



Die Gefahren der Preisdifferenzierung im Einzelhandel: Warum niemand gewinnt, wenn Kunden draufzahlen

Werner Reinartz und Nico Wiegand

KEYWORDS

*Preisdifferenzierung, Retailing, Einzelhandel,
Preisbereitschaft, Preisfairness*

•

DIE AUTOREN

Werner Reinartz

Professor für Marketing,
Leiter Seminar für Handel und Kundenmanagement,
Direktor Institut für Handelsforschung (IFH),
Universität zu Köln, Deutschland
werner.reinartz@uni-koeln.de

Nico Wiegand

Habilitand am Seminar für Handel
und Kundenmanagement,
Universität zu Köln, Deutschland.
wiegand@wiso.uni-koeln.de

Die neue Pricing-Spielweise /// Immer mehr Einzelhändler setzen auf differenzierte Preise und arbeiten mit Coupons, Verkaufsaktionen oder individuellen Angeboten. Vor allem im Multichannel-Retailing ist es üblich, Preise je nach Touchpoint oder zwischen Online- und Offline-Handel zu differenzieren. Preise für identische Produkte sind zum Beispiel auf Preisvergleichsportalen oft günstiger als wenn man einen Onlineshop direkt über seine URL ansteuert. Preisdifferenzierung gibt es in vielen Varianten. Generell können Händler ihre Preise nach Kundensegmenten und Vertriebskanälen oder dynamisch im Zeitverlauf variieren, oder diese Möglichkeiten beliebig kombinieren (Abb. 1).

Da durch Browserverläufe und Onlinekäufe immer mehr Verhaltensdaten über Konsumenten verfügbar sind, können Unternehmen ihre Preise sogar nach individuellen Zahlungsbereitschaften ausrichten. Simulationen zeigen, dass diese Verhaltensdaten höhere Ertragsspannen ermöglichen als traditionelle, demographische Konsumentendaten. Hilfreich sind außerdem automatisierte Algorithmen, die die Implementierung von Preismaßnahmen einfacher und kostengünstiger machen. Es ist also nicht verwunderlich, dass immer mehr Unternehmen auf diesen Zug aufspringen und mit den unterschiedlichsten Formen von Preisdifferenzierung experimentieren.

Digitalisierung wirkt in beide Richtungen /// Allerdings bringt der technologische Fortschritt nicht nur Händlern zusätzliche Preisgestaltungsmöglichkeiten, auch Konsumenten profitieren. Preistransparenz ohne großen Suchaufwand macht nicht nur Kunden preissensibler, sondern auch das Fencing –

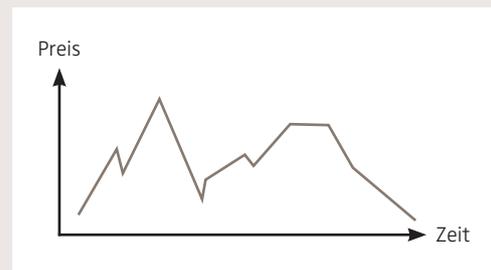
ABBILDUNG 1:
 Verschiedene Formen der Preisdifferenzierung

STATISCH



Preisdifferenzierung nach Segmenten und/oder Vertriebskanälen

DYNAMISCH



Preisdifferenzierung im Zeitverlauf

den Versuch der Anbieter, bestimmte Preise für ähnliche oder gleiche Angebote nur ausgewählten Segmenten zugänglich zu machen – zu einem schwierigen Unterfangen. Darauf zu setzen, dass Konsumenten diese Praktiken nicht durchschauen, ist keine nachhaltige Strategie. Tatsächlich zeigt eine repräsentative Umfrage deutscher Kunden in drei Produktkategorien, dass sich eine überwältigende Mehrheit von 91 % vor einem Kauf über die Preisbandbreite des gewünschten Produktes informiert. Mehr als 40 % verfügen über ein sehr zutreffendes Preiswissen. Transparenz, gepaart mit einem hohen Bewusstsein für die Preispraktiken der Unternehmen, macht Konsumenten extrem wachsam und sensibel in Bezug auf Preisvariationen und setzt den Anbietern enge Grenzen für offensichtliche Differenzierungsmaßnahmen. In einer großen experimentellen Studie mit 2000 Teilnehmern aus Deutschland haben wir geprüft, wie Konsumenten auf unterschiedliche Formen der Preisdifferenzierung reagieren.

