Konsumenten auf Veränderungen beim Preis reagieren ist hier ein entscheidender Faktor, welcher mittels der Preis-Absatz-Funktion dargestellt werden kann. Die Frage inwieweit der Absatz durch eine Preisänderung variieren kann, beantwortet die Preiselastizität.

3.4.5 Ermittlung der Preisabsatzfunktion mittels Empirie

Informationen für die Preisabsatzfunktionen werden hauptsächlich durch Befragung oder Beobachtung gewonnen. Beide werden in unterschiedliche Typen eingeteilt (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 109).

3.4.5.1 Befragung von Experten – Expertenurteile

Experten zum Thema Preiswirkung werden hauptsächlich dann befragt, wenn eine Kundenbefragung zu kosten- oder zeitintensiv ist. Auch wenn es um echte Innovationen oder veränderte Gegebenheiten am Markt geht, kann die Befragung von Experten sinnvoll sein. Diese können zum einen Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen sein, wie zum Beispiel die Unternehmensleitung oder Mitarbeiter aus dem Vertrieb. Aber auch Marktforschungsinstitutsmitarbeiter, Unternehmensberater und natürlich auch Händler oder Kundenbeiräte. Möglichkeiten reichen hier von vollkommen unstrukturierten Interviews, über systematisch gegliederte Fragebögen bis hin zu Workshops. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 110-112)

Nach *Diller* (vgl. 1985, S. 185) setzt man die Expertenbefragungen, durchgeführt zum Beispiel unter Mitarbeitern, zur Einschätzung von Abnehmerreaktionen auf Preisänderungen ein und macht sich so die Erfahrung dieser zu Nutze. In den meisten Fällen wendet man sich bei einer solchen Umfrage jedoch direkt an Nachfrager, um Informationen über deren Preisbereitschaft bei differenzierter Qualität des Leistungsangebotes herauszufinden.

3.4.5.2 Befragung von Kunden

Bei der direkten Kundenbefragung wird die gewünschte Information über die Preiswirkung direkt von den Konsumenten mittels offenen oder geschlossenen Fragen ermittelt. Bei der indirekten Kundenbefragung werden die preisrelevanten Sachverhalte nicht direkt hinterfragt. Nicht der Preis, sondern die Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten steht hier im Vordergrund. Diese entscheiden sich nicht nur wegen dem Preis für oder gegen ein Produkt, sondern wägen diesen mit dem wahrgenommenen Nutzen ab. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 113-117)

Siems (vgl. 2009, S. 110) unterscheidet bei der direkten Befragung, bei welcher Konsumenten direkt mit der Frage der Zahlungsbereitschaft für ein bestimmtes Angebot konfrontiert werden, zwischen vergangenheits- und zukunftsorientierten Fragen. Entweder erfolgt die Befragung zum Kaufabschluss, wenn dieser bereits vergangen ist, oder es werden Konstellationen erschaffen und Konsumenten befragt, wie sie sich hier verhalten würden.

3.4.6 Conjoint Analyse – Conjoint Measurement

Mittels des Conjoint Measurement lässt sich die Frage beantworten, welche Eigenschaften Leistungen beziehungsweise Angebote aufweisen müssen, um eine definierte Zielgruppe bestmöglich anzusprechen. Probanden reihen dazu diese Leistungen mit differenzierten Eigenschaften nach ihren Präferenzen ein. Davon lässt sich eine Gewichtung der einzelnen Ausprägungen auf den Gesamtnutzen für die Konsumenten ableiten und

welche Zusammensetzung am wirkungsvollsten ist. Das Conjoint Measurement beziehungsweise die Conjoint Analyse ist ein gängiges Instrument zur Forschung innerhalb des Marketings, natürlich auch zum Thema Preismanagement. (vgl. *Kotler/Bliemel* 2001, S. 265)

Die Conjoint Analyse findet innerhalb des Preismanagements vor allem zur möglichst genauen Ermittlung der Preisabsatzfunktion Anwendung. Am Beginn einer solchen Analyse werden die Eigenschaften und deren Ausprägung deklariert. Diese Selektion erfolgt zum einen aufgrund des Marketing-Entscheidungsproblems, zum Beispiel Gestaltung des Preises, und zum anderen welche Bedeutung diese Eigenschaften und Eigenschaftsausprägung für die wesentliche Zielgruppe hat. Wichtig hier, auf K.O.-Kriterien zu verzichten die, wenn bei der befragten Person nicht vorhanden, zu einer umgehenden Verweigerung des Konzeptes führen. Und auch die Unabhängigkeit der Eigenschaften voneinander ist ein entscheidender Punkt. Wenn also die Bereitschaft einen höheren Preis zu bezahlen vom Markenimage abhängt, sollte nicht beides Teil der Analyse sein. Da es durch eine große Anzahl an Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen für die Auskunftspersonen unüberschaubar wird, bedient die traditionelle Conjoint Analyse weniger von diesen und nimmt dadurch eine geringere Validität in Kauf. (vgl. *Böhler/Scigliano* 2009, S. 102-104)

Nach *Hofbauer/Knör* (vgl. 2015, S. 234) ist die Conjoint Analyse auch ein geeignetes Werkzeug zur Kundennutzenmessung. Ein Preismanagement mit einem wertorientierten Ansatz verfolgt konsequent eine Preissetzung, die für Anbieter sowie Nachfrager eine ausgewogene Win-Win-Situation erzeugt. Dazu muss der Kundennutzen möglichst genau eruiert werden.

Ganz anders wird dies durch *Bauer* (vgl. 2014, S. 27) dargestellt. Hier wird eine falsche Darstellung der Conjoint Analyse als perfekte Methode zur Preisoptimierung aufgezeigt, da sie dem Konsumenten perfektes Wissen über Preis und Produkt unterstellt. Alle Be-

fragen bekommen jegliche Information von Markt und Produkt bereitgestellt, eine Tatsache, welche in der Realität so nicht gegeben ist. Mögliche Potenziale werden so oft nicht genutzt und es geht damit auch die wertvolle Aufgabe als empirisches Regulativ verloren.

3.4.7 Verhaltensorientierte Analyse zur Vorkaufphase im Preismanagement

Nach *Simon/Fassnacht* (vgl. 2009, S. 148-150) lassen sich in der Vorkaufphase drei unterschiedliche Verhaltenskonstrukte feststellen, die Preisinformationssuche, die Preiswahrnehmung und die Preisbeurteilung.

3.4.7.1 Preisinformationssuche

Vor dem Kauf informieren sich Konsumenten mehr oder weniger genau auch über den Preis eines Produktes oder einer Leistung. Hier wird zwischen dem Preiserlebnis und dem Preisinteresse unterschieden. Beim Ersteren kann es zu einem positiven oder negativen Preiserlebnis kommen, je nachdem wenden sich Konsumenten einem Produkt oder einer Leistung zu, oder davon ab. Hier wird unterschieden zwischen Stärke (schwach – stark), Richtung (positiv oder negativ) und Art (Inhalt und Qualität). Beim Preisinteresse bilden Kundenbedürfnisse die Grundlage für die Kaufentscheidung von Konsumenten. Die Dimensionen Preisgewichtung, Alternativen, Bewusstsein und Preisbeachtung werden hier unterschieden. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 148-150)

3.4.7.2 Preiswahrnehmung

Kunden nehmen objektive Informationen über den Preis sensorisch auf, erkennen diese und ordnen sie subjektiv ein. Damit erfolgt eine bei jedem Kunden unterschiedlich ausfallende Bewertung des Preises in unterschiedliche Kategorien (zum Beispiel billig oder teuer). Man unterscheidet psychologische Grundlagen und spezielle Effekte der Preiswahrnehmung. Hierzu können als Beispiel Preisschwelleneffekte, Preisfigureneffekte oder Preisankereffekte genannt werden, auf die in dieser Arbeit aber nicht näher eingegangen wird. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 152-168)

3.4.7.3 Preisbeurteilung

Die Beurteilung des Preises schließt an die Preiswahrnehmung an und mündet schlussendlich im Preisurteil. Hier wird unterschieden zwischen Preiswürdigkeits- und Preisgültigkeitsurteil. Bei Letzterem steht ausschließlich der Preis eines Produktes im Mittelpunkt, etwaige Zusatzleistung oder die Qualität finden hier keine Beachtung. Bei Preiswürdigkeitsurteilen findet ein Abwägen zwischen Produktqualität und –preis statt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis steht hier im Fokus. In Kaufsituationen können diese Urteilsformen alleine aber auch in kombinierter Form auftreten. Interessant ist hier auch, dass der Preis die Rolle des Qualitätsindikators einnehmen kann. Es schmälert also nicht nur das Budget der Konsumenten, sondern liefert in manchen Fällen den psychosozialen Nutzen. Snob- oder Veblen-Effekte können hier entstehen, wenn Produkte oder ganze Marken es schaffen durch einen höheren Preis einen Nutzen zu generieren der symbolisch oder gesellschaftlich ausfällt. Hier kann durch eine Preiserhöhung eine Steigerung der Nachfrage entstehen. Eine große Zahl der Konsumenten ist aus zeitlichen Gründen gar nicht in der Lage sich über alle Preise und Leistungen unterschiedlicher Produkte oder Anbieter einen Überblick zu verschaffen und nutzt als Indikator für die Qualität wiederum den Preis. Grund dafür ist unter anderem die Erfahrung, dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist mit einem teureren Preis auch ein Produkt oder eine Leistung mit guter Qualität zu bekommen. Aber nicht nur der Zeitdruck, sondern auch die Komplexität der Einkaufsaufgabe, eine geringe Preistransparenz und großes Vertrauen in den Anbieter können den Preis zu einem Qualitätsindikator für Konsumenten machen. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 170-173)

3.4.8 Verhaltensorientierte Analyse zur Kaufphase im Preismanagement

Die in der Kaufphase unterschiedlichen Konstrukte überlappen sich zu einem großen Teil und können nicht strikt voneinander getrennt gesehen werden. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 174)

3.4.8.1 Bestimmung der Preisbereitschaft

Die Preisbereitschaft sagt aus, welchen Preis Konsumenten bereit sind, für ein Produkt oder eine Leistung zu bezahlen. Sie wird unterteilt in einen Maximalpreis oder ein Preisintervall. Bei Ersteren ist eine Preisobergrenze gesetzt, beim Intervall eine Preispanne. Zu einem Nichtkauf kann es aber nicht nur wegen eines zu hohen, sondern auch wegen eines zu niedrigen Preises kommen. Während der Maximalpreis mittels Kundenbefragung in der ökonomischen Analyse bestimmt werden kann, ist die Bestimmung der Preisbereitschaft als Intervall verstärkt im verhaltensorientierten Analyseansatz zu finden. Als praktisch und nützlich hat sich hier das „van Westendorp-Verfahren“ herausgestellt. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 174)

3.4.8.2 Preispräferenz

Darunter werden Verhaltensabsichten verstanden die durchwegs von Dauer sind. Die Beeinflussung der Preispräferenz eines Produktes erfolgt anhand von Quantität, Zeit, Ort und Qualität. Bei Letzterem handelt es sich in diesem Zusammenhang hauptsächlich um die Wahl der Marke. Schwierig hier der Trend der letzten Jahre zu hybriden Konsumenten, solche die sich nicht mehr eindeutigen Segmenten zuordnen lassen. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 177)

3.4.8.3 Preiszufriedenheit

Wie sehr die Erwartung und die Erfahrung des Preises beim Konsumenten auseinanderklaffen, beschreibt die Preiszufriedenheit. Diese spielt nicht nur in der Kauf-, sondern auch in der Nachkaufphase eine Rolle. Hier spielt aber nicht nur die Zufriedenheit mit dem Preis an sich eine Rolle, sondern auch die Preisstellung des Unternehmens. Die Zufriedenheit mit dem Preis tritt dann ein, wenn der zu bezahlende Preis unter dem erwarteten liegt. (vgl. *Simon & Fassnacht* 2009, S. 177 f.)

3.4.8.4 Preisvertrauen und Fairness beim Preis

Konsumenten sind auf ein gewisses Maß an Preisvertrauen angewiesen, da nicht alle Informationen zugänglich sind. Darunter versteht man, dass es zu einer bestmöglichen

Win-Win-Situation für beide Seiten kommt und sich das Unternehmen nicht nur den eigenen Vorteil bedenkend verhält. Ein großer Bedarf an Preisvertrauen wird relevant, wenn mit dem Kauf ein hohes finanzielles Risiko eingegangen wird. Aber auch bei Kontraktgütern oder Transaktionen, die beide Seiten über längere Zeit stark miteinander verflechten. Die Fairness beim Preis beschreibt, ob sich Konsumenten beim Kauf übervorteilt fühlen. Diese kann mit der Equity-Theorie oder dem Dual Entitlement-Prinzip beurteilt werden. Grundsätzlich ist ein hohes Maß an Preisvertrauen und Preisfairness anzustreben, da sie direkte Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und damit auf den Unternehmenserfolg hat. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 178-181)

3.4.9 Verhaltensorientierte Analyse zur Nachkaufphase im Preismanagement

Das Speichern und Abrufen von Informationen über den Preis stehen im Fokus des Interesses in der Nachkaufphase (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 181).

