

Die Nutzung von Informationen zur Umsetzung von Preisstrategien im Lebensmitteleinzelhandel

Eike Schmedes, Christian Weseloh

Institut für Agrarökonomie
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Olshausenstraße 40
D-24118 Kiel
eschmedes@agric-econ.uni-kiel.de
cweseloh@agric-econ.uni-kiel.de

Abstract: This paper focuses on an explanation of the impact of information on the implementation of price strategies of grocery retailers. The application of information instruments is presented by self collected empirical data.

1 Einleitung

Der Konzentrationsprozess im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) hält weiter an. Der Markt ist durch einen extremen Verdrängungswettbewerb der Betriebsformen gekennzeichnet und der Marktanteil der Discounter ist gerade nach der Euroumstellung stark gewachsen. Der Wettbewerb um den Kunden wird vorwiegend über den Preis ausgetragen, da er das ausschlaggebende Einkaufskriterium der Konsumenten darstellt. Die Ausscheidungsgefahr profilschwacher Betriebe im LEH wird zunehmen. Vor diesem Hintergrund kommt dem Preismanagement der einzelnen Unternehmen eine erhebliche Bedeutung für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu. Aufgabe des Preismanagements ist es, den gemäß der Lage und Ausstattung des Unternehmens sowie seiner Zielsetzung entsprechend optimalen Preis zu bestimmen und durchzusetzen. Hierzu gilt es eine Vielzahl von Informationen zu verarbeiten, die sich aus den im LEH üblichen großen Sortimenten ergeben. Dem Ausbau und der Nutzung moderner Informationssysteme kommt dabei zur erfolgreichen Umsetzung von Preisstrategien besondere Bedeutung zu. In dem Beitrag werden zunächst die derzeitigen Preisstrategien des LEH erläutert. Im Anschluss werden Informationen vorgestellt, die zur Preisoptimierung genutzt werden können. Anhand einer empirischen Erhebung wird gezeigt, welche Informationen im LEH gewonnen werden. Abschließend werden sowohl die Strategieformen als auch die Dienlichkeit verschiedener Informationsquellen einer kritischen Würdigung unterzogen.

2 Preisstrategien im LEH

Bei strategischem Preismanagement folgt das Unternehmen über längere Zeit einem bestimmten Muster in der Preisgestaltung, der Preisstrategie. Dabei ist der Preis ein Marketinginstrument mittels dessen sich das Unternehmen strategisch am Markt, also

gegenüber dem Kunden als auch der Konkurrenz positionieren kann. In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Preisstrategien, die sich zumeist auf einzelne Produkte oder Produktgruppen beziehen. Der LEH nimmt dabei eine Sonderstellung ein, da es sich um Unternehmen handelt, deren Betriebe zum Teil sehr umfangreiche Sortimente von etwa 600 Artikeln im Falle der Discounter bis hin zu über 60.000 Artikeln im SB-Warenhaus führen. Somit stellt im LEH nicht das einzelne Produkt oder die einzelne Marke, sondern die Einkaufsstätte mit der Vielzahl von Produkten und über die verschiedenen Betriebs-typen differenzierten Dienstleistungen Objekt der strategischen Positionierung dar. Bezüglich des preisstrategischen Verhaltens soll in diesem Beitrag ausschließlich zwischen den Discountern auf der einen und den Vollsortimentern auf der anderen Seite unterschieden werden. Dabei verstehen wir unter dem Discounter Unternehmen, die sich durch vergleichsweise begrenzte, schmale Sortimente mit nicht mehr als 1.000 Artikeln, sehr einfacher Ladenausstattung und andere typische Discountprinzipien auszeichnen [DHH97]. Den hier untersuchten Vollsortimenter stellen alle anderen Betriebstypen des LEH dar, die eine starke Ausrichtung auf große, breite und tiefe Sortimente mit mehreren tausend Artikeln aufweisen [EHI01].

Die Discounter wenden eine Strategie der Dauerniedrigpreise an und führen die Handelsleistung sehr effizient durch. Dieses vordergründige Ziel, die Produktpreise dauerhaft zu senken, erreicht der Discounter durch konsequente Kostenführerschaft bei vereinfachtem Angebot und Dienstleistung und konsequente Weitergabe positiver Kosteneffekte an die Verbraucher durch Senkung der Produktpreise, d.h. durch ständigen und umfassenden Einsatz des Discounts als preispolitisches Instrument [Di99]. Tatsächlich liegt der betriebstypenspezifische Standardisierungsgrad für Discounter in der Sortimentspolitik bei 93 v.H. und in der Preispolitik sogar bei 99 v.H. [Bo97].

