

Michaela Hartmann

**Preismanagement im Einzelhandel**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Michaela Hartmann

# **Preismanagement im Einzelhandel**

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage November 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Brigitte Siegel / Nicole Schweitzer

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8350-0576-8

ISBN-13 978-3-8350-0576-1

## Vorwort

Die hohe Bedeutung des Preises für Einzelhandelsunternehmungen steht außer Zweifel: Einerseits stellt der Preis ein wichtiges Marketinginstrument dar und ist von unmittelbarer Relevanz für den Unternehmungserfolg. Andererseits ist der Preis in den letzten Jahren in den Fokus von Einzelhandelsunternehmungen gerückt, was nicht zuletzt auf den Zuwachs der konsequent auf Billigpreise abzielenden Geschäftsmodelle zurückzuführen ist. In Anbetracht der unmittelbaren Wirkung des Preises auf Gewinn oder Umsatzrendite ist es häufig unzureichend, zur Erzielung von Marktanteilen allein auf Niedrigpreiskonzepte zu setzen oder Preisentscheidungen auf Erfahrungen und Faustregeln zu fundieren. Vielmehr bedarf es entsprechender Entscheidungsprozesse, die den Preis in Ansätze des Beziehungsmarketing einbinden und zum Aufbau von Differenzierungspotenzialen beitragen.

Ein Blick in die Literatur zeigt, dass bislang keine handelswissenschaftliche Monographie vorliegt, die die Gestaltungsmöglichkeiten eines Preismanagement im Einzelhandel einschließlich der Schnittstellenprobleme systematisch aufarbeitet. Breite und Komplexität des Untersuchungsgegenstandes legen es nahe, von einer in der Literatur häufig vorzufindenden starken Konzentration auf Teilbereiche dieses Forschungsfeldes abzusehen. Die Zielsetzung dieses Buches besteht vielmehr gerade darin, den Gesamtzusammenhang zu durchdringen und den unterschiedlichen Problemräumen und Handlungsdeterminanten hinreichend Rechnung zu tragen, um so ein höheres Problemlösungspotenzial zu erreichen. Im Übrigen legt auch die Eingrenzung der Untersuchung auf eine bestimmte Wirtschaftsstufe, nämlich den Einzelhandel, eine anwendungsorientierte Vorgehensweise durch Orientierung an realen Bedingungen nahe. Dieser methodische Ansatz ist typisch für den hier vertretenen entscheidungsorientierten Ansatz, der darauf ausgerichtet ist, Mittel und Wege zur Verbesserung von Entscheidungen in der Betriebswirtschaft aufzuzeigen.

Nach einer Aufarbeitung der konzeptionellen Grundlagen in Kapitel 1 befasst sich Kapitel 2 mit Entwicklung und Stand der Forschung zur Preispolitik. Anhand definierter Beurteilungskriterien werden Erklärungsbeiträge ausgewählter Forschungsansätze für das Preismanagement im Einzelhandel herausgearbeitet und so ein multitheoretischer Bezugsrahmen für die weiteren Überlegungen zugrunde gelegt. Besondere Aufmerksamkeit wird auf das Entscheidungsfeld des Preismanagement im Einzelhandel gelenkt (Kapitel 3). Eine grundlegende Annahme lautet, dass sich Preisentscheidungen meist durch eine hohe Problemkomplexität auszeichnen und nicht auf Basis klar definierter Prozesse oder einfacher Rechenmodelle gelöst werden können. In diesem Zusammenhang sei insbesondere auf die meist enorme Sortimentsvielfalt hingewiesen, die einer breiten Käuferschaft mit unterschiedlichen und sich wandelnden Preis- und Verhaltensmerkmalen offeriert wird. Damit geht nicht nur ein unermesslicher Informationsbedarf, sondern auch eine Vielzahl zu treffender Preisentscheidungen einher. Die Verfasserin macht es sich zur Aufgabe, die vornehmlich komplexen

Preisentscheidungsprobleme zu strukturieren und zu analysieren. Auf dieser Basis besteht das Anliegen von Kapitel 4 darin, einen Ansatz zur Handhabung preispolitischer Entscheidungsprobleme zu erarbeiten. Zu diesem Zweck wird eine Architektur für Preisinformationssysteme (ARPIS) entworfen, um Einblicke in die enormen Informationsbedarfe zu gewähren, die komplexen Beziehungen im Preismanagement des Einzelhandels abzubilden und zu einer Verfeinerung preispolitischer Entscheidungsprozesse beizutragen.

Der Verfasserin ist es eine angenehme Pflicht, denen zu danken, die in vielfacher Weise die Entstehung dieses Buches unterstützt haben. Die Genesis dieses Buches reicht zurück in die Zeit meiner Assistententätigkeit am Institut für Strategische Unternehmensführung der Universität Duisburg-Essen. Ein großer Dank gilt meinem verehrten akademischen Lehrer, Professor Dr. Klaus Barth, der die Entstehung dieses Buches nachdrücklich gefördert hat. Nicht zuletzt danke ich ihm für die überaus lehrreiche, interessante und abwechslungsreiche Zeit am Lehrstuhl. Ebenfalls möchte ich Professor Dr. Rainer Olbrich für seine zahlreichen konstruktiven Anregungen danken. Meinen ehemaligen Kolleginnen Prof. Dr. Antje Helpup, Dr. Andrea Skimutis und Dr. Anja Bergauer sei dafür gedankt, dass sie stets für die notwendige Aufmunterung gesorgt haben. Mein Dank gebührt auch den Mitarbeitern zahlreicher Handelsunternehmungen, die sich die Zeit nahmen, um mir Einblicke in den sensiblen Bereich des Preismanagement zu gewähren.

Besonderer Dank gilt nicht zuletzt meiner Familie. Dr. Ralph Hartmann sowie unsere Kinder Lina Katharina, Ben Ralph sowie Tom Louis mussten viele Stunden des Verzichts und der Entbehrungen, die die Erstellung dieses Buches gefordert hat, hinnehmen. Ich danke Ralph, dass er auch in schwierigen Phasen immer an mich geglaubt und mit mir gekämpft hat. Ein liebevoller Dank gilt auch meinen Eltern Rosemarie und Emil Stoffl. Ihr Interesse und ihre Unterstützung haben – wieder einmal – das Vorankommen meiner Arbeit in höchstem Maße beschleunigt.

Michaela Hartmann

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XI
<i>Kapitel 1 Konzeptionelle Grundlagen</i>	1
1. Handlungsbedarf und Problemstellung	1
2. Aufbau und Methodik der Untersuchung	13
3. Begriffliche Grundlagen	17
<i>Kapitel 2 Theoretische Erklärungsansätze zur Ableitung von Gestaltungsaussagen für das Preismanagement im Einzelhandel</i>	20
1. Kriterien für eine Beurteilung theoretischer Ansätze	21
2. Strukturierung ausgewählter theoretischer Erklärungsansätze	22
3. Kennzeichnung und kritische Beurteilung ausgewählter theoretischer Ansätze	31
3.1 Preisabsatzfunktion	31
3.2 Theorie der Entscheidungsprozesse	36
3.3 Prospect-Theorie	40
3.4 Verhaltensorientierte Preisforschung	43
3.5 Transaktionskostenansatz	66
3.6 Informationsökonomie	69
3.7 Preistheoretische Ansätze mit handelspezifischer Ausrichtung	72
3.8 Zusammenfassende Beurteilung der ausgewählten Ansätze	76
<i>Kapitel 3 Strukturierung von Preisentscheidungsproblemen im Einzelhandel</i>	78
1. Systematisierung preispolitischer Entscheidungstatbestände	78
2. Zielentscheidungen	83
2.1 Quantitative Ziele	86
2.2 Qualitative Ziele	93
3. Instrumentalentscheidungen	101
3.1 Strategische Preisentscheidungen	102
3.1.1 Preispositionierung und Preislagenstruktur	103
3.1.2 Spannenstruktur	110
3.1.3 Preisdifferenzierung	114
3.1.3.1 Typen der Preisdifferenzierung im Überblick	116
3.1.3.2 Ausgewählte Formen: zeitliche sowie standortbezogene Preisdifferenzierung	122
	VII

