

Effektive Rabattstrategien

Preismodellierung für optimierte Abverkäufe

Von Andreas Behrens, Prof. Dr. Hendrik Schröder und Oliver Strohmer

Wie viel Stück soll ein Händler von einer bestimmten Ware bestellen? Besonders im Schuhhandel, dessen Produkte stark saisonalen Trends und häufigen Modellwechseln unterliegen, konfrontiert die Bestellmenge die Händler mit einem Entscheidungsproblem. Hier helfen professionelle Ansätze, bei denen Händler fundierte Analysen zum Kundenverhalten durchführen und danach detaillierte Preisgestaltungen für den Abverkauf entwickeln können.



Andreas Behrens ist Projektmanager Retail bei der der SAS Deutschland GmbH in Heidelberg.



Dr. Hendrik Schröder ist Professor an der Universität Duisburg-Essen, Lehrstuhl für Marketing und Handel.



Oliver Strohmer ist Technical Account Manager bei der SAS Deutschland GmbH in Heidelberg.

Zu niedrige Bestellmengen können zu Out-of-Stock-Situationen und Umsatzeinbußen führen; bei zu hohen Beständen bleibt der Händler auf Restanten sitzen: Altware blockiert die Regale, neue Modelle lassen sich nicht präsentieren, und es entstehen zusätzliche Kapitalbindungskosten. Für die Händler stellt sich also die Frage, wie sie das Restantenproblem verhindern können.

Verlagerung von Restware

In der Praxis löst der Handel das Restantenproblem auf unterschiedliche Weise. Es gibt die Möglichkeit, die Restware zu verlagern, an anderer Stelle zu platzieren und damit aus dem Blickfeld der Käufer zu nehmen. So haben einige Handelsunternehmen eigene Filialen für den Abverkauf der Restware geschaffen.

Neben der Vermarktung der Überbestände über spezielle Filialen hat sich in letzter Zeit der Abverkauf der Restanten über eBay etabliert. Als dritte Möglichkeit nutzen viele Schuhhändler in ihren Geschäften die Verlagerung der Restanten aus den Stammregalen auf Sonderflächen.

Wie aber müssen Händler vorgehen, wenn nicht die Möglichkeit besteht, die Produkte zu verlagern, und die Ware von Stammpplatz aus verkauft werden soll? Wie sehen Preisstrategien aus, die über Nachlässe einen Abverkauf der Ware direkt aus den Stammregalen heraus ermöglichen?

Abverkauf vom Stammpplatz aus

Soll der Abverkauf der Ware vom Stammpplatz aus vonstattengehen, müssen die Preise sinnvoll reduziert werden. Hierbei ergeben sich für die Händler zwei Möglichkeiten: Mit Hilfe von Coupons wird der Normalpreis optisch beibehalten. Die Kunden, die den Coupon einlösen, erhalten beim Kauf eines bestimmten Artikels absolute oder prozentuale Preisabschläge oder spezielle Zusatzangebote. Beim klassischen Abverkaufsmodell wird jedoch der Normalpreis reduziert. Hierbei gilt es insbesondere drei Faktoren zu beachten:

- **Zeitpunkt:** Wann soll mit der Preisreduktion begonnen werden?
- **Anzahl:** Wie viele Schritte der Preisreduktion sollen durchgeführt werden?
- **Abschlagshöhe:** Um wie viel Prozent soll der Preis reduziert werden?

Um solche Fragen fundiert zu beantworten, sind strategisch-analytische Lösungen notwendig, wie sie beispielsweise einer der weltgrößten Anbieter sogenannter Business-Intelligence-Lösungen, SAS, anbietet. Sie unterstützen die optimale Preisgestaltung von Abverkäufen. Händler haben so die Möglichkeit, anhand fundierter Datenanalysen zu prognostizieren, welche Produkte wann, wie oft und in welchem Maße herabgesetzt werden sollen. Dabei stützen sich die Filialleiter auf detaillierte Analyseergebnisse zu kritischen Faktoren wie

Bestandshöhe, Nachfrage, spezielle Kundenwünsche und mögliche Preisspanne. Eine solche Lösung überprüft sowohl abgeschlossene als auch laufende und geplante Rabattaktivitäten und misst die Erfolgsquote laufender Abverkäufe.