3.4.9.1 Preislernen

Das Wissen über den Preis wird durch Beobachtungen und Erfahrungen mit dem Preis im Langzeitgedächtnis gespeichert. Als wichtig werden hier die kognitive Berieselung, Diskriminierung und Generalisierung von Preisimage, die Konditionierung des Preises und die preisorientierte Habitualisierung angesehen. Werden durch permanentes Wiederholen einer Preisbotschaft, zum Beispiel per Radio- oder Fernsehwerbung, Informationen irgendwann im Gedächtnis gespeichert, spricht man vom Preislernen per kognitiver Berieselung. Eine Generalisierung liegt vor, wenn Konsumenten ein Produkt oder Sortiment als besonders teuer oder billig empfinden und diese Preiserfahrung auf das komplette Unternehmen ausweitet. Als Diskriminierung wird verstanden, wenn sich Kunden darüber bewusst sind, dass die niedrigen Preise bei diversen Produkten ausschließlich als Lockartikel gedacht sind. Darum kommt es dadurch zu keiner Veränderung in der Wahrnehmung des Preisimages eines Unternehmens. Bei der Preiskonditionierung bleiben im Kopf der Konsumenten immer wiederkehrende Sonderangebote oder starke

Preiswerbung haften und verschaffen dem Unternehmen ein billigeres Preisimage, als das Sortimentspreisniveau tatsächlich ausfällt. Innerhalb der Habitualisierung bleiben Konsumenten bei gelerntem Verhalten und wechseln daher den Anbieter nicht mehr oder nur in Extremfällen. Einzelne Preise werden nicht überprüft. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 181 f.)

3.4.9.2 Preiswissen – Kenntnis über den Preis

Alles Wissen und jegliche Informationen, welche Konsumenten zum Thema Preis abrufbereit in ihrem Gedächtnis gespeichert haben, werden als Preiswissen oder Preiskenntnis bezeichnet. Immer wieder zeigt sich, dass das Preiswissen bei Nachfragern meistens eher gering ausfällt. Daher können viele Konsumenten einen Sonderpreis als solchen gar nicht einordnen, weil der reguläre Preis für das Produkt oder die Leistung nicht bekannt ist. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 182-184)

Die Entscheidungsprozesse innerhalb der kognitiven Ebene sind dem Preiswissen unterzuordnen. Wichtig ist es, das Wissen und das Interesse über den Preis getrennt voneinander zu analysieren, denn das Eine geht nicht immer zwangsläufig mit dem Anderen einher. (vgl. *Bauer* 2014, S. 29)

3.4.10 Behavioral Pricing

Innerhalb der Analyse der Verhaltenswissenschaft wurde in den letzten Jahren immer deutlicher, dass die Informationen, welche sich aus dem klassischen Stimulus-Response-Modell (kurz S-R-Modell) ableiten lassen, nicht mehr ausreichend sind. Was zwischen dem Preis (Stimulus) und der Absatzmenge (Response) passiert, ist nicht Teil der Analyse, dies passiert in einer sogenannten „Black-Box“. Innerhalb dieses nicht analysierten Bereichs spielen aber viele unterschiedliche Aspekte eine Rolle, die ein näheres Betrachten sinnvoll macht. Als Beispiel seien hier die Erinnerungen, Emotionen, Kundenzufriedenheit und die Wahrnehmung der Konsumenten genannt. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 145 f.)

Konsumenten handeln nicht rational, das wird ihnen jedoch meist unterstellt. Es werden von Käufern Fehler begangen, die absehbar sind und zum Vorteil des Anbieters genutzt werden können. Neben der meist Irrationalität der Entscheidungen, fehlen den Konsumenten oft die nötigen Informationen und auch die Emotion spielt eine große Rolle. Entscheidungen den Preis betreffend werden oft aus keinem logischen Grund, aus Gleich- oder Kurzsichtigkeit und/oder aus einem Impuls heraus getroffen. Auch die Preisvergesslichkeit kann ein Bestandteil einer Preisentscheidung sein. Doch Unternehmen nutzen dies meist nicht zu ihrem Vorteil, sondern sprechen hauptsächlich über den Preis und die Rabattierungen. Damit werden die Konsumenten auch primär auf dieses Thema sensibilisiert und fordern diese auch ein. Auch die Methoden der Marktforschung gehen meist von diesen rationell denkenden Käufern aus und so können meist mögliche Marktpotenziale nicht genutzt werden. Das entscheidende Merkmal von allen Behavioral Economics durchgeführten Studien ist aber, dass die unterstellten Fehler die von Konsumenten hinsichtlich des Preises bei der Angebotswahl gemacht werden, immer wiederkehrenden Regeln folgen. Durch das Verstehen dieses Prozesses kann der Ausgang nicht nur vorhergesagt, sondern auch aktiv beeinflusst werden. (vgl. *Bauer* 2014, S. 27 f.)

4 BEANTWORTUNG DER THEORETISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

4.1 Welche Basisentscheidungen sind im strategischen Preismanagement in Handelsunternehmen relevant?

Nach *Simon/Fassnacht* (vgl. 2009, S. 15-17, 143) ist das strategische Preismanagement als Prozess zu sehen, welcher ein System darstellt um Preise festlegen und durchsetzen zu können. Ein Bereich dem in der Literatur bereits seit vielen Jahren große Bedeutung zugemessen, in der Praxis jedoch erst in letzter Zeit wirtschaftlich näher erforscht wird. In der Strategie aus Sicht des Preismanagements als Prozess gibt es zwei Denkschulen. Einmal wird die Strategie von den Chancen am Markt her definiert, bei der Zweiten bilden interne Kompetenzen und Ressourcen die Basis. Die Einteilung erfolgt in vier Phasen. Beginnend mit der Strategiephase, weiter zur Analyse-, über die Entscheidungs-, hin zur Umsetzungsphase. Die hauptsächliche Aufgabe des strategischen Preismanagements liegt in den ersten Beiden. Innerhalb der Strategiephase spielen Preisziele, das Festlegen von Preissystemen und die Preispositionierung eine entscheidende Rolle. Die Analysephase wird in ihrer Wichtigkeit oft unterschätzt. Doch ist eben die Entscheidung, welche Daten benötigt werden, wie an diese gelangt werden kann und was analysiert werden soll eine elementare im strategischen Preismanagement. Nur so ist ein professioneller Umgang mit diesem wichtigen Thema möglich. Entscheidungs- und Umsetzungsphase spielen im strategischen Preismanagement eine geringe Rolle, daher wird hier auch nicht näher darauf eingegangen. Dies ist auch der Ansatz, dem der Autor dieser Arbeit gefolgt ist.

Die Handlungsfelder im Preismanagement sind in den meisten Unternehmen auf unterschiedliche Abteilungen aufgeteilt. Darum ist ein gemeinsamer Preismanagement-Ansatz ein wichtiger Aspekt, um keine Kriterien übersehen zu können. Man spricht hier auch von integrierten Preismanagement, welches auf vier Säulen basiert. Am Beginn steht die Markt- und Preisstrategie welche die grundlegende Richtung des Preismanagements vorgibt. Diese leitet sich von der Unternehmensstrategie ab und ist schriftlich zu formulieren.

Grundsätze sind hier festzulegen, wie die Bereiche Preispositionierung, sowie Preisentcheidungen für unterschiedliche Geschäftsfelder und Sortimente im Unternehmen gestaltet werden sollen. Die nächste Säule des Preismanagement-Ansatzes bildet die Preissetzung/Produkt. Hier kommt es in den letzten Jahren zu einem Wandel, weg von kostenbasierender, hin zur wertbasierender Herangehensweise an die Preissetzung. Dies stellt Unternehmen jedoch vor völlig neue Herausforderungen. Es muss nicht nur die wertbasierende Sichtweise im Unternehmen verankert werden, auch die nötige Informationsbeschaffung ist sicherzustellen. Unterschiedliche Instrumente können hier zur Unterstützung beitragen wie zum Beispiel das Conjoint Measurement oder direkte Preisabfragen. Die Entscheidung zu diesen liegt bei der Unternehmensleitung und ist eine strategische. Weitere Säulen sind die Preissetzung beim Kunden sowie die Preisdurchsetzung am Markt. Auf diese wird hier nicht näher eingegangen, da sie wenig bis keine Bedeutung für den strategischen Ansatz des Preismanagements haben. (vgl. *Roll et al.*, 2012, S. 23-25)

Eine andere Herangehensweise wählen hier *Zentes et al.* (vgl. 2012, S. 471-477), welche die Entscheidungsoptionen im Preismanagement in drei Ebenen einteilen. Diese bilden die Strategie-, Determinanten- und Instrumentenebene. Auf der Strategieebene ist einer der beiden Teilbereiche die Preispositionierung, mit welcher die Preisstrategie auf Artikel- oder Sortimentsebene fixiert wird. Den zweiten Teilbereich bildet die Dynamik des Preises, worin entschieden wird, ob die dynamische Preisstrategie flexibel oder starr gestaltet wird. Die Determinantenebene wird in drei Teilbereiche aufgesplittet um feststellen zu können, woher die Informationen kommen sollen welche zur Preisgestaltung herangezogen werden. Intern, wettbewerbsorientiert oder kunden- und nachfrageorientiert stehen hier zur Auswahl. Die dritte und letzte Ebene bildet die der Instrumente. Eine Aufgliederung erfolgt hier in Preisdifferenzierung, Preisbündelung, Sonderaktionspolitik, Dauerniedrigpreispolitik, Preisvergleichsgarantien und Konditionspolitik. Vor allem der Handel orientiert sich in vielen Fällen hauptsächlich am Wettbewerb, eine sogenannte Schaufensterkalkulation oder ermittelt den Preis anhand von Kosten-Plus-Kalkulationen. Dies hat jedoch wenig mit Preismanagement, sondern eher mit Handelsspannenrechnung zu tun.

„Für ein professionelles, prozessual betrachtetes Preismanagement müssen Strategie-, Analyse-, Entscheidungs- und Umsetzungsphase gleichermaßen berücksichtigt werden. Eine separate Betrachtung und Optimierung einzelner Bestandteile wird der Bedeutung des Preises als effektivster Gewinntreiber des Marketinginstrumentariums nicht gerecht. Aus wissenschaftlicher Sicht haben allen Phasen einen weiteren Forschungsbedarf gemeinsam. Dies gilt in besonderem Maße für die Strategie- und Umsetzungsphase.“ (Fassnacht 2009, S. 13)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in der Literatur unterschiedliche Darstellungs- und Ausdrucksformen des Preismanagements gibt. Die Kernaussagen bleiben jedoch immer die selben. Die Basisentscheidungen bilden zum einen die Preispositionierung und zum anderen die richtige Informationsbeschaffung um den Preis nach unterschiedlichen Kriterien festlegen und gestalten zu können. Auch das Definieren von Zielen im strategischen Preismanagement, abgeleitet von den Unternehmenszielen, kann als eine entscheidende Aufgabe gesehen werden. Besonders im Handel, und hier im Großhandel, haben viele der Entscheidungen die den Preis betreffend getroffen werden wenig mit strategischem Preismanagement zu tun. Dies unterstreicht die Wichtigkeit dieses Themas innerhalb dieser Branche.

4.2 Worin liegen aus Sicht der Literatur die Gründe für das ungenutzte Potenzial im Umgang mit dem Preis?

Es gibt viele Gründe für die geringe, beziehungsweise nicht zufriedenstellende Nutzung des Preispotenzials. Die Entscheidenden werden hier genannt. Die Auseinandersetzung mit dem Preis erfolgt meist nur im operativen Tagesgeschäft und die Gestaltung orientiert sich ausschließlich oder hauptsächlich am Wettbewerb. Es kommt zu keiner oder geringer Nutzung der strategischen Preispositionierung. Oft verfügt das Management über ein verzerrtes Wissen über die eigene Preisposition im Vergleich zum Wettbewerb. Dies resultiert aus falschen Informationen von Vertrieb und Kunden. Die Verantwortung liegt je-

doch beim Management selbst, da die nötigen Informationen im Rahmen der Analysephase nicht beschafft werden. Schwächen in der Analyse gibt es auch bei der Auswirkung des Kundennutzens auf die Zahlungsbereitschaft. Daher kommt es in vielen Fällen zu einer Preisgestaltung die sich entweder an Kosten oder am Wettbewerb orientiert. Umständliche Konditionssysteme, die in vielen Unternehmen aus der Historie gewachsen sind, erschweren oft eine flexible, an Kunden angepasste Konditionspolitik. Auch wird der Fokus des Managements oft auf andere Aufgaben gelegt als auf das strategische Preismanagement. Dadurch ist die Preisverantwortung nicht klar verteilt und dies räumt den Verkäufern selbst einen großen Preisspielraum ein. Zu guter Letzt fehlen oft die Systematik und die Ausführlichkeit von strategischen Preisentscheidungen. Oft kommt es zu einer Ansammlung von vieler, unüberlegter und nicht aufeinander abgestimmter Preisentscheidungen. Es kann daher auch zu keiner optimalen Abschöpfung von den Potenzialen des Preises kommen. (vgl. *Kühn/Pfäffli* 2007, S. 80)

Nach (vgl. *Bauer* 2014, S. 1) liegen die Hauptprobleme im zu geringen Wissen über den Ablauf des Entscheidungsprozesses beim Kunden und den Vorgang des Kaufes selbst. Es wird meist von rationell denkenden Konsumenten ausgegangen, obwohl die Studien zu Behavioral Pricing andere Ergebnisse hervorbringen. Hier wird deutlich, dass den Kunden ein rationeller Umgang mit dem Preis nicht möglich ist und Fehler begangen werden, die vorhersehbar sind. Doch nicht nur die Entscheidungsträger handeln hier falsch, auch die meisten Forschungsmethoden zu diesem Thema unterstellen den Konsumenten bewusstes, rationelles Handeln bei gleichzeitig maximaler Information.