3.1.3.3	Instrumente zur Gewährung eines Preisnachlasses	133
3.2	Einzelpreisfestlegung als operative Preisentscheidung	142
3.2.1	Kostenorientierte Preiskalkulation	144
3.2.2	Konkurrenzorientierte Preiskalkulation	151
3.2.3	Nachfrageorientierte Preiskalkulation	155
3.2.3.1	Elastizitätsabhängige Preiskalkulation	157
3.2.3.2	Verbundorientierte Preiskalkulation	162
3.2.3.3	Umschlagorientierte Preiskalkulation	168
3.2.3.4	Kombinierte Kalkulationsverfahren	173
4.	Informationsentscheidungen	174
4.1	Preisrelevante Datenfelder	175
4.1.1	Unternehmungsinternes Umfeld	176
4.1.2	Unternehmungsexternes Umfeld	178
4.2	Ausgewählte Verfahren zur Datengenerierung	185
 <i>Kapitel 4 Entwicklung einer Architektur für Preisinformationssysteme (ARPIS)</i>		191
1.	Grundlegende Überlegungen zur Entwicklung von Preisinformationssystemen	191
2.	ARIS – Architektur integrierter Informationssysteme	194
3.	Architektur für Preisinformationssysteme (ARPIS)	202
3.1	Strukturierungsmerkmale der ARPIS-Architektur im Überblick	202
3.2	Modellierung der Entscheidungssicht	206
3.3	Modellierung der Datensicht	211
3.3.1	Beschreibung relevanter Daten	212
3.3.2	Modellierung von Strukturbeziehungen	217
3.4	Modellierung der Methodensicht	219
3.5	Zusammenfassende Darstellung der ARPIS-Architektur	229
 <i>Kapitel 5 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse</i>		232
 Literaturverzeichnis		235

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Ergebnisse der preispolitischen Publikationsanalyse	9
Abbildung 1.2:	Ergebnisse der der Publikationsanalyse <i>Jahrbuch Handelsforschung</i>	10
Abbildung 1.3:	Ergebnisse der Publikationsanalyse <i>Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement</i>	11
Abbildung 1.4:	Aufbau und Ziele der Arbeit	14
Abbildung 2.1:	Ausgewählte Beurteilungskriterien für theoretische Erklärungsansätze	22
Abbildung 2.2:	Überblick über den multitheoretischen Bezugsrahmen	30
Abbildung 2.3:	Eine hypothetische Wertfunktion	40
Abbildung 2.4:	Ein SOR-Ansatz zur Erklärung der Preisresponse	45
Abbildung 2.5:	Preisbildungsvorschläge der handelspezifischen Preistheorien	76
Abbildung 2.6:	Mögliche Erklärungsbeiträge der ausgewählten theoretischen Ansätze	77
Abbildung 3.1:	Ausgewählte preispolitische Entscheidungsbereiche im Überblick	82
Abbildung 3.2:	Preisziele in Abhängigkeit vom Kundenstatus	99
Abbildung 3.3:	Preispositionierung zwischen Preis- und Leistungsdominanz	106
Abbildung 3.4:	Betriebstypenspezifische Preis-Leistungsstrategien	106
Abbildung 3.5:	Ableitung der durchschnittlichen Spanne je Artikelgruppe	113
Abbildung 3.6:	Formen der Preisdifferenzierung	116
Abbildung 3.7:	Formel zur Rabattgewährung	135
Abbildung 3.8:	Anknüpfungspunkte für Preisnachlässe	140
Abbildung 3.9:	Vernetzung von Preiskalkulation und Sortimentspolitik	162
Abbildung 3.10:	Angebotssituation und relevante Kalkulationsmethoden	172
Abbildung 3.11:	Kauf- und Preisverhaltensmerkmale zur Zielgruppenbeschreibung	182
Abbildung 3.12:	Verfahren zur Generierung von Kundendaten	186
Abbildung 4.1:	ARIS-Beschreibungssichten	196
Abbildung 4.2:	Beschreibungsebenen in ARIS	197
Abbildung 4.3:	ARIS-Konzept im Überblick	198
Abbildung 4.4:	ARPIS-Beschreibungssichten	205
Abbildung 4.5:	Hierarchiediagramm für Preislagenstrukturrentscheidungen	207
Abbildung 4.6:	Entwurf des ARPIS-Entscheidungs-Referenzmodells	207
Abbildung 4.7:	Bildung von Datengruppen	214
Abbildung 4.8:	Einführung von Bezugsobjekten	215
Abbildung 4.9:	Sonstige Konkretisierungsmerkmale	216
Abbildung 4.10:	ERM-Ausschnitt einer Verkaufsdatenstruktur	218

Abbildung 4.11: Beispielhafte Kennzahlen zur Unterstützung von Preisentscheidungen	221
Abbildung 4.12: Methoden zur Preiskalkulation	223
Abbildung 4.13: Aufbau der ARPIS-Architektur im Überblick	230

## Abkürzungsverzeichnis

AIDA	Attention Interest Desire Act
AMA	American Marketing Association
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
ARPI	Architektur für Preisinformationssysteme
BAG	Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels
BBE	Betriebswirtschaftliche Beratungsdienste des Einzelhandels
BfuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
CRM	Customer Relationship Management
DPP	Direkte Produktprofitabilität
EDLP	Every Day Low Pricing
FfH	Forschungsstelle für den Handel
EPK	Ereignisgesteuerte Prozessketten
ER	Entity-Relationship
ERM	Entity-Relationship-Modell
FMCG	Fast Moving Consumer Good
GDI	Gottlieb Duttweiler Institut
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GfM&H	Gesellschaft für Markt & Handelsforschung
HDE	Hauptverband des deutschen Einzelhandels
HPI	Hochpreisimage
KDD	Knowledge Discovery in Databases
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LZ	Lebensmittel-Zeitung
MIS	Management Information System
MPI	Mittelpreisimage
NOS	Never out of Stock
NPI	Niedrigpreisimage
OLAP	On-Line Analytical Processing
PAngV	Preisangabenverordnung
PIS	Preisinformationssystem
RabattG	Rabattgesetz
TW	Textilwirtschaft
UN	Umschlagnutzen
USP	Unique Selling Proposition
USW	Universitätsseminar der Wirtschaft

UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Zeitschrift für Forschung und Praxis
ZugabeVO	Zugabeverordnung

# Kapitel 1      Konzeptionelle Grundlagen

## 1. Handlungsbedarf und Problemstellung

Preisprobleme sind in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur von jeher ausführlich diskutiert worden, so dass die Literatur entsprechend umfangreich ist. Es stellt sich die Frage, aus welchem Grund eine Untersuchung zum *Preismanagement im Einzelhandel* im Rahmen einer separaten Untersuchung gerechtfertigt ist. Insbesondere die im Folgenden näher zu beleuchtenden sechs Argumente lassen darauf schließen, dass die von der Verfasserin gewählte Themenstellung sowohl wissenschaftliche als auch praktische Relevanz hat.

- (1) Die Wirtschaftsstufe Einzelhandel weist zahlreiche Eigenständigkeiten und Besonderheiten auf.
- (2) Die Preispolitik nimmt eine zentrale Stellung im Marketingmix ein.
- (3) Preispolitische Fragestellungen sind im deutschen Einzelhandel von großer Aktualität.
- (4) Die einzelhandelsbetriebliche Preispolitik ist durch zahlreiche Entwicklungen zu kennzeichnen, die neue Akzentuierungen erforderlich machen bzw. die Ansprüche an Preisentscheidungen erhöhen.
- (5) Aus dem Blickwinkel des Marketingforschers zeichnet sich die Behandlung des ausgewählten Untersuchungsfeldes noch durch zahlreiche offene Forschungsfelder aus.

### **(1) Spezifikationsbedarf einer Preispolitik für den Einzelhandel als Erkenntnisobjekt**

Aus dem Thema dieser Abhandlung geht die Begrenzung der Untersuchung auf den Einzelhandel hervor. Im Vordergrund stehen die Besonderheiten des Preismanagement in Einzelhandelsunternehmungen, folglich ist das Preismanagement als Teil der Handelslehre Gegenstand der Untersuchung. Die Absicht, Aussagen über die grundsätzlichen preispolitischen Möglichkeiten im Einzelhandel zu gewinnen, führt dazu, dass keine spezielle Einzelhandelsbranche als Untersuchungsrahmen ausgewählt wird.

