

4 Wertschöpfungsorientierte Preispolitik aus Sicht eines Händlers

Götz W. Werner und Christoph Werner

Wertschöpfungsorientierte Preispolitik wird klassisch als eine Handlungsmaxime verstanden, welche es sich zum Ziel setzt, Konsumenten mit möglichst hohen Preisen maximal monetär abzuschöpfen. »Bloß kein Geld verschenken« ist die allgemeine, von vielen anerkannte Maxime. Von Seiten der Industrie wird dieses Streben nach stetig steigenden Preisen meist als Preispflege verstanden und oftmals wegen der realisierten »Wertschöpfungssteigerung« gepriesen. Logisch konsequent wird das Senken von Preisen dagegen als »Wertschöpfungsvernichtung« beklagt. Unter kurzfristig betriebswirtschaftlicher Betrachtung scheint diese Sichtweise rational und geboten.

Durch diese Anschauungsweise wird der Begriff der »Wertschöpfung« allerdings auf seine kurzfristige, monetäre Dimension reduziert. Und auch wenn es scheinen mag, als ob diese Betrachtung allgemein akzeptiert wäre, so ist es doch auch eine Realität, dass preiswerte Eigenmarken des Handels und discountorientierte Betriebstypen beständig an Bedeutung gewinnen und dabei beachtliche Renditen erwirtschaften. »Preispflege« im oben genannten Sinne ist daher offensichtlich keine notwendige Voraussetzung für eine langfristige, betriebswirtschaftliche Wertschöpfung im Handel.

Wie ist also der Zusammenhang von Wertschöpfung und Preispolitik zu verstehen? Ordnet sich die Preispolitik der Wertschöpfung unter oder ist sie Teil eines umfassenderen Zusammenhangs? Um dieser Frage nachzugehen, erscheint es sinnvoll, die grundsätzlichen Wirkungszusammenhänge im Handelsgeschäft zu beleuchten.

Notwendigkeit der Kapazitätsauslastung

Rein wirtschaftlich betrachtet steht der Händler vor einer ähnlichen Herausforderung wie die Industrie. Diese Herausforderung ist die Notwendigkeit der Kapazitätsauslastung seiner Produktionsmittel. In der Industrie

wird die Kapazitätsgrenze durch die Leistungsfähigkeit der Produktions- und Fertigungsstraßen bestimmt. Im Handel sind es hingegen die Einrichtungen und Verkaufsflächen der Ladenlokale sowie die Leistungsfähigkeit der logistischen Prozesse. Und während in der Industrie die größten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb entstehen, sind es im Handel die Mitarbeiterlöhne in den Filialen und rückwärtigen Diensten, Mieten und Fremdkapitalzinsen.

Ein Großteil des Aufwandes entsteht somit durch die Infrastruktur des Handelsunternehmens, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der bereitgestellten Kapazität steht. Je besser es daher dem Händler gelingt, mit seiner bestehenden Infrastruktur Kundenfrequenz und Umsatz zu steigern, desto produktiver kann er diese nutzen. Denn betriebswirtschaftlich betrachtet ermöglichen steigende Umsätze eine günstigere Verteilung der Fixkosten auf die verkauften Waren als Kostenträger.

Voraussetzungen händlerischer Produktivität

Die Rentabilität oder betriebswirtschaftliche Wertschöpfung eines Händlers hängt somit im Wesentlichen von zwei Faktoren ab: zum einen von den Kosten der zur Leistungserstellung notwendigen Infrastruktur und zum anderen von den bewegten Warenmengen. Die Kosten der Leistungserstellung drücken sich über die Kalkulation in der Höhe des notwendigen Handelsaufschlags und damit in den Verkaufspreisen der Waren aus.

Der Handelsaufschlag ist so betrachtet der Ausdruck für den Aufwand der Leistungserstellung inklusive des erwarteten Gewinns. Je ineffizienter die Leistungserstellung des Händlers, desto höher muss der Handelsaufschlag ausfallen, um kostendeckende Roherträge erwirtschaften zu können. Zusätzlich zu den Kosten der Leistungserstellung wirken sich die aus den Roherträgen zu erwirtschaftenden relativen Renditeerwartungen auf den Handelsaufschlag aus.