Kaum ein Hebel ist so wirkungsvoll zur Wachstumsförderung und Realisierung von Geschäftszielen wie der des Preises. Doch nur die wenigsten Unternehmen nutzen ihn in optimaler Weise. Dies liegt oft in den Einschränkungen, die einzelne Unternehmensbereiche der Preisstrategie auferlegen. Entscheidungen die mit der Auffassung vom Markt konform gehen, aber den Handlungsspielraum des Unternehmens einschränken, den Kundenmehrwert in Erlöse umzuwandeln. Mindest-Deckungsbeiträge vom Controlling, Versäumnisse vom Marketing in der Gestaltung und Durchsetzung einer effizienten

Preispolitik, sowie fehlende Ausbildung der Vertriebsmannschaft in Punkto Verhandlungsgeschick sind hier die entscheidenden Faktoren für die Ineffektivität der Preispolitik. (vgl. *Nagle/Hogan* 2002, S. 16 f.)

5 ERHEBUNG UND AUSWERTUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE

5.1 Forschungsdesign und Methodenwahl

Um an abstrakte Aussagen von Personen zu diesem Thema zu gelangen, wird der Verfasser dieser Arbeit, folgend dem konstruktivistischen Ansatz, eine qualitative Befragung in Form von Leitfadeninterviews durchführen. Das Thema des strategischen Preismanagements ist Aufgabe der Geschäftsleitung, beziehungsweise des oberen Managements. Diese Personen tragen im Rahmen ihrer Tätigkeit die Verantwortung für die strategische Führung und Ausrichtung des Unternehmens und damit auch für das strategische Preismanagement. Zehn, am Pricing-Prozess beteiligten, Individuen werden ohne Einschränkung eines streng standardisierten, sondern ausschließlich eines anpassungsfähig vorbereiteten Fragebogens und durch offen gestaltete Fragen, in einer für sie gewohnten Umgebung interviewt. Da diesen Personen aber auch immer einen eigenen, persönlichen Background haben und dadurch sehr oft bestimmte Gedankenmuster verstärken, werden diese genauso kritisch wie andere Quellen reflektiert. (vgl. *Hienerth et al.*, 2009, S. 22, 116 f., 148 f.)

Die Erstellung einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring dient zur Auswertung des detaillierten Textmaterials. Zunächst wird mittels einer explorativen Phase ein Überblick verschafft. Danach kommt das Ablaufmodell eingeteilt in neun Stufen zum Einsatz. (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 131 f.)

5.2 Stichprobenauswahl und Vorstellung der Interviewpartner

Durchgeführt werden diese Interviews mit Personen, welche als Beauftragte ihres Unternehmens mit der Tätigkeit des strategischen Preismanagements vertraut sein sollten. Da dies Aufgaben der Geschäftsleitung beziehungsweise des oberen Managements sind, erfolgt die Auswahl nach diesem Tätigkeitsbereich. Da das Ziel dieser Arbeit ist eine Aussage über den Großhandel allgemein treffen zu können, wird auf einen Mix quer über

mehrere Branchen großen Wert gelegt. In der Folge werden diese Personen und die Unternehmen, in denen sie tätig sind, namentlich genannt.

IP 1	Mag. Gerd Schachermayer	Schachermayer GesmbH
IP 2	Wolfgang Öcker	Schachermayer GesmbH
IP 3	Leopold Siedl	Kastner Großhandelsgesellschaft
IP 4	Gerhard Holzinger	Macro Warenhandelsgesellschaft
IP 5	Gerhard Lasselsberger	Leifheit AG
IP 6	Heinz Langerwisch	Kastner Großhandelsgesellschaft
IP 7	Christof Kastner	Kastner Großhandelsgesellschaft
IP 8	Ronald Mayerhofer	Essilor Austria GmbH
IP 9	Andreas Niedermair	Schachermayer GesmbH
IP 10	Gottfried Mühlbacher	Rechberger GesmbH

5.3 Zusammenfassung des Interviewleitfadens

Am Beginn des Interviewleitfadens wird auf das Ziel der Untersuchung und des Interviews eingegangen. Es folgen die Daten zu Unternehmen und Interviewpartner. Die Fragen selbst sind in drei Teilbereiche untergliedert. Diese gestalten sich als erstes in Fragen zu strategischen Basisentscheidungen und Preisbestimmung, danach in Fragen zur Positionierung und als dritter Bereich in Fragen zum Wettbewerb im Preismanagement.

5.4 Kategorisierte Darstellung der Forschungsergebnisse

Um eine Inhaltsanalyse nach *Mayring* (vgl. 2010, S. 47) durchführen zu können, ist das Bilden von Kategorien essenziell. Dabei werden bei der Analyse qualitativer Daten die Textstellen in interpretativer, aber regelgeleiteter Form den beschriebenen Kategorien zugeordnet.

5.4.1 Wissen über die strategischen Basisentscheidungen im Preismangement

Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, folgt der Autor dieser Arbeit den Ansatz von Simon/Fassnacht, bei welchem Preismanagement als Prozess dargestellt wird. Der Strategieprozess beschäftigt sich mit Zielen und der Preispositionierung, danach mit dem Analyseprozess, gefolgt von Entscheidungs- und Umsetzungsphase. Nach der Auswertung der Interviewdaten ist ein klares Bild zu erkennen. Alle Interviewten sehen den Preis und den strategischen Umgang als wichtiges Tool an, jedoch wird dies in keinen dieser Unternehmen in strategischer Form umgesetzt. Bei der Frage nach der strategischen Preisgestaltung im Unternehmen sprechen alle Befragten ausschließlich über Prozesse der Entscheidung und Umsetzung. So werden Kalkulationsschemen vorgestellt, Artikelgruppen und Branchenunterschiede hervorgehoben, Herangehensweisen zur Preisbestimmung vorgestellt oder Rabattsysteme offengelegt. Einzig eine Person spricht von einem Pricing-Prozess, welcher aus der Historie gewachsen ist und in den letzten Jahren standardisiert wurde. Hier kommt in monatlichen Abständen ein zwanzig Personen umfassendes Team zusammen, welches aus Einkaufs- und Verkaufsleitung, sowie Produktmarketing besteht. Es findet ein Austausch über die preisliche Entwicklung am Markt, beim Wettbewerb und innerhalb des Unternehmens statt, die letztlich dem Geschäftsführer und den Prokuristen präsentiert wird und die weiteren Entscheidungen getroffen werden. Die Basis vieler Entscheidungen im strategischen Preismanagement bildet bei der Hälfte der Befragten die unverbindliche Preisempfehlung des Herstellers beziehungsweise des Zulieferbetriebes. Etwas, dass sich auch darin bestätigt, dass alle befragten Unternehmen eine Markenstrategie verfolgen und hier mit klaren Vorstellungen und Forderungen des Kunden auf der einen und Preisvorgaben der starken Zulieferer auf der anderen Seite konfrontiert sind. Der Geschäftsführer eines Beschläge-Großhandels gibt an, dass es das Ziel im Unternehmen ist, den höchsten Preis zu erzielen. Doch in der Praxis gibt meist der Hersteller beziehungsweise der Vergleich zu den Markenprodukten den Preis am Markt vor. Auffallend, dass die Kernaufgabe, die Positionierung, lediglich einer der Befragten Personen als strategische Gestaltungsmöglichkeit in punkto Preis nennt. Der Hauptgesellschafter eines Lebensmittelgroßhandels sieht dies ebenso als eine seiner Hauptaufgaben wie die Eruierung und Vorgabe der Kostenstruktur innerhalb des Unternehmens. Keine Nennung findet die Formulierung von strategischen Zielen in punkto

Preis. Große Selbstkritik beweist eine befragte Person, die angab, dass die strategische Preisgestaltung ausschließlich am Papier stattfindet und die Herangehensweise eine rein operative ist. Der Interviewpartner eines Textilgroßhändlers selektiert über die Preisgestaltung seines Sortiments die gewünschten Kunden im Shop. Die Zielgruppe ist jene der Besserverdiener, sowie Versicherungen und Banken und dies wird vor allem durch die Sortiments- und Preisgestaltung sichergestellt.

5.4.2 Entscheidungsträger im strategischen Preismanagement

Große Einigkeit herrscht bei den Entscheidungsträgern im Preismanagement. Die Geschäftsleitung trägt hier bei allen befragten Personen die Letztverantwortung, wobei für die Bereitstellung der Informationen in den meisten Fällen Gremien aus Einkauf, Vertrieb und/oder Produktmarketing verantwortlich sind. Auch hier geht aus den Interviews deutlich hervor, dass die Interviewpartner darunter weniger die strategische Ausrichtung, als die operative Preisentscheidung in diversen Branchen oder Geschäftsfeldern verstehen. Es erfolgt in der Beantwortung bei vier Befragten die Aufteilung in operativ und strategische Entscheidungen. Die Positionierung als seine Hauptaufgabe in Abstimmung mit Unternehmensziele und Vision wird hier nur von einer Person als Aufgabe der Geschäftsleitung genannt. In einem Lebensmittelgroßhandelsunternehmen gibt es Budgetgespräche, in denen die Geschäftsleitung die Ziele und Strategien definiert und diese mittels Spannvorgaben an Einkauf und Vertrieb weitergibt. Trend- und Produktanalysen finden in definierten Abständen statt. Als Beispiel wird hier das Thema Kaffee genannt, welches in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung verloren hat. Dessen Erkennung und Umsetzung in der Sortiments- und Preispolitik ist nach dem Interviewpartner eine entscheidende Aufgabe.

5.4.3 Positionierung und mögliche Unterschiede in verschiedenen Geschäftsfeldern

Wie im Kapitel 4.1 beschrieben ist die Positionierung eine der Basisentscheidungen im strategischen Preismanagement. Vier von zehn Interviewpartnern sehen sich als Unternehmen mit einem günstigen aber fairen Preis im Kopf ihrer Kunden positioniert. Weitere drei nannten das für die Konsumenten optimale Preis-Leistungs-Verhältnis als die angestrebte Positionierung ihres Unternehmens. Ein Befragter sieht sich, wie im Kapitel 3.3.3.1 beschrieben, im gefährlichen Mittelpreissegment positioniert. Als Unternehmen mit starken Service- beziehungsweise Dienstleistungskomponenten über den Preis hinaus, sehen sich acht von zehn positioniert. Vier Unternehmer gestehen sich zu, nicht der Billigste am Markt sein zu wollen. Da dadurch auch ein schäbiges Image einhergehen könnte. Einer dieser vier meint sogar, seine Kunden würden für das gleiche Produkt bei ihm zwischen fünf und zehn Prozent mehr als bei Mitbewerbern bezahlen. Eben weil dieses Unternehmen auch erweiterte Leistungen für seine Kunden anbietet, wie zum Beispiel Verkaufsunterlagen oder Kundens Schulungen. Diese Mehrkosten, die seine Kunden leisten, werden auch wieder in einen Mehraufwand für diese investiert. Hier regiert ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Kunden und Händler, was sich auf langjährige Geschäftsbeziehungen zurückführen lässt. Auf das Preisverständnis bei Kunden setzt eine befragte Person. Dies wird über die richtige Zusammenstellung von Philosophie und Qualität erreicht. Mit dem Rang als Kostenführer sieht ein Interviewpartner das Unternehmen im Kopf seiner Kunden positioniert, und dies wohlgernekt im oberen Preisdrittel.

