

Quelle: Shutterstock / Stock-Foto ID: 1008121315

Unternehmensberater Christoph Krauss im Interview

19.02.2024, 10:15 Uhr

## Das Pricing ist für die Branche zu einer großen Herausforderung geworden

Corona, der Ukraine-Krieg, Inflation – auch bei den Preisen ist nichts mehr so, wie es mal war. Die Sportbranche sieht sich vor eine neue weitere Herausforderung gestellt. Wie Christoph Krauss von der Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch die Lage einschätzt.

Früher war sicher nicht alles besser, aber doch etwas weniger kompliziert. Durch die diversen Krisen der letzten vier Jahre – Corona, Ukraine-Krieg, Inflation – muss sich die Sportbranche auch beim Thema Pricing einer neuen großen Herausforderung stellen. Worauf es dabei ankommt und ob eine Preisbremse in der Lieferkette notwendig ist, erklärt Christoph Krauss von der Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch (Osnabrück) im Interview.



Quelle: Archiv C.Krauss

*SAZsport: Die Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch hat sich auf vier Bereiche spezialisiert: Vertrieb, Strategie, Digital & Data und Pricing. Ich könnte mir gut vorstellen, dass diese auch oder möglicherweise gerade beim Thema Pricing immer häufiger angefragt wird. Herr Krauss, was würden Sie sagen – empfinden die Hersteller das mittlerweile als eines der größten*



Wie herstellen Sie insbesondere die eines der größten Herausforderungen?

**Christoph Krauss:** Ja, definitiv. Gerade auch vor dem Hintergrund, was in den letzten, wenigen Jahren am Markt passiert ist. Es gab sicherlich eine Sonderthematik durch Corona. Wir erinnern uns an 2020, das war auch noch ein sehr zeitiges und schönes Frühjahr – und dann kam im März der Lockdown beziehungsweise eine sehr limitierte Bewegungsfreiheit. Die Fitnessstudios mussten schließen, sodass sehr viele neuere Sportarten mit einer entsprechenden Nachfrage bedacht wurden. Es gab also diesen unglaublichen Schub, gefolgt von einer Angebotssituation, in der die Ware knapp war. Dann mussten Angebot und Nachfrage übereinandergelegt werden, und dabei kommt das Thema Pricing sehr schnell ins Spiel. Mit der Inflation setzt sich dies weiter fort. Von 2020 bis im Grunde zum heutigen Tag – wir sprechen hier von einer neuen Situation nach der anderen, die alle etwas mit dem Thema Preis zu tun haben.

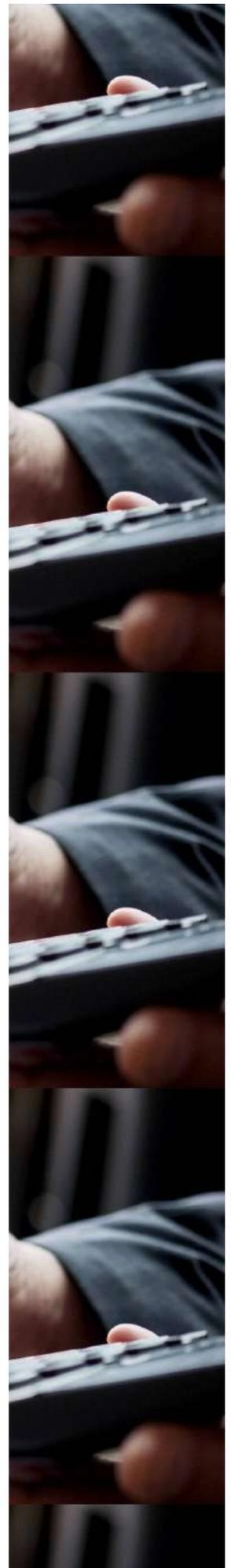
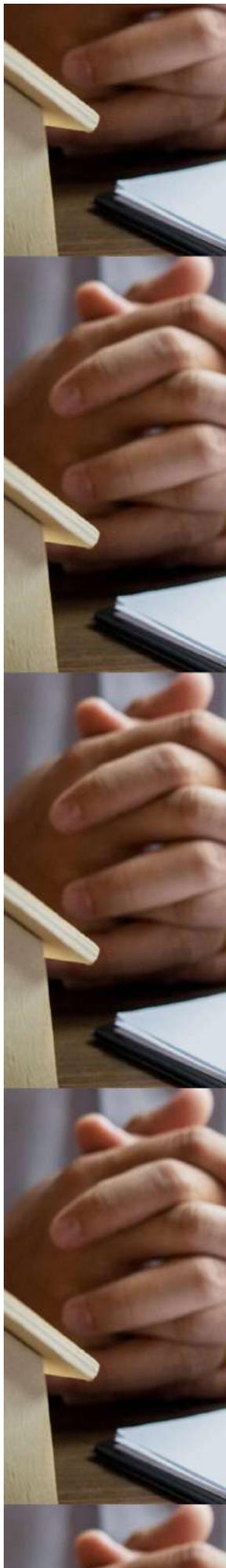
**SAZsport:** *Wie viele Kunden haben beziehungsweise hatten Sie hier bereits aus der Sportartikelbranche?*