Mit Hilfe sogenannter Mark-down-Lösungen lässt sich die Preisgestaltung und -optimierung von Verkaufswaren – unabhängig von deren Produktlebenszyklus – exakt kalkulieren. Anhand fundierter Analysen können Händler so besser entscheiden, welche Produktgruppen im Preis reduziert werden sollten und zu welchem Zeitpunkt die Aktion am besten durchgeführt werden sollte. Ebenso wird schnell ersichtlich, in welchen Filialen und um wie viel Prozent die Modelle jeweils herabgesetzt werden müssen. Die Filialleiter stützen sich bei der Auswertung auf detaillierte Analyseergebnisse zu zentralen Messgrößen wie lokale Bestandshöhen, Nachfrage, spezielle Kundenwünsche und mögliche Preisspannen.

Mark-down-Pläne

Die Händler können mit speziellen Mark-down-Plänen über eine bestimmte Zeitspanne hinweg eine Serie von Preissenkungen planen und durchführen. Dabei wird entweder ein einzelner Artikel in einer oder mehreren Filialen oder aber mehrere Artikel in ebenfalls einer oder mehreren Filialen betrachtet. Die Lösung prognostiziert bei der Preisgestaltung daraufhin entweder die Verkaufseinheiten der einzelnen Produkte auf Basis des eingegebenen Preises, oder aber, sie empfiehlt einen Zielpreis, basierend auf den eingegebenen Daten zum jeweiligen Produkt oder zur Filiale. So lassen sich Umsatzerlöse und Gewinnspannen maximieren oder aber das Bestandsrisiko minimieren.

Funktionsweise

Die Software überprüft nicht nur aktuelle, sondern auch abgeschlossene und geplante Rabattaktivitäten und misst die Erfolgsquote von laufenden Abverkäufen. Stimmen die Ergebnis-

se dieser Aktionen nicht mit den vorgegebenen Zielen überein, schlägt die Lösung Korrekturmaßnahmen vor. Händler können so unnötige Preisnachlässe und zu hohe Lagerbestände vermeiden. Ebenso lassen sich Ergebnisse und Erfahrungen aus früheren Aktionen in die Planung bevorstehender Abverkäufe einbeziehen und ermöglichen Prognosen, mit deren Hilfe die Verantwortlichen entscheiden können, welche Produkte wann, wie oft und in welchem Maße herabgesetzt werden sollen.

Analyse des Kundenverhaltens

Modische Artikel, wie sie in der Schuhwirtschaft angeboten werden, sprechen im Verlauf ihres Produktlebenszyklus verschiedene Gruppen von Käufern an. Sollen aussagekräftige Analysen in Bezug auf Zeitpunkt, Höhe und Anzahl der Rabatte durchgeführt werden, muss insbesondere auch das Kaufverhalten der verschiedenen Kundengruppen in Betracht gezogen werden. Die potenziellen Käufer lassen sich in folgende Gruppen unterteilen:

- **Innovatoren:** Als Innovatoren werden diejenigen Kunden bezeichnet, die möglichst schnell neue Waren kaufen möchten, weil sie damit eine Vorreiterrolle demonstrieren. Sie haben eine hohe Preisbereitschaft, weil ihnen das Erwerben eines Produkts zu einem frühen Zeitpunkt einen bestimmten Nutzen bringt. Sie sind die Ersten, welche die Schuhe tragen und zeigen.
- **Frühe Übernehmer:** Diese Kundengruppe folgt dem Kaufverhalten der Innovatoren und ist ebenfalls bereit, hohe Preise zu bezahlen. Sie wollen vor der Mehrheit der Kunden modische Schuhe tragen.
- **Frühe und späte Mehrheit:** Der Mehrheit der Käufer ist der Originalpreis neuer Modelle zu hoch; sie haben eine geringere Kaufbereitschaft als die vorangegangenen Gruppen und warten mit ihren Neuanschaffungen, bis die Produkte herabgesetzt werden.

Bei der Entwicklung einer sinnvollen Rabattstrategie gilt es neben anderen Faktoren eine gewisse Preisdisziplin einzuhalten.

■ **Nachzügler:** Diese Kundengruppe hat nur eine sehr geringe Kaufbereitschaft und ist erst bei massiven Preisabschlägen bereit, Ware zu kaufen.