Generell sind sieben der zehn befragten Personen sowohl als Großhändler tätig, als auch im Direktvertrieb mit Endverbrauchern. Alle Befragten geben an in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig zu sein. Doch findet dies in verschiedenen Ausprägungen statt. So gibt es in einem Unternehmen die Geschäftsfelder Gewerbe, Industrie und Objekt im Großhandelsbereich und daneben werden Endverbraucher über einen Onlineanbieter direkt bedient. In den drei Großhandelsfeldern bildet die Gewerbebranche das Hauptgeschäftsfeld. Für die Industrie werden eigene Serviceleistungen, wie Lagerbewirtschaftung oder kommissionelle Verpackung angeboten, welche auch verrechnet werden können. Im Objektgeschäft sind die Margen sehr gering, darum werden Produkte in diesem Segment möglichst kostengünstig durch das Unternehmen oder daran vorbei geschleust, wie

zum Beispiel mittels Direktlieferungen von Herstellern. Die Abwicklung des Direktvertriebes über einen großen Onlineversandhändler erfolgt unter einem anderen Namen und mit eigener Verpackung, da die Gefahr besteht hier mit langjährigen Gewerbekunden in ein Konkurrenzverhältnis zu treten. Hier werden auch nur ausgewählte Produkte angeboten, die Preisstrategie hier ist eine andere. Es wird sich stark an Preisen aus Internetportalen, am Wettbewerb, orientiert und es spielt auch das Service oder die Dienstleistung in diesem noch sehr jungen Geschäftsfeld keine Rolle. Hier geht es um das Generieren von Lagerdrehung für Artikel die für das Haupttätigkeitsfeld sowieso verfügbar sein müssen. Ein anderes Unternehmen bezeichnet sich selbst als Multifachgroßhändler und bedient neben Lebensmitteleinzelhändler auch die Gastronomie, Bio-Onlinehandel und Convenience-Shops. Alles unter dem Namen einer Gruppe jedoch mit unterschiedlichen Preisstrategien. Vor allem weil man mit verschiedensten, in der Lebensmitteleinzelhandelsbranche mit Rewe, Spar und Hofer fast übermächtigen, Mitbewerbern konfrontiert ist. Darum bedarf es hier, auch durch die Selbstständigkeit der zu belieferten Kaufleute und deren Positionierung als Nahversorger, einer besonderen Strategie. Auch darum ist dieses Unternehmen bereits seit vielen Jahren einer Verbundgruppe beigetreten, mit welcher eine Eigenmarke am Lebensmittelsektor kreiert wurde, um die Einstiegspreislage ebenso abdecken zu können sowie die Versorgung mit Markenartikel sicherzustellen. Diese Eigenmarkenphilosophie setzt sich laut dem Interviewpartner in allen Vertriebslinien fort. Ebenso wie die verfolgte Aktionspolitik. Anderen Interviewpartnern unterscheiden hier in ihren Unternehmen die Branchen oder Produktgruppen selbst, in der Preisstrategie erfolgt ein und dieselbe Herangehensweise.

5.4.4 Preis- und Kostendruck, dessen Verursacher und die daraus gezogenen Schlüsse

Acht von zehn Befragten geben an, dass der Preisdruck in den letzten Jahren zugenommen hat, beziehungsweise immer weiter steigt. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Studie (vgl. *Simon-Kucher & Partner* 2014, S. 2) nach der über 80 Prozent der Befragten diesen stetig steigenden Preisdruck wahrnehmen. Die Hälfte der Befragten entgegnet diesem mit einer Verschlankung der Kostenstruktur. Neue IT-Systeme werden zugekauft

um die Disponierung und die Logistik zu optimieren. Dies kommt vor allem in der Lebensmittelbranche zum Einsatz da das Sortiment einer Mischkalkulation unterliegt. Hier können die Mehrkosten auf einzelne Produktgruppen oder Markenartikel oft nicht an Konsumenten weitergegeben werden. Auch bestätigen zwei Interviewpartner, dass durch intensivere Verhandlungen mit Lieferanten dieser Preisdruck weitergegeben wird. In anderen Branchen geht man parallel dazu noch andere Wege. So setzt man vermehrt auf Markenprodukte, um Billiganbieter und Preisschlachten weitestgehend zu umschiffen. Aber auch Service und Dienstleistung sind ein gängiges Mittel, um der einfachen Vergleichbarkeit vom Produktpreis zu entkommen. Hier geht ein Unternehmen jedoch den Weg in die andere Richtung. Dienstleistungspreise werden hier in naher Zukunft separat in eigenen Preislisten angeboten. So können Konsumenten selbst bestimmen welche extra zu bezahlende Dienstleistungen in Anspruch genommen werden sollen und welche nicht. Als Beispiel sei hier die Baustellenanlieferung genannt, welche die Kunden zu einer von ihnen vorgegebenen Zeit wählen können. Gibt es Kunden für den einzig und alleine der Produktpreis zählt, so steht ihm dieser ebenso zur Verfügung. Es entfallen jedoch jegliche Serviceleistungen wie Zustellung, Verpackung, Etikettierung und so weiter. Lediglich ein Interviewpartner hat die Möglichkeit der Weitergabe von steigendem Preis- und Kostendruck an Kunden angesprochen. Dies ist bei den befragten Personen eine Ausnahme, da bei allen anderen jegliches Potenzial, um den steigenden Preis- und Kostendruck entgegenzuwirken, im eigenen Unternehmen gesucht wird. Nur Wenige versuchen die ungeliebte, weil meist unangenehme und in ihrer Auswirkung unbekannte Maßnahme der Preisverhandlungen bei Kunden. Nach einer Studie (vgl. *Simon-Kucher & Partner* 2014, S. 2) schaffen es lediglich 37 Prozent der befragten Unternehmen ihre geplante Preiserhöhung bei Kunden tatsächlich durchzusetzen. Kritisch ist nach diesem Befragten nur, wenn ein Produkt eine Preisschwelle überschreitet. Hier bedarf es dann eine gemeinsame Lösung mit Lieferanten und Kunden zu suchen. Ein Interviewpartner sieht auch die Möglichkeit der Kundenbefragung zu Image und Bekanntheit als Waffe gegen den Preisdruck. Mit der Idee dahinter durch gezielte Positionierung in der Wahrnehmung der Konsumenten deren erwarteten Bedürfnisse auch in punkto Preis bestmöglich zu erfüllen. In der guten Kundenbeziehungspflege sieht ein Befragter eine Möglichkeit dem Preisdruck entgegenwirken zu können. So veranstaltet dieses Unternehmen Hausmessen, Kunden-

schulungen und versucht auch verstärkt den Status des Familienunternehmens zu kommunizieren. So hofft man beim Kunden ein Standing zu erreichen, dass einem einen teureren Preis im Vergleich zu den Wettbewerbern erlaubt. Der Vertriebsleiter eines Lebensmittelgroßhandels sieht hier bereits eine Trendumkehr in den Köpfen der Kunden. So ist ihnen mit zunehmendem Maße bewusst, dass günstige Preise nicht immer die billigste Form des Konsumierens sein muss. Angeführt wird hier das Beispiel eines Singlehaushaltes, in welchem zu billigen Preisen große Mengen von verderblicher Ware gekauft werden, welche danach im Müll landen. Immer mehr Menschen wird hier bewusst, dass dies nicht nur dem eigenen Budget schadet, sondern auch für die Umwelt auf Dauer nicht tragbar ist. Daher wird hier der Fokus in Zukunft auf kleinere Verpackungsgrößen gelegt. Bei allen Befragten herrscht Einigkeit, dass es keine einzelnen Maßnahmen sondern unterschiedliche Stellschrauben sind an denen gedreht werden muss, will man in Zukunft noch am Markt bestehen bleiben.

Bei der Frage wo die Hauptverantwortung für den stetig steigenden Preisdruck liegt, sind sich sechs von zehn Befragten einig. Hier steht der Wettbewerb an erster Stelle. Produzenten die den direkten Weg zum Konsumenten suchen und somit zum direkten Mitbewerber des Großhandels mutieren, werden hingegen nur einmalig genannt. Auf der anderen Seite wird der Handel selbst dreimalig als Verantwortlicher gesehen. Dies bestätigt auch eine Aussage in der Literatur (vgl. *Bauer 2014*, S. 27) in welcher Händler selbst die Kunden zur Preissensibilisierung erzogen haben, weil ständig darüber kommuniziert wurde und wird. Von einer Interviewperson wird auch die Überkapazität in vielen Branchen angesprochen, aber auch die Filialisierung im Lebensmitteleinzelhandel. Hier kommt es zu dem Phänomen, dass die Preispolitik keiner Kalkulation mehr unterliegt. So werden im Wochenrhythmus bis zu sieben Warengruppen mit fünfundzwanzig Prozent Rabatt und dazu noch am Wochenende minus zehn Prozent auf das restliche Sortiment angeboten. Konsumenten verlieren nicht nur den Überblick, sondern auch das Preisgefüge kommt ins Wanken. Nach Aussage eines Interviewpartners sind zum Teil Artikel bereits unrealistisch günstig oder billig und trotzdem werden Hersteller oder Produzenten in den Preisverhandlungen, unter der Prämisse die Konsumenten würden dies verlangen, an den Rand ihrer Existenz gedrängt. Mehrmalig werden auch die elektronischen Medien, sprich Internet und Apps, genannt. Diese begünstigen die Vergleichbarkeit der einzelnen

Produkte. Einem Medium dem wiederum eine Großzahl der Befragten wichtige Information über den Wettbewerb entnehmen. Nähere Informationen dazu sind in Kapitel 5.5.7 nachzulesen.

5.4.5 Aspekte der Preisbestimmung

Bei unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten von Kosten, Wettbewerb, Preis-Controlling, Kundenbefragungen-Kundennutzenermittlung, Preis-Absatz-Funktion, Experteninterviews und Preistests kristallisiert sich ein sehr eindeutiges Ergebnis heraus. Die Kosten werden bei fünf Befragten an erster Stelle gereiht. Auch der Wettbewerb spielt eine vorrangige Rolle. Er wird vier Mal an erster, zwei Mal an zweiter und zwei Mal an dritter Stelle genannt. Das Preis-Controlling, die Preis-Absatz-Funktion und die Kunden-Nutzenermittlungen spielen bei der Nennung der Top drei eine geringere Rolle. Letztere vorrangig bei den angebotenen Dienst- und Serviceleistungen, welche in einem Unternehmen in Zukunft extra verrechnet werden sollen. Experteninterviews sind in keinem Unternehmen ein Thema, ebenso wie Preistests.

5.4.6 Rolle des Kundennutzens und die Bedeutung der Kundensicht im Preismanagement

Wie im Kapitel 5.5.5 bereits erwähnt, werden in einem Unternehmen erst seit kurzem im Rahmen eines Dienstleistungsprojektes eine Kundennutzenermittlung durchgeführt. Es werden in Kooperation mit der Linzer Universität alle Kunden anonym zu diversen Dienstleistungen auf deren Relevanz befragt. Danach erfolgt eine Reihung dieser und ein Betrag wird genannt, den die Kunden bereit sind dafür zu bezahlen. Danach wird sich mithilfe von Experteninterviews auf die Richtigkeit der Daten rückversichert und daraus ein Dienstleistungs- und Servicekatalog entworfen. Bei einzelnen Produkten, vor allem bei jenen die zur Weiterverarbeitung herangezogen werden, spielt der Kundennutzen laut einem Interviewpartner keine oder eine geringe Rolle. Als Beispiel wird hier ein Beschlagsteil zu einem Fenster genannt. Den Endkonsumenten ist der Nutzen des Fensters als

Ganzes bekannt und wichtig, nicht jedoch der des kleinen Schraubens. In anderen Bereichen wird die Marke selbst als Kundennutzen herausgestrichen und damit hat der Preis den Nutzen, dass er das Produkt exquisiter macht, eventuell hochwertig erscheinen lassen kann. Zwei der Zehn Interviewpartner können dem Preis keinen Kundennutzen abgewinnen, es wird aber eine Auswirkung des Produktpreises auf den Absatz erwähnt und dadurch entstehende Preisvorteile gegenüber dem Wettbewerb aber auch für die Kunden selbst. Zwei Befragte stellen hier auch eine Verbindung zur Sortimentspolitik her. So wird das Sortiment der Kunden im mehrstufigen Vertrieb analysiert, ob auch alle benötigten Preislagen in einzelnen Produktgruppen abgebildet sind. Zum Beispiel falls ein Geschirrgroßhändler kein Weinglas um fünf Euro besitzt, wird dieser darauf aufmerksam gemacht. Aus der Erfahrung heraus weiß man, dass diese Preislage eine vom Markt geforderte ist. So ergibt sich ein Kundennutzen der für beide Beteiligten laut einem Interviewpartner wiederum in eine Win-Win Situation mündet.

Die Rolle der Sicht der Kunden und deren Bedeutung für das strategische Preismanagement sehen die Befragten unterschiedlich. Sechs Interviewpartner stimmen der Aussage zu, dass nur so ein erfolgreiches Preismanagement umsetzbar ist. Diese Befragten gestehen dem Kunden zum Teil Mitsprache- und Mitgestaltungsrechte zu, wenn es um die preisliche Ausrichtung geht. Ein ganzes Sortiment wird in einem Unternehmen in der Zusammenarbeit mit den Kunden erstellt. Auch weil nach Auskunft eines Befragten vor allem im mehrstufigen Vertrieb nur so ein Erfolg für alle Beteiligten erzielt werden kann. Ist das Sortiment sehr markenbezogen, spielt dies der Auswertung der Interviews zufolge eine geringere Rolle. Hier wird auf die Mitsprache der Kunden kein großer Wert gelegt. Ein Vertriebsleiter im Brillenglasgroßhandel unterstellt hier dem eigenen Unternehmen zu wenig Weitblick, da die Sicht der Kunden miteinzubeziehen zwar sinnvoll, jedoch im Moment im Unternehmen nicht umsetzbar wäre. Ein Befragter sieht den Kunden zwar mit einem hohen Stellenwert im Unternehmen, Preisdiskussionen werden hier aber weitestgehend vermieden. Wagt man sich hier in neue Branchen vor oder werden neue Sortimente ins Unternehmen aufgenommen, so werden in diesem Unternehmen oft Messen hergenommen und Kunden zu ihrer Zahlungswilligkeit für diverse Innovationsprodukte befragt.