Die Betriebstypen der Vollsortimenter zeichnen sich durch die Mischkalkulation ihrer Sortimente aus. Dabei werden Eckartikel des täglichen Bedarfs mit hohen Umschlaghäufigkeiten vermehrt bevorzugt günstig unterhalb der Kostendeckung auf „Discount-Niveau“ angeboten. Der Ausgleich zur Gesamtkostendeckung wird dabei bei so genannten Ausgleichsträgern, die in der Regel in den Sortimenten der Discounter fehlen, durch höhere Aufschlagsspannen realisiert. Zudem werden häufig Markenartikel, die im besonderen Preisinteresse der Konsumenten stehen, in Form von Sonderangeboten im Preis ermäßigt, um zusätzlich die Preiskompetenz zu unterstreichen und ein günstiges Preisimage zu suggerieren.

3 Notwendige Information zur Preisoptimierung

Für eine Optimierung des Preises hinsichtlich der unternehmensindividuellen Preisstrategie sind einige Informationen heranzuziehen. Hierzu gehört vorrangig die Kenntnis der eigenen Kostenstruktur. Den größten Teil der Kosten eines LEH-Betriebes stellen die Wareneinstandskosten dar, die bis auf die z.T. auf das gesamte Sortiment gewährten Rabatte relativ einfach dem Artikel zurechenbar sind. Anders sieht es mit den Handlungskosten aus, die überwiegend Gemeinkostencharakter haben, da ihre Zurechenbarkeit auf den einzelnen Artikel nur unter großem Aufwand möglich ist. In der Praxis werden die Kosten üblicherweise in Form von Aufschlagssätzen allenfalls für die

Warengruppe bzw. sogar das ganze Sortiment, aber nicht für den Artikel genau kalkuliert. Die Erhebung der kalkulatorischen Kosteninformationen im Besonderen und ihre Umsetzung in der Kalkulation einzelner Artikel erweist sich im LEH als schwierig. Informationen über das Verhalten der Kunden in Bezug auf die eigene Preissetzung können über die Bestimmung der Preis-Absatzfunktion bzw. der Preiselastizitäten gewonnen werden. Verbundenheiten im eigenen Sortiment lassen sich zusätzlich über die Kreuzpreiselastizitäten abbilden. Weiterer Informationsbedarf besteht im LEH in der Wirkung der Preissetzung der Konkurrenz auf die eigenen Abverkäufe. Für eine optimale Preissetzung müssten auch hierüber Informationen gesammelt und ausgewertet werden. Einerseits umfasst dies die Reaktion der Konkurrenz auf die eigene Preispolitik (Reaktionsfunktion), andererseits das Verhalten der Konsumenten in Bezug auf die in den verschiedenen Verkaufsstätten geforderten Preise (Kreuzpreiselastizitäten in Verbindung mit den Sortimenten der Wettbewerber).

4 Informationsbeschaffung und -nutzung im LEH

Grundlage der folgenden Aussagen bildet eine Befragung zum Preissetzungsverhalten im deutschen LEH, in der bisher 52 Interviews geführt werden konnten. Die Ausprägungen der Informationsbeschaffung sind dabei über die befragten Betriebsformen hinweg sehr differenziert. So besteht eine technisch einfache Informationsgewinnung über Abverkaufsdaten in der Erfassung und Auswertung von Scannerdaten. Von den 52 befragten Betrieben verfügen 89 v.H. (46) über Scannertechnologie an den Kassen. Lediglich kleine traditionelle LEH-Geschäfte mit weniger als 200 qm Verkaufsfläche und zwei Spezialitätengeschäfte erfassen die Abverkaufsdaten mit einfacher Kassenstatistik bzw. überhaupt nicht. Bei diesen sechs Betrieben handelt es sich ausschließlich um selbständige Händler. Alle befragten Filialen und auch die überwiegende Zahl der Selbständigen verfügen über Scannerkassen und nutzen sie nach eigener Angabe zur Erfassung der Abverkaufsdaten. Allerdings ist diese Nutzung sehr differenziert zu beurteilen, da lediglich zwei Betriebe tatsächlich Preiselastizitäten berechnen, aber immerhin alle 46 Betriebe die Informationen aus der Scannerkasse zur differenzierten Analyse der durchschnittlichen Kassenbons und der Warenkörbe nutzen. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass die großen Handelsunternehmen, deren Filialen ebenfalls in der untersuchten Stichprobe vertreten sind, zumindest auf Zentralebene Preiselastizitäten für einzelne Standorte und Produktgruppen ermitteln, dies jedoch nicht in den Filialen zum Einsatz einer möglichst differenzierten Preispolitik tun. Die unzureichende Umsetzbarkeit vor dem Hintergrund der umfangreichen Sortimente ist hier der am häufigsten genannte Grund, weshalb die Preiselastizitäten lediglich stichprobenartig für einzelne Artikel errechnet werden. Die zusätzliche Identifizierung von Verbundwirkungen im Sortiment über die Berechnung von Kreuzpreiselastizitäten findet in den untersuchten Betrieben nur in Ausnahmefällen Anwendung, wenn bspw. konkrete Vermutungen über entsprechende Zusammenhänge einzelner Artikel vorliegen.

