

Preisstrategien der Unternehmen

Seminararbeit

Lehrstuhl für Modellierung Sozialer Systeme
Herr Prof. Dr. Dr. Jaeger

Sowie Frau Dipl. Volksw. Lass

eingereicht von
Wolfgang Kroop
Zauchwitzer Straße 33
14552 Michendorf
Matr.-Nr. 726465

Potsdam, den 31.12.2009

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	S.	1
1. Preissetzung aus mikroökonomischer Sicht	S.	2
1.1. Der Preis	S.	2
1.2. Grundlagen der Preisbildung	S.	2
2. Einfluss von betriebswirtschaftlichen Preisstrategien auf die Preissetzung	S.	3
2.1. Preispositionierungsstrategien	S.	4
2.2. Grundlagen der Niedrigpreispositionierung (Discounting)	S.	5
2.3. Preisstrategische Effekte, insb. der Kooperationseffekt	S.	6
3. Die Wirkung des Machtverhältnisses zwischen Hersteller, Händler und Konsumenten auf den Preis	S.	7
3.1. Ortung der Preissetzungsmacht	S.	8
3.2. Ansätze zur Konfliktlösung	S.	10
3.3. Preissetzung unter Einbeziehung der Verhaltenstheorie	S.	11
3.4. Verarbeitung von Preisinformationen	S.	13
4. Wie viel Informationsgehalt soll uns der Preis bieten?	S.	14
5. Schlusswort	S.	16
Abkürzungsverzeichnis	S.	17
Literaturverzeichnis	S.	18

Einleitung

Bei den Lebensmitteln achten viele Menschen auf einen günstigen Einkauf. Sie werden als Smartshopper bezeichnet, die bei den Grundbedürfnissen zuvorderst den Preis für ihrer Entscheidungen betrachten und bei höheren Bedürfnissen die Qualität an erster Stelle steht. Der Lebensmitteleinzelhandel hat darauf reagiert und lockt in steter Regelmäßigkeit mit Dauertiefpreisen und Schnäppchen. So titelte die Financial Times Deutschland am Ende diesen Jahres: „Der Preiskampf im Lebensmitteleinzelhandel hat hysterische Ausmaße erreicht.“ Die Seite der Hersteller soll unter diesen „Preiskampf“ stark leiden, titeln die Zeitungen seit Jahren.

Daher soll die nachfolgende Arbeit sich mit der Preisstrategie der Niedrigpreispositionierung der Unternehmen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel befassen. Hierzu wird einleitend die Preissetzung aus mikroökonomischer Sicht dargelegt. Nachfolgend erfolgt der Blick auf vorhandene Preisstrategien um dann die Niedrigpreispositionierung der Discounter genauer zu behandeln. Im Anschluss werden die Probleme die in Verbindung mit der Strategie stehen abgehandelt. Hierbei werden die Auswirkungen der Preisbildung auf Seiten der Hersteller betrachtet. Ein besonderes Augenmerk wird auf die Wirkung der Machtstellung bei den Preisverhandlungen gelegt um dann kurz neuere Lösungsansätze darzulegen. Zum anderen wird die unter Berücksichtigung der auf die verhaltenstheoretischen Erkenntnisse gestützten Preisbildung der Discounter dargestellt. Abschließend erfolgt eine Diskussion der dargelegten Fakten unter der Fragestellung wie viel Information der Preis für die Kaufentscheidung dem Verbraucher bieten soll.

1. Preissetzung aus mikroökonomischer Sicht

Die in der Betriebswirtschaftslehre entwickelten Preisstrategien bauen auf den volkswirtschaftlichen Modellen der Preisbildung auf. Nachfolgend wird ein kurzer Überblick zu den Grundfunktionen des Preises gegeben und anschließend die Grundlagen der Preisbildung aufgezeigt.

1.1 Der Preis

Die Funktion des Preises ist die Abstimmung von Angebot und Nachfrage. Im Grundsatz ist dies unabhängig von der Anzahl der Marktteilnehmer gültig. Er hat eine Informations- und Allokationsfunktion welche zum Gleichgewicht führt. Die Lenkung von Marktein- und austritten, sowie der Menge der zu produzierenden Güter und daraus folgernd die Verteilung der Produktivgüter, erfüllt er durch die Informationsangabe an die Produzenten. Für die Konsumenten bietet er die Information für die Budgetverwendung. Weiterhin ist er ein Indikator für die Knappheit eines Gutes.

Voraussetzung für die Funktionsausübung ist die Möglichkeit der freien Preisbildung und der ungehinderten Anpassungsreaktionen der Marktteilnehmer auf die unterschiedlichen Preise.

1.2. Grundlagen der Preisbildung

Angebot und Nachfrage bestimmen also den Preis. Doch ist diese Aussage zu relativieren. Die Preisbildung ist abhängig vom Markt auf dem er gebildet wird und den Verhaltensweisen der Marktteilnehmer. Die Unterscheidung der Märkte erfolgt hinsichtlich der Anzahl der Teilnehmer. Des Weiteren wird er anhand des Vorliegens einer Marktvollkommenheit klassifiziert. Diese wird nach dem Jevonsschen Indifferenzgesetz angenommen, wenn Homogenität der Güter, das Fehlen von Präferenzen und vollständige Markttransparenz vorliegen. Weitergehende Merkmale sind die Offenheit des Marktes und die Dauer des Marktgleichgewichtes.

Auf den Lebensmitteleinzelhandel kann auf Grund eines Marktanteils von 86,7 v.H. der zehn marktbestimmenden Unternehmen¹ von einem Oligopol

¹ Vgl. *Bundesverband des Deutschen Lebensmitteleinzelhandels e.V.* (Hrsg.): Konzentrationsentwicklung 2006,

ausgegangen werden. Es bestehen zwar sachliche, räumliche, zeitliche und persönliche Präferenzen der Nachfrager, sowie eine unvollständige Markttransparenz, aber es ist davon auszugehen, dass eine Marktvollkommenheit annähernd erreicht wird. Daher spielt die Verhaltensweise der Marktteilnehmer eine wichtige Rolle. Sie wird in der festgestellten Marktform als Strategie bezeichnet und zeichnet sich durch eine aktive Preisgestaltung der Unternehmen aus. Die Unternehmen müssen dabei die Wettbewerbssituation beachten, da diese Auswirkungen auf seinen Gewinn und die Marktposition haben.