Folgende Gründe können für die Notwendigkeit einer einzelhandelsspezifischen Betrachtung der Preispolitik angeführt werden:<sup>1</sup>

---

1 Zu den Besonderheiten des Handels vgl. auch die Ausführungen bei Müller-Hagedorn 2002, S. 17 f.; Tietz 1995, Sp. 877

- Der Einsatz marketingpolitischer Instrumente knüpft an den Elementen der Leistung und ihrer Kombination an. Eine Analogie von einzelhandelsbetrieblicher und industriebetrieblicher Preispolitik ist daher keineswegs zwingend. Denn während im Industriebetrieb vornehmlich die Erstellung neuer materieller Produkte (noch nicht verwendungsreife Sachleistungen) im Vordergrund steht, ist der handelsbetriebliche Prozess der Leistungserstellung darauf ausgerichtet, die Sachleistung der Industrie mit einer handelspezifischen Dienstleistung zu einer Handelsleistung mit neuem Wert (Sachleistung plus Verwendungseignung) zu verknüpfen.<sup>2</sup>
- Im Gegensatz zur Industrie offerieren die Einzelhandelsbetriebe in der Regel ein umfassenderes Leistungsangebot. Die enorme Sortimentsvielfalt ist mit einem unermesslichen Informationsbedarf sowie einer Vielzahl zu treffender Einzelpreisescheidungen verbunden.
- Die Einzelhandelsunternehmung ist eine Mehrproduktunternehmung. Besondere preispolitische Herausforderungen resultieren aus den Interdependenzen im Sortiment und folglich auch zwischen den Preisen der einzelnen Leistungsangebote.
- Das Marketing der Einzelhandelsunternehmungen ist sortimentsbezogen statt produktorientiert.
- Einzelhandelsspezifische Besonderheiten ergeben sich auch aufgrund der Kundenspezifika.<sup>3</sup> Der Einzelhandel setzt Konsumwaren an Letztverwender ab, wobei es sich meist um eine breite, anonyme Käuferschaft handelt und mehrere Zielgruppen angesprochen werden.
- Der Wettbewerb einer Einzelhandelsunternehmung ist in der Regel ausgesprochen komplex. Ein Einzelhandelsbetrieb steht nicht nur im Wettbewerb mit vergleichbaren Betriebstypen, sondern auch mit weiteren Anbietern (z. B. Fachgeschäfte mit Discountern). Typisch ist darüber hinaus die hohe Bedeutung des lokalen Wettbewerbs, so dass die Möglichkeit/Notwendigkeit standortspezifischer Preisescheidungen in Erwägung zu ziehen ist.

Als Zwischenfazit bleibt festzuhalten, dass im Preismanagement einer Einzelhandelsunternehmung im Gegensatz zur industriellen Preispolitik zahlreiche Besonderheiten bzw. Rahmenbedingungen zu beachten sind.

---

<sup>2</sup> Vgl. Barth/Hartmann/Schröder 2002, S. 66

<sup>3</sup> Siehe Tscheulin/Helmig 2001, S. 22

## (2) Stellung des Preismanagement im Marketing

Grundsätzlich steht das Preismanagement neben anderen Aufgaben im Marketing.<sup>4</sup> Folgende Aspekte sprechen dafür, dass Preisentscheidungen für den Unternehmungserfolg eine besonders hohe Relevanz haben.<sup>5</sup>

- Der Preis zählt zu den stärksten Gewinntreibern<sup>6</sup>, denn er generiert eine bestimmte Nachfrage und beeinflusst somit über die Absatzwirkung auch den Gewinn.<sup>7</sup> Zudem wirkt der Preis als Wertkomponente (neben dem Absatz als Mengenkomponekte) direkt auf den Umsatz und somit auch auf den Gewinn. Nicht zuletzt beeinflusst die durch den Preis akquirierte Nachfrage die Kostensituation, die ihrerseits wieder auf den Gewinn wirkt. Es wird davon ausgegangen, dass Preiserhöhungen im Vergleich zu Absatzsteigerungen eine drei- bis viermal so große Wirkung auf die Rentabilität entfalten.<sup>8</sup>
- Preispolitische Maßnahmen führen beachtliche Wirkungen herbei.<sup>9</sup> Einerseits hebt sich der Preis mit Blick auf die Geschwindigkeit der Absatzwirkung von den anderen Absatzinstrumenten ab.<sup>10</sup> Effekte von Preisänderungen werden - vor allem in preissensiblen Warengruppen - sehr rasch wirksam<sup>11</sup>. Für Märkte mit hohem Preiswettbewerb wird vermutet, „dass die Sensibilität in Bezug auf den Preis die Sensitivitäten in Bezug auf die anderen Marketinginstrumente dominant schlägt“<sup>12</sup>. Eine Untersuchung hat darüber hinaus gezeigt, dass die Preiselastizität 8-mal größer ist als die Werbeelastizität<sup>13</sup>. Andererseits ist von einer hohen Reaktionselastizität der Konkurrenz auszugehen. Wettbewerber reagieren auf Preisänderungen heftiger und rascher als auf produktbezogene Veränderungen oder Modifikationen in der Werbung.<sup>14</sup>
- Es ist anzunehmen, dass dem Preis im Vergleich zu anderen Produkteigenschaften (wie z. B. Qualität) bei den Phasen der Kaufentscheidung aus folgenden Gründen eine besondere Bedeutung zukommt: (1) der Preis hat Kostencharakter, (2) der Preis ist unmittelbar erkennbar und (3) daher auch vergleichbar, (4) der Preis kann schnell geändert werden. Für den digitalen Markt wird prognostiziert, dass der Preis, die Verfügbarkeit sowie das Ver-

---

4 Nach Barth/Hartmann/Schröder umfasst das marketingpolitische Instrumentarium die Instrumente Sortiments-, Preis-, Beeinflussungs- sowie Sonderaktionenpolitik. Vgl. Barth/Hartmann/Schröder 2002, S. 175 ff.

5 Vgl. Diller 2000, S. 14 ff.; Herrmann 2003, S. 35 ff.; Simon/Dolan 1997, S. 14

6 Siehe Behrenbeck 1998, S. 43

7 Vgl. Gumbel 1974, Sp. 1884

8 Vgl. Marn/Rosiello 1993, S. 46

9 Siehe auch Simon 1992a, S. 6 ff.

10 Vgl. Herrmann 2003, S. 36

11 „Price effects on sales in our experimental situation are always immediate.“ England/Ehrenberg 1987, S. 209

12 Sabel/Weiser 1988, S. 198

13 Siehe den Hinweis bei Tellis 1988, S. 340

14 Vgl. Herrmann 2003, S. 36

trauen die wichtigsten Verkaufsfaktoren werden<sup>15</sup>.

- Der Preis hat wettbewerbsstrategische Bedeutung. Neue Wettbewerber setzen häufig den Preis ein, um sich Marktanteile zu erkämpfen (z. B. Wal-Mart). Innovative Betriebstypen nutzen die Bedeutung der Preise zur Etablierung im Markt (z. B. über Preisauktionen im Electronic Commerce). Etablierte Wettbewerber versuchen über den Preis (z. B. über Dauerniedrigpreisprogramme), die Marktposition zu stärken oder auszubauen.

Fazit: Die präsentierten Überlegungen lassen auf eine hohe Marktwirksamkeit der Preispolitik schließen.

### **(3) Aktueller praktischer Problemdruck**

In jüngerer Zeit ist der Preis vermehrt in den Fokus deutscher Unternehmungen gerückt. Dies liegt u. a. darin begründet, dass steigende Kosten und verhaltene Nachfrage sowie strukturelle Gegebenheiten den Druck auf die Preise verstärkt haben. Discounter und Partievermarkter, bei denen niedrige Preise das konstitutive Marketingelement darstellen, nehmen eine bedeutende Marktstellung in der deutschen Einzelhandelslandschaft ein. Die Diskussion um die Factory Outlet Center zeigt zudem, dass selbst im Premiumbereich keine Immunität gegen Preisattacken besteht. „Geiz ist geil“ zählt zu den bekanntesten Werbesprüchen dieser Zeit. Bei Montgomery trifft folgende Aussage: „For some products and services, price *is* the product.“<sup>16</sup>

Beschäftigt man sich mit den Unternehmungsmeldungen in den Medien, so kommt man zu der Vermutung, der Preis sei eines der zentralen Themen in deutschen Einzelhandelsunternehmungen. Häufig findet man Schlagworte/Titel wie „Preissturzsaktionen“, „Rewe-Preisrutsch“, „Krieg mit Preisen“, „Preisaktionitis ohne Wirkung“ oder „Handel verdirbt sich die Preise“<sup>17</sup>. Im Vordergrund stehen meistens Überlegungen zu Niedrigpreiskonzepten. Vor allem auch im Zuge der „Teuro-Diskussion“ und vor dem Hintergrund der Abschaffung von Rabattgesetz und Zugabeverordnung war eine neue Preissenkungswelle zu beobachten. „Sensationelle Preissenkungen auf breiter Front“ und Preissenkungen von bis zu 50 Prozent stehen für das Motto „Man kann nur einen Tod sterben“<sup>18</sup>.