Wie bemerken Konsumenten differenzierte Preise und wie fair finden sie diese? /// Auch wenn sowohl Unternehmen als auch Konsumenten von Preisdifferenzierung profitieren können, fühlen sich Konsumenten oft diskriminiert, wenn sie solche Praktiken bemerken. Unsere Studie hat gezeigt, dass quer durch sechs unterschiedliche Preisdifferenzierungskonzepte 74,8 % aller Konsumenten Preisunterschiede als unfair empfanden, und zwar unabhängig davon, ob sie selbst profi-

tierten. Bei den Nutznießern sank die Zahl nur vergleichsweise geringfügig auf 65,2 %. Vermutlich befürchteten diese, dass sich auch für sie das Blatt wenden könnte. Ob der Preis als fair empfunden wird, hängt von der Art der Differenzierungsmaßnahme und einer Reihe weiterer Faktoren ab. Die Abbildung 2 zeigt, wie sich diese auf das Vertrauen gegenüber dem Händler auswirken.

- > **Wie ähnlich ist die Kaufsituation? ///** Je unterschiedlicher die Kaufsituation, desto seltener wird ein unterschiedlicher Preis als unfair empfunden. Man könnte also zum Beispiel eine Basis- und eine Premiumversion des gleichen Produktes anbieten. Zusatzservices, eine bessere Ausstattung oder eine andere Vertriebsform reduzieren die wahrgenommene Ähnlichkeit. Auch der Zeitpunkt der Preisdifferenzierung ist relevant. Aus Konsumentensicht spielt es eine Rolle, ob ein Gutschein gerade am Vortag abgelaufen ist, oder die letzte Aktion vor mehreren Monaten stattfand. Wenn der Unterschied klar erkenntlich ist, sieht der Konsument zwei separate Angebote und denkt nicht sofort an Preisdifferenzierung. Der wahrgenommene Unterschied zwischen Angeboten hat einen großen Einfluss auf das Vertrauen gegenüber Händlern.
- > **Liegt es in meiner Hand, welchen Preis ich bezahle? ///** Wenn ein guter Preis durch intensive Suche oder eine andere

Initiative des Konsumenten erzielt wird, kann dieser den Preis selbst beeinflussen. Preisbewusste Kunden nehmen meist mehr Aufwand in Kauf, um einen guten Preis aufzuspüren, während preisunempfindliche Kunden einen höheren Preis ohne Klagen akzeptieren, wenn sie beispielsweise wenig Zeit oder einen dringenden Bedarf haben. Gemäß unserer Studie verbesserten sich Einstellung und Loyalität gegenüber dem Händler, wenn Kunden durch Gutscheine oder die Wahl des Vertriebskanals den Preis beeinflussen konnten. Allerdings wirkte sich dieser Faktor weniger stark als andere auf die empfundene Fairness aus (siehe Abb. 2). Scheinbar spielen bei der Beurteilung nicht nur die eigenen Vorteile eine Rolle, sondern auch die Nachteile, die andere Konsumenten haben. Es entsteht ein Solidaritätsgefühl mit weniger versierten Personen, das zu Vorbehalten gegenüber dem Händler führt und den positiven Einfluss der eigenen Kontrollmöglichkeit abschwächt.

- > **Warum hat mein Nachbar weniger bezahlt als ich?**
 /// Auch die einer Preisdifferenzierung zugrundeliegende implizite oder explizite Preisbildungsregel beeinflusst das Preisempfinden und das Verhalten der Konsumenten. Ein

Preisunterschied erscheint fairer, wenn den Menschen der Grund dafür einleuchtet. Als vergleichsweise fair werden zum Beispiel Kinder- und Seniorenpreise empfunden. Auch Mengenrabatte sind akzeptiert, da größere Mengen von Unternehmen effizienter abgewickelt werden können.

- > **Geht es dem Händler nur um Profitmaximierung oder hat er „nachvollziehbare“ Motive?** /// Zu guter Letzt spielen auch noch die Motive des Händlers eine Rolle, die Konsumenten hinter der Preisdifferenzierung vermuten. Diese hängen mit der angewandten Preisbildungsregel zusammen. Wenn Unterschiede logisch zu begründen sind, beispielsweise mit gestiegenen Kosten, werden sie eher akzeptiert. Das gilt auch für Unterschiede zwischen dem Online- und dem stationären Handel. Abbildung 2 zeigt, dass das dem Händler unterstellte Motiv von allen analysierten Faktoren die größte Auswirkung auf das entgegengebrachte Vertrauen hatte. Kunden gönnen den Unternehmen zwar ihre Margen, aber nur solange sie sich nicht über den Tisch gezogen fühlen.