In der wissenschaftlichen Literatur bestehen nun unterschiedliche Strategie-Modelle zur Lösung der Preisbildungsproblematik, die auch die Preisstarrheit im Oligopol erklären. Die Aussage der Preisstarrheit besteht darin, dass bei Änderungen der Produktionskosten oder der Nachfragemenge keine Preisänderungen entstehen. Ein wichtiges Modell ist die Stackelberg-Lösung, in der der Unternehmer das Reaktionsmuster seines Konkurrenten kennt und berücksichtigt dieses in seiner Preissetzungsstrategie, um den gewinnmaximalen Preis zu erzielen. Auf dem deutschen LEH haben die Unternehmen durch langjährige Erfahrung das Kenntnis über die Reaktion ihrer Wettbewerber. Befinden sich beide Marktteilnehmer in der Unabhängigkeitsposition, werden sie zu einer Strategie der Kooperation tendieren.² Dies bedeutet für beide Seiten gewinnmaximale Preissetzung nach Absprache, welche zu wettbewerbsrechtlichen Fragestellungen führen würde, daher ist diese Preissetzungsstrategie nicht umsetzbar.

2. Einfluss von betriebswirtschaftlichen Preisstrategien auf die Preissetzung

Die Preisgestaltung orientiert sich an den Oberzielen der Unternehmen, die das Umsatzwachstum, die langfristige Kapitalrentabilität, die Stabilität und die Unabhängigkeit umfassen. Es ist leicht zu erkennen, dass der Preis ein entscheidender Hebel für die Erreichung der Ziele ist. Daher ist die Entwicklung einer Preisstrategie ein entscheidender Erfolgsfaktor, der gemäß Diller³ als „aufeinander abgestimmtes, also ganzheitlich, und an langfristigen Unternehmenszielen ausgerichtetes Ziel- und Handlungskonzept der Preispolitik,

² Vgl. *Cezanne, W.*: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 5. Aufl., München/Wien 2002, S. 172

³ *Diller, H.*: Preispolitik, 4. Aufl., Nürnberg, 2008, S. 210

welches auf die Erschließung und Sicherung von Erfolgspotentialen für das Unternehmen abzielt“ verstanden. Strategische Entscheidungsfelder sind die Preispositionierung, der Preiswettbewerb und die Preisvariation. Da der Preis eine übergeordnete Rolle in der Wahrnehmung des Kunden hat und die Preispositionierung die Preis-Leistungs-Relation im Wettbewerb festlegt, ist ihre Festlegung eine erste wichtige preisstrategische Entscheidung und wird daher nachfolgend näher dargestellt.

2.1. Preispositionierungsstrategien

Die Preispositionierung beinhaltet die Platzierung der Marktleistungen einer Unternehmung im Preis-Qualitäts-Feld eines Marktes. Zur Umsetzung bedarf es eines Kundennutzenkonzeptes und eines wettbewerbsstrategischen Konzeptes. Das preisstrategische Kundennutzenkonzept ist ein ganzheitlicher Entwurf der für den Kunden ein möglichst einzigartiges Preisversprechen definieren, dass im Wettbewerb profilieren und die Kunden binden kann. Denn umso innovativer das Konzept desto höher ist die „Innovationsrente“.⁴ Es besteht aus einer Mischung von Preisinstrumenten die ein Preisimage hervorrufen, dass grundsätzliche Bedeutung für den Marktauftritt hat und langfristig aufgebaut werden muss. Die Discounter behaupten schon einige Zeit ihr Preisimage gegenüber den Vollsortimentkaufhäusern.⁵ Der Kundennutzen, als Saldogröße zwischen Angebotsleistung und zu zahlenden Preis, muss hierbei prägnant und fortwährend kommuniziert werden. Des Weiteren prägt das Preisimage die von den Kunden empfundene Preisgünstigkeit, dass das Verhältnis zwischen dem eigenen Preisniveau verglichen mit den Wettbewerbern darstellt.

Da der Preis das am besten zu vergleichende Angebotsmerkmal ist, lösen eigene preispolitische Aktivitäten Reaktionen der Konkurrenz aus. Daher darf das preisstrategische Wettbewerbskonzept nicht vernachlässigt werden. Es beinhaltet zum einen die Abgrenzung der relevanten Konkurrenten und zum anderen, dass grundsätzliche preispolitische Verhalten im Wettbewerb. Das Verhalten bringt den preispolitischen Stil und das wettbewerbspolitische Selbstverständnis zum Ausdruck. Es besteht aus den Aspekten des zwischen dominant oder peripheren

⁴ Vgl. *Diller, H.*: Preispolitik, 4. Aufl., Nürnberg, 2008, S. 258

⁵ Vgl. *Innovations-report* (Hrsg.): Mercer Analyse Untersucht Preise im deutschen Einzelhandel, <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-51666.html>, Stand 30.12.2009

Stellenwerts von Preisvorteilen, dem aktiven oder passiven Aktivitätsniveau, einer eventuellen Preisaggressivität gegenüber Wettbewerbern und einem Anspruch oder Verzicht auf die Preisführerschaft. Es hat sich dabei nach empirischen Studien herausgestellt das bei ausgeprägten Sättigungstendenzen auf den Märkten eine höhere Neigung der Anbieter zu preisaktiven oder aggressiven Marktstrategien besteht. Diese Tendenz ist auch auf den deutschen Lebensmittelmarkt sichtbar, da hier die Discounter mit ihren aggressiven Preisgestaltungen weiterhin die Gewinner der Branche sind.⁶

Die Hochpreispositionierung wird im wesentlichen durch die Markenpolitik und einer intensiven Gestaltung der Kundenbeziehungen durchgesetzt. Sie wird als Gegenpart zur der im nächsten Abschnitt betrachteten Niedrigpreisstrategie angesehen. Zwischen diesen Beiden besteht noch die Mittelpreisstrategie, die aber, wegen ihrer nachlassenden Bedeutung durch die zunehmende Polarisierung der Märkte, nicht weiter betrachtet werden soll.