**Krauss:** Wir sind da auf jeden Fall zweistellig unterwegs und haben nach wie vor relativ viele Anfragen aus der Branche, und dass aus sämtlichen Richtungen: Outdoor, Bike, Racketsport, Teamsport. Das Thema Pricing ist dort jetzt noch stärker in den Fokus gerückt. In der Vergangenheit war das nicht unbedingt so, weil es einen deutlich größeren Rückenwind aus dem Markt gab.

**SAZsport:** *Wenn man sich mal den Pricing-Prozess so anschaut, dann stellt man fest, dass es dort unheimlich viele verschiedene Faktoren zu berücksichtigen gilt. Welche drei, vier sind aus Ihrer Sicht heutzutage die absolut entscheidenden für einen Hersteller, um einen Preis auf dem Markt durchzusetzen?*

**Krauss:** Wir haben hier zwei Komponenten: zum einen den Preis, der aufgerufen wird, wenn es um den Verkauf in Richtung Endkunden geht. Den setzt der Händler, das will der Gesetzgeber so, das soll auch so sein. Den muss ich als Hersteller aber natürlich mitdenken. Ich muss mir überlegen, wie mein Wettbewerbsumfeld aussieht, wie ich dort aus einer Consumer-Perspektive wahrgenommen werde, um damit einen Zielpreis oder einen UVP innerhalb des Sortiments des Händlers festzulegen. Davon abhängig ist eben zum anderen auch, wie ich mein internes Pricing aufstelle. Bei dieser Zielpreissetzung, die ich am Regal Richtung Endverbraucher aufrufen kann, muss ich mir überlegen, was der Händler bekommen kann und wofür er es bekommen soll. Da wären wir bei den Themen Konditionen, Margen und Incentivierung, um am Ende zu sehen, was bei mir als Hersteller übrigbleibt, und ob meine Marge ausreicht. Ich habe also drei Komponenten: die Marktperspektive im Wettbewerbsumfeld, das Pricing zwischen Hersteller und Händler sowie die Marge, um die Einstandskosten zu decken. In diesem Dreiklang finden sich verschiedene Komponenten wieder – wie zum Beispiel den Regalpreis, den der Händler zwar bestimmt, den der Hersteller aber auch mitdenken muss.

**SAZsport:** *Diese drei von Ihnen genannten Komponenten galten*





*aber doch schon immer – auch vor den Krisen. Dann hat sich ja eigentlich nichts verändert heutzutage ...*

**Krauss:** Der Fokus liegt bei Industrie und Handel jetzt eben noch mehr auf dynamischem Pricing. Sie haben festgestellt, dass sehr viel schneller reagiert und sich auf Entwicklungen eingestellt werden muss. Und das hat mit beiden Enden zu tun, und zwar, was im Markt passiert (Rausverkauf), und was die Einstandskosten betrifft. Durch die knappe Warenverfügbarkeit haben die Hersteller erlebt, dass die Kosten explodiert sind. Die Containerfrachten haben sich versiebenfacht, die Einstandspreise, die Lohn- und Energiekosten sind nach oben gegangen. Wenn ich darauf nicht sofort reagiere, dann verkaufe ich weiter, aber erwirtschafte Verluste. Der Handel war da schon immer etwas agiler – Segen und Fluch zugleich. Der Rotstift ist beim Thema Preis schon mal sehr schnell gezückt. Für die Marken war es lange nicht so, den Preis überhaupt als Instrument zu sehen. Unsere Beobachtung aus dem Markt ist, dass es so bleiben wird, den Preis als Instrument zu betrachten. Die Hersteller sind schließlich gefordert, ihr Pricing besser aufzustellen, auf Kostensituationen schneller zu reagieren.