ABBILDUNG 2:

Die relative Bedeutung von Preisdifferenzierungskriterien für das Vertrauen von Konsumenten

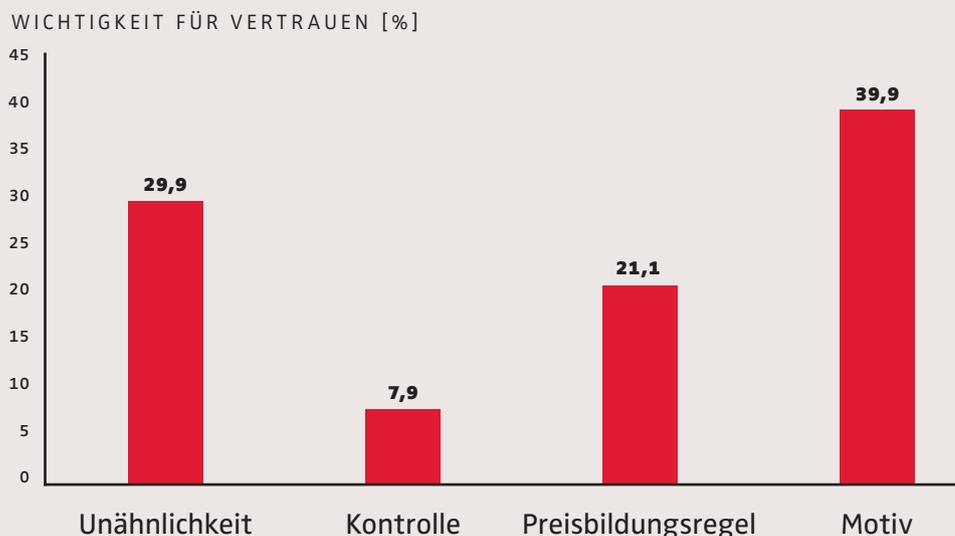
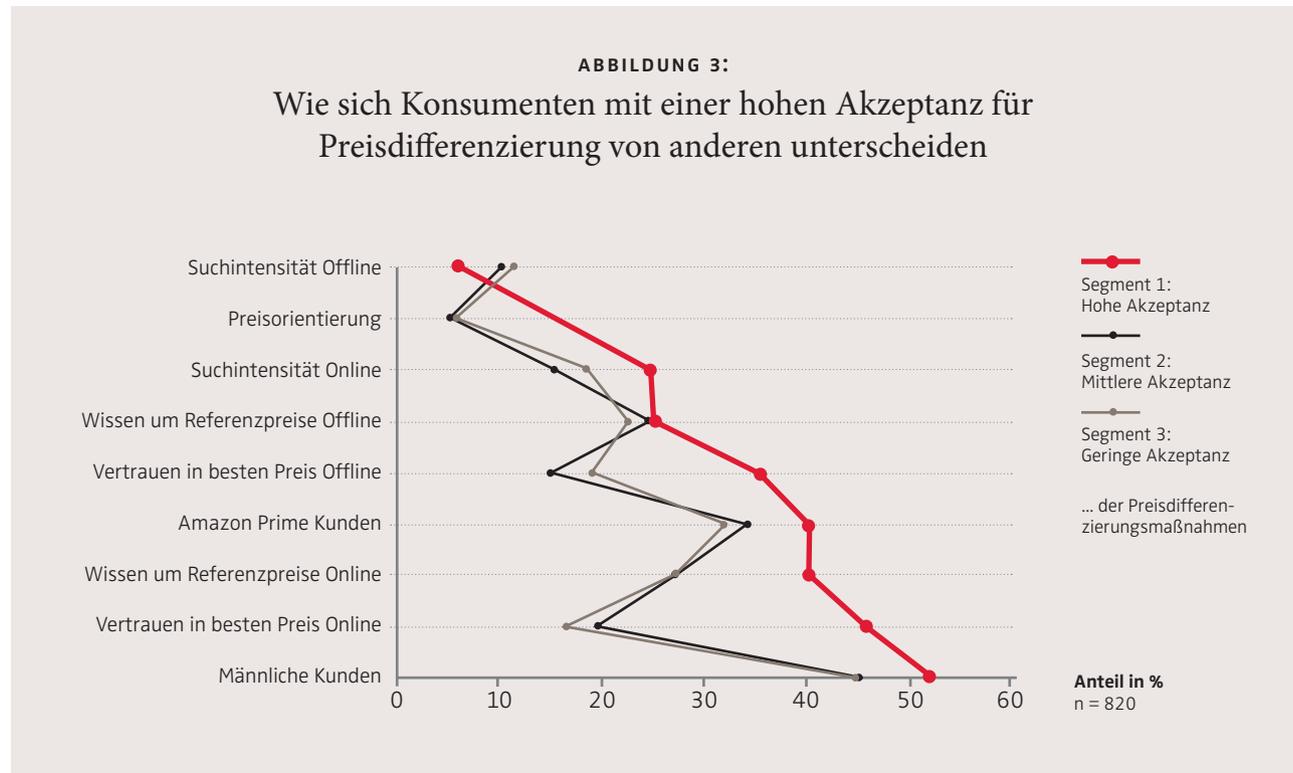