2.2. Grundlagen der Niedrigpreispositionierung (Discounting)

Die Niedrigpreisstrategie und hier insbesondere das Discounting werden als das Anstreben der Wahrnehmung eines geringen Preisniveaus am Markt bei einer festgelegten Mindestqualität verstanden.⁷ Unternehmen die diese Preisstrategie verfolgen, können einen Gewinn und dessen Steigerung nur durch hohe Absatzzahlen, im Vergleich zu den Wettbewerbern, erzielen. Dies erfolgt zumeist durch eine geringe Programmtiefe, d.h. also weniger gleiche oder ähnliche Artikel und stark standardisierte Leistungen. So stehen bei Aldi Nord im Marmeladenregal gerade einmal 3 verschiedene Marken zu Auswahl.⁸

Für die Generierung von Kostenvorteilen ist eine kostenorientierte Grundhaltung der Unternehmen von wichtiger Bedeutung. So stellt Aldi Nord fest: „Wir sparen bei allem, was Ware üblicherweise nur verteuert“⁹ Dies wird durch eine kostenorientierte Leistungserstellung realisiert. Als Beispiel soll die legendäre Sparmaßnahme von 1987 der American Airlines angeführt werden, die eine Olive

⁶ Kreimer, T. / Acar, C. / Vogell, K.: Trends im Handel 2010, in *KPMG* (Hrsg.): Consumer Markets and Retail, Köln 2009, S. 5

⁷ Vgl. *Siems, F.*: Preismanagement. Konzepte-Strategien-Instrumente, München, 2009, S. 21

⁸ *Vanderhuck, R.*: Nischen sind kein Tabu mehr, in: *Lebensmittel Zeitung*, Nr. 17 v. 26.04.2002

⁹ *Aldi Nord* (Hrsg.): Das Aldi-Prinzip, http://www.aldi-essen.de/das_aldi_prinzip.html, Stand 30.12.2009

weniger in den Salaten serviert haben um so 40.000 US \$ im Jahr einzusparen.¹⁰ Auch durch die Optimierung von Prozessen einer Wertkette ist eine Senkung der Kosten zu erreichen. Um am Beispiel von Aldi zu bleiben, wurden hier die Produktverpackungen so ausgestaltet, dass durch die Anbringung der Strichcodes die Erfassung an den Scannerkassen in kürzester Zeit abläuft.¹¹ Aber auch die Kunden die bei Aldi ihre Ware aus den Umverpackungen von den Europaletten nehmen ist dies umgesetzt, denn hier ist der Ansatz zur Integration von externen Faktoren zur Kostensenkung verwendet worden. Die Kunden werden dabei stark in den Leistungsprozess mit eingebunden. Weiterhin ist eine kostenorientierte Logistik und Vertrieb eine wichtige Komponente. Hier werden durch eine effiziente Gestaltung der Lieferwege minimale Lagerhaltungs- und Zinskosten generiert. Bei dem Vertriebsweg ist die Tendenz zur Nutzung des Internets dabei sehr stark ausgeprägt.

Ein entscheidender Punkt für die Umsetzung der Niedrigpreisstrategie ist aber die Realisierung von Kostenvorteilen bei dem Einkauf von Waren und Rohstoffen. Hierbei ist ein entsprechender Umgang mit den Zulieferern unumgänglich. Es ist sehr umstritten, ob auf Seiten der Händler oder der Hersteller die Vorteile für eine Zusammenarbeit überwiegen. Festzustellen ist aber das die Verhandlungen sehr hart geführt werden, so beschreibt ein Lieferant, das nachdem er gegenüber den Einkäufern erwähnte das die Erlöse kaum noch seine laufenden Kosten decken, ihm mit einer Streichung aus dem Sortiment gedroht wurde.¹²

2.3. Preisstrategische Effekte, insbesondere der Kooperationseffekt

Die Wahl einer geeigneten Preisstrategie kann unterschiedliche Effekte nach sich ziehen. So können in der Niedrigpreispositionierung anhand der Erzielung von hohen Absatzzahlen Größeneffekte entstehen. Dieser, unter dem Schlagwort „economies of scale“, bekannte Effekt kann durch einen niedrigeren Preis und damit erhöhten Absatzzahlen erzeugt werden, um dadurch die Durchschnittskosten zu senken. Ein weiterer Effekt der in der Niedrigpreisstrategie ausgenutzt wird ist der des Lerneffekts, er wurde anhand unterschiedlicher Studien nachgewiesen. So stellte die Boston Consulting Group

¹⁰ *American Airlines* (Hrsg.): Die Geschichte von American Airlines
<http://www.americanairlines.de/intl/de/ueberUns/history.jsp>, Stand 30.12.2009

¹¹ Vgl. Aldi - Die Macht des Billigen in Stern Nr. 49 vom 28.11.2002 S. 38-54

¹² Vgl. Exler, A.: Lieferanten im Würgegriff, in Die Zeit vom 04.05.2005

heraus, das bei jeder Verdoppelung der kumulierten Absatzmengen die inflationsbereinigten Stückkosten durch Lerneffekte um 20 bis 30 v.H. sinken können¹³. Aber nicht nur im eigenen Unternehmen hat die Strategie Auswirkungen. Im Wettbewerb können durch massive Preiskämpfe Behinderungs- oder Verdrängungseffekte wirken, die dazu führen, dass Markteintritte durch neue Unternehmen stark erschwert und Wettbewerber aus dem Markt gedrängt werden.

Ein besonderer Effekt ist die Entstehung eines Preisimage. Die Kunden können in einem Lernprozess Preiszufriedenheit gegenüber einem Unternehmen entwickeln. Durch die selektive Wahrnehmung der Kunden vergleichen diese dann seltener die Preise gegenüber den Wettbewerbern. Folglich entsteht eine stärkere Kundenbindung (Verstärkereffekt), da sie Preisvertrauen gewonnen haben.¹⁴

3. Die Wirkung des Machtverhältnisses zwischen Hersteller, Händler und Konsumenten auf den Preis

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird die Preissetzung unter sehr unterschiedlichen Aspekten untersucht. Nachfolgend soll die Auswirkungen des Machtgefüges zwischen Hersteller und Händler bei der Preissetzung dargestellt werden. Da bei den Discountern diese entscheidend ist für die Behauptung ihrer aggressiven Preisführerschaft und der weiterhin die Diskussion in der Öffentlichkeit über Einkaufspreisverhandlungen, die ruinöse Auswirkungen auf Seiten der Hersteller haben sollen, nicht abreißen wollen.¹⁵ Die Betrachtung wird sich zuerst mit den Ergebnissen von Untersuchungen zur Ortung der Preissetzungsmacht auseinandersetzen um dann kurz Ansätze zur Konfliktlösung dar zu legen. Sie wird sich dabei an der Frage orientieren, ob die Preisbildung zu einem Gleichgewicht führt.

Des Weiteren wird der Einfluss der verhaltenstheoretischen Erkenntnisse auf die Preisbildung betrachtet. Dies bietet die Grundlage, für die in der abschließenden Diskussion behandelte Frage, ob der Preis seiner Informationsfunktion im Lebensmitteleinzelhandel gerecht wird.