Ansatzpunkte zur Steigerung des Kundenzuspruchs

Im Gegensatz zu den Kosten der Leistungserstellung, die Folgen des internen Wirtschaftens sind, kommt in der Entwicklung der bewegten Warenmengen der Kundenzuspruch auf die erbrachten Leistungen zum Ausdruck. Die bewegten Warenmengen sind somit das Maß für die Relevanz der generierten Leistung im Markt. Die Zunahme des Kundenzuspruchs kann hierbei auf zweierlei Art und Weise erfolgen: zum einen durch die Entwicklung der Anzahl der in den Handelsfilialen einkaufenden Haushalte (Marktdurchdringung oder Penetration) und zum anderen

durch die Veränderung der Bedarfsdeckungsrate der bereits einkaufenden Haushalte. Qualitativ und materiell unterscheiden sich die Quellen für die Zunahme des Kundenzuspruchs dabei erheblich.

Die Steigerung der Marktdurchdringung ist meist eine Folge von aktiven Kundengewinnungsmaßnahmen wie Werbung und Standortexpansion. Sie ist grundsätzlich investiv, expansiv und daher zunächst einmal kapitalintensiv. Sie bedient sich tendenziell des Instrumentariums des Push-Marketings, welches die Kunden zu stimulieren und in ihrer extremen Ausprägung zu manipulieren versucht.

Die Steigerung der Bedarfsdeckung unter bestehenden Kunden ist hingegen eine direkte Folge von Kundenzufriedenheit, welche sich aus stets erneut validierten Einkaufserfahrungen ergibt. Gelegenheitskunden werden durch die Überzeugungskraft des händlerischen Angebotes zu Stammkunden. Dies führt zu einer Zunahme der Kundenloyalität und des Transaktionsvolumens pro Kunde. Die Steigerung der Bedarfsdeckung ist einer Arbeit am Bestand vergleichbar, in ihrer Wirkung konsolidierend und daher weniger kapitalintensiv. Um langfristig den Kunden mit möglichst seinem gesamten relevanten Einkaufsbedarf für einen bestimmten Händler zu gewinnen, gilt es, den Kunden permanent von der händlerischen Leistung zu überzeugen.

Dies ist vor allem dann möglich, wenn sich der Händler zu einem verlässlichen Partner des Kunden entwickelt, der dessen Bedürfnisse erkennt und jedes Mal von neuem erfüllt. Statt durch Versprechen neue Kunden anzuziehen, gilt es bei jedem Einkauf durch konkrete Leistungen verlässlich zu überzeugen. Auch wenn die Steigerung der Kundenloyalität weniger kapitalintensiv ist als die Kundengewinnung, so ist sie aufgrund ihrer Flüchtigkeit und Abhängigkeit vom jeweils letzten Einkaufserlebnis wesentlich schwieriger auf Dauer zu gewährleisten. Nachhaltig erfolgreich ist der Händler, der beide Quellen des Kundenzuspruchs stets ausgewogen zu kultivieren versteht.

Wie dargestellt repräsentieren die beiden Erfolgsfaktoren »Verkaufspreis« und »Umsatzvolumen« zwei interdependente Elemente in der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung des Händlers. Steigt der Handelsaufschlag und somit die Preise, verringert sich in der Regel das Umsatzvolumen. Sinkt hingegen der Handelsaufschlag und damit die Preise, steigt für gewöhnlich das Umsatzvolumen. Umgekehrt ermöglichen steigende Umsatzvolumina eine Reduktion des Handelsaufschlages beziehungsweise erzwingen sinkende Umsatzvolumina deren Erhöhung. Ist Letzteres nicht möglich, geht dies zu Lasten der Rentabilität und führt letzten Endes zum Marktaustritt des Händlers.