In Anbetracht der hohen Bedeutung des Preises als Marketinginstrument sowie dem praktischen Problemdruck läge es nahe, auf eine intensive Auseinandersetzung der Entscheider in der Unternehmungspraxis mit preispolitischen Entscheidungen zu schließen. Dies trifft jedoch nicht zu. Zahlreiche Preisforscher bekunden erhebliche Verbesserungspotenziale im Hinblick

---

15 Tapscott berücksichtigt allein den Preis und die Verfügbarkeit Vgl. Tapscott 1998, S. 268. Mit der ökonomischen Bedeutung von Vertrauen setzt sich insbesondere Sydow auseinander. Vgl. Sydow 1998, S. 260 ff.

16 Montgomery 1988, S. 139

17 Lämmerzahl 2002, S. 30; o. V. 2002k, S. 3; Rosmanith/Scharrer 1999, S. 16. Weitere Beispiele sind: „Lidl kontert Plus-Preise“ o. V., 1998c, S. 6; „Starkes Preisbeben mit ungewissen Folgen“ o. V. 1999a, S. 1

18 Hanke 2002, S. 1

auf die Preisentscheidungsprozesse:

- „Vielmehr dominieren Faustregeln und Intuition. Der Einsatz personeller, zeitlicher und finanzieller Ressourcen für Preisanalysen und -entscheidungen steht oft in keinem angemessenen Verhältnis zu den möglichen Gewinnwirkungen und zu dem entsprechenden Einsatz bei anderen Marketinginstrumenten.“<sup>19</sup>
- „Die Vermutung, dass in keiner Branche soviel Wissen zum Thema „Preispolitik“ vorherrscht wie im Handel, ist daher nahe liegend. Tatsächlich ist offenkundig genau das Gegenteil der Fall. Preisentscheidungen werden nach wie vor aus dem Bauch heraus und wenig systematisch getroffen.“<sup>20</sup>
- „Supermarkets have entered the year 2000, but they are still pricing as if it was 1950.“<sup>21</sup>
- „... Dieser enorm gewachsenen Bedeutung des Preismanagement steht keine entsprechend verbesserte Fundierung von Preisentscheidungen in der Handelspraxis gegenüber. Das Preismanagement im Handel ist durch Intuition, Erfahrung und Faustregeln geprägt.“<sup>22</sup>

Insgesamt ist festzuhalten: Während der Wissensstand zum Preismanagement in der Marketingliteratur in den letzten Jahren erheblich weiterentwickelt wurde<sup>23</sup> und auch in der Praxis - zumindest in ausgewählten Branchen wie z. B. Verkehr, Touristik - durchaus eine intensivere Auseinandersetzung mit neuen Preiskonzepten zu beobachten ist, zeigt der Einzelhandel noch wenig neue Akzentuierungen<sup>24</sup>.

#### **(4) Einzelhandelsbetriebliche Preispolitik im Wandel**

Während in der Vergangenheit vor allem das Discountprinzip einen hohen Stellenwert im Preismanagement von Einzelhandelsbetrieben einnahm, gibt es neuere Entwicklungen, deren Bedeutung für das Preismanagement zu reflektieren ist.<sup>25</sup>

##### *(a) Electronic Commerce als neuerer Informations- und Vertriebskanal*

Der zunehmende Einsatz des Internet in die Informations- und Vertriebskanäle führt erstens zu einer höheren Preistransparenz. Dies wird vor allem auch durch Preismakler (Intelligent shopping agents („bots“)<sup>26</sup> oder Bargainfinder) unterstützt, die für Konsumenten den preisgünstigsten Anbieter für ein bestimmtes Produkt herausfiltern (so beispielsweise [www.preis.de](http://www.preis.de)).

---

19 Simon 1992a, S. 10 f.

20 Kenning/Hesse 2002, S. 47

21 Weinstein 2000, S. 89

22 Simon 1992a, S. 515

23 Vgl. Diller 1999, S. 39 ff.

24 Das bestätigt auch eine Untersuchung am Institut für Handelsmanagement und Netzwerkmarketing (IfHM) an der Universität Münster. Vgl. Kenning/Hesse 2002, S. 47

25 Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen bei Diller 2000, S. 16 ff.; Diller 1999, S. 39

26 Vgl. Kotler 2003, S. 493

Aber auch die Zunahme von Communities im Netz tragen mehr und mehr zu einem „Kunde berät Kunde“ und damit zu einer vereinfachten Preisinformationsbeschaffung bei. Zweitens könnte der Preiswettbewerb durch das Internet einen weiteren Schub bekommen. Zahlreiche Produkte werden schon heute im Netz billiger angeboten. Zwar sind die tatsächlichen Preisunterschiede bei Berücksichtigung der Logistikgebühren kleiner. Anbieter von CDs im Internet beispielsweise erzielen gerade wegen der Versandgebühren jedoch häufig höhere Stückzahlen<sup>27</sup>, was wiederum eine niedrigere Kalkulation erlaubt. Drittens kann das Time-to-market deutlich verbessert werden: Produkte können im Internet angeboten werden, bevor sie eingekauft wurden bzw. physisch im Lager verfügbar sind. Beispiel: Sieht ein Einkäufer in Italien einen Schuh, der „trendy“ ist, kann er ihn vor Ort fotografieren und das Bild mit den entsprechenden Angaben bereits zwei Stunden später ins Internet stellen. Parallel erfolgt über das Netz die Bestellung. Mit den ersten Bestellungen durch Kunden via Internet kann die Bestellung mengenbezogen konkretisiert werden<sup>28</sup>. Voraussetzung sind folglich schnelle Informations- und Warenprozesse, die eine optimale Lieferbereitschaft sicherstellen. Vor allem in Warenbereichen mit kürzeren Lebenszyklen (insbesondere Mode) kann damit eine Sortimentsheterogenisierung realisiert werden. Das schafft nicht nur größere Preisspielräume, sondern kann eine stärkere Individualisierung der Preispolitik<sup>29</sup> fördern und verlangt vor allem auch schnellere Preisentscheidungsprozesse.

#### *(b) Neue Fertigungstechniken*

Im Gegensatz zu der bislang geschaffenen riesigen und auch teuren Variantenvielfalt und als Antwort auf den Käuferwunsch nach individuellen Produkten setzen Hersteller heute auf Mass Customization<sup>30</sup>. Dies soll am Beispiel des Bekleidungsbereichs erläutert werden. Neue Produktarchitekturen ermöglichen, die maßgeschneiderten Produkte kostengünstiger herzustellen als herkömmliche maßgeschneiderte Angebote. Über eine modulare Produktarchitektur können wenige Basismodule mit einer geringen Anzahl kundenspezifischer Ergänzungsmodule zu einem individuellen Produkt verknüpft werden<sup>31</sup>. In welchem Ausmaß die Maßkonfektion beim Konsumenten ankommen wird, hängt nach einer „Machbarkeitsstudie“ maßgeblich von der Lieferzeit und vom Preis ab<sup>32</sup>. Eine 5prozentige Preissteigerung ist aus Konsumentensicht kein Problem, dies entspräche ungefähr den Kosten einer Konfektionsänderung durch einen Schneider. Bei einem 10prozentigen Aufpreis wollen nur noch 60 Prozent, bei 20prozentigem Aufpreis nur noch rund 20 Prozent der befragten Endverbraucher kaufen.<sup>33</sup>

---

27 Vgl. o. V. 1999i, S. 30

28 Siehe Biester 1999b, S. 47

29 Siehe auch Diller 2000, S. 19

30 Vgl. beispielhaft Pine 1994, S. 35 ff.; Piller 1998b, S. 63 ff.

31 Vgl. Piller 1998a, S. 106

32 Diese Studie wurde im Auftrag der Zukunftsinitiative Textil des Landes Nordrhein-Westfalen durchgeführt. Befragt wurden 1173 repräsentativ ausgewählte Konsumenten, 77 Einzelhändler sowie 34 Konfektionsunternehmen. Vgl. Gerke 1999, S. 57

33 Über die Mehrkosten der industriellen Maßkonfektion gegenüber normaler Konfektion herrscht bislang

Individuelle Massenproduktion ist aber nicht nur im Bekleidungsbereich ein Thema.<sup>34;35</sup> Auch in anderen Warenbereichen ist Mass Customizing möglich. Beispiele sind die individuell zusammengesetzte Vitamintablette, der individuelle Ski, der genau passende Schuh, die CD mit individueller Musikzusammenstellung oder das My Design<sup>TM</sup>-Modell von Barbie<sup>36</sup>. Für die Preispolitik ergeben sich vor allem folgende Implikationen. (1) Im Vergleich zur Stangenware ergeben sich gegebenenfalls Preisspielräume, da der Kunde aufgrund des höheren Nutzens zur Zahlung eines Aufpreises bereit ist. (2) Die Preislagenstruktur ist zu überdenken.