¹³ Vgl. *Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V.*: Der Strategieprozess, Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen, Frankfurt a.M. 2003, S. 161

¹⁴ Hierauf wird im Abschnitt 3.4. näher eingegangen.

¹⁵ Vgl. *Dengel, B./Wilke, K.*: Geschacher um Lebensmittel, in *Financial Times Deutschland* vom 11.12.2007

3.1. Ortung der Preissetzungsmacht

Der Konflikt zwischen den Herstellern und Händlern liegt in der Erzielung eines angemessenen Gewinns der sich aus der Handelsspanne generiert. Der Hersteller zielt so auf eine geringe Handelsspanne zur Gewinnmaximierung. Der Händler auf eine möglichst hohe Handelsspanne um einen Handlungsspielraum für seine Preispolitik zu besitzen.

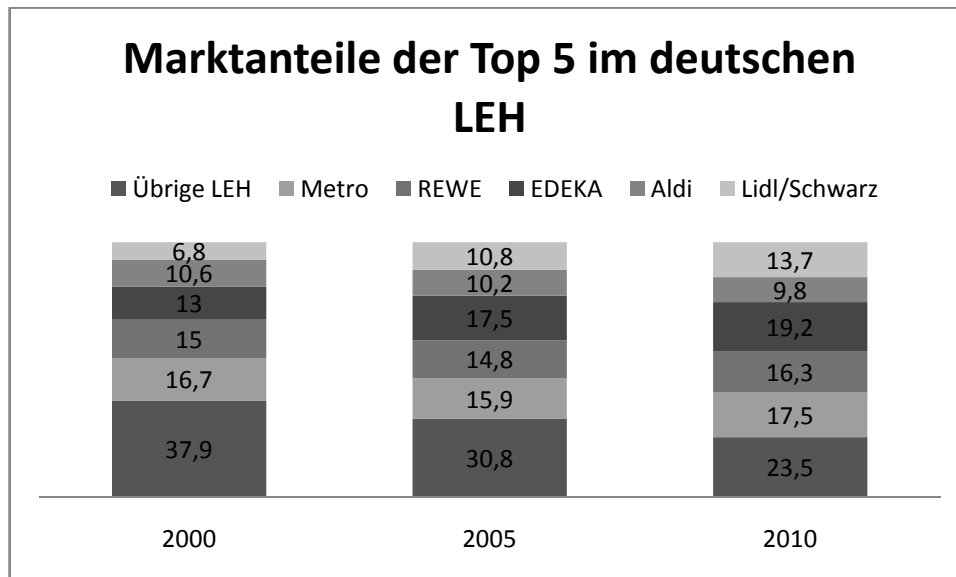
Auf Seiten der Hersteller werden unterschiedliche Verfahren zur Preisbildung verwendet. Zum einen auf Basis des kostenorientierten Verfahrens, dass auf der Grundlage der Kostenstruktur, auf Teil- oder Vollkostenbasis den Preis bestimmt. Zum anderen auf das marktorientierte Verfahren bei dem der Preis aus dem Marktgeschehen (Konkurrenzpreis, Nutzenpreis u.ä.) abgeleitet wird. Meistens wird eine Kombination aus den Verfahren verwendet.¹⁶ Wie schon aus dem vorhergehenden Kapitel hervorgeht, ist die Preispolitik ein wichtiges Instrument des Handels. Da die Wareneinstandskosten zwischen 50 bis 85 v.H. die Gesamtkosten des Handels ausmachen und zumeist die einzigen realen variablen Kosten darstellen, erfolgt hier die Berechnung der Endverbraucherpreise zuvorderst auf der Handelsspannenrechnung. Hierbei wird eine sortimentsbezogene Preispolitik mit Hilfe einer Mischkalkulation verwendet, um das Image der Preisgünstigkeit zu realisieren.

Die Ausprägung der Macht zueinander ist demnach für eine gute Unternehmensperformance ein entscheidender Faktor. In der Vergangenheit wurde vermehrt von einer Machtverschiebung im Lebensmitteleinzelhandel gesprochen. Als Ursache sind der Wachstum von Handelsmarken und die höhere Konzentration von Handelsunternehmen als die entscheidenden Entwicklungen ausgemacht worden. Aus der Grafik 1 ist die Konzentrationstendenz durch den Anstieg der Umsatzanteile der Top 5 am Gesamtmarkt des Lebensmitteleinzelhandels von 62,1 v.H. in 2000 auf 76,5 v.H. für 2010 abzulesen.

Bei Handelsmarken sind die Margen höher als bei klassischen Markenprodukten. Dies begründet sich aus einer geringeren Konzentration ihrer Hersteller und deren tätig werden auf Märkten die einen geringen Grad an Produktdifferenzierungen aufweisen. Durch die Konzentration auf der Nachfragerseite haben sich die Handelsunternehmen eine verbesserte Verhandlungsposition erarbeitet. Die

¹⁶ Vgl. *Simon, H. & Fassnacht, M.*: Preismanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, 2009, S. 243

Untersuchungen von Messinger & Narasimhan zeigen dass die Rentabilität der Hersteller signifikant negativ und die Rentabilität der Händler signifikant positiv durch die Zunahme der Handelskonzentration beeinflusst werden.¹⁷



Selbsterstellte Darstellung in Anlehnung an *Kreimer, T. / Acar, C. / Vogell, K.: Trends im Handel 2010*, in *KPMG* (Hrsg.): *Consumer Markets and Retail.*, Köln 2009

Neuere Untersuchungen auf den deutschen Lebensmitteleinzelhandel haben den Nachweis erbracht das die Preissetzungsmacht auf Seiten der Händler vorzufinden ist¹⁸ und die Ursachen wie im vorgenannten zu finden sind. Daraus folgernd und unter Berücksichtigung des nicht nur in diesem Jahr stattfindenden „Preiskrieg“ der Lebensmitteldiscounter in Deutschland,¹⁹ sind Preisbildungen außerhalb eines vernünftigen Marktgleichgewichts zu befürchten. Auch wenn seit dem Konzept des Countervailing Power von Galbraith²⁰ teilweise das Handeln der Handelsketten zum Wohle der Endverbraucher angesehen wird, zeigt der „Wasserbetteffekt“ das durch die Preissetzungsmacht zu Gunsten der Händler die Konsumentenrente sinken kann.²¹

¹⁷ *Messinger, P. R. / Narasimhan, C. (1995). Has power shifted in the grocery channel? In Marketing Science, Vol. 14, No. 2, 189-223*