Die Aufgabe einer analytischen Lösung ist es nun, den einzelnen Gruppen auf Basis fundierter Datenanalysen die jeweiligen Kunden zuzuordnen und so herauszufinden, wann die Innovatoren und frühen Übernehmer ihre Käufe getätigt haben und somit die hohe Preisbereitschaft abgeschöpft ist. Des Weiteren muss ermittelt werden, zu welchen Preisabschlägen die folgende Kundengruppe bereit ist, Käufe zu tätigen – diejenigen Kunden, die noch nicht gekauft haben, weil ihnen die Produkte bisher zu teuer waren. Als letzte Käufergruppe werden, sobald die Kaufbereitschaft der vorangegangenen bereits stark nachgelassen hat, die Nachzügler mit massiven Reduktionen angesprochen.

Rückkopplungseffekte

Bei der Entwicklung einer sinnvollen Rabattstrategie gilt es neben der Berücksichtigung von Zeitpunkt, Anzahl und Höhe der Rabatte und der Analyse des Kaufverhaltens eine gewisse „Preisdisziplin“ einzuhalten, um negativen Rückkopplungseffekten entgegenzuwirken. Diese entstehen beispielsweise, wenn die Kunden, die zu den Innovatoren und frühen Übernehmern gehören, die Gültigkeit des Sprichwortes „Wer zu früh kauft, den bestraft das Sonderangebot“ erfahren: Sie erleiden einen Nutzenverlust, wenn bereits deutlich früher als erwartet der Preis herabgesetzt wird.

Der frühe Kauf zu einem höheren Preis hat sich für sie dann nicht gelohnt. Da Kunden lernen, könnte bei dieser Gruppe die Kaufbereitschaft bei denjenigen Händlern sinken, die ihre Preise in der Vergangenheit zu früh herabgesetzt haben. Das bedeutet für Schuhhändler, dass sie im Zuge ihrer Rabattstrategie bestimmte Zeitabstände einhalten sollten, damit sich die ersten Käufergruppen nicht durch

zu frühe Nachlässe bestraft fühlen. Schließlich ist es kaum von Nutzen, wenn es durch hohe Rabatte zwar gelingt, Restanten zu vermeiden, dafür aber in Zukunft die Stammkundschaft ausbleibt.

Eine weitere Gefahr schlechter Preisstrategien besteht darin, dass Rabatte die Qualitätsbeurteilung der Produkte beeinträchtigen. Denn oftmals lässt sich bei den Kunden beobachten, dass sie die Höhe des Preises mit der Qualität der Ware verbinden: hoher Preis gleich hohe Qualität und umgekehrt. Wenn die Preisabschläge zu hoch ausfallen oder zu schnell kommen, sinkt das Vertrauen der Kunden in die Produktqualität – eine Wahrnehmung, die sich auf das gesamte Sortiment eines Schuhhändlers ausdehnen kann.


Gerade bei modischen Artikeln wie Schuhen ist es schwierig zu messen, wie stark man bestimmte Preise reduzieren muss, um den Absatz zu steigern. Denn es handelt sich nicht um Ware, die lange am Stammpfad geführt wird und daher Möglichkeiten zu Zeitvergleichen bietet („Wie hat die letzte Preisreduktion gewirkt?“), sondern um Artikel, die bewusst nach einer gewissen Zeit aus den Regalen genommen werden und bei denen keine Erfahrungswerte für Preisabschriften vorliegen. Ebenso ist es schwierig, Erkenntnisse zum Kaufverhalten der Kunden bei einem bestimmten Modell auf Folgeprodukte zu übertragen, da diese sich modebedingt von den abverkauften Produkten unterscheiden.

Fazit

Was ist also wichtig für Schuhhändler, wenn sie Restanten vermeiden und angemessene Roterträge erzielen wollen? Sie brauchen eine gezielte und in sich schlüssige Preisstrategie, die sich an schnelllebige und saisonale Modetrends anpasst. Das ist nur möglich, wenn den Kalkulationen korrekte und konsistente Informationen vor allem zum Kundenverhalten zugrunde liegen. Auf dieser Basis können die Verantwortlichen mit Hil-

Eine weitere Gefahr schlechter Preisstrategien besteht darin, dass Rabatte die Qualitätsbeurteilung der Produkte beeinträchtigen.

fe detaillierter Analysen und Prognosen eine fundierte Preisstrategie entwickeln, die sich am Lebenszyklus eines Schuhmodells und an den verschiedenen Kundengruppen orientiert. Letztlich ist es wichtig, die Preisstrate-

gie klar und deutlich zu kommunizieren. Denn die Kunden haben oft erhebliche Schwierigkeiten, sich in der Flut von Couponaktionen, Sonderpreisen und Kundenkartenaktionen zurechtzufinden. 

Letztlich ist es wichtig, die Preisstrategie klar zu kommunizieren.