#### *(c) Sortimentsinnovationen*

Technologischer Fortschritt, verkürzte Produktlebenszyklen, sich wandelnde Verbraucherwünsche oder rasche Sättigungserscheinungen treiben die Entwicklung innovativer Problemlösungen mehr und mehr an<sup>37</sup>. Als Konsequenz nimmt nicht nur die Fülle an Preisentscheidungen zu. Vielmehr empfiehlt sich eine frühzeitige Auseinandersetzung mit dynamischen Preiskonzepten, d. h. zeitliche Preisvariationen, um geschäftsschädigende Abschriftenquoten zu minimieren.

#### *(d) Neuere Informationstechnologien und -systeme*

Technologische Entwicklungen werden neue Impulse in der Informationsarbeit bezüglich der Informationsqualität und des Komforts bei der Informationsaufnahme und -verarbeitung herbeiführen. Bei entsprechender Nutzung bieten sich Vorzüge wie insbesondere hohe Informationsaktualität, Integration verschiedener Datenpools, Disaggregation von Informationen bis auf Einzelartikel- und Einzelkundenebene oder Identifikation von Standortspezifika.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die oben dargelegten Entwicklungen nicht nur erneut die hohe Bedeutung des Preismanagement im Marketing unterstreichen. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass die preispolitischen Entscheidungsprobleme komplexer und die Ansprüche an die Informationsarbeit steigen werden.

---

jedoch noch wenig Klarheit und vor allem wenig Offenheit. Während die Konfektionäre die zusätzlichen Kosten auf 48 Prozent schätzen, geben wiederum 9 Prozent der Befragten an, dass die Mehrkosten unter 20 Prozent liegen.

34 So bietet Kaufhof in dem Aachener Warenhaus Lust for Life Herrenhemden (ca. 50 Euro) und Herrenanzüge (ab 300 Euro) mit kundenspeziellem Zuschnitt an. Vgl. Biester 1999a, S. 42

35 Über 3D-Messsysteme werden in wenigen Sekunden und ohne Berührung virtuelle Modelle von realen Personen erstellt. Das Ergebnis wird in einer Punktehtülle widerspiegelt, auf deren Basis Längen- und Umfangmaße millimetergenau erfasst werden können. Die automatische, evtl. auch interaktive Körpermaßbestimmung ermöglicht dann ein Produktmodell durch individuelle Schnittkonstruktion sowie die anschließende Produktfertigung durch Einzellagenzuschnitt. Mit dem Thema Body Scanning bzw. Mass Customization beschäftigt sich bspw. das Caesar-Projekt Niederlande oder auch das Projekt „Bekleidung nach Maß“ im Rahmenkonzept „Produktion 2000“, das vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) gefördert wird. Vgl. [www.bekleidung-nach-mass.de/main\\_projekt.shtml](http://www.bekleidung-nach-mass.de/main_projekt.shtml) vom 04.09.2006

36 [www.barbie.com/Activities/Fashion\\_Fun/](http://www.barbie.com/Activities/Fashion_Fun/) vom 13. Dezember 2004

37 Zum Begriff der Sortimentsinnovation siehe Möhlenbruch 1994, S. 178 ff.

#### **(4) Berücksichtigung einzelhandelsspezifischer Preisentscheidungsprobleme in der Literatur**

Aus der Perspektive der Forscherin stellt sich schließlich die Frage nach der Berücksichtigung einzelhandelsspezifischer Fragestellungen in der Preisforschung. Aus diesem Grund wird im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Literaturanalyse durchgeführt, deren umfassende Wiedergabe später den einzelnen Hauptkapiteln vorbehalten bleibt. Ein Auswahlkriterium für die Literatursichtung waren preistheoretische und preispolitische Publikationen zum institutionalen Handel. Ein zweites Auswahlkriterium war die instrumentelle Seite des Themas, nämlich der Preis bzw. das Preismanagement ohne Institutionenbezug. Es wurden Monographien, Sammelwerke, Handwörterbücher, Konferenzbände, Lehrbücher sowie einschlägige wissenschaftliche und auch praxisnahe Zeitschriften recherchiert. Ergänzend wurden zahlreiche Suchmaschinen via Internet sowie elektronische Datenbanken (so beispielsweise unter Rückgriff auf die Datenbank swetsnet.nl, die rund 5.271 Zeitschriften aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich umfasst<sup>38</sup>) fortlaufend nach den Stichworten Preis, Preispolitik, Handel, Pricing und Preismanagement durchforstet, um den aktuellen Stand der preispolitischen Diskussion zu erfassen. Im Ergebnis wurde eine Datenbank mit rund 800 Quellen (Bücher bzw. Zeitschriften) zusammengestellt. In der folgenden Auswertung wurden davon jene 550 Quellen berücksichtigt, bei denen ein nahezu 100prozentiger Preisfokus realisiert wird bzw. das Preisthema bereits im Titel deutlich wird. Ziel war es, einen systematischen Überblick über die Themenschwerpunkte in den Publikationen zu gewinnen. Bei der Auswertung wurde einerseits nach deutsch- und englischsprachiger Literatur unterschieden. Zur Feststellung einer evtl. Verschiebung der Themenschwerpunkte wurde zudem eine gesonderte Auswertung der Beiträge seit 1995 durchgeführt. Abbildung 1.1 zeigt die Ergebnisse der Publikationsanalyse. Es zeigt sich eine klare Dominanz bestimmter Themen. Erstaunlich ist vor allem, dass trotz vielfältiger neuerer Akzentuierungen in der allgemeinen Marketingliteratur (so beispielsweise Auseinandersetzung mit prozessualen Aspekten, Verbreitung des Controllinggedankens, Entwicklungen im Bereich der Informationssysteme) eine auffällige Verschiebung der preispolitischen Schwerpunkte bislang nicht erfolgt ist. Bestätigt wird vor allem auch, dass sich in der deutschen Preisliteratur bislang nur wenige Preisforscher mit den Preisentscheidungsprozessen sowie der Entwicklung von Informationssystemen zur Entscheidungsunterstützung auseinandergesetzt haben.

Die Publikationsanalyse bringt zudem hervor, dass in jüngerer Zeit vermehrt branchenspezifische Untersuchungen durchgeführt wurden, in denen die jeweiligen Besonderheiten Berücksichtigung fanden. Beispielhaft sei auf Herrmann 2004 (Preispolitik im Export: die Perspekti-

---

38 Beispiele ausgewerteter Zeitschriften: *Marketing Letters*, *Journal of Business and Psychology*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of Market Focused Management*, *Journal of Retailing*, *Journal of Retailing and Consumer Services* etc..

ve der Pkw-Industrie), Kaapke 2004 (Neue rechtliche Rahmenbedingungen für die Preispolitik in Apotheken), Jaenicke 2003 (Eine empirische Untersuchung zur Preispolitik der Banken unter besonderer Berücksichtigung bundesbankpolitischer Maßnahmen) oder Metzler 2001 (Preispolitik und Möglichkeiten der Umsatzgenerierung von Internet Service Providern) hingewiesen. Das leitet über zu der Frage nach einer einzelhandelsspezifischen Behandlung des Preismanagement. Insofern wurde eine *separierte Analyse der einschlägigen Handelsliteratur* vorgenommen. Ziel hierbei kann es nicht sein, die einschlägige Literatur in vollem Umfang zu verarbeiten. Vielmehr werden stellvertretend jene Quellen jüngerer Ursprungs herausgegriffen, die sich mit dem Untersuchungsgegenstand Preismanagement im Einzelhandel auseinandersetzen.

Abbildung 1.1: Ergebnisse der preispolitischen Publikationsanalyse

	<i>Gesamt ca. 550 Quellen</i>	<i>Englisch ca. 140 Quellen</i>	<i>1995-2004 ca. 400 Quellen</i>
 <i>relative Themenbedeutung</i> gering <span style="float: right;">hoch</span>	Preisdifferenzierung	Preisstrategien	Kunde (Preisbereitschaft etc.)
	Preisstrategien	Kunde (Preisbereitschaft etc.)	Preisdifferenzierung
	Kunde (Preisbereitschaft etc.)	Preisdifferenzierung	Preisstrategien
	Kosten (als Einflussgröße)	Preis im Marketingmix	Kosten (als Einflussgröße)
	Preis im Marketingmix	Preisabsatzbeziehung	Preis im Marketingmix
<i>relative Häufigkeit &lt; 5 Prozent</i>			
	Segmentierung	Internationales Pricing	rechtliche Aspekte
	Preisentscheidungsprozess	Preiskontrolle/-steuerung	Preisentscheidungsprozess
	Organisation	Segmentierung	Preiskontrolle/-steuerung
	Preiskontrolle/-steuerung	Preisinformationssystem	Organisation
	Preisinformationssystem	rechtliche Aspekte	Preisinformationssystem

Quelle: Zusammenstellung der Verfasserin

Zunächst sei auf das *Jahrbuch Handelsforschung*, herausgegeben von Volker Trommsdorff, als das einzige *langjährige* deutschsprachige Periodikum verwiesen, das sich exklusiv mit der wissenschaftlichen Handelsforschung befasst. Abbildung 1.2 zeigt die Schwerpunkte, den Umfang sowie die Anzahl der Beiträge mit preispolitischem Fokus seit der ersten Ausgabe der *Handelsforschung* im Jahr 1986.