Aufgrund der gegebenen Interdependenz ist ein an Nachhaltigkeit interessierter Händler gezwungen, beständig an zumindest einem der beiden Erfolgsfaktoren zu arbeiten. Wirklich erfolgreiche Händler arbeiten an den Voraussetzungen beider Erfolgsfaktoren zugleich. Welche Handlungsoptionen bieten sich hierbei dem Händler dar?

Ansatzpunkte zur Beeinflussung des Handelsaufschlages

Die Höhe des Handelsaufschlages und damit letztendlich des Verkaufspreises lässt sich in erster Linie über drei Maßnahmen beeinflussen:

1. über konsequentes Kostenmanagement, das zu einer Zunahme an Produktivität führt;
2. über konsequente Verhandlungen mit der Industrie, deren Ergebnisse die Warenbezugskosten senken;
3. über die Angemessenheit der Gewinnerwartungen, welche Raum gibt für Investitionen in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Von den drei genannten Ansatzpunkten lässt sich der erste am unmittelbarsten gestalten, da er eine der originären Aufgaben des Handels betrifft. Sparsamkeit bei der Inanspruchnahme bestehender Ressourcen und Großzügigkeit bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten ist dabei ein Gestaltungsprinzip, das bereits manchem Handelsunternehmen zu großen Erfolgen verholfen hat.

Die permanente und konsequente Arbeit an der Produktivität der Leistungserstellungsprozesse kann mit der Zeit stilbildend für die Unternehmenskultur und damit zur bewussten Handlungsmaxime aller Mitarbeiter in ihrem täglichen Tun werden. Als Folge einer konsequenten Fokussierung auf Produktivitätssteigerung werden sämtliche Unternehmensprozesse von den betroffenen Mitarbeitern permanent hinterfragt, neu gedacht und verbessert. Die gesamte Unternehmensorganisation befindet sich auf diese Weise in einem andauernden Zustand der Regeneration und Qualifizierung. Durch permanente Regeneration können effizientere Unternehmensprozesse rasch integriert und auf Veränderungen im Markt prompt reagiert werden. Als Ergebnis verringern sich die betriebswirtschaftlichen Kosten.

Der zweite Ansatzpunkt betrifft das permanente und konsequente Verhandeln mit der Industrie zur Realisierung gemeinsamer Effizienzgewinne und damit zur Erlangung des günstigsten Einkaufspreises. Das kann sich von Optimierungen in der Supply Chain bis zu Kooperationsmöglichkeiten im Marketing erstrecken. Als Folge von gesteigerter Effizienz

ergeben sich meist Verbilligungen der Leistungsprozesse für beide Seiten, die sich auch in den Bezugskosten der Waren niederschlagen.

Die Angemessenheit des Gewinns stellt den dritten Ansatzpunkt dar und resultiert idealerweise aus der gemeinsamen Willensbildung der am langfristigen Erfolg des Unternehmens interessierten Eigentümer. Die Angemessenheit ergibt sich hierbei in Abwägung der Notwendigkeit zur Finanzierung von Unternehmensregeneration und -expansion auf der einen Seite und Verzinsung des eingesetzten Kapitals auf der anderen Seite.

Wertegenerierung als Voraussetzung für Kundenzuspruch

Der zweite für die betriebswirtschaftliche Wertschöpfung relevante Erfolgsfaktor ist wie dargelegt das Maß des Kundenzuspruchs. Um auf diesen einzuwirken, bleibt dem Händler nur das Instrument der Wertegenerierung. Denn unabhängig von der Branche gilt: Kunden und Konsumenten sind beständig auf der Suche nach Werten, mit denen sie ihre materiellen und immateriellen Bedürfnisse befriedigen können. Mit anderen Worten, Kunden bewerten beständig das Angebot an Gütern und Dienstleistungen auf seine subjektiv wahrgenommene Werthaltigkeit hin.