**SAZsport:** *Weshalb sind eigentlich die Kosten der Lieferanten durch die Corona-Folgen und den Ukraine-Krieg gleich so exorbitant gestiegen?*

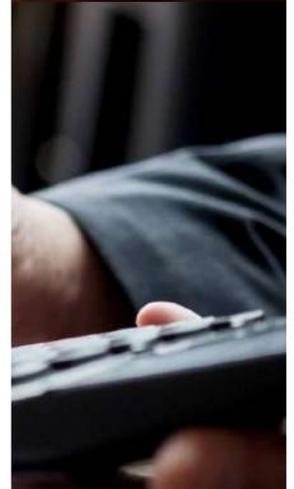
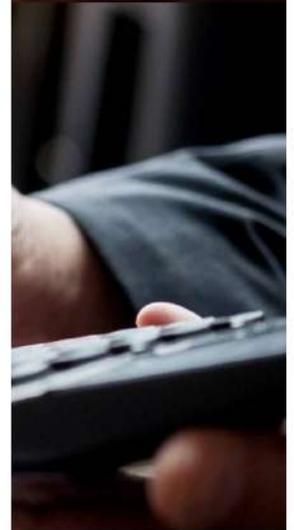
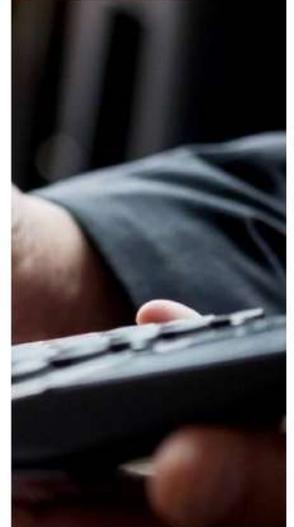
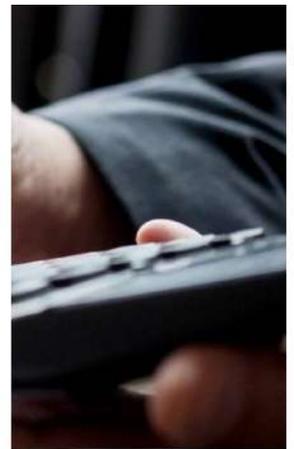
**Krauss:** Auch das ist Angebot und Nachfrage. Wir hatten dummerweise hier eine gegensätzliche Entwicklung. Die Nachfrage hat sich durch Corona erhöht, zudem gab es ein reguläres organisches Marktwachstum. Gleichzeitig ist das Angebot aufgrund der stockenden Lieferketten zurückgegangen. Diese beiden gleichzeitigen Trends – Nachfrage hoch, Angebot runter – sorgen dafür, dass die Preise durch diese Doppeldynamik explodiert sind.

**SAZsport:** *Wir alle in der Gesellschaft sind von Preissteigerungen betroffen und leisten uns damit vielleicht etwas weniger. Für Sport und Freizeit geben die Leute aber offenbar noch verhältnismäßig viel Geld aus. Man fragt sich jedoch, wann Grenzen erreicht sind. Wie denken Sie darüber? Wer muss hier auf die Preisbremse treten?*

**Krauss:** Es stellt sich hier die Frage des Wollens, aber auch des Könnens. Man muss sich die Kalkulation der Hersteller anschauen und dann überlegen, ob es überhaupt angesichts der Margen möglich ist, auf die Preisbremse zu treten. Frachtkosten mal sieben hat einen großen Einfluss auf deren Kalkulation. So etwas muss er in Preiserhöhungen umsetzen. Als Wirtschaftsunternehmen kann ich es mir nur ganz kurz leisten, Verluste zu machen. Der Handel musste natürlich hier mitgehen in Richtung Regalpreis, auch er musste eine Kostensituation abfedern. Auch wenn alle Beteiligten guten Willens sind, so ist momentan einfach zu wenig Luft, um die Preise ohne Verluste herunterzusetzen.

**SAZsport:** *Man könnte die Preise ja auch mal stabil halten. Es stellt sich die Frage, wie viel dem Konsumenten noch zuzumuten ist.*

**Krauss:** Wenn man in die Bilanzen schaut, die als Finanzbericht dargelegt werden, dann fragt man sich natürlich, ob es diese





große weltweite Inflation gab oder nicht. Machen sich die Unternehmen die Taschen voll unter dem Deckmantel der Inflation? Da haben wir gesehen – und das ist jetzt nicht Sportartikel-spezifisch –, dass das bei den großen Konsumgüterherstellern nicht der Fall ist. Sie haben ihre Margen gleich gehalten und nicht mehr verdient. Natürlich darf der Bogen beim Thema Preis nicht überspannt werden. Sport ist aber so etwas Schönes, hat so viele Facetten, dass man ihn machen möchte. Dafür sind die Leute auch bereit, viel Geld auszugeben. Das hat seine Grenzen, wenn wir im Winter an das Thema Skifahren denken. Die Preise sind da mittlerweile wirklich brutal. Ich bin Familienvater und muss mir überlegen, ob ich das noch mitmache oder einen anderen schönen Urlaub finde, den ich deutlich günstiger machen kann.