5.4.7 Analyse und Beobachtung des Wettbewerbs

Die Frage was besser gemacht wird als beim Wettbewerb stieß bei allen Befragten auf große Verwunderung. Zu dem Wort „besser“ haben vier Interviewpartnern keine Antwort parat. Für die restlichen sechs Personen gilt auch in diesem Fall, dass die genannten Unterscheidungsmaßnahmen hauptsächlich operativem Preismanagement beizumessen sind und die Antwortunterschiede klaffen hier sehr stark auseinander. Zwei Befragte haben gar keine Idee, was in ihren Betrieben besser als beim Wettbewerb gemacht wird. Bei einem Unternehmen steht ganz klar der Mut des eigenen Unternehmens im Vordergrund. Hier wird auch die gut geschulte Vertriebsmannschaft im Außendienst als Prunkstück gegenüber Mitbewerbern genannt. Diese wird auf eigens kreierten Außendienstakademien mit Grundkenntnissen, unter anderem in Betriebswirtschaft und Kostenrechnung, versorgt. Dies dient dazu einerseits sensibler mit den Rabatten und Verkaufspreisen bei Kunden umzugehen und zum anderen diesen einen Mehrwert zu bieten, weil auch Themen aus der Bilanz und Kostenrechnung besprochen werden können. Ebenso in diesem Unternehmen liegt der Fokus wieder auf Dienstleistung und Service, welches eine klare Abgrenzung vom Wettbewerb bildet. Dies wird nicht wie bei Wettbewerbern in das Produkt eingerechnet, sondern die Kunden können selbst per Dienstleistungskatalog je nach Bedarf selbst wählen. Die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität findet ein Befragter als großen innerbetrieblichen Vorteil gegenüber den Wettbewerbern. Preise können hier sehr kurzfristig und marktgerecht angepasst werden. Auch weil hausintern alle Aktionsprospekte entworfen und gedruckt werden. Ein Geschäftsführer eines Lebensmittelgroßhandels gibt an nicht zu wissen was besser gemacht wird aber der Erfolg gibt dem Unternehmen recht. Als Komplettanbieter innerhalb der Branche wird der Preis hier nur als ein Faktor gesehen, das gesamte Paket zählt und dieses muss stimmig sein. Ein weiterer Befragter sieht seinen Betrieb als Innovationsführer am Markt. Etwa 90 Prozent der Innovationen kommen von diesem Unternehmen. Interessant hier, dass eben dieser Befragte vor allem den Mitbewerbern die bessere Arbeit in strategischer Unternehmensführung zuschreibt. Weil diese die zum Teil veralteten Strukturen des eigenen Betriebes hinterfragen würden und dadurch Wettbewerbsvorteile kreieren. Auf die Frage warum darauf im eigenen Unternehmen noch nicht reagiert wird, kam die Antwort, dass der Leidensdruck vermutlich noch nicht groß genug ist. Innerhalb des mehrstufigen Vertriebes zählt vor allem der Listenpreis, da dieser auf den Regalen bei den Kunden abgedruckt wird.

Daher sieht ein Interviewpartner die genaue Marktpreisermittlung als großen Wettbewerbsvorteil. Denn nur durch diese sind die Kunden in der Lage die Produkte zu einem marktgerechten Preis anzubieten und so auch zu verkaufen.

Über die Informationsbeschaffung wie Wettbewerber ihre Preise bestimmen gibt es in keinem Unternehmen einen standardisierten Prozess. Fünf der zehn Befragten geben an einen Großteil der Information aus elektronischen Medien zu erhalten. Diese Aufgabe übernimmt je nach Betriebsgröße der Geschäftsführer, der Einkauf oder das Produktmarketing. Genauere Angaben zur Preisbestimmung des Wettbewerbs können nur durch illegale Mittel beschafft werden, wird von einem Befragten ergänzt. Hier erfolgt die Berufung auf die geltenden Compliance Regeln, welche so ein Vorgehen als nicht akzeptabel befinden. Des Weiteren geben vier Befragte an, Informationen vom Vorlieferanten beziehungsweise Hersteller zu erhalten. Auch die Erfahrung spielt bei drei Interviewpartnern eine Rolle und die eigene Vertriebsmannschaft nutzen fünf Befragte als Informationsquelle. In einem Unternehmen gibt es im Rahmen des Pricing-Prozesses einzelne Lieferanten und Branchen die genauer analysiert werden. Hierzu werden Daten mittels Marktforschungsinstituten erhoben und mit den Daten der Sekundärforschung abgeglichen und ausgewertet. Da sich dies jedoch sehr kosten- und zeitintensiv gestaltet, ist das eher die Ausnahme. Kritisch wird von einem Befragten die Tatsache gesehen, dass es immer wieder Quereinsteiger gibt, welche man nicht auf dem Radar hat. Diese bieten dann oft Produkte zu Billigstpreisen an. Ein Phänomen, dass sich in den letzten Jahren durch Produkte aus Übersee stark gehäuft hat. Die Reaktion fällt hier, laut dem Interviewpartner, jedoch meist nur sehr zögerlich aus. Viele dieser Problemfälle lösen sich von selbst und man punktet hier verstärkt mit der Dienstleistung und dem Service bei den Kunden. Einzig in einem Lebensmittelgroßhandelsbetrieb wird eine externe Dienstleistung zum Wettbewerbsscreening und Preis Monitoring in Anspruch genommen. Dies bietet seit kurzem auch die Dachorganisation, welcher dieses Unternehmen vor vielen Jahren beigetreten ist, an. Über den Pricing-Prozess selbst in Mitbewerberunternehmen gibt es auch hier jedoch keine Informationen.

5.4.8 Preisvertrauen und Preisfairness

Das Preisvertrauen und Preisfairness ist bei allen Befragten ein wichtiges Thema. Auf einer Skala von eins bis zehn, wobei eins unwichtig und zehn sehr wichtig ist, ergab sich als Durchschnitt aller Befragten der Wert neun.

Damit dies auch vom Kunden wahrgenommen wird, stellen die Betriebe der Befragten Personen unterschiedliche Anstrengungen an. In einem Unternehmen wird eine einjährige Preisgarantie abgegeben. Ausschließlich über rohstoff- und lieferantenbedingte Preisänderungen muss hier mit den Kunden verhandelt werden. Dies schafft laut dem Geschäftsführer ein großes Vertrauen bei Kunden. Auch in diesem Unternehmen wird den Käufern ermöglicht die eigenen Einkaufspreise per Internetzugang im Webshop abzurufen. Dazu sind nur die eigenen Zugangsdaten erforderlich. Unter den Kunden eines Lebensmittelgroßhändlers gibt es eigens gewählte Betriebsräte die bei vierteljährlichen Sitzungen auch die Thematik des Preises mit dem Großhändler besprechen. Ein Tool mit dem dieses Unternehmen die Wahrnehmung über den fairen Umgang mit dem Preis bei seinen Käufern stärkt, ebenso wie wöchentliche Kundenzeitungen die alle Preisänderungen mitteilen. Dies soll auch in diesem Unternehmen zukünftig per Webshop möglich sein. Die Lieferung auf Kommission ist in der Gastronomie bei Veranstaltungen ein Thema. Damit ist hier auch der Preis selbst zweitrangig. So schafft man Vertrauen, dass sich Kunden gut aufgehoben fühlen. Der Prokurist eines Unternehmens stellt diese Fairness als eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmens dar. Denn dieser faire Umgang mit seinen Partnern spiegelt sich bis hin zu Endkonsumenten wieder. Und dies ist im Interesse aller Beteiligten.

5.4.9 Bedeutung der Eigenmarke im strategischen Preismanagement des Großhandels

„Eigenmarken schaffen Eigenständigkeit und Abgrenzung zur Konkurrenz, beides Trümpfe im härter werdenden Wettbewerb - mit austauschbarem Angebot läuft man schnell Gefahr, im Preiskampf stecken zu bleiben.“ (Vongehr 2015, S. 36)

Werden in den befragten Unternehmen Eigenmarken eingesetzt, so gibt es in den Branchen unterschiedliche Herangehensweisen. Im Beschläge-Großhandel, erläutert der befragte Hauptgesellschafter und Geschäftsführer, wird die Eigenmarke des Unternehmens mit den Ansprüchen entworfen mindestens gleichwertig mit einem vergleichbaren Markenprodukt zu sein. Auch wird hier versucht eine im eigenen Haus entwickelte Innovation beziehungsweise Verbesserung in diese Eigenmarkenprodukte zu integrieren. Produziert wird dies in den meisten Fällen in Niedriglohnländern und zu sehr günstigen Kosten und preislich etwas billiger als ein vergleichbares Markenprodukt angesiedelt. Dadurch kann dieses Handelsunternehmen mit den eigens kreierten Produkten im Gegensatz zu Markenartikel höhere Margen erzielen. Die Mehreinnahmen fließen hier zurück in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Um ein Wachstum des Unternehmens sicherstellen zu können, wird die Strategie einer vertikalen Produktdiversifikation verfolgt. Ein Schritt der die Verhandlungsposition gegenüber dem Produzenten des Markenproduktes verbessert. Daraus ergeben sich nach Angabe des Geschäftsführers schon neue, verbesserte Lieferantenbeziehungen und die Zusammenarbeit mit diesen werden entweder intensiviert oder in manchen Fällen aufgelöst. Im Lebensmitteleinzelhandel nimmt die Eigenmarke eine andere Preisposition ein. Der Hauptgesellschafter eines Lebensmittelgroßhändlers bestätigt im Interview sein Vorhaben damit die Einstiegspreislage abdecken zu wollen um dem großen Druck der Discounter entgegenwirken zu können. Ein Verhalten mit dem man einem deutlichen Trend folgt, wie man dem Zitat am Kapitelanfang entnehmen kann. Im Großhandel mit Brillengläser wiederum spielt die Eigenmarke keine so entscheidende Rolle. Trotzdem werden, vom Interviewpartner bestätigt, dreißig Prozent vom Hauptumsatz mit einer eigens kreierten No-Name-Marke generiert.

5.4.10 Bedeutung der Makroökonomie

Es waren nicht nur in der jüngeren Vergangenheit zum Teil schwerwiegende Veränderungen des Umfeldes die Handelsunternehmen stark herausgefordert haben. Auch in Zukunft werden diese als Bedingungen des Makro-Umfeld bezeichneten Einflussfaktoren eine entscheidende Rolle spielen. (vgl. Zentes et al. 2012, S. 11 f.)

Nach *Diller* (vgl. 1985, S. 64) nimmt das Makrosystem mit seinen ökonomischen, technologischen, sozialen, politischen, rechtlichen und natürlichen Faktoren entscheidend Einfluss auf das Aktionsfeld in der betrieblichen Preispolitik.

Umso unverständlicher erscheint, dass die Befragten diesem Thema wenig bis keine Aufmerksamkeit schenken. Den Aspekt der politisch-rechtlichen Umwelt spricht ein Interviewpartner im Zusammenhang mit dem stetig steigenden Preisdruck an. Dieser meint, dass die Politik hier noch verstärkend mit der steigenden Bürokratie und den neu auferlegten Richtlinien und Normen wirkt. Im Lebensmittelgroßhandel spielen die gesellschaftliche und ökologische Umwelt auch in der Preispolitik eine erwähnenswerte Rolle. Der demographische Wandel und die Werteveränderung fließen in das Gesamtkonzept der Lebensmittelversorgung mit ein, dem nach Ausführung des Geschäftsführers dieses Unternehmens auch ein höherer Preis als Händler in der Pheripherie zugestanden wird. Auch die Nachhaltigkeit spielt in diesem Betrieb eine große Rolle, dies hat jedoch auf die Preisbildung keine erwähnenswerte Auswirkung. In Summe lässt sich jedoch feststellen, dass niemand der Befragten dieses Thema als wichtig erachtet.

5.4.11 Distanz zum Thema des strategischen Preismanagements

In diesem Kapitel soll auf die strategisch wichtigen Bereiche des Preismanagements eingegangen werden, die bei den Befragten Personen in sehr geringer Zahl oder gar nicht genannt wurden, jedoch laut Fachliteratur, wie ab Kapitel 3.3 nachzulesen, eine entscheidende Rolle spielen.

5.4.11.1 Preiserhöhungen

Stellt man Überlegungen zum Thema Gewinn an und betrachtet isoliert voneinander die drei Möglichen Antreiber dafür, nämlich den Preis, die Absatzmenge und die Kosten, so kommt man zu dem Schluss, dass es gewinnmäßig eindeutig von Vorteil ist durch die Erhöhung des Preises und nicht durch Mengenerhöhung zu wachsen. Andersherum ist

das Akzeptieren von Mengenrückgängen dem von Preisrückgängen deutlich vorzuziehen. Auch liegt die Letztverantwortung nicht nur für die Preise selbst, sondern auch für die Durchsetzung im obersten Management. Dieses muss eine entsprechende Unternehmenskultur und die Preisrealisierung durch ein beständiges Führungsverhalten sicherstellen (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 3, 368). Damit soll untermauert werden, welchen Stellenwert laut belegbaren Zahlen die Preisverhandlung bei Kunden inne haben sollte. Dies spielte bei den Befragten Personen jedoch keine Rolle.