Der erlebte Wertgehalt variiert also in Abhängigkeit von der individuellen Verfasstheit und Situation des einzelnen Kunden. Um erfolgreich handeln zu können, muss der Händler daher die individuellen Bedürfnisse seiner Kunden kennen und ein Angebot offerieren, welches ihren Wertvorstellungen entspricht.

Erweiterung des händlerischen Wertschöpfungsbegriffs

Ausgehend von diesem Gedankengang erweitert sich der Begriff des Wertes und in der Folge der Schöpfung von Werten über den unmittelbaren betriebswirtschaftlichen Aspekt hinaus. Statt nur den Preis oder Rohertrag als wertkonstituierend zu betrachten, reichert sich der Wertbegriff um qualitative Dimensionen an, die in den Händlerleistungen zum Ausdruck kommen und vom Kunden mit Kaufbereitschaft honoriert werden.

Typische werthaltige Händlerleistungen sind in diesem Zusammenhang

- der Preis,
- die Erreichbarkeit des Ladenstandortes,
- das angebotene Sortiment,
- die erlebte Einkaufsatmosphäre.

In allen Fällen wird die Händlerleistung von den Kunden jeweils dann als werthaltig erlebt, wenn sie ihre individuellen Bedürfnisse bedient.

Aufgrund seiner einfachen Kommunizierbarkeit, Verständlichkeit und Vergleichbarkeit steht der Preis meist im Vordergrund der Kundenwahrnehmung. Bei dem Vergleich von Markenprodukten, die mit gleichen Produktleistungen von verschiedenen Händlern zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden, wird der Unterschied in der Produktivität der Handelsleistung für den Kunden durch den Preis objektiv erkennbar. Dies macht den Preis zu einem wichtigen Profilierungsinstrument des Handels, obgleich die scheinbare Leistungsfähigkeit in Wirklichkeit oftmals durch eine Mischkalkulation nur selektiv vorgespielt wird.

Die einfache Kommunizierbarkeit des Preises prädestiniert diesen zu einem Instrument für rasche Kundengewinnung, wie regelmäßige »Preis-schlachten« immer wieder anschaulich demonstrieren. Während Preisaktionen rasch zu Umsatzspitzen führen, schaffen sie es aufgrund ihres Mangels an Verlässlichkeit in der Regel nicht, langfristige Kundenloyalität zu generieren. Verlässliche Dauerniedrigpreise sind hier auf Dauer erfolgreicher.

Als weitere werthaltige Handelsleistung spielt die jeweilige Erreichbarkeit der Ladenstandorte für bestimmte Kundengruppen eine große Rolle. Den Einkauf von bestimmten Artikeln unter geringstmöglichem Zeitaufwand tätigen zu können, ist bekanntlich für manche Konsumenten in bestimmten Situationen so entscheidend, dass sie dafür auch horrend teure Preise in Kauf nehmen.

Neben dem Preis und der Erreichbarkeit des Ladenstandortes stellt die Beschaffenheit des Handelssortiments eine weitere wichtige Handelsleistung dar. Die Verlässlichkeit, in einem Laden auch genau das zu bekommen, was man zur jeweiligen Bedürfnisbefriedigung dort erwartet, wird von vielen Kunden als Wert erlebt und durch Wiederkäufe honoriert. Aktualität, Verfügbarkeit und Erschwinglichkeit sind hierbei für viele Kunden die entscheidenden Leistungsmerkmale.

Die erlebte Einkaufsatmosphäre als letzte der genannten Händlerleistungen ist die am schwersten zu fassende Wertanmutung. Als Zusammenspiel von Ladengestaltung, Kundenorientierung der Mitarbeiter sowie erlebten kulturellen Werten der Arbeitsgemeinschaft ist sie der unmittelbare Ausdruck der wahrgenommenen Händlermarke. Sie ermöglicht Differenzierung gegenüber anderen Händlern – auch wenn sich Preise und Sortimente gleichen mögen. Gerade in letzter Zeit lässt sich feststellen, dass für bestimmte Kundengruppen soziale Aspekte bei der Wahl der Einkaufsstätte immer entscheidender werden.