¹⁸ *Vgl. Temme, J. (2006) Preissetzungsmacht in lose gekoppelten Systemen: Das Beispiel Konsumgütermärkte, Wiesbaden, 2006, S. 188*

¹⁹ *Dierig, C.: Discounter liefern sich neue Rabattschlacht, in: Die Welt v. 9.10.2009*

²⁰ *Galbraith, J.: American Capitalism – The Concept of Countervailing Power, Boston, 1952*

²¹ *Der Effekt beschreibt: niedrige Wareneinstandskosten bei wenigen großen Händler, kann bei kleinen Händlern zu höheren Kosten führen, so dass der Durchschnittspreis der Ware steigt.*

Auch wettbewerbsrechtlich spielte die Feststellung der Nachfragemacht bei Zusammenschlüssen im Einzelhandel in der abschließenden kartellrechtlichen Bewertung bereits eine wichtige Rolle, so zum Beispiel auch bei dem Zusammenschluss von REWE und Meinl in Österreich.²²

3.2. Ansätze zur Konfliktlösung

Auf Grund eines steigenden Konfliktpotenziales zwischen den Herstellern und Händlern wurden zahlreiche Ansätze zur wirtschaftsübergreifenden Kooperation entwickelt. Zu nennen wäre das Efficient Consumer Response (ECR), Supply Chain Management oder auch Lean Supply. Im Bereich der Konsumgüter wurde in den letzten Jahren das ECR als Kooperationskonzept verstärkt implementiert.²³ Die Entwicklung des Konzepts begann 1992 in den USA unter dem Hintergrund von zunehmenden Druck und steigender Marktmacht der Discounter. Aufbauend auf dieses wurden ähnliche Konzepte weiterentwickelt, allen Definitionen gemein ist: „Die auf lange Frist angelegte, wirtschaftsübergreifende Kooperation zwischen Herstellern, Händlern und gegebenenfalls weiteren Mitgliedern der Lieferkette mit dem Ziel der gemeinsamen Optimierung im Sinne des Verbrauchers.“²⁴ D.h. der Konsument steht mit seinen Bedürfnissen im Fokus und durch die Kooperationspartner soll eine wirtschaftlich effiziente Reaktion auf diese erfolgen, sowie die gesamte Lieferkette gemeinsam prozessorientiert optimiert werden. Zu den Basisstrategien gehört das Efficient Product Introduction die die Einführung und/oder Entwicklung von neuen Produkten sowie Entwicklung und Produktion von Handelsmarken umfasst. Das Efficient Promotion bildet die Zusammenarbeit bei Planung, Durchführung und Kontrolle von Verkaufsförderungsmaßnahmen. Zum Efficient Store Assortment gehört die optimierte Sortimentssteuerung mit dem Ziel übersichtliche Sortimente zu schaffen. Die vierte Basisstrategie ist die Efficient Replenishment die darauf abzielt durch die Zusammenarbeit im Bereich des Informationswesens und der Logistik den Waren- und Informationsfluss entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren. Die ECR-Kooperation bietet also demnach ein Bündel an

²² Inderst, R. / Wey, Chr.: Die Wettbewerbsanalyse von Nachfragemacht aus verhandlungstheoretischer Sicht, in DIW (Hrsg.): Research Notes 25, 10.2007, S. 2

²³ http://www.gs1-germany.de/internet/common/files/magazin/12004/c104_26.pdf vom 28.12.09

²⁴ Lietke, B.: Efficient Consumer Response, Eine agency-theoretische Analyse der Probleme und Lösungsansätze, Wiesbaden 2009, S. 12

Instrumenten zu einer systematischen und stufenübergreifenden Optimierung der Wertschöpfungskette.²⁵ Doch die Umsetzung zeigt bisher Probleme besonders im strategischen Bereich. So stellte Borchert²⁶ fest, dass der Lebensmitteleinzelhandel die Umsetzung der durchgeführten ECR-Teilstrategien als nur mittelmäßig erfolgreich bewerten und insbesondere im Marketingbereich der auch die Preisbildung umfasst die Umsetzung als durchschnittlich mit einer klaren Tendenz zur Erfolglosigkeit ansehen.

3.3. Preissetzung unter Einbeziehung der Verhaltenstheorie

Die Handelsunternehmen beziehen in ihrer Ausgestaltung der Preise die Verhaltenstheorie mit ein. Dies soll zu einer Ausschöpfung von Zahlungsbereitschaften der Kunden führen. Nachfolgend wird die Aufnahme von Preisinformationen dargestellt, wegen der begrenzten Kapazität dieser Seminararbeit wird auf Simon/Fassnacht²⁷ verwiesen die einen kurzen Überblick der psychologischen Grundlagen der Wahrnehmung bieten.

Die Aufnahme von Preisinformationen beginnt mit dem Preisstimulus. Er kann vor, während und nach dem Bezug der Leistung erfolgen. So zum Beispiel durch Werbeprospekte, Preisaushängen oder der Rechnung selbst. Durch eine begrenzte Aufnahmekapazität der genannten Speicher hängt das Entstehen einer Preisinformation von der Aufmerksamkeit und der Höhe des Preisinteresses ab. Dieses ist das Bedürfnis der Konsumenten Preisinformationen zu suchen und zu beachten. In Deutschland ist die Tendenz eines gestiegenen Preisinteresses zu beobachten. Wird der Stimulus vom Kurzzeitgedächtnis erfasst kann von einer Preisinformation gesprochen werden. Der objektive Preis, in Form von Preisschildern u.ä., wird durch die Verknüpfung der gemachten Preiserfahrungen aus dem Langzeitgedächtnis mit diesem, der sog. Enkodierung, zum subjektiven Preis des Konsumenten der dann auch beim Konsumenten zu einem Preisfehler führen kann. Über die Ursache von Preisfehler, also der starken Abweichung des subjektiven Preises vom objektiven, bestehen unterschiedliche Theorien, sie

²⁵ Vgl. *Weindlmaier, H.*: Die Wertschöpfungskette Milch – Konzepte, Optimierungsmöglichkeiten und Konfliktfelder, Teil 1. In: *Deutsche Milchwirtschaft*, Jg. 54, Heft 3 vom 05.02.2003, S. 111

²⁶ Vgl. *Borchert, S.*: Führung von Distributionsnetzwerken – Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen, Wiesbaden, 2001

²⁷ *Simon, H. & Fassnacht, M.*: Preismanagement, 3. Aufl., 2009, S. 152 bis 160

können in der Enkodierung oder in Marktunvollkommenheiten, so zum Beispiel Informationsasymmetrien²⁸, liegen. Für das Entstehen eines Subjektivpreises ist auch die Preisoptik verantwortlich. Hierunter wird zum Beispiel die bekannte Gestaltung von gebrochenen Preisen (z.B. 2,99 €) verstanden, die wegen der Informationsüberlastung nur als runde Preise abgespeichert werden. Entscheidend für die Informiertheit der Konsumenten ist jedoch das Preislernen. Es wird durch Preiserfahrung und Preisbeobachtung erworben und im Langzeitgedächtnis abgespeichert. Welche Informationen dabei verwendet werden, entscheiden die Faktoren die beim Kurzzeitspeicher schon angesprochen wurden. Im Schaubild 2 sind in Anlehnung an die Lerntheorie die verschiedenen Arten des Preislernens aufgeführt.