5.4.11.2 Preisdifferenzierungen

Wie in Kapitel 3.3.2.4 bereits beschrieben schafft die Preisdifferenzierung eine Möglichkeit durch die Aufteilung der Kunden in homogene und untereinander möglichst heterogene Zielgruppen, die Nachfrager mit differenzierten Preisen anzusprechen. Etwas das bei den Befragten nicht Teil der Aufgabe des Preismanagements ist, wird in der Literatur als Aktivität mit enormem Gewinnpotenzial beschrieben und ist dem Betrieb bei der Erreichung von Unternehmens-, Kunden- und Wettbewerbszielen äußerst dienlich. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 187, 251-253, 258)

5.4.11.3 Analyseverfahren

In Kapitel 3.4 wird auf die Bedeutung der Analyse von preisrelevanten Daten eingegangen. Hier gibt es laut keinem der Interviewpartnern einen standardisierten Ablauf im Preismanagement. Es erfolgt keine Ermittlung der Zahlungsbereitschaft von Kunden, die Preise werden hauptsächlich auf Basis von Lieferantenvorgaben, Wettbewerbern oder Kostenseite gestaltet. Die Preiselastizität und die Preisabsatzfunktion spielen ebenso keine Rolle bei den befragten Personen wie Preistests und Experteninterviews.

5.4.11.4 Gestaltung eines langfristig optimierten Preises

Für Unternehmen steht in der Regel nicht die kurzfristige Gewinnsteigerung im Vordergrund, es soll die langfristige Absicherung und Maximierung des Gewinns sichergestellt

werden. Es gibt sogenannte Determinanten die einen langfristig optimierten Preis beeinflussen. Die langfristige Zielfunktion genauso wie die langfristigen Kosten- und die Preisabsatzfunktion. In dieser spielt vor allem der Produkt- beziehungsweise Sortimentslebenszyklus eine entscheidende Rolle. Um eine Optimierung der Preise langfristig sicherstellen zu können, gibt es unterschiedliche Hilfsverfahren. Die Auslegung dieser erfolgt immer einhergehend mit den Phasen von Produkt- beziehungsweise Sortimentslebenszyklus. Dies unterstreicht nochmals die Bedeutung über die einzelnen Phasen der Sortimente und Produkte im Unternehmen. Nur so können Maßnahmen und Entscheidungen zur langfristigen Preisoptimierung getroffen werden. (vgl. *Simon/Fassnacht* 2009, S. 309-328)

6 BEANTWORTUNG DER EMPIRISCHEN SUBFORSCHUNGSFRAGEN

6.1 Beantwortung der Subforschungsfragen

6.1.1 Welche Aufgaben bringen die befragten Personen mit dem Begriff des strategischen Preismanagements in Verbindung?

Um die Distanz der Interviewpartner zu dem gewählten Thema herausfinden zu können, werden die Fragen sehr offen gestaltet. Vor allem bei der ersten Fragestellung wird bewusst auf das Wort „strategisch“ verzichtet, um mehr über das grundlegende Wissen zu diesem Thema in Erfahrung zu bringen. Hier werden von jeder befragten Person ausschließlich Aufgabenbereiche der operativen Preisgestaltung beschrieben. Preisvorgaben durch unverbindliche Preisempfehlungen seitens der Lieferanten sowie Begriffe wie Mischkalkulation, Eigenmarken, Trend und Marktpotenzial, welche in die strategische Preisgestaltung miteinfließen, werden hier genannt. Auch auf Kalkulationsschemen wird zum Teil detailliert eingegangen. Eine Person schildert einen Pricing-Prozess, doch auch dieser beschäftigt sich ausschließlich mit operativen, preisgestalterischen Themen. Die Aufgabenbereiche sind im strategischen Preismanagement jedoch ganz andere. Diese wurden bereits im Kapitel 3.3 beschrieben, sollen hier jedoch nochmals kurz erwähnt werden. Von der Zieldefinition, dem Festlegen von Preissystemen, über die Preispositionierung, bis hin zur preisrelevanten Datenanalyse reichen die Tätigkeiten die dem strategischen Preismanagement zuzuordnen sind. Keine davon findet bei den interviewten Personen Erwähnung wenn es um die grundlegende Herangehensweise an dieses Thema geht. Daher kommt der Autor dieser Arbeit zu dem Schluss, dass es den befragten Personen an dem nötigen Wissen zu einem gezielten und prozessgesteuerten Umgang mit dem strategischen Preismanagement mangelt. Und dies obwohl bei der Auswahl der Interviewpartner bewusst auf einen Personenkreis an Menschen wert gelegt wurde, welche diese Thematik zu ihren Aufgaben im Unternehmen zählen.

6.1.2 Nach einer Studie sehen sich 83% einem stetig steigenden Preisdruck ausgesetzt. Wie wird diesem in Großhandelsunternehmen entgegengewirkt? (vgl. *Simon-Kucher & Partner* 2014, S. 2)

Eine Erhöhung des Preisdrucks können acht von zehn Befragten bestätigen. Lediglich zwei Personen empfinden diesen als gleichbleibend über bereits viele Jahre. Als entscheidende Gegenmaßnahmen werden bei fünfzig Prozent der Befragten Kosteneinsparungen genannt. Dies gelingt über IT-Systeme und Optimierungsmaßnahmen bei Logistik und Disponierung. Zwei Befragte entgegnen dem Preisdruck mittels verbesserten Einkaufspreisen durch intensiviertere Lieferantenverhandlungen. Die Bedeutung von Markenartikel steigt bei allen Befragten Personen, aber auch das Kreieren starker Handelsmarken spielt eine immer größer werdende Rolle. Die Bedeutung dieser ist jedoch in den Branchen unterschiedlich, wie in Kapitel 5.5.9 nachzulesen ist. Um Preisschlachten entgehen zu können, soll der Weg über Service und Dienstleistung eingeschlagen werden. Es werden Paketpreise für Artikel geschnürt, um den Konsumenten die Vergleichbarkeit zu erschweren oder diverse Dienstleistungen können von Kunden separat ausgewählt und bestellt werden. Ein Interviewpartner sieht bereits eine Trendumkehr im Kopf der Kunden, dass billig für die einzelnen Bedürfnisse nicht immer günstig sein muss. Am Beispiel eines Singlehaushaltes, welcher Großmengen billig einkauft, davon jedoch vieles im Müll landet, wird dies veranschaulicht dargestellt. Die Reaktionen fallen zum Teil unterschiedlich aus, Einigkeit herrscht bei allen Befragten, dass es eine Summe an unterschiedlichen Entscheidungen und Maßnahmen bedarf um dem Preisdruck entgegenwirken zu können.

6.1.3 Nach welchen Kriterien erfolgt die Preisbestimmung in Großhandelsunternehmen?

Die kostenorientierte Preisbestimmung, ein heuristisches Verfahren, bildet bei fünfzig Prozent der Befragten die Basis für die Preisbestimmung. Grundlage hierfür ist die traditionelle Kosten-Plus-Preisbestimmung, welcher die Kostenträgerrechnung zugrunde liegt und die Aufteilung in variable und fixe Kosten erfolgt. Die Vorteile bildet zum einen die leichte Handhabung und damit entstehende rasche Entscheidungsfindung. Zum anderen

sind die dazu nötigen Informationen in den Unternehmen vorhanden, was dieses Verfahren zu einem vergleichsweise kostengünstigen macht. Das Verständnis innerhalb der Bevölkerung für diese Art der Preisermittlung ist noch sehr groß und dadurch, dass diese auch unter vielen Mitbewerbern verbreitet ist, führt sie innerhalb eines Marktes oftmals zu einer ausgeglichenen Preisstruktur. Dem stehen jedoch auch Nachteile gegenüber, welche verstärkt auftreten wenn die Märkte stagnieren, Perioden rezessiv verlaufen und sich der Wettbewerb verschärft. So werden die echten Gemeinkosten mittels Schlüsselgrößen dem tatsächlichen Prinzip der Kostenverursachung niemals in vollem Umfang gerecht. So fließen meistens bereits Überlegungen bei dieser Art der Kostenrechnung mit ein, welche sich am Markt orientieren. Auch nimmt sich ein Unternehmen durch eine rein kostenorientierte Preisgestaltung die Möglichkeit einer flexiblen Gestaltung seiner Preispolitik. Eine Maximierung des Gewinns kann hier nur zufällig erfolgen. Der gravierendste Nachteil liegt aber in der Vernachlässigung der Abhängigkeit des Preises vom Absatz und die sich daraus ergebende Absatzabhängigkeit der Kosten (vgl. *Diller* 1985, S. 310-316). Darum ist eine einseitige Herrangehensweise an die Preisbestimmung ein gefährlicher Weg der beschränkt wird.

6.1.4 Nach welchen Aspekten positionieren sich Großhandelsunternehmen in punkto Preis?

Das Preis-Leistungs-Verhältnis und ein günstiger und fairer Preis werden bei vier Befragten angestrebt. Im selben Atemzug wird aber eben von diesen Personen klar differenziert, dass es nicht Teil der Strategie ist der Billigste am Markt zu sein. Auch wird auf ein hohes Maß an Service und Dienstleistung hingewiesen, durch dem den Unternehmen von den eigenen Kunden ein etwas höherer Preis zugestanden wird, in einem Unternehmen spricht der Hauptgesellschafter von fünf bis zehn Prozent. Auch in diesem Betrieb wird auf Rückfrage bestätigt, dass tatsächlich aus strategischen Gründen der Preis gezielt etwas höher gehalten wird um sich dieses Image zu bewahren. Nicht nur das Hochpreissegment, ein Interviewpartner sieht das Unternehmen im oberen Preisdrittel positioniert, sondern auch die Mittelpreisposition findet eine Erwähnung in einem Interview. Damit sieht die befragte Person die Möglichkeit, dass die Kunden gute Produkte zu einem fairen Preis kaufen können. Die Positionierung in punkto Preis stimmt ein Interviewpartner im Unternehmen mit der Philosophie und der Qualität der Produkte ab. Damit entsteht beim

Kunden ein Preisverständnis, welches es bei jedem Kauf zu bestätigen gilt. Der Autor kommt zum Schluss, dass die befragten Personen über keine klar formulierte Strategie zur Preispositionierung verfügen.

7 CONCLUSIO UND AUSBLICK

7.1 Verknüpfung der Erkenntnisse aus Theorie und Empirie

Führt man die Erkenntnisse aus Theorie und Empirie zusammen, entsteht der Eindruck, dass in den beiden Bereichen unterschiedliche Themen behandelt werden. Wenige der in der Theorie ausgearbeiteten Basisentscheidungen und Aufgaben des strategischen Preismanagements werden als solches von den interviewten Personen unter diesem Begriff verstanden und in ihren Unternehmen umgesetzt.

7.2 Beantwortung der Hauptforschungsfrage: Worin liegt der Beitrag, den das strategische Preismanagement im Großhandel leisten muss, um den Fortbestand und die Rentabilität von Unternehmen bei stetig steigendem Wettbewerbsdruck für die Zukunft sicherstellen zu können und in welcher Form findet dies in den Unternehmen der befragten Personen statt?

Das strategische Preismanagement steuert einen wichtigen Anteil zur Erreichung langfristiger Unternehmenszielen bei. Da dies nicht durch kurzfristige Maßnahmen, sondern mittels Planung, Zieldefinition und Strategieentwicklung sichergestellt wird, leistet das frühe Erkennen von Erfolgspotenzialen, aus welchem ein Wettbewerbsvorteil generiert wird, einen wesentlichen Beitrag zur Rentabilität eines Unternehmens. Preisstrategische Effekte nutzen und die bestmögliche Durchmischung aller preisrelevanten Faktoren wie Positionierung, das Festlegen von Preissystemen, Analyseverfahren bis hin zur Preisumsetzung sichern den Fortbestand des Unternehmens bei stetig steigenden Wettbewerbsdruck. In den Großhandelsbetrieben der befragten Personen findet dies in keiner Weise Anwendung. Preisgestaltung und die Herangehensweise an diese Aufgabe der Unternehmensführung finden im größten Maße operativ statt. Es gibt in keinem befragten Großhandelsunternehmen eine klar definierte Pricing-Strategie und ebenso keinen Preismanagementprozess.

7.3 Schlussfolgerung

Mit einer Planung die mehrere Perioden umfasst und welche die primären Verhaltenspläne eines Unternehmens inkludiert, beschäftigt sich die Strategieebene im Management. Mittel- und langfristige Zielvorgaben und vorgegebene Stoßrichtungen kennzeichnen diese. Als Unterscheidung zur operativen Ebene werden hier noch keine einzelnen Maßnahmen beschrieben. (vgl. *Siems* 2009, S. 19)

Nach *Zentes et al.* (vgl. 2012, S. 106) sehen Handelsmanager oft zwischen operativer Effizienz und effektiver Strategie keinen Unterschied. Effizient zu sein heißt, eine vergleichbare Leistung in verbesserter Form zur Konkurrenz zu erbringen. Die Aufgabe der effektiven Strategie hingegen ist es bewußt anders wahrgenommen werden zu wollen. Viele genutzte Managementinstrumente, wie zum Beispiel Benchmark, sowie die außergewöhnliche Verbesserung der operativen Ebene sind Ergebnis dieser großen Nutzung der Effizienz im Handel. Gerade aber um die Profitabilität auf lange Sicht sicherstellen zu können ist das Generieren von richtigen Wettbewerbsvorteilen, wozu eine unvergleichliche Positionierung im Kopf der Zielkonsumenten gehört, maßgeblich.