Folgen konsequenter Wertorientierung

Die Erweiterung des Wertschöpfungsbegriffes um die dargestellten Dimensionen und das Fokussieren auf die Wertbegriffe der einzelnen Kunden ist für den einzelnen Händler von weit reichender Bedeutung. Um erfolgreich im Markt agieren zu können, muss sich der Händler zwei grundlegende Fragen beantworten:

- Wie sind die spezifischen Wertvorstellungen und Bedürfnisse der Kunden, die ich erreichen möchte?
- Welches sind meine gegenwärtigen Fähigkeiten und welche Fähigkeiten muss ich mir aneignen, um den wahrgenommenen Bedürfnissen meiner Kunden besser als andere Händler dienen zu können?

Aus der Beantwortung dieser Fragestellungen kann sich das Profil eines Handelsunternehmens entwickeln, welches zur Differenzierung im Wettbewerb führt und sich als Händlermarke auflädt.

Die Beantwortung dieser Fragen stellt somit den Kunden in den Mittelpunkt aller händlerischen Bemühungen. Denn wie bereits erwähnt, kann sich nur aus der Bedürfnisbefriedigung der Kunden eine Handelsleistung generieren, welche von diesen auch als werthaltig anerkannt wird.

Mit dieser Einsicht ändert sich die Stellung des Kunden im Wertekanon eines Handelsunternehmens. Wurde er bislang als Objekt der Begierde verstanden, den es raffiniert zu manipulieren und abzuschöpfen galt, wird er nun zum Mittelpunkt des händlerischen Tuns, den es zu verstehen und auf den es händlerische Leistungen auszurichten gilt. Der Kunde ist somit nicht länger Mittel zum Zweck im Erreichen finanzieller Zielgrößen, sondern der Ausgangspunkt aller händlerischen Bemühungen und somit Zweck schlechthin. Die Fruchtbarkeit dieser Kundenorientierung führt als Folge zu betriebswirtschaftlichem Erfolg, der den Fortbestand der händlerischen Leistungserstellung ermöglicht.

Die Auswirkungen eines solchen Paradigmenwechsels auf die Gesinnung im Unternehmen sind nicht zu unterschätzen: statt den Blick der Mitarbeiter nach innen auf finanzielle Kennziffern zu fixieren, wendet sich nun die Aufmerksamkeit aller nach außen auf den Kunden. Statt auf Anweisungen der Hierarchie zu warten, entzünden sich Initiativen der Arbeitsgemeinschaft an der Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse. Die Arbeitsgemeinschaft befeuert sich aus dem erlebten Kundenzuspruch und wird aktiv in ihrer Reaktion auf wahrgenommene Veränderungen in den Kundenbedürfnissen. Das Maximum an Wertschöpfung findet damit genau dann statt, wenn es der Arbeitsgemeinschaft gelingt, die Bedürfnisse

der Kunden so vollständig wie möglich zu antizipieren und darauf händlerische Antworten zu formulieren.

Um langfristig erfolgreich sein zu können, wird sich der Händler mit seinem Leistungsangebot zu einem verlässlichen und unterscheidbaren Partner seiner Kunden entwickeln müssen. Dies ist nur möglich, wenn er ihre grundlegenden Bedürfnisse wahrzunehmen in der Lage ist und sie in den Mittelpunkt seiner Anstrengungen stellt. Ein erfolgreicher Händler wird in diesem Zusammenhang Preispflege stets als eine Preisoptimierung zugunsten seiner Kunden verstehen.

Betriebswirtschaftliche Wertschöpfung findet in der Konsequenz dann statt, wenn der Kunde seine Bedürfnisse durch den Händler befriedigt findet und dies durch Treue beziehungsweise eine hohe Bedarfsdeckungsrate honoriert. Der Kunde wird sich somit verbinden wollen und genau dies ist die Voraussetzung, um eine Händlermarke aufzubauen. Der Preis ist dabei nicht alles, aber ohne den Preis ist alles nichts.