ABBILDUNG 3:
Wie sich Konsumenten mit einer hohen Akzeptanz für
Preisdifferenzierung von anderen unterscheiden



Man muss die Karten richtig ausspielen /// Neben diesen generellen Beobachtungen zeigte unsere Studie auch eine beachtliche Heterogenität unter den Teilnehmern, die das Vorhandensein von Segmenten auf der Basis von Preisreaktionen nahelegt. Bei manchen Teilnehmern – immerhin 27 % des Marktes – kam die Preisdifferenzierung signifikant positiver an als bei den restlichen. Diese Gruppe ist über die Preise in Onlinekanälen besonders gut informiert und hat ein hohes Selbstbewusstsein bezüglich ihres Preiswissens und der eigenen Fähigkeiten, die besten Deals zu finden (siehe Segment 1 in Abbildung 3). Natürlich gelingt es Konsumenten, die sich im Preisschubel gut zurechtfinden, auf der „richtigen“ Seite des Preisspektrums zu landen. Differenzierungspraktiken erscheinen ihnen dann weniger problematisch. Dies legt nahe, dass der Erfolg beim „Angeln guter Deals“ bei der Beurteilung differenzierter Preise eine wichtige Rolle spielt. Diese Annahmen werden durch eine Analyse von Branchen unterstützt, in denen Preisdifferenzierung teilweise schon lange üblich ist. Bei Tankstellen finden Konsumenten dynamisch angepasste Preise – vor allem innerhalb eines Tages – genauso unfair wie in anderen Branchen, wenn sie sich dadurch benachteiligt fühlen. Wenn sie hingegen profitieren, fällt ihre Beurteilung dieser Maßnahme deutlich positiver aus als in Kategorien wie Sport-

schuhen, Parfums oder Unterhaltungselektronik. Wir vermuten, dass diese Asymmetrie durch eine Kombination aus gelernten Fähigkeiten und Kontrollmöglichkeiten über den endgültigen Preis zustande kommt. Tankkunden kennen oft die Muster, nach denen die Preise im Tages- und Wochenverlauf schwanken. Sie können den optimalen Tankzeitpunkt vorhersehen und ein gutes Geschäft machen. Der Erfolg liegt also teilweise in ihren eigenen Händen und stellt die Differenzierungspraktik in ein besseres Licht. Außerdem können auch andere leicht profitieren, weil die fluktuierenden Preise kein Geheimnis sind und eigentlich jeder ohne besondere Fertigkeiten ein „Schnäppchen“ machen kann. Die Ablehnung auf Grund mangelnder Fairness ist deshalb gering. Nur wenn sich Kunden einer Situation hilflos ausgeliefert fühlen – oder vermuten, dass es andere sein könnten – lehnen sie differenzierte Preise kategorisch ab.

Um von Preisdifferenzierung zu profitieren, müssen Händler fair bleiben /// Unfair anmutende Preisdifferenzierung reduziert das Vertrauen in ein Unternehmen und kann so dessen Ruf schädigen. Manager sollten unsere Erkenntnisse deshalb dazu nutzen, besser akzeptierte Preisdifferenzierungspraktiken zu entwickeln. Bei deren Einführung sollten sie die folgenden Aspekte beachten.

»

Nur wenn sich Kunden einer Situation hilflos ausgeliefert fühlen – oder vermuten, dass es andere sein könnten – lehnen sie differenzierte Preise kategorisch ab.

«



> **Aktivieren Sie das Belohnungsschema der Konsumenten**

/// Sogar in Branchen, in denen Preisdifferenzierung schon lange üblich ist, lernen nicht alle, und ein schlechter Preis wird nie gerne hingenommen. Konsumenten brauchen hingegen Erfolgserlebnisse. Es ist wichtig nachzuweisen, dass differenzierte Preise nicht nur Unternehmen helfen, Käufer „abzuzocken“, sondern dass auch Konsumenten profitieren können. Das gelingt aber nur, wenn man den Erfolg transparent macht. Deshalb sollten Unternehmen die Vorteile der Preisdifferenzierung bei ihrem Zielpublikum aktiv aufzeigen. So könnten Suchmaschinen für Hotels oder Flüge beispielsweise darauf hinweisen, ob der bezahlte Preis für ein Zimmer oder einen Sitz der günstigste war, der in den vergangenen 30 Tagen verfügbar war.

> **Setzen Sie auf Selbstselektion** /// Preissensible Kunden nehmen für ein Schnäppchen Aufwand in Kauf und es ist wichtig, ihnen die Chance hierfür zu geben. Das Motto sollte lauten: Da geht was, aber umsonst gibt's gar nichts. Die Mitglieder eines Kundenbindungsprogramms geben beispielsweise persönliche Daten preis und erhalten dafür Ermäßigungen. Unsere Untersuchungen zeigen, dass diejenigen, die sich gegen die Teilnahme entscheiden, weniger unzufrieden sind, wenn sie mehr bezahlen müssen. Sie hätten die Mitgliedschaft wählen können und führen eine Preisdifferenz deshalb auf ihre eigene Entscheidung zurück, ohne dem Unternehmen unfaire Preispraktiken zu unterstellen. Freemium-Preismodelle funktionieren ähnlich: Sie bieten mindestens zwei Produktvarianten an, wobei die Gratisversion meist eingeschränkte Funktionalitäten und Werbung beinhaltet. Solange diese Kosten weniger ins Gewicht fallen als der Nutzen der Gratisversion, werden die Konsumenten nicht auf die Bezahlvariante upgraden. Andererseits haben weniger preissensible Kunden kein Problem damit, für das höherwertige Angebot zu bezahlen.

> **Entsprechen Sie den sozialen Erwartungen** /// Schließlich sind Konsumenten eher bereit, Preisaufschläge zu bezahlen, wenn allgemein akzeptierte Prinzipien und nicht nur „gierige Manager“ hinter einem Preiskonzept stehen. Wenn weder Selbstselektion noch Abstufungen im Leistungsumfang möglich sind, sollte man Preisbildungsregeln anwenden, die „den guten Sitten“ entsprechen. Öffentliche Verkehrsmittel gewähren oft Schülern, Senioren oder Personen mit Behinderungen Ermäßigungen, obwohl diese die gleiche Leistung in Anspruch nehmen können wie alle anderen. Auch bei Freizeitparks beklagt sich niemand, wenn Geburtstagskinder freien Eintritt bekommen oder Anrainer als Entschädigung für Verkehr und Lärm Freikarten erhalten.

Tatsächlich ist es ziemlich herausfordernd, ein differenziertes Preissystem zu implementieren, das sowohl Konsumenten als auch Händlern Vorteile bringt. Nicht jeder Kunde kann immer von der Preisdifferenzierung profitieren, denn dann würde das ganze System absurd. Das ist aber auch nicht notwendig. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, preissensible Konsumenten zu identifizieren und mit interessanten Angeboten anzusprechen. Keiner will für gleiche oder ähnliche Produkte mehr bezahlen, aber manche haben dringendere Bedürfnisse als Schnäppchen zu erjagen. Indem man alternative Bedürfnisse, wie Zeitersparnis oder soziale/ökologische Motive anspricht, kann man die Zahlungsbereitschaft steigern und ein ausgewogenes System der Preisdifferenzierung entwickeln.

/.

LITERATURHINWEISE

Reinartz, W.; Haucap, J.; Wiegand, N. and Hunold, M. (2018):
 “Price Differentiation and Dispersion in Retailing,” IFH White Paper, Issue 6, Köln.
 ISBN: 978-3-935546-82-9