Daraus ergibt sich für den Autor dieser Arbeit klar welche Kernaufgabe die strategische Ebene in der Unternehmensführung zu erfüllen hat. Das strategische Preismanagement ist eine dieser, wird jedoch innerhalb der befragten Unternehmen in keiner Weise umgesetzt. Eine deutliche Kluft ist bereits zu erkennen wenn es um Basisentscheidungen und –aufgaben dieses Themas geht. Die Preispositionierung bringen neunzig Prozent der Befragten nicht in Verbindung mit strategischem Preismanagement. Dabei stellt diese laut Fachliteratur eine der Kernaufgaben dar.

„Unternehmen müssen ihre Angebote im oft breit gespreizten Feld der Preis- und Qualitätslagen entsprechend den Preis- und Qualitätswahrnehmungen der Kunden angemessen positionieren. Dabei handelt es sich um eine eminent strategische Entscheidung, weil sie die Stimmigkeit des Angebotspreises im

Verhältnis zur gebotenen Qualität, also den Nettonutzen aus Sicht des Kunden, betrifft, der für die Präferenz der Nachfrager von ausschlaggebender Bedeutung ist.“ (Diller 1985, S. 254)

Ebenso wenig Aufmerksamkeit wird der Zieldefinition und den für die Preisbestimmung und Preisdurchsetzung wichtigen Analyseverfahren geschenkt. Hier wird sich stark am Wettbewerb orientiert. Als Grundlage der Entscheidung dienen hier Informationen über die Preisgestaltung der Marktbegleiter. Darum auch in der Interviewgestaltung die Frage wie man an Daten der Wettbewerber gelangt. Dies als einzige Bemessungsgrundlage herzunehmen ist jedoch mitunter ein gefährliches Unterfangen.

Grundsätzlich ist bei Preisbestimmung angelehnt an Mitbewerbern zu beachten, dass es oft zu einer Falscheinschätzung der Wettbewerbspreise kommt. Auch die unterschiedlichen Leistungspakete der Unternehmen können nicht eins zu eins verglichen werden. So kann dies als einziges Entscheidungskriterium zu einem suboptimalen Ergebnis führen. (vgl. Simon/Fassnacht 2009, S. 192 f.)

Bei der Bestimmung des Preises mündet die Stoßrichtung, welche mittel- und langfristige vorgegeben wird, in eine operative Ebene. Hier werden die Strategien in Zielen und Maßnahmen konkretisiert. Das strategische Preismanagement übernimmt die Planungsfunktion in der Preisbestimmung. (vgl. Siems 2009, S. 67)

Obwohl die Hälfte der Interviewpartner die kostenorientierte Preisbestimmung in ihren Unternehmen umgesetzt sehen, findet Target Pricing und Target Costing bei keinem der Befragten Erwähnung. Dabei ist dies vor allem in Branchen in denen starker Wettbewerb vorherrscht eine immer beliebter werdende Methode der Preisbestimmung. Orientiert wird sich dabei an den Erfordernissen am Markt und die Spaltung der Zielkosten macht es möglich die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit von Teilleistungen und Technologien eines Unternehmens kritisch zu durchleuchten. (vgl. Siems 2009, S. 72)

Nach Einschätzung des Autors dieser Arbeit stecken die Personen zu tief in den operativen Preisentscheidungen. Die entscheidenden Gründe dafür sind in Kapitel 4.2 genauer beschrieben. Einzig in der Frage wer Entscheidungen fällt und die Verantwortung für das strategische Preismanagement trägt - die Geschäftsleitung und das obere Management - stimmen Theorie und Empirie überein. Makroökonomische Aspekte finden bei den Befragten keine Beachtung, ebenso wie die Ermittlung von Zahlungsbereitschaft von Kunden und deren Differenzierung. Ein fataler Fehler nimmt man die Möglichkeiten her, wie bereits in der Problemstellung literaturgestützt ausgearbeitet, die einem ein strategischer Umgang mit dieser Thematik eröffnet. Zukünftige Forschung könnte einen Beitrag zu verbesserten Preisstrategien in Unternehmen leisten.

Dies Ergebnisse aus Theorie und Empirie veranlassen den Verfasser dieser Arbeit damit zu der Schlussfolgerung, dass stetig steigender Preisdruck nicht die Ursache, sondern ein Symptom von mangelndem Verständnis rund um strategisches Preismanagement ist.

7.4 Ausblick

Nimmt man die Wahrnehmung der Interviewpartner her und vergleicht dies mit der Auswertung der Empirie ist der Preisdruck in den letzten Jahren stark angestiegen und wird dies auch weiterhin tun. Viele Aspekte, wie die Vergleichbarkeit über elektronische Medien, aber auch die Kommunikations- und Preispolitik der Handelsunternehmen selbst verstärken diesen noch weiter. Die Kostenstrukturen sind in vielen Unternehmen in naher Vergangenheit, wie von befragten Personen bestätigt, in hohem Maße optimiert worden. Viele Zusatzleistungen wie Service und Dienstleistung sind von Wettbewerbern in einfacher Form nach zu ahmen, auch stellt dies einen großen finanziellen Mehraufwand dar, der von Kunden selbst getragen werden muss. Ob es dafür eine Bereitschaft gibt, kann in dieser Arbeit nicht bestätigt werden. Hier bietet der Preis und die damit verbundene Preisstrategie ein großes, noch nicht ausgeschöpftes, Potenzial zur Gewinnmaximierung. Dies bestätigt ganz klar die Auswertung der empirischen Daten. So bedarf es in Zukunft in erster Linie einer strategischen Herangehensweise an dieses Thema. Über die Zustän-

digkeit dafür Geschäftsleitung und oberes Management herrscht Einigkeit bei den Befragten. Die strategische Preispositionierung, das Formulieren von Zielen und standardisierte Prozesse in Entscheidung und Durchsetzung des Preises können in den nächsten Jahren den Unterschied ausmachen.

8 LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, F., 2014. Behavioral Pricing - Die Kunst am Kunden vorbei zu bepreisen. *Planung & Analyse*, 04, pp. 27-30.
- Böhler, H. & Scigliano, D., 2009. Traditionelle Conjointanalyse. In: D. Baier & M. Brusch, Hrsg. *Conjointanalyse*. s.l.:s.n.
- Diller, H., 1985. *Preispolitik. 4. Auflage.* s.l.:s.n.
- Fassnacht, M., 2009. Preismanagement: Eine prozessorientierte Perspektive. *Marketing Review St. Gallen*, 05, pp. 8-13.
- Fassnacht, M., 2009. Preismanagement: Eine prozessorientierte Perspektive. *Marketing Review St. Gallen*, Band 05, p. 13.
- Friedrich, R. & Mispagel, J., 2007. Strategische Preispolitik - Ertragspotenziale richtig ausschöpfen ohne Kunden zu verlieren. *malik management zentrum st. gallen Online Blatt*, Issue 07, p. 2.
- Gerpott, T. J. & Welsch, C., 2015. Integration von Kunden in die Preisbildung. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 12, pp. 672-678.
- Gilbert, D.-U., Magin, V. & Müller, M., 2013. Herausforderung Preisprognose - Was ist der Preis von morgen?. *Marketing Review St. Gallen*, 05, pp. 98-109.
- Hiennerth, C., Huber, B. & Süssenbacher, D., 2009. *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt*. s.l.:s.n.
- Hofbauer, G. & Knör, S., 2015. *Professionelles Preismanagement*. s.l.:s.n.
- Homburg, C. & Totzek, D., 2011. *Preismanagement auf Business-to-Business-Märkten. 1. Auflage.* s.l.:s.n.
- Kotler, P. & Bliemel, F., 2001. *Marketing-Management. 10. Auflage*. s.l.:s.n.
- Kühn, R. & Pfäffli, P., 2007. Wie Unternehmen die Preise erhöhen können. *io new management*, 06, pp. 78-83.
- Mayring, P., 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse. 12. Auflage.* s.l.:s.n.
- Meffert, T., 2010. *Strategisches Preismanagement*. s.l.:s.n.

- Nagle, T. & Hogan, J., 2002. *Strategie und Taktik in der Preispolitik*. 4. Auflage. s.l.:s.n.
- Pechtl, H., 2014. *Preispolitik - Behavioral Pricing und Preissysteme*. 2. Auflage.. s.l.:s.n.
- Pepels, W., 2015. *Preis- und Konditionenmanagement*. 3. Auflage. s.l.:s.n.
- Pfäffli, P., Breckoff, J.-O. & Michel, S., 2015. *Price Excellence - Strategien zur Steigerung der Profitabilität*. s.l.:s.n.
- Riekhof, H.-C., 2015. Pricing - Stiefkind der Organisationslehre?. *zfo* , 01, pp. 56-58.
- Riekhof, H.-C. & Ha, A., 2015. *Pricing Prozess in der unternehmerischen Praxis - Zusammenfassung*, s.l.: s.n.
- Riekhof, H.-C. & Wurr, F., 2013. Pricing Prozess in der unternehmerischen Praxis. pp. 1-30.
- Roll, O., Pastuch, K. & Buchwald, G., 2012. *Praxishandbuch Preismanagement*. s.l.:s.n.
- Schard, A., Schubert, B. & Hehn, P., 2009. *Marketing - Einführung in Theorie und Praxis*. 4. Auflage. s.l.:s.n.
- Siems, F., 2009. *Preismanagement*. s.l.:s.n.
- Simon, H., 2013. *Preiseinheiten - Alles was Sie über Preise wissen müssen*. s.l.:s.n.
- Simon, H. & Fassnacht, M., 2009. *Preismanagement*. 3. Auflage. s.l.:s.n.
- Simon-Kucher & Partner, 2014. *Global-Price-Study Zusammenfassung*, s.l.: Simon-Kucher & Partner.
- Vongehr, U., 2015. Eigenmarke im Aufwind. *Food-Service*, 3(6).
- Zentes, J., Swoboda, B. & Foscht, T., 2012. *Handelsmanagement*. 3. Auflage.. s.l.:s.n.

9 ANHANG

9.1 Interviewleitfaden

Leitfaden zur Durchführung von Experteninterviews

- **Ziel dieser Untersuchung:** Es soll ermittelt werden, welche Aufgaben dem strategischen Preismanagement in Großhandelsunternehmen zukommen und ob, beziehungsweise wie diese bei befragten Experten in ihren Unternehmen umgesetzt werden. Mit dem Ziel, eine Handlungsempfehlung für den Großhandel zu erstellen, welche die Themen im strategischen Preismanagement in den nächsten Jahren zu behandeln sind, um den steigenden Wettbewerbs- und Preisdruck standhalten zu können.
- **Ziel des Interviews:** Ziel dieses Interviews ist es herauszufinden, ob und wie die Prozesse des strategischen Preismanagements in Großhandelsunternehmen integriert sind, wer dafür die Verantwortung trägt, aber auch wie es zu Entscheidungen bei der Preisbestimmung kommt. Der Umgang mit dem Wettbewerb in punkto Preisstrategie soll ebenso beleuchtet werden, wie die Wichtigkeit zum Thema Preisvertrauen, Preisfairness und der Wert des Kundennutzens.

ANGABEN ZU UNTERNEHMEN UND INTERVIEWPARTNER

Unternehmen

Firma:

Adresse:

Branche:

Mitarbeiterzahl:

Jahresumsatz circa in €:

Interviewpartner

Name:

Aufgabenbereich:

THEMENBEREICHE DER INTERVIEWS:

Fragen zu strategischen Basisentscheidungen und Preisbestimmung

- Wie funktioniert die strategische Preisgestaltung bei Ihnen im Unternehmen?
- Wer trifft die Entscheidungen im strategischen Preismanagement?
- Nach einer Studie sehen sich über 80% der Unternehmer in den letzten Jahren einem stetig steigenden Preisdruck ausgesetzt. Wie wird diesem in Ihrem Unternehmen entgegengewirkt?
- Wer ist hauptverantwortlich für den stetig steigenden Preisdruck?
- Welchen dieser Aspekte würden Sie den größten Stellenwert bei der Preisbestimmung in Ihrem Unternehmen einräumen (Top drei): Kosten / Wettbewerb / Preis-Controlling / Kundenbefragung-Kundennutzenermittlung / Preis-Absatz-Funktion / Experteninterviews / Preistests / andere (bitte nennen)?
- Warum wird der Kundennutzen nicht berücksichtigt / Wie wird bei Ihnen im Unternehmen der Kundennutzen ermittelt? (je nachdem ob bei der Frage davor der Kundennutzen eine Rolle spielt oder nicht);
- In der Fachliteratur wird immer wieder erwähnt, dass strategisches Preismanagement nur erfolgreich sein kann, wenn man die Sicht des Kunden miteinbezieht. Wie sehen Sie das?
- In der Fachliteratur ist zu lesen, dass zum Erhalt von Geschäftsbeziehungen ein großes Maß an Preisvertrauen und wahrgenommener Preisfairness wichtig ist. Auf einer Skala von 1-10 (wobei 1 komplett unwichtig und 10 komplett wichtig ist), wie wichtig ist Ihnen das Preisvertrauen, die wahrgenommene Preisfairness Ihrer Kunden?
- Wie stärkt Ihr Unternehmen die wahrgenommene Preisfairness?