Bezeichnung	Beschreibung
kognitive Berieselung	häufige, unbewusste Aufnahme und Abspeicherung
Generalisierung	durch regelmäßige u. ähnliche Erfahrungen mit einem Anbieter oder Leistung wird auf zukünftige Preise generalisiert, dieses Urteil kann auf andere Leistungen übergehen
Preiskonditionierung	emotionale positive o. negative Erlebnisse in Verbindung mit dem Preis werden auf die Wahrnehmung des Anbieters übertragen
preisorientierte Habitualisierung	bestimmte Verhaltensweisen sind ganz oder stark von der Preiswahrnehmung geprägt

Tabelle in Anlehnung an *Simon, H. & Fassnacht, M.:* Preismanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, 2009, S. 181 f.

Zu beachten ist das die Generalisierung und die Preiskonditionierung eng mit dem Effekt des Preisimage verbunden sind. Ein weiterer wichtiger Faktor für den Konsumenten ist die Preistransparenz, da der Grad des Preiswissens wesentlich von ihm abhängt. Sie beschreibt also inwieweit Kunden einen klaren, vollständigen, aktuellen und leicht erfassbaren Überblick über die Preise einer Leistung erhalten.²⁹ Die Auswirkungen der Preistransparenz werden in der Forschung noch stark diskutiert. Nach Brambach u. Koob³⁰ soll sie die

²⁸ *Erickson & Johansson:* The role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations, in Journal of Consumer Research, 12.09.1985, S. 196

²⁹ Vgl. *Siems, F.:* Preismanagement. Konzepte-Strategien-Instrumente, München, 2009, S. 234

³⁰ *Brambach, G. ; Koob, U.:* Die Wahrnehmung und Beurteilung von Preisnachlässen - Theoretische Grundlagen und empirische Analyse unterschiedlicher Formen der Auslobung am

Zufriedenheit der Kunden steigern, bzw. ein Qualitätsmerkmal darstellen, doch könnte sie beim Fehlen auch negative Wahrnehmungen auslösen.

Die Effekte der Preiswahrnehmung werden im nachfolgenden Abschnitt näher betrachtet, dabei wird insbesondere auf den Eckartikel- und der Preisankereffekt hinsichtlich ihrer Entstehung und deren Implikationen für das Management näher betrachtet. Weitere Effekte sind die Preisschwelle, die Preisabfärbung und der Preisfiguren.

3.4. Verarbeitung von Preisinformationen

Der Prozess zur Verarbeitung von Preisinformationen wird auch als Preisbeurteilung bezeichnet.³¹ Diese wird in der Literatur in Verbindung mit dem Ankerpreiseffekt insbesondere diskutiert. Ankerpreise sind interne Preisnormen der Individuen, die von diesen mit dem beobachteten Preis verglichen werden. Über ihre Entstehung können unterschiedliche Theorien herangezogen werden, ich werde mich aber auf die Adaptionniveau-Theorie des Psychophysikers Helson beschränken. Sie besagt das die Wahrnehmung nicht isoliert erfolgt, sondern durch eine Gegenüberstellung mit einem Referenzpunkt, dem sog. Adaptionniveau entsteht.³² Das Adaptionniveau bildet sich zum Beispiel aufgrund der Preisgeschichte, d.h. aus den bisherigen Erfahrungen eines Konsumenten und seinen Erwartungen an die zukünftigen Preise. Wobei eine Unterscheidung zwischen externe und interne Ankerpreise vorgenommen wird.³³ Externe Ankerpreise entstehen in der Kaufsituation selbst, dabei sind die Preise anderer Marken in derselben Produktkategorie bzw. in der gleichen Qualität relevant. Interne sind hingegen im Gedächtnis gespeichert und resultieren, wie bereits erläutert, aus vorherigen Erfahrungen. Sie werden dabei von den Externen beeinflusst. Nach heutigen Erkenntnissen werden aber keine exakten Preise sondern Toleranzintervalle hierfür im Gedächtnis gespeichert.

Aus dieser verhaltenstheoretischen Erkenntnis resultieren auch einige Implikationen für das Management eines Handelsunternehmens. Dauerhafte Preisreduktionen bergen zum Beispiel das Risiko das der Konsument sich durch

Beispiel von Trendsportartikeln, (Arbeitspapier Nr. 86 des Lehrstuhls für Marketing) Erlangen-Nürnberg, 2000, S. 24

³¹ Hay, C.: Die Verarbeitung von Preisinformationen durch Konsumenten, Heidelberg, 1987

³² Vgl. Diller, H.: Preispolitik, 4. Aufl., Nürnberg, 2008, S. 129

³³ Kleinschrodt, A.: Preispsychologie im Marketing. Grundlagen, Theorien, Anwendungen, Saarbrücken, 2007, S. 15

Gewöhnung an die niedrigen Preise, diese zum neuen Ankerpreis aufnimmt. Sie kann aber auch in der eigenen Produktpolitik, durch Aufnahme von Produkten mit einem höheren Preis im gleichen Sortiment, genutzt werden um so ein Motiv für ein höheres Toleranzintervall des internen Preisankers zu stellen. Entscheidend ist auch das Wettbewerbsumfeld da sich in ihm die externen Ankerpreise herausbilden.