**SAZsport:** *Machen Sie denn noch mit?*

**Krauss:** Nein, dieses Jahr nicht mehr.

**SAZsport:** *Würden Sie grundsätzlich jedem in der Lieferkette dazu raten, die Preise in wirtschaftlich schwierigen Zeiten anders zu setzen?*

**Krauss:** Der Preis muss als zentrales Element verstanden werden – in der Vermarktung, in der Profitabilität. Aus einer Optimierungs- oder Reaktionsperspektive. Wenn ich mich als Marke oder Händler anders positionieren möchte, dann läuft das auch über den Preis. Es wird ja viel in Asien gesourct – auch in der Sportartikelbranche. Wenn es bei Outdoor einen Rückruf gibt, dann betritt das sechs bis acht Marken, die in einer Fabrik gesourct haben. Bei einer recht hohen Vergleichbarkeit der Produkte aufgrund ihrer Leistung hat der Preis noch einmal eine andere Komponente, den ich mit der Marke verknüpfen muss. Das heißt, ich sehe hier auch noch einmal die Notwendigkeit, dass Marke „gespielt“ wird, dass die Marke ein Wert ist in der Kaufentscheidung. Und das bringt mir die Möglichkeit, mit dem Thema Preis zu arbeiten, wenn ich weiß, was meine Marke tatsächlich wert ist.

**SAZsport:** *Können sich Beteiligte in der Lieferkette – Zulieferer/Produzent/Hersteller, den Handel ausgenommen – nicht auch gemeinsam abstimmen?*

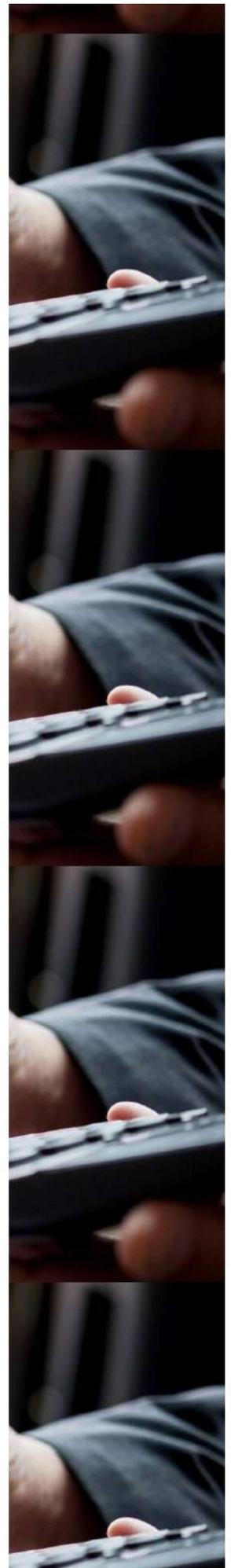
**Krauss:** Ich kann keine juristische Beratung geben, aber natürlich könnte man über einen Einkaufsverbund nachdenken, wie es der Handel ja auch macht. Da gibt es aber viele Fallstricke. Das wird Ihnen ein Jurist besser beantworten können.

#### ZUR PERSON

##### Christoph Krauss

##### Senior Director Prof. Roll & Pastuch

Seit zweieinhalb Jahren arbeitet Christoph Krauss (51) als Senior Director bei der Unternehmensberatung Prof. Roll & Pastuch (Osnabrück, dazu Büros in Berlin, Köln, München und Zürich). Seine Spezialgebiete sind die Bereiche Konsumgüter und Handel. Davor hatte er interimweise den Posten des Commercial Sales Director DACH & Global Commercial Director Distributors für Polar übernommen. Krauss ist zudem auch ein Kenner der



Outdoor-Branche: Mit seiner eigenen Unternehmensberatung Benchex, die bis vor Corona existierte, hatte er damals Daten aus diesem Markt erhoben und dabei unter anderem auch Konsumenten nach dem Beliebtheitsgrad von Marken gefragt

Artikel drucken

 Autor(in)  
**Florian Bergener**

Folgen auf   

... weitere interessante **SAZsport Digital plus** Themen



### Darum setzt Sport 65 fast ausschließlich auf Ski Alpin

Spezialisten unter den Händlern gibt es in unserer Branche einige. Doch [> weiterlesen](#)



### Kann Experiential Retail den stationären Handel retten?

Der stationäre Handel sucht nach Antworten auf den Trend zum E- [> weiterlesen](#)

**SAZ** | SPORT

[Datenschutz](#) | [Newsletter](#) | [Mediadaten](#) | [Kontakt und Impressum](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [AGB](#) | [Showrooms](#) | [Abonnement](#) | [Verträge hier kündigen](#) | [SAZsport AWARD](#) | [Cookie-Manager](#)

© Ebner Media Group GmbH & Co. KG 2024

▲ nach oben

tel 119933