Aber auch die Zusammensetzung der in den Betrieben überwiegend einkaufenden Konsumenten stellt unterschiedliche Anforderungen an die Notwendigkeit zur Ermittlung von Preiselastizitäten. So gaben doch immerhin in der Selbsteinschätzung 58 v.H. (30) der Betriebe an, eine homogene Kundenstruktur zu haben, die zudem noch überwiegend

aus Stammkunden besteht. Für solche Betriebe sind ungleich weniger Elastizitäten zu erheben, als in Betrieben mit heterogener Kundenstruktur, deren Heterogenität im Einkaufsverhalten in verschiedenen Preiselastizitäten ihren Ausdruck findet. Von den verbleibenden 22 Betrieben mit nach eigenen Angaben überwiegend heterogener Kundenstruktur weisen zumindest 15 einen überwiegenden Stammkundenanteil auf, was zumindest auch auf einheitlichere Elastizitäten hinweisen könnte, da die Präferenzen der Konsumenten für eine Einkaufsstätte vor allem im Standort und im angebotenen Sortiment begründet sind. Lediglich zwei Unternehmen setzen eine Kundenkarte ein, die es ermöglicht, Informationen zielgerichteter auf bestimmte Kundengruppen nach sozio-ökonomischen Faktoren zu erheben und in die Preispolitik einfließen zu lassen.

Insgesamt kann die Umsetzung der theoretisch möglichen Informationsbeschaffung zur optimalen Preissetzung umfangreicher Sortimente in der Praxis aufgrund des großen Aufwandes als unzureichend bezeichnet werden. Allerdings stellt der Umfang der Sortimente im LEH selbst die theoretische marginalanalytische Bestimmung des optimalen Preises für ein Sortiment bzw. für einen einzelnen Artikel vor derzeit unlösbare Probleme und ist lediglich in der Lage, Handlungsregeln abzuleiten [Mö02]. Lediglich den Discountern erwachsen aus den vergleichsweise kleinen Sortimenten und dem hohen Grad an Standardisierung eindeutige Vorteile in der Umsetzung der optimalen Preissetzung. Weiterhin ist die Kundenstruktur im Discounter tatsächlich sehr homogen in ihren Erwartungen an die Einkaufsstätte, was in erster Linie den günstigen Preis bei bekannter Qualität betrifft. Die sukzessive Aufgabe der sehr heterogenen kleinen Geschäfte und Umsiedlung in Neubauten fördert die weitere Standardisierung der Sortimente und vereinfacht die Umsetzung einer flächendeckenden Preissetzung.

Derzeit bleibt für die Vollsortimenter, aufgrund der zuvor angesprochenen Komplexität hinsichtlich der Optimierung der Preise für die Vielzahl an Produkten, einzig die Anwendung von bestimmten Vereinfachungsregeln in der Preissetzung. Das bewusste Anbieten einzelner ausgesuchter Schnelldreher auf Discount-Preisniveau muss jedoch eindeutig in das Strategiekonzept des Unternehmens nur als Reaktion auf die Discounter eingebettet sein, ohne die Discounter kopieren zu wollen. Denn trotz dieser teilweisen Niedrigpreisstrategie in den Eckartikeln dürfen sie die strategischen Vorteile des Vollsortimenters wie z.B. Qualität, Vielfalt, Service oder Innovativität als ihre Kernkompetenz nicht aus den Augen verlieren.

Literaturverzeichnis

- [Bo97] Borsdorf, R.: Sortimentpolitische Gestaltungsmöglichkeiten beim Lebensmitteldiscounter, Chemnitz 1997
- [DHH97] Diller, H., A. Haas, G. Hausruckinger (1997): Discounting – Erfolgreich nicht nur im Handel; In: Harvard Business Manager, Heft 4/1997, S. 19-28
- [Di99] Diller, H. (1999): Discounting: Erfolgsgeschichte oder Irrweg?; In: Beisheim, O.: Distribution im Aufbruch, München 1999
- [EHI01] Ehi (Eurohandelsinstitut): Handel aktuell: Struktur, Kennzahlen und Profile aus dem deutschen und internationalen Fachhandel, Köln 2001
- [Mö02] Möser, A.: Intertemporale Preisbildung im Lebensmitteleinzelhandel, Frankfurt/Main 2002