Eng verbunden mit dem erläuterten Ankerpreiseffekt sind die Eckartikel. Sie sind Produkte die auf Grund der begrenzten Aufnahmekapazität des Gehirns stark von den Konsumenten wahrgenommen werden, da sie eine hohe Umschlagfrequenz aufweisen. Weiterhin weisen sie eine geringe Variationstiefe auf und bieten somit eine bessere Vergleichbarkeit. Klassische Eckartikel sind Butter, Milch, Kaffee und Brot.³⁴ Sie wirken sich demnach am stärksten auf das Preisimage eines Handelsunternehmens aus. So stellte der Marktforschungsleiter der Zentralen Markt- und Preisberichtsstelle fest, „wenn die Preise dieser (Eck-)Artikel niedrig sind, gehen Konsumenten davon aus, dass das Geschäft im Allgemeinen günstige Ware anbietet.“³⁵

4. Wie viel Informationsgehalt soll uns der Preis bieten?

Im Lebensmitteleinzelhandel stagnieren die Umsätze und die preisaggressiven Discounter scheinen die einzigen Gewinner zu sein, da sie ihren derzeitigen Anteil von 40 v.H. des Umsatzes des Lebensmitteleinzelhandels voraussichtlich auf 45 v.H. in 2010 steigern werden.³⁶ Hieraus kann m. E. abgeleitet werden, dass der Preis für die Konsumenten zuvorderst bei ihrer Einkaufsentscheidung steht. Um weitere Wettbewerbsvorteile erzielen zu können werden weitere Runden im Preiskampf eingeläutet werden. Insbesondere bei den Eckartikeln sind die Margen der Händler sehr niedrig, da hierüber das Preisimage des jeweiligen Unternehmens gebildet wird. Doch ist die Ausnutzung dieses Effektes ist nicht nur bei den Discountern vorhanden, auch die Vollsortimenter wie EDEKA reagieren auf Preissenkungen der Wettbewerber bei den Eckartikeln innerhalb von

³⁴ Vgl. Müller, I.: Die Entstehung von Preisimages im Handel, Nürnberg 2003, S. 96

³⁵ *Presstext Deutschland* (Hrsg.): Eckartikel wie Milch entscheiden über Supermarktimage, <http://www.presstext.de/pte.mc?pte=070806002>, Stand 22.12.2009

³⁶ Vgl. Kreimer, T. / Acar, C. / Vogell, K.: Trends im Handel 2010, in KPMG (Hrsg.): Consumer Markets and Retail, Köln 2009, S. 51

nur ein bis zwei Tagen mit eigenen Preissenkungen.³⁷ Für den Konsumenten soll dadurch das Preisgünstigkeitsimage des jeweiligen Unternehmens verstärkt werden. Im Gegensatz dazu stellte Schmedes in einer empirischen Untersuchung zu den Preisen der Eckartikel fest, dass ein Teil von diesen über alle Betriebstypen hinweg einen einheitlichen Preis ausweisen.³⁸ Hierdurch kann das für die Discounter bestehende Preisimage aus objektiven Gesichtspunkten nicht bestätigt werden. Für die Gewinnerzielung der Handelsunternehmen müssen diese z.B. unter der Verwendung einer Mischkalkulation, bei den Produkten außerhalb des Eckartikelbereichs höhere Margen einpreisen. Aber auch in der gleichen Produktkategorie werden unterschiedliche Preisniveaus zu Ausnutzung der Zahlungsbereitschaften angewendet. Am Beispiel Schinken bei Aldi, es gibt einen billigen und relativ teuren Schinken und die Aldi Kunden akzeptieren die hohe Preisspreizung wird es ersichtlich. Riekhof wertet dies als Indikator für eine intelligente Preisgestaltung.³⁹ Durch die Ausnutzung des Ankerpreiseffektes entsteht aber die Wirkung, dass der Konsument die stetigen Preissenkungen zu einem niedrigeren internen Ankerpreis verinnerlicht, so dass Preiserhöhungen unerwünschte negative Folgen auf das Preisimage haben kann. Die Untersuchung von Schmedes ergab das „die Mehrzahl der untersuchten Produkte sogar in den SB-Warenhäusern günstiger als in den Discountern sind.“⁴⁰ Man könnte zu dem Schluss kommen das zumindest bei den Preisen der Eckartikel diese so niedrig ausgepreist werden, dass sie dem Konsumenten unrichtige Informationen über die tatsächlichen Kosten der Produktion des Gutes bieten. So erfolgt die Bestimmung des Preises über Angebot und Nachfrage über verzerrte Preise, die bei den Eckartikeln über die hohen Margen des verbleibenden Sortiments subventioniert werden.

Betrachtet man die Wertkette ausgehend vom Endprodukt weiter nach unten, hat zumindest die Preisbildung auch Auswirkungen auf die Hersteller und deren Zulieferern, da die Wareneinstandskosten der Händler ca. 70 v.H. der Gesamtkosten beträgt. Zu beachten ist dabei, dass der Anteil bei den Discountern noch höher ausfällt, da sie ihre Kostenstruktur sehr gering halten. Dies bedeutet

³⁷ Vgl. *Börnecke, S.*: Aldi und Lidl specken ab, in Frankfurter Rundschau vom 06.04.2009

³⁸ Vgl. *Schmedes, C.*: Empirische Befunde zur Preissetzung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, im Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Bd. 14, S. 153-164, S. 162

³⁹ Vgl. *Hinze, H.*: Discounterstrike, in: Financial Times Deutschland vom 15.12.2009

⁴⁰ Vgl. *Schmedes, C.*: Empirische Befunde zur Preissetzung, S. 161

für die Hersteller stetig fortlaufende harte Verhandlungen über ihre Artikelpreise. Die Machtausübung der Händler, die aus den nicht abreißen Zeitungsveröffentlichungen zu den ruinösen Preisverhandlungen vermutet werden kann, wird an dem Zitat eines Getränkeherstellers verdeutlicht: „Die Händler sprechen mit uns gar nicht mehr über Markenkonzepte oder langfristige strategische Pläne, die zeigen, wie wir die Marken entwickeln möchten, es geht nur noch um Preise“.⁴¹ Auch wenn keine Empirische Befunde zu den Ergebnissen der Preisverhandlungen zu finden sind und auch die Bundeswettbewerbsbehörde in einer Untersuchung über den Marktmachtmissbrauch im LEH zu keinem Ergebnis kamen, da die Lieferanten keine Informationen bereitstellten oder nur von sehr guten Beziehungen zu ihren Abnehmern sprachen.⁴² Ist m. E. die Machtstärke ein Schlüsselement bei der Preisbildung. Dies zeigt sich auch an den Konzentrationsentwicklungen auf den Märkten sowohl auf der Seite der Händler und der Hersteller weitere ihre Macht auszubauen

5. Schlusswort

Der Einzelhändler nutzt in seiner strategischen Preisausrichtung nicht nur die Information über Nachfrage und Angebot, er verwendet auch verhaltens-theoretische Erkenntnisse über die Konsumenten. Um im Wettbewerb zu bestehen ist das Ziel, die Erreichung eines günstigen Preisimage, um einen treuglaubenden und wechsellmüden Kunden zu erschaffen.

Der Preis wird auch in Zukunft die Informationen bieten, die der Konsument von ihm für seine Entscheidungen benötigt. Doch sollte er bei seinen Entscheidungen eine gesunde Rationalität einfließen lassen, da ein Image nur ein solches ist und die objektiven Preise eine gute Entscheidungsgrundlage bieten.

⁴¹ Vgl. *Dengel, B./Wilke, K.*: Geschacher um Lebensmittel, in Financial Times Deutschland vom 11.12.2007

⁴² Vgl. *Barfuß, W.*: Sonderbericht Lebensmitteleinzelhandel, Bundeswettbewerbsbehörde (Hrsg.), <http://www.bwb.gv.at/BWB/Aktuell/Archiv2004/leh1.htm>, Stand 30.12.2009

Abkürzungsverzeichnis

d.h.	das heißt
ECR	Efficient Consumer Response
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
o.	oder
SB-Warenhaus	Selbstbedienungswarenhaus
sog.	sogenannte
u.	und
u.ä.	und ähnliche
USA	United States of America
v.H.	von Hundert
z.B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

Aldi Nord (Hrsg.): Das Aldi-Prinzip,

http://www.aldi-essen.de/das_aldi_prinzip.html, Stand 30.12.2009

American Airlines (Hrsg.): Die Geschichte von American Airlines

<http://www.americanairlines.de/intl/de/ueberUns/history.jsp>, Stand 30.12.2009

Barfuß, W.: Sonderbericht Lebensmitteleinzelhandel (1. Teilbericht) Die Nachfragemacht von Handelsketten/Filialketten des Lebensmitteleinzelhandels „Marktmachtmissbrauch?“, Bundeswettbewerbsbehörde (Hrsg.),

<http://www.bwb.gv.at/BWB/Aktuell/Archiv2004/leh1.htm>, Stand 30.12.2009

Brambach, G. ; Koob, U.: Die Wahrnehmung und Beurteilung von Preisnachlässen - Theoretische Grundlagen und empirische Analyse unterschiedlicher Formen der Auslobung am Beispiel von Trendsportartikeln, (Arbeitspapier Nr. 86 des Lehrstuhls für Marketing) Erlangen-Nürnberg, 2000

Borchert, S.: Führung von Distributionsnetzwerken – Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen, Wiesbaden, 2001

Börnecke, S.: Aldi und Lidl specken ab, in Frankfurter Rundschau vom 06.04.2009

Bundesverband des Deutschen Lebensmitteleinzelhandels e.V. (Hrsg.): Konzentrationsentwicklung 2006, <http://www.lebensmittelhandel-bvl.de/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=111&cid=22>, Stand 30.12.2009

Cezanne, W.: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 5. Aufl., München/Wien 2002

Dengel, B./Wilke, K.: Geschacher um Lebensmittel, in Financial Times Deutschland vom 11.12.2007

Dierig, C.: Discounter liefern sich neue Rabattschlacht, in: Die Welt v. 9.10.2009

- Diller, H.*: Preispolitik, 4. Aufl., Nürnberg, 2008
- Erickson, G. / Johansson, J.*: The role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations, in *Journal of Consumer Research*, 12.09.1985, S. 195-199
- Exler, A.*: Lieferanten im Würgegriff, in *Die Zeit* vom 04.05.2005
- Galbraith, J.*: American Capitalism – The Concept of Countervailing Power, Boston, 1952
- GSI Germany* (Hrsg.): ECR D-A-CH-Monitor, http://www.gsi-germany.de/internet/common/files/magazin/12004/c104_26.pdf, Stand 28.12.2009
- Hay, C.*: Die Verarbeitung von Preisinformationen durch Konsumenten, Heidelberg, 1987
- Hinze, H.*: Discounterstrike, in: *Financial Times Deutschland* vom 15.12.2009
- Inderst, R. / Wey, Chr.*: Die Wettbewerbsanalyse von Nachfragemacht aus verhandlungstheoretischer Sicht, in: *DIW* (Hrsg.): *Research Notes* 25, 10.2007
- Innovations-report* (Hrsg.): Mercer Analyse Untersucht Preise im deutschen Einzelhandel, <http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-51666.html>, Stand 30.12.2009
- Kleinschrodt, A.*: Preispsychologie im Marketing. Grundlagen, Theorien, Anwendungen, Saarbrücken, 2007
- Kreimer, T. / Acar, C. / Vogell, K.*: Trends im Handel 2010, in *KPMG* (Hrsg.): *Consumer Markets and Retail*., Köln 2009
- Lietke, B.*: Efficient Consumer Response, Eine agency-theoretische Analyse der Probleme und Lösungsansätze, Wiesbaden, 2009
- Müller, I.*: Die Entstehung von Preisimages im Handel, Nürnberg, 2003
- Messinger, P. R. / Narasimhan, C.*: Has power shifted in the grocery channel?, in *Marketing Science*, Vol. 14, No. 2, 1995, S. 189-223

Presstext Deutschland (Hrsg.): Eckartikel wie Milch entscheiden über Supermarktimagen, <http://www.presstext.de/pte.mc?pte=070806002>, Stand 22.12.2009

Schmedes, C.: Empirische Befunde zur Preissetzung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, im Jahrbuch der österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, Bd. 14, S. 153-164

Siems, F.: Preismanagement. Konzepte-Strategien-Instrumente, München, 2009

Simon, H. & Fassnacht, M.: Preismanagement, 3. Aufl., Wiesbaden, 2009

Steinhof, J.: Aldi: Hinter den Kulissen des Discounters, in Stern vom 16.12.2002

Temme, J. (2006) Preissetzungsmacht in lose gekoppelten Systemen: Das Beispiel Konsumgütermärkte, Wiesbaden, 2006

Vanderhuck, R.: Nischen sind kein Tabu mehr, in: Lebensmittel Zeitung, Nr. 17 v. 26.04.2002

Venzin, M./Rasner, C./Mahnke, V.: Der Strategieprozess, Praxishandbuch zur Umsetzung im Unternehmen, Frankfurt a.M., 2003

Weindlmaier, H.: Die Wertschöpfungskette Milch – Konzepte, Optimierungsmöglichkeiten und Konfliktfelder, Teil 1. In: Deutsche Milchwirtschaft, Jg. 54, Heft 3 vom 05.02.2003, S. 109-111