Abbildung 1.2: Ergebnisse der Publikationsanalyse *Jahrbuch Handelsforschung*

<i>Jahr</i>	<i>Schwerpunktthema</i>	<i>Anzahl Beiträge</i>	<i>Anzahl Beiträge mit Preisfokus</i>
1986	Rahmenbedingungen des Handelsmarketing u. a.	10	./.
1987	Ladenschluss		
1988	Standortfragen	15	./.
1989	Grundsatzfragen	15	./.
1990	Internationalisierung im Handel	12	1 (Preiswerbung in Österreich)
1991	Erfolgsfaktoren und Strategien	13	1 (Sonderangebotspolitik)
1992/93	Handel im integrierten Europa	19	./.
1993/94	Systeme im Handel	12	./.
1994/95	Kooperation im Handel und mit dem Handel	16	./.
1995/96	Informationsmanagement im Handel	19	1 (Preisforschung)
1997/98	Kundenorientierung im Handel	20	./.
1998/99	Innovation im Handel	22	1 (Preisdifferenzierung)
1999/2000	Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel	17	./.
2000/01	Kooperations- und Wettbewerbsverhalten des Handels	20	1 (Preismanagement im Bekleidungseinzelhandel)
2001/02	Wandel der handelsrelevanten Wertschöpfungsprozesse	15	./.
2003	kein spezieller Themenschwerpunkt	22	2 (Couponing; Verbraucherrabattsysteme)
2004	kein spezieller Themenschwerpunkt	29	1 (Preisabstandsanalyse)
2005	kein spezieller Themenschwerpunkt	20	3 (Couponing, Category Pricing, Preiswissen)
2006	kein spezieller Themenschwerpunkt	15	2 (Category Pricing, Preisinformationssysteme)

Quelle: Zusammenstellung der Verfasserin

Ein weiteres Jahrbuch mit Handelsfokus gibt es seit dem Jahr 2001: Das *Jahrbuch Handelsmanagement*, seit 2003 umbenannt in *Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement*, wird von Ahlert/Olbrich/Schröder herausgegeben. Abbildung 1.3 zeigt die Schwerpunktthemen, die Gesamtzahl der Beiträge sowie die Anzahl der Beiträge mit preispolitischem Fokus seit Erscheinen.

Darüber hinaus sei auf die Veröffentlichung *Meilensteine im deutschen Handel* von Dichtl/Lingenfelder hingewiesen, in der die Preispolitik vornehmlich im Zusammenhang mit dem Discountprinzip beleuchtet wird<sup>39</sup>. Daneben setzen sich Ahlert/Schröder mit rechtlichen Aspekten im Allgemeinen und dabei auch mit Fragen der Untereinstandspreisregelung, vertikaler Preisbindung etc. auseinander<sup>40</sup>. Im Beitrag „Kundenorientierung im Handel“ wird das Preis-Leistungsverhältnis zwar als ein Element von Kundenorientierung genannt, nähere preispolitische Überlegungen werden jedoch nicht angestellt<sup>41</sup>. In dem von Otto Beisheim herausgegebenen Werk *Distribution im Aufbruch*<sup>42</sup> beschäftigen sich zwei der 67 Einzelbeiträge mit Preisthemen. Simon/Kalka/Lauszus beleuchten das Thema Euro-Pricing im Spannungsfeld Hersteller-Handel. Gierl/Helm setzen sich in einem weiteren Beitrag mit Preisgarantien, insbesondere deren Wirkung und Bedeutung für die Einkaufsstättenwahl, auseinander. Schließlich ist auf zwei Untersuchungen in den regelmäßig erscheinenden *Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung* an der Universität zu Köln hinzuweisen: Müller-Hagedorn 2004 (Steuerung der Preispolitik im Handel) sowie Diller/Brambach 2002 (Die Entwicklung der Preise und Preisfiguren nach der Euro-Einführung im Konsumgüter-Einzelhandel).

Abbildung 1.3: Ergebnisse der Publikationsanalyse *Jahrbuch Vertriebs- und Handelsmanagement*

<i>Jahr</i>	<i>Schwerpunktthema</i>	<i>Anzahl Beiträge</i>	<i>Anzahl Beiträge mit Preisfokus</i>
2001	Category Management	10	./.
2002	Electronic Retailing	14	./.
2003	Hersteller-Handelsdyade	26	1 (Kundenorientiertes Preismanagement)
2004	Internationalisierung	19	./.
2005	Netzwerke in Vertrieb und Handel	20	1 (Strategic Brand Coordination)
2006	Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken	16	./.

Quelle: Zusammenstellung der Verfasserin

Aus dem Bereich der Monographien ist erstens auf drei Dissertationen hinzuweisen. *Stahl* beschäftigt sich in dem im Jahr 2005 veröffentlichten Dissertationsprojekt „Paid Content“ mit

39 Vgl. Schmalen/Schachtner 1999, S. 126 ff.

40 Vgl. Ahlert/Schröder 1999, S. 246 ff.

41 Siehe Spannagel/Trommsdorff 1999, S. 65

42 Siehe Beisheim 1999

der Preisgestaltung im elektronischen Handel mit digitalen kostenpflichtigen Inhalten.<sup>43</sup> Mit dem Sachverhalt *Preisimage im Handel* setzt sich Müller in ihrer Dissertation aus dem Jahr 2003 auseinander.<sup>44</sup> Dabei widmet sie sich der Konzeptualisierung des Preisimage, der Modellierung von Determinanten sowie der Dynamisierung der Wirkungszusammenhänge, um Hinweise für eine Verbesserung des Preisimage abzuleiten. Eine explizite Berücksichtigung finden preispolitische Fragen im Einzelhandel insbesondere auch in der Dissertation von Zeisel aus dem Jahr 1999 (Efficient Pricing und Efficient Assortment Planning für große Handels- und Dienstleistungssortimente). Er konzentriert sich auf operative Fragestellungen in der Sortiments- und Preispolitik und fordert die Ausgestaltung der einzelhandelsspezifischen Preispolitik als „Category Pricing“<sup>45</sup>. Damit trägt er insbesondere der Bedeutung von Nachfrageverbunden im Einzelhandel Rechnung. Zweitens sind die Arbeitspapiere von Wagner/Fritz 2001 (Tendenzen marktorientierter Preispolitik im "Electronic Commerce“) und Fritz 2000 (Preispolitik im Internet) zu nennen, in denen preispolitische Aspekte im Internet bzw. Electronic Commerce untersucht werden. Darüber hinaus gibt es in der Handelsforschung Monographien und Lehrbücher, in denen die marketingpolitischen Instrumente und folglich auch preispolitische Fragestellungen beleuchtet werden. Als Beispiele für jüngere Veröffentlichungen sei auf Barth/Hartmann/Schröder (Betriebswirtschaftslehre des Handels, 2002), Liebmann/Zentes (Handelsmanagement, 2001), Müller-Hagedorn (Handelsmarketing, 2002) und Schröder (Handelsmarketing, 2002) verwiesen. Daneben bedürfen auch solche Monographien/Lehrbücher Erwähnung, die die Preispolitik im Allgemeinen behandeln und dem Einzelhandel einen gesonderten Abschnitt widmen. Hier sei auf zwei Veröffentlichungen jüngerer Ursprungs von Diller bzw. Diller/Herrmann hingewiesen. In seinem Werk Preispolitik aus dem Jahr 2000 widmet Diller der „Preispolitik im Einzelhandel“ einen speziellen Abschnitt. Das umfassende Handbuch Preispolitik aus dem Jahr 2003 enthält einen handelspezifischen Beitrag, in dem sich Rudolph/Wagner mit der Preisimage-Politik im Handel beschäftigen.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die einzelhandelsspezifische Preispolitik trotz der dargelegten institutionenbezogenen Besonderheiten in der Literatur zurückhaltend thematisiert wird. Insbesondere erfahren Überlegungen zu Preisentscheidungsprozessen oder auch die durch neuere Informations- und Kommunikationstechnologien geschaffenen Möglichkeiten zur Verbesserung preispolitischer Entscheidungen bis heute keine besondere Aufmerksamkeit in der Handelsforschung. Die insgesamt doch recht geringe Anzahl an Auseinandersetzungen mit einzelhandelsspezifischen Preisproblemen mag einerseits darauf zurückzuführen sein, dass die traditionsreiche Dominanz des funktionalen Handels die Forschungsdefizite im institutionalen Handel überdeckt hat. Andererseits standen Fragen der Sortimentsdifferenzierung, der Quali-

---

43 Vgl. Stahl 2005

44 Vgl. Müller 2003

45 Mit Category Pricing beschäftigt sich in jüngerer Zeit auch Zielke. Zielke 2005, S. 185 ff.

tät oder anderer Differenzierungsformen lange Zeit im Vordergrund. Daraus kann abgeleitet werden, dass noch einige Forschungslücken bestehen, so dass sich für die vorliegende Untersuchung ein breites noch unbearbeitetes Forschungsfeld bietet.

Mit Blick auf die dargelegten Handlungsbedarfe verfolgt die Arbeit folgende *Forschungsziele*:

- (1) Vor dem Hintergrund einer fehlenden einzelhandelsspezifischen Theorie der Preispolitik stellt sich die Frage, welche theoretischen Erklärungsansätze sich zur Explikation des Preismanagement im Einzelhandel heranziehen lassen und damit zur theoretischen Fundierung der weiteren Überlegungen geeignet erscheinen.
- (2) Angesichts des begrenzten Kenntnisstandes besteht ein weiteres Forschungsziel darin, den Preisentscheidungsprozess im Einzelhandel zu strukturieren. Mit Blick auf die hohe Komplexität preispolitischer Entscheidungen wird das preispolitische Gesamtproblem über die Analyse preispolitischer Teilprobleme strukturiert und so schrittweise einer möglichen Handhabung zugeführt.
- (3) Ein drittes Forschungsziel besteht darin, einen Ordnungsrahmen zu entwickeln, mit dem die komplexen Preisentscheidungsprobleme abgebildet werden können und der als Ausgangspunkt einer Umsetzung in die Informationstechnik dienen kann. Damit soll ein Beitrag zu der Aufgabe geleistet werden, preispolitisches Anwendungswissen in DV-geeignete Strukturen umzusetzen.

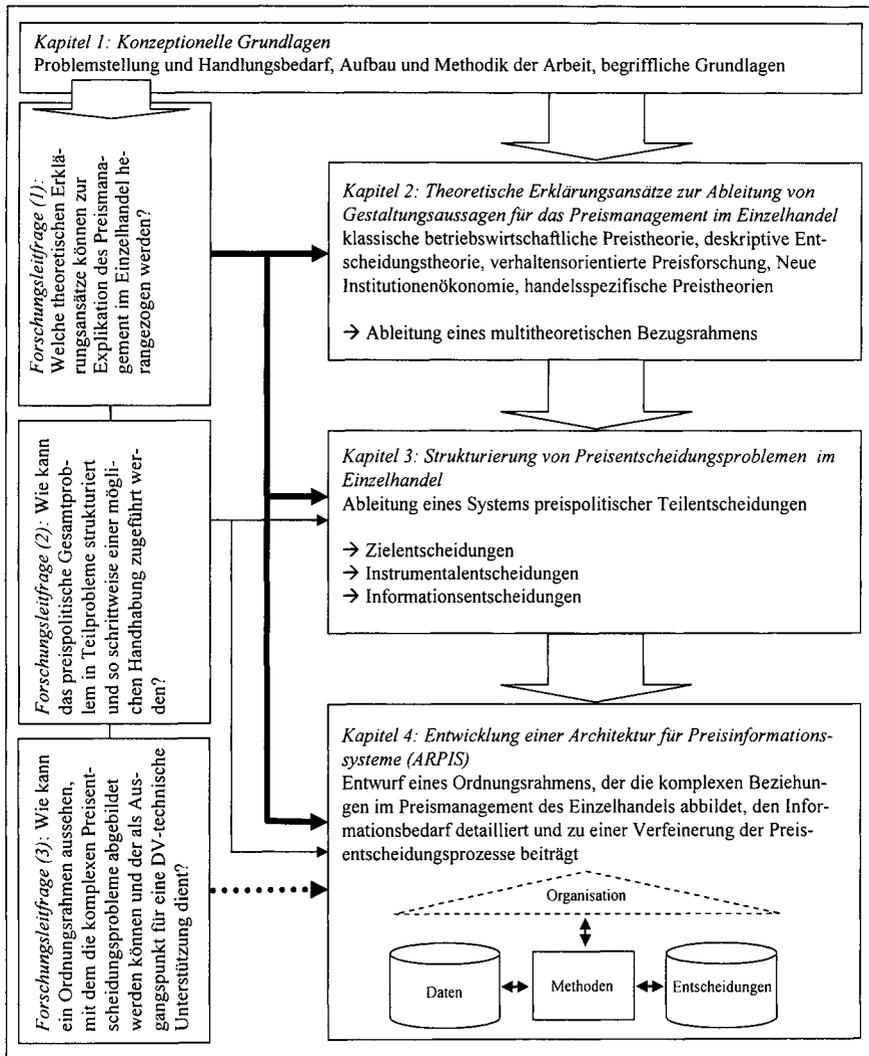
## **2. Aufbau und Methodik der Untersuchung**

Ausgehend von den skizzierten Forschungsfragen umfasst die Untersuchung vier Kapitel (vgl. Abbildung 1.4) sowie ein abschließendes fünftes Kapitel:

In *Kapitel 1* werden zunächst die konzeptionellen Grundlagen der Untersuchung aufgearbeitet. Neben einer Darlegung von Problemstellung und Handlungsbedarf sowie Aufbau und Methodik der Untersuchung werden die Begriffe Preis und Preismanagement im Sinne eines einführenden Überblicks abgegrenzt.

*Kapitel 2* befasst sich mit Entwicklung und Stand der Forschung zur Preispolitik. Auf Basis der Erkenntnis, dass bislang keine einzelhandelsspezifische Theorie der Preispolitik verfügbar ist, wird die Leistungsfähigkeit von bereits vorhandenem Wissen überprüft. Zu diesem Zweck werden ausgewählte theoretische Ansätze gekennzeichnet und in einen gemeinsamen Bezugsrahmen eingebunden. Anhand definierter Beurteilungskriterien werden Erklärungsbeiträge der ausgewählten Forschungsansätze für das Preismanagement im Einzelhandel herausgearbeitet.

Abbildung 1.4: Aufbau und Ziele der Arbeit



Quelle: Zusammenstellung der Verfasserin

In *Kapitel 3* wird das Entscheidungsfeld des Preismanagement im Einzelhandel dargelegt. Diese Vorgehensweise spiegelt den entscheidungstheoretischen Denkansatz als Bezugspunkt der Forschungsarbeit wider. Die Ausführungen werden bewusst ausführlich gehalten, denn ein wesentlicher Anspruch an die Untersuchung wird darin gesehen, die vornehmlich komplexen

Preisentscheidungsprozesse zu strukturieren und zu analysieren. In Abschnitt 1 wird zunächst eine für die weiteren Darlegungen zweckmäßige Strukturierung von Preisentscheidungsproblemen herausgearbeitet. Die weiteren Abschnitte 2 bis 4 folgen der Dreiteilung des Entscheidungskomplexes: Abschnitt 2 behandelt die Zielentscheidungen, Abschnitt 3 die Instrumentalentscheidungen und Abschnitt 4 schließlich die Informationsentscheidungen. Breiter Raum wird insbesondere den Instrumentalentscheidungen gewidmet. Durch die Unterscheidung von strategischen (Preispositionierung und Preislagenstruktur, Kalkulationsstruktur sowie Preisdifferenzierung) und operativen Preisentscheidungen (= Einzelpreiskalkulation) wird vor allem der Artikelvielfalt und der Sortimentsorientierung im Einzelhandel Rechnung getragen. Die Bedeutung der Informationsentscheidungen als dritter Entscheidungsbereich wird darin gesehen, dass die Güte preispolitischer Ziel- und Instrumentalentscheidungen in unmittelbarem Zusammenhang mit den verfügbaren Informationen steht. In Abschnitt 4 geht es zunächst um die Strukturierung der relevanten Datenfelder sowie um Möglichkeiten der Datenerhebung. Eine nähere Präzisierung der Datenfelder erfolgt im anschließenden Kapitel 4.

Das Hauptanliegen von *Kapitel 4* besteht darin, eine Architektur für Preisinformationssysteme (ARPIS) zu entwickeln. Damit wird - ausgehend von den in Kapitel 3 dargelegten Entscheidungsfeldern - der Versuch unternommen, Einblicke in die enormen Informationsbedarfe zu gewähren, den Zusammenhang von Ziel- und Instrumentalentscheidungen sowie Datenfeldern transparent zu machen sowie schließlich die Bewältigung der hohen Komplexität preispolitischer Entscheidungsprozesse im Einzelhandel zu unterstützen. Ausgangsbasis der Überlegungen ist die Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS) von Scheer, deren Strukturierungsmerkmale (Beschreibungssichten und Beschreibungsebenen) zunächst betrachtet werden. Auf dieser Basis werden geeignete Strukturierungsmerkmale für das ARPIS-Modell definiert und damit die Grundlage für die folgenden Ausführungen geschaffen. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die ausgewählten drei Beschreibungssichten strukturiert und beschrieben. Zum Zwecke der Konkretisierung wird in den einzelnen Abschnitten auf ARPIS-Referenzmodelle eingegangen. Damit werden konkrete Vorschläge über Elemente unterbreitet, die in den einzelnen Sichten berücksichtigt werden können. Die Ausführungen zum ARPIS-Konzept konzentrieren sich ausschließlich auf die fachkonzeptionelle Ebene. Damit einhergehend ist die Zielsetzung von Kapitel 4 darin zu sehen, Anforderungen an ARPIS in strukturierter Weise sprachlich zu beschreiben und so eine Grundlage für die weitere DV-gestützte Umsetzung auf den Ebenen DV-Konzept und Implementierung zu schaffen. Diese beiden Ebenen werden aufgrund ihrer Nähe zur Informationstechnik nicht thematisiert. Insbesondere mit Kapitel 4 soll ein innovatives Element in der Literatur zum Preismanagement im Einzelhandel dargestellt werden.

Im abschließenden *Kapitel 5* werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und gewürdigt sowie weiterführender Forschungsbedarf und damit Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen aufgezeigt.

Forschungsmethoden können der Erkenntnisgewinnung oder Erkenntnisüberprüfung zugeordnet werden.<sup>46</sup> Die vorliegende Untersuchung versteht sich als Beitrag zur *Erkenntnisgewinnung*. Dieser Forschungszutritt wurde gewählt, weil das preispolitische Entscheidungsfeld im Einzelhandel noch nicht hinlänglich durchdrungen und strukturiert ist. Die vorliegende Untersuchung kann insofern als Ausgangsbasis für Forschungsfragen dienen, die sich mit der Formulierung von Theorien und Hypothesen über den Untersuchungsgegenstand auseinandersetzen. Zur Erkenntnisgewinnung werden verschiedene Methoden diskutiert. Die quantitativ-empirisch ausgerichtete Methode wird sehr kontrovers betrachtet.<sup>47</sup> Zuweilen wird ihr im Rahmen des Forschungsprozesses vornehmlich die Funktion der Erkenntnissicherung zugewiesen.<sup>48</sup> Dem steht die theoretische Orientierung gegenüber<sup>49</sup>, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung vertreten wird. Erstens liegt es nahe, auf das Wissen zurückzugreifen, das problemrelevante Theorien liefern. Zweitens wird davon ausgegangen, dass durch den problemorientierten Rückgriff auf bestehende Theorien Hinweise für eine bessere Bewältigung der Komplexität im Preismanagement des Einzelhandels gewonnen und damit ein Erkenntnisfortschritt erreicht werden kann.

Das Streben nach theoretischer Erkenntnis steht nun keineswegs im Widerspruch zu dem im Rahmen der vorliegenden Arbeit vertretenen *anwendungsorientierten Wissenschaftsverständnis*<sup>50,51</sup> Eine angewandte Wissenschaft baut gezwungenermaßen auf vorhandenem Wissen auf, wie von Bunge expliziert wurde: „There must be knowledge before it can be applied.“<sup>52</sup> Die Eingrenzung der Untersuchung auf eine bestimmte Wirtschaftsstufe, nämlich den Einzelhandel, legt eine anwendungsorientierte Vorgehensweise durch Orientierung an realen Bedingungen nahe. In diesem Sinne wird eine wesentliche Forschungsaufgabe darin gesehen, Wissen so zu strukturieren, dass es zur Handhabung praktischer Problemstellungen verwertbar wird.<sup>53</sup> Es verbleibt die Aufgabe, die Anwendbarkeit des Erkenntnisgewinns zu gewährleisten, ohne der Kritik eines zu geringen Abstraktionsgrades zu unterliegen. Eine Überwindung der Antinomie zwischen theoretischem Anspruch und praktischem Bedürfnis bietet die Vorgehensweise, auf inhaltliche Aussagen zu konkreten Problemstellungen zu verzichten und

---

46 Vgl. Kotzab 1997, S. 16

47 Vgl. beispielhaft Schanz 1977, S. 66 ff.

48 Siehe Kubicek 1977, S. 5 f.

49 Vgl. die Diskussion bei Abel 1979, S. 139 ff.

50 Zum Verständnis der angewandten Wissenschaft vgl. auch Tietz 1969, S. 65 f.; Tomczak 1992, S. 77 ff.; Ulrich 1981, S. 5 ff.

51 Vgl. Schanz 2000, S. 86

52 Bunge 1967, S. 26

53 Vgl. Abel 1979, S. 158

stattdessen Vorgehensweisen zur Problemhandhabung durch die Praxis selbst zu entwickeln.<sup>54</sup> Dieser methodische Ansatz ist typisch für den hier vertretenen *entscheidungsorientierten Ansatz*, der darauf ausgerichtet ist, Mittel und Wege zur Verbesserung von Entscheidungen in der Betriebswirtschaft aufzuzeigen.<sup>55</sup> Der Beziehung von kognitivem (auf Erkenntnis ausgerichtem) und pragmatischem (auf Beherrschung des natürlichen und sozialen Geschehens ausgerichtem) Wissenschaftsziel wird in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre durch die Unterscheidung von Erklärungs- und Gestaltungsaufgabe Rechnung getragen.<sup>56</sup> Vor diesem Hintergrund soll die Untersuchung im Sinne der angewandten Wissenschaft eine Erklärungsaufgabe durch die theoriegestützte Erkenntnisgewinnung sowie die Strukturierung des Wissens wahrnehmen. Zweitens soll im Sinne der Gestaltungsaufgabe das so gewonnene Wissen zur Verbesserung der Handhabung von Entscheidungsproblemen (hier speziell der Preisentscheidungsprobleme) in der Handelspraxis anwendbar sein. In diesem Sinne liefern Entscheidungen bzw. der Entscheidungsprozess den Zugang für das Forschungskonzept. Dabei wird insbesondere den Überlegungen des neueren entscheidungsorientierten Systementwurfs Rechnung getragen, in dem die Nutzung und Einordnung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse zugelassen und angestrebt werden.

### 3. Begriffliche Grundlagen

Eine Behandlung von Fragen zum Preismanagement im Einzelhandel setzt die definitorische Eingrenzung der relevanten Begriffe voraus. Nachfolgend werden die Begriffe *Preis* und *Preismanagement* auf Basis entscheidungstheoretischer Begriffe erläutert. Die Ausführungen dienen als einführender Überblick. Weiterführende Überlegungen werden in Kapitel 3 ange stellt.

In älteren Beiträgen wird der *Preis* nicht nur unter rein monetären Überlegungen definiert, er kann vielmehr auch ein nicht-monetäres Äquivalent darstellen. „Als den Preis eines Gutes bezeichnet man die Menge der Geld- oder Gütereinheiten, die man für eine Mengeneinheit eines bestimmten Gutes zahlt oder eintauscht, je nachdem, ob es sich um eine Markt- oder Tauschwirtschaft handelt. ... Das Verhältnis zweier Preise, ausgedrückt in einer Währungseinheit, ist identisch gleich der Tauschrelation desjenigen Gutes, dessen Preis im Zähler steht, ausgedrückt in Mengeneinheiten des Gutes, dessen Preis im Nenner steht.“<sup>57</sup> Mit weitestgehendem Wegfall der Tauschwirtschaft tritt der monetäre Aspekt in den Vordergrund. So vertritt Ott, hauptsächlich von makroökonomischen Überlegungen geprägt, folgende Auffassung:

---

54 Siehe Ulrich 1995, S. 176

55 Vgl. Heinen 1969, S. 209

56 Vgl. Schanz 1997, S. 557

57 Richter 1970, S. 11 f.