Fragen zur Positionierung

- Wie wollen Sie in punkto Preis von Ihren Kunden wahrgenommen werden?
- Gibt es unterschiedliche Geschäftsfelder in denen sie aktiv sind?
- Welche unterschiedlichen Preisstrategien setzen Sie in diesen Geschäftsfeldern ein?

Fragen zum Wettbewerb im Preismanagement

- Was machen Sie besser als der Wettbewerb im Preismanagement?
- Woher nehmen Sie die Informationen, wie der Wettbewerb seine Preise bestimmt?

9.2 Interviewpartner

Interviewpartner 1

Name: Mag. Gerd Schachermayer

Aufgabenbereich: Geschäftsführer und Hauptgesellschafter

Firma: Schachermayer GesmbH

Adresse: Schachermayer Straße 1, 4020 Linz

Branche: Großhandel für holz- und metallverarbeitende Betriebe, Industrie und Handel

Mitarbeiterzahl: ca. 2.200

Jahresumsatz circa in €: 500 Millionen

Interviewpartner 2

Name: Wolfgang Öcker

Aufgabenbereich: Sortimentsmanagement und Hauptverantwortung Preisgestaltung

Firma: Schachermayer GesmbH

Adresse: Schachermayer Straße 1, 4020 Linz

Branche: Großhandel für holz- und metallverarbeitende Betriebe, Industrie und Handel

Mitarbeiterzahl: ca. 2.200

Jahresumsatz circa in €: 500 Millionen

Interviewpartner 3

Name: Leopold Siedl

Aufgabenbereich: Bereichs- und Vertriebsleitung Großhandel

Firma: Kastner Gruppe

Adresse: Karl-Kastner-Straße 1, 3910 Zwettl

Branche: Multifunktionsgroßhandel

Mitarbeiterzahl: ca. 800

Jahresumsatz circa in €: 206 Millionen

Interviewpartner 4

Name: Gerhard Holzinger

Aufgabenbereich: Geschäftsführer

Firma: Macro Warenhandelsgesellschaft mbH. & Co. KG.

Adresse: Kollerbergweg 4, 3100 St. Pölten

Branche: Großhandel

Mitarbeiterzahl: ca. 20

Jahresumsatz circa in €: -

Interviewpartner 5

Name: Gerhard Lasselsberger

Aufgabenbereich: Geschäftsführung Leifheit AG Ö / Prokurist der Leifheit AG D

Firma: Leifheit AG

Adresse: IZ-NÖ Süd, Straße 16, Objekt 69, 2355 Wiener Neudorf

Branche: Haushaltswaren und Accessoires

Mitarbeiterzahl: circa 1000

Jahresumsatz circa in €: 220 Millionen

Interviewpartner 6

Name: Heinz Langerwisch

Aufgabenbereich: Vertriebs- und Expansionsleitung Ost

Firma: Kastner Gruppe
Adresse: Karl-Kastner-Straße 1, 3910 Zwettl
Branche: Multifunktionsgroßhandel
Mitarbeiterzahl: circa 800
Jahresumsatz circa in €: 206 Millionen

Interviewpartner 7

Name: Christof Kastner
Aufgabenbereich: geschäftsführender Gesellschafter
Firma: Kastner Gruppe
Adresse: Karl-Kastner-Straße 1, 3910 Zwettl
Branche: Multifunktionsgroßhandel
Mitarbeiterzahl: ca. 800
Jahresumsatz circa in €: 206 Millionen

Interviewpartner 8

Name: Roland Mayerhofer
Aufgabenbereich: Vertriebs- und Marketingleitung
Firma: Essilor Austria GmbH
Adresse: Campus 21
Branche: Augenoptik Großhandel
Mitarbeiterzahl: 50
Jahresumsatz circa in €: -

Interviewpartner 9

Name: Andreas Niedermair
Aufgabenbereich: Prokurist
Firma: Schachermayer GesmbH
Adresse: Schachermayer Straße 1, 4020 Linz
Branche: Großhandel für holz- und metallverarbeitende Betriebe, Industrie und Handel

Mitarbeiterzahl: ca. 2.200

Jahresumsatz circa in €: 500 Millionen

Interviewpartner 10

Name: Gottfried Mühlbacher

Aufgabenbereich: Prokurist

Firma: Rechberger GesmbH

Adresse: Lastenstraße 42, 4020 Linz

Branche: Geschirr- und Porzellan-Großhandel

Mitarbeiterzahl: -

Jahresumsatz circa in €: -

9.3 Kategorienschema

- KAT I: Wissen über die strategischen Basisentscheidungen im Preismanagement;
- KAT II: Entscheidungsträger im strategischen Preismanagement;
- KAT III: Unterschiedliche Positionierungen in unterschiedlichen Geschäftsfeldern;
- KAT IV: Preisdruck- und Kostendruck, dessen Verursacher und die daraus gezogenen Schlüsse;
- KAT V: Aspekte der Preisbestimmung
- KAT VI: Rolle des Kundennutzen und die Bedeutung der Kundensicht im Preismanagement;
- KAT VII: Analyse & Beobachtung des Wettbewerbs;
- KAT VIII: Preisvertrauen und Preisfairness;
- KAT IX: Bedeutung der Eigenmarke im strategischen Preismanagement im Großhandel;
- KAT X: Bedeutung der Makroökonomie;
- KAT XI: Distanz um Thema des strategischen Preismanagements;

9.4 Auswertungsbeispiel der Kategorie III

Kategorie III: Positionierung und mögliche Unterschiede in verschiedenen Geschäftsfeldern

Beantwortung erfolgt durch Frage 7 und 8 im Interviewleitfaden:

KA T	IP	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
III	1	<ul style="list-style-type: none"> • Stark vom Service leben – nicht nur Produkt und einzelnen Dienstleistungen die auch verkauft werden sollen (zB Lieferservice); • mehr als die Mitbewerber für die Vermarktung der Produkte machen; • wird versucht, vom Kunden nicht nur auf den Produktpreis reduziert zu werden; • Teurer wahrgenommen als der Mitbewerber; • Kunden bestätigen das – 5-10% über dem Mitbewerber wird zugestanden da man mehr dafür tut; diese werden aber auch wieder in den Mehraufwand investiert; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Großhandel: ▪ Gewerbebranche – Tagesgeschäfte ▪ Industriebedienung ▪ Objektbereich ▪ Direktvertrieb über Onlineanbieter an Endverbraucher unter einem anderen Namen; 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicekomponente • Mehrwert bieten dafür teurer sein dürfen (5-10 %) • Keine Produktpreisreduktion beim Kunden erreichen • Nicht der Billigste <ul style="list-style-type: none"> ▪ Großhandel ▪ Gewerbebranche (Tagesgeschäfte) ▪ Industriebedienung ▪ Objektbereich ▪ Direktvertrieb über Onlineanbieter an Endverbraucher unter einem anderen Namen 	<p><u>8 von 10</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Service/Dienstleistungskomponente • <u>4 von 10</u> • Günstiger fairer Preis • Nicht der Billigste am Markt sein wollen • <u>3 von 10</u> • Optimales Preis-Leistungsverhältnis • <u>1 von 10</u> • Gefährliche Mittelpreisposition • Kostenführerschaft <p>• <u>7 von 10</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher • <u>3 von 10</u> ▪ Ausschließlich Großhandel

III	2	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Vertrauen beim Kunden; sicher nicht der Billigste weil das Image, dass damit einhergeht auch schäbig wahrgenommen werden könne (Ramschimage); • guter und fairer Preis mit dem die erbrachte Leistung abgedeckt wird; • Produkt + Dienstleistung • Tatsächlich ist das Unternehmen nicht immer der Billigste am Markt; <p>▪ Großhandel und Direktvertrieb</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicekomponente • Hohes Maß an Kundenvertrauen • Günstig und fairer Preis • Nicht der Billigste <p>▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher</p>	
III	3	<ul style="list-style-type: none"> • Günstiges Preisimage – nicht teuer obwohl es nicht einfach ist in der Nahversorgung (Greißler-Image der Nahversorger); • Service großgeschrieben; <p>▪ Nahversorgung ▪ Gastronomie ▪ Onlinehandel ▪ Convenience Store ▪ Bio-Fachgroßhandel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Günstig und fairer Preis • Servicekomponente <p>▪ Viele unterschiedliche Geschäftsfelder und Tätigkeitsfelder – Multifunktionsgroßhandel ▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher</p>	
III	4	<ul style="list-style-type: none"> • Marke zum günstigen Preis – mit persönlicher Beratung (IP ist lieber, der Kunde geht gut beraten bei der Türe raus und meint er kommt wieder, also er hat etwas gekauft aber hat sich nicht gut aufgehoben gefühlt); • Beratung und Service zeichnet aus; 	<ul style="list-style-type: none"> • Günstig und fairer Preis • Servicekomponente 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kleine Sparte wo textile Einzelhändler und Sonderfälle (Arbeitsbekleidung Wifi) mit geringer Rabattierung beliefert werden; ▪ Kerngeschäft alles 15-25% günstiger als UVP; ▪ Ausnahme Samsonite – hier der günstigste Anbieter Österreichs; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderfälle sind Ausnahme ▪ Generell nur ein Geschäftsfeld mit einheitlicher Kalkulation ▪ Ausschließlich Großhandel 	
III	• 5	<ul style="list-style-type: none"> • Will nicht als Preistreiber – als Günstigster wahrgenommen werden; • Preis-Leistungsverhältnis ist wichtig – dahingehend geht die Positionierung; • Richtige Qualität und Philosophie ist wichtig, daher versteht der Kunde warum er einen Preis bezahlt für ein Produkt wie er es vorfindet; • Qualitäts-Preisführer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenig Ausprägung – Leifheit und Söhnle – nur geringer Ausprägung No-Name Produkte um Lücken n.u. zu schließen; ▪ Sortimentsportfolio ist in 4 Kernbereich gegliedert: Reinigung/Wäschepflege/Küchenhelfer/Well-beeing (Söhnle); 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestes Preis-Leistungsverhältnis • Nicht der Billigste • Preisverständnis bei Kunden • Qualitäts-Preisführerschaft • Servicekomponente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenig ausgeprägt ▪ Ausschließlich Großhandel 	
III	6	<ul style="list-style-type: none"> • Systempartner; Anspruch für den Kaufmann der beste Partner zu sein (im Servicebereich); • Nicht der billigste sein, sondern im Paket mit Service der beste Partner; • Kaufmann muss leben können – damit lebt der Großhandel auch; • Beliefert regionale Anbieter; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nahversorgung ▪ Gastronomie ▪ Onlinehandel 	<ul style="list-style-type: none"> • Günstig und fairer Preis • Servicekomponente • Nicht der Billigste 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenience Store ▪ Bio-Fachgroßhandel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viele unterschiedliche Geschäftsfelder und Tätigkeitsfelder – Multifunktionsgroßhandel; ▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher 	
III	7	<ul style="list-style-type: none"> • Optimales Preis-Leistungsverhältnis • Service ein wichtiges Thema – zB Erstellung von Bilanzen für Partnerunternehmen,...; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifunktionsgroßhandel in vielen verschiedenen Bereichen wie Gastro, Convenience, Nahversorgung, Online, Bio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestes Preis-Leistungsverhältnis • Servicekomponente <ul style="list-style-type: none"> ▪ Multifunktionsgroß- • Handel ▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher 	
III	8	<ul style="list-style-type: none"> • Oberes Preisdrittel, Kostenführerschaft; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neben Hauptgeschäftsfeld (70% vom Volumen- Markensektor) gibt es mit 30% circa vom Umsatz eine No-Name-Preisschiene; 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenführerschaft <ul style="list-style-type: none"> ▪ No-Name-Produkt mit eigener Preisschiene ▪ Ausschließlich Großhandel 	
III	9	<ul style="list-style-type: none"> • Bestes Preis-Leistungsverhältnis = nicht der Billigste aber mit Gesamtsortiment, Lagerlogistik und Sortimentspolitik (Marken) das beste Preis-Leistungsverhältnis zu bilden – Kunde soll differenzieren können Produktpreis/Dienstleistungspreis; • Preis wird damit Zweitrangig aber nicht zu unterschätzen; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tagesgeschäft im Großhandel in Gewerbebranche; 	<ul style="list-style-type: none"> • Bestes Preis-Leistungsverhältnis • Differenzierungsmöglichkeit beim Kunden • Servicekomponente • Nicht der Billigste <ul style="list-style-type: none"> ▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher 	

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industrie- und Objektbranche mit anders kalkulierten Aufschlägen; ▪ Direktvertrieb als Sonderstellung dadurch die Lagerdrehung erhöhen; 		
III	10	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelpreispositionierung, muss für beide Seiten fair sein; Leistung zum Preis ist wichtig; Kunde soll gut und fair kaufen können; ▪ Handel & Gastro 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittelpreispositionierung ▪ Großhandel und Direktvertrieb an Endverbraucher 	