



## Preismanagement

# Die neue Welt des Handel(n)s – Preisdifferenzierung und Preisdynamisierung

11.10.18 | Autor / Redakteur: Prof. Dr. Markus B. Hofer\* / Muteber Karacan



Dynamisches Preismanagement – ständige Preisänderungen können den Kunden leicht verärgern. Auf was sollten wir bei der Preisgestaltung achten? (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Im Gegensatz zur Preisbindung bei Büchern, gibt es für die meisten B2B Produkte keine feste Regelung zur Preisgestaltung. Viele Händler greifen daher mithilfe von Algorithmen auf Preisdifferenzierung oder Preisdynamisierung zurück. Doch dass die Kundenbeziehung aufgrund von solchen Methoden leiden kann, sollte auch bedacht werden.

Dynamisches Pricing ist eine gerade für den Handel relevante Spielart der Preisdifferenzierung. Statt wie im klassischen Preismanagement üblich die Preise für einen gewissen Zeitraum zu fixieren, können sie sich im dynamischen Pricing täglich, stündlich und im Extremfall sogar im Sekundentakt ändern. Algorithmen berechnen automatisch nach vorgegebenen Strategien

und Schemata die Preise und passen sie an. Dies soll zur Erreichung der Unternehmensziele wie Gewinnmaximierung und Wachstum führen. Kritisch ist jedoch der Einfluss dieser Maßnahmen auf Kundenzufriedenheit, Kaufverhalten und Loyalität zu hinterfragen. Dazu gilt es, einigen rechtlichen Bedenken Rechnung zu tragen.

## Grundsätze des dynamischen Preismanagements und der Preisdifferenzierung

Hauptelement des dynamischen Preismanagements ist die preisliche Anpassung eines Produkts innerhalb kürzester Zeit. Dabei bildet die Frage, ob es sich um eine zeitbezogene Anpassung oder um eine Preisdifferenzierung aufgrund eines Kundenprofils handelt, den Kernpunkt. Zeitbezogene Veränderungen sind zum Beispiel die bei Tankstellen üblichen; zu einem bestimmten Termin erhöhen sich die Preise, zu einem anderen Zeitpunkt sinken sie.

Kundenindividuelle Preise durch schnelle und stetige Preisanpassungen ergