

Consumer Industries

---

# Der gewinnorientierte Einkäufer – Preisoptimierung im Versandhandel

---

Dr. Andreas von der Gathen, Tim Brzoska



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

---

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

***Im Versandhandel sind deutlich höhere Gewinne möglich! Dazu müssen sich die Einkäufer zu Preismanagern entwickeln und mit intelligenten Werkzeugen unterstützt werden.***

---

**Ein Tool kann den Einkäufer in seiner Preisentscheidung unterstützen, aber niemals ersetzen.**

---

Viele Versandhändler nutzen den Preis als Wettbewerbsinstrument. Dies ist auch zu einem gewissen Grad richtig, da der Preis für die Positionierung eines Händlers wichtig ist. Gleichzeitig ist der Preis aber auch der Faktor mit dem größten Einfluss auf den Gewinn. Einige Versandhändler haben dieses Potenzial erkannt und versuchen es mithilfe einer Black Box auszuschöpfen. Die Erfolge sind jedoch begrenzt, da die Komplexität und Dynamik der Umwelt in einem derartigen "Preisautomaten" nur schwer abbildbar sind. Hinzu kommt, dass unserer Erfahrung nach das grundlegende Wissen um den Einfluss des Preises auf den Deckungsbeitrag (DB) und den Rohertrag sowie um die Optimierung von Preisen mit Hilfe von Preis-Absatzmengen-Beziehungen in den Hintergrund gerückt ist. Wer die Preise nicht nur zur Profilierung, sondern darüber hinaus auch zur Gewinnsteigerung nutzen will, muss den Einkäufer in den Mittelpunkt stellen und ihn zum Preismanager entwickeln. Im Zuge dieser Entwicklung braucht der Einkäufer ein Werkzeug, welches ihn bei der Preisoptimierung unterstützt. Das Werkzeug kann jedoch den Preismanager niemals ersetzen!

---

**Den Einkäufern fehlen häufig die richtigen Informationen, um gewinnoptimale Preise zu setzen.**

---

Wie entstehen im Versandhandel die Preise? Vielfach ist es eine intuitive Entscheidung, die von Einkaufspreisen, Wettbewerbspreisen, der Position und Präsentation des Artikels in der Strecke und ggf. von der Preisempfehlung des Herstellers beeinflusst wird. Eine systematische Bestimmung des DB-optimalen Preises findet in den seltensten Fällen statt. Dies beruht zum einen auf dem Zeitmangel der Einkäufer, die in kurzer Zeit viele Preise festlegen müssen. Zum anderen fehlt den Einkäufern häufig das Basiswissen für die DB-optimale Preisfindung: die Preisbereitschaft der Kunden. Die Preisbereitschaft der Kunden für einen Artikel spiegelt sich in der Menge wider, die bei einem bestimmten Preis gekauft wird (siehe Abbildung 1). Der Einkäufer macht sich aber traditionell gerade hierzu wenig Gedanken. Dies beruht auch auf der vorherrschenden Aufgabenteilung zwischen Einkauf und Disposition: Der Einkäufer setzt die Preise und der Disponent ist dafür zuständig, die notwendi-

ge Ware zu beschaffen (Einkaufsmenge). Die Verkaufs- bzw. Absatzmenge ist häufig nur ein resultierender Faktor des Planumsatzes.

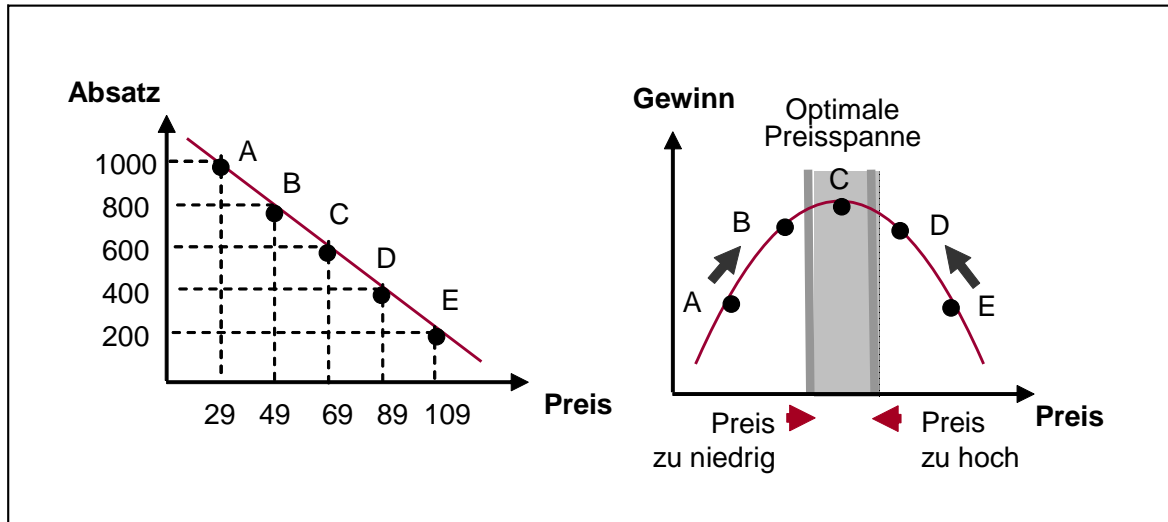


Abbildung 1: Gewinnoptimale Preise

**Preis-Optimierung  
erfordert die  
Überwindung der  
gedanklichen  
Trennung von Preis  
und Menge.**

Eine Profit-Optimierung mithilfe von DB-optimalen Preisen kann nur erreicht werden, wenn diese gedankliche Trennung überwunden wird. Der Einkäufer muss verstehen, dass bei der Preisfindung der Preis in Abhängigkeit von der erzielten Absatzmenge gewählt werden muss. Die Umsetzung dieser neuen Betrachtungsweise basiert auf einem systematischen und systemgestützten Herantasten an den DB-optimalen Preis: Der Einkäufer schätzt für verschiedene Endkundenpreise eines Artikels die Absatzmenge. Daraufhin wird toolgestützt für jede Preis-Mengen-Schätzung der Deckungsbeitrag errechnet, wodurch der DB-optimale Preis sofort sichtbar wird.

Selbstverständlich sollte der Einkäufer bei der Preisfindung unterstützt werden, indem ihm entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung gestellt werden. So können zusätzliche Informationen, z.B. Absatzmengen und Preise von Referenzartikeln, bei der Schätzung helfen. Referenzartikel sind dabei Artikel, die ein ähnliches Preis-Mengen-Verhalten besitzen und im Sortiment geführt werden oder wurden. Weiterhin können Analysen von historischen Daten innerhalb einer Warengruppe Hinweise liefern, welche durchschnittliche Preis-Mengen-Beziehung in der Warengruppe existiert. Auch externe Datenbanken mit Informationen zu

**Mit der richtigen  
Infrastruktur  
entwickelt sich der  
Einkäufer zum  
Preismanager.**

Wettbewerbspreisen und Absatzmengen sollten eingebunden werden. In Ausnahmefällen, um z.B. grundlegende Zusammenhänge innerhalb eines Sortiments zu bewerten, können auch Preistests eingesetzt werden. Die dabei ermittelten Ergebnisse dienen zum einen zur Validierung der Schätzergebnisse des Einkäufers und des daraus resultierenden DB-optimalen Preises. Zum anderen kann der Einkäufer von den Testergebnissen lernen, da er seine Schätzungen direkt mit den Testergebnissen vergleichen und ggf. als Basis für zukünftige Schätzungen nutzen kann.

Der Unterschied unserer Vorgehensweise im Vergleich zu anderen Ansätzen ist, dass die Informationen und Systeme den Einkäufer bei der Preisfindung unterstützen, ihm die Entscheidung aber nicht abnehmen (siehe Abbildung 2). Verbessert der Einkäufer kontinuierlich die Preise über die Schätzung von Preis-Mengen-Beziehungen und wird er dabei durch die oben genannten Informationen und Maßnahmen unterstützt, so wird er in kürzester Zeit zum Preismanager und erzielt eine erhebliche DB-Verbesserung.

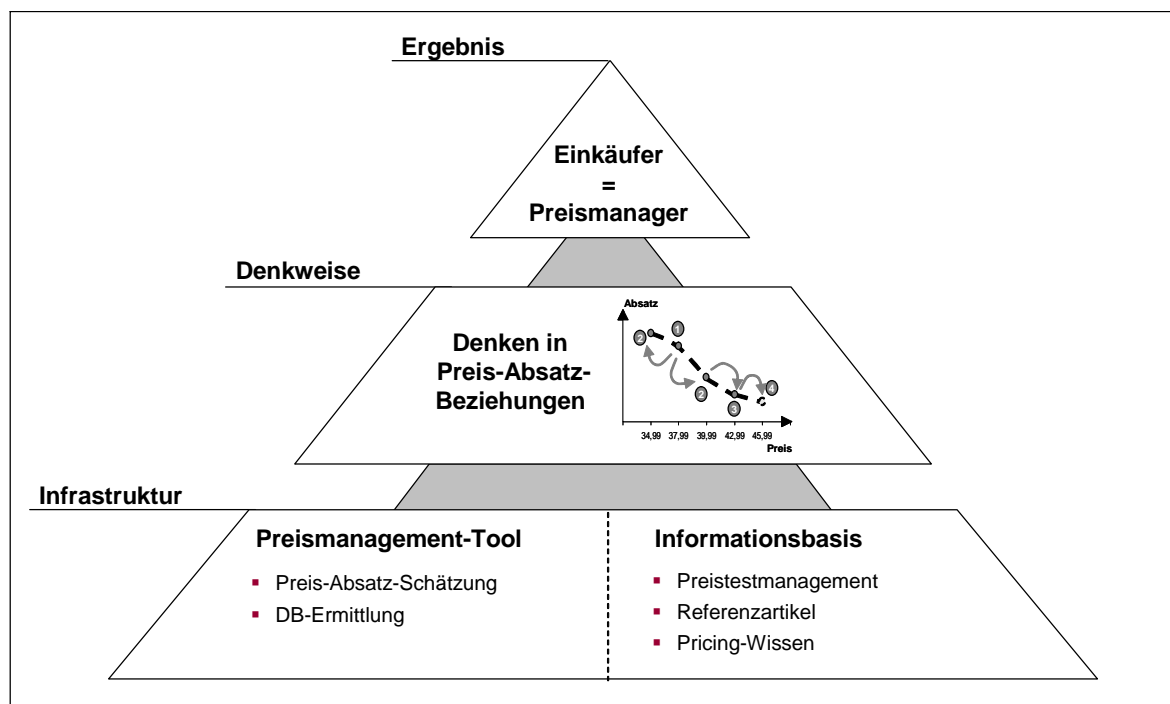


Abbildung 2: Der gewinnorientierte Einkäufer

### **Fazit:**

- Der Preis sollte zur Profit-Optimierung und nicht ausschließlich zur Profilierung genutzt werden.
- DB-optimale Preise führen zu einem profit-optimalen Sortiment.
- Die Basis von DB-optimalen Preisen ist die Preisbereitschaft der Kunden, die sich in Preis-Mengen-Beziehungen von Artikeln widerspiegelt.
- Die Umsetzung der kundenorientierten Preisfindung sollte über ein systematisches und systemgestütztes Herantasten an den DB-optimalen Preis stattfinden. Die Schätzung von Preis-Mengen-Beziehungen ist dabei die Basis.
- Als Unterstützung bei der Schätzung von Preis-Mengen-Beziehungen müssen dem Einkäufer zusätzliche Informationen zur Verfügung gestellt werden (z.B. Preis- und Absatzinformationen von Referenzartikeln, Warengruppen und Wettbewerbern).
- Zur Validierung einzelner grundlegender Beziehungen sind Preistests das geeignete Mittel.
- Durch die kontinuierliche Preissetzung über die Schätzung von Preis-Mengen-Beziehungen wird der Einkäufer zum Preismanager und erzielt eine erhebliche DB-Verbesserung.

---

*Autoren*

*Dr. Andreas von der Gathen ist Partner und Leiter des Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.*

*Tim Brzoska ist Director im Competence Center Consumer Industries bei Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH in Bonn.*

*Simon-Kucher & Partners ist ein internationales Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Strategie, Marketing und Pricing. Wir beschäftigen mehr als 400 Berater in 16 Büros in Europa, Nordamerika und Asien. Die Professional Pricing Society in den USA, BusinessWeek und The Economist nennen Simon-Kucher & Partners "the leading pricing experts in the world".*

**Für weitere Informationen:**

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Bonn:  
Haydnstraße 36  
D - 53115 Bonn  
Tel: +49 228 9843-253  
Fax: +49 228 9843-448

E-Mail: [andreas.gathen@simon-kucher.com](mailto:andreas.gathen@simon-kucher.com)  
[tim.brzoska@simon-kucher.com](mailto:tim.brzoska@simon-kucher.com)

Internet: <http://www.simon-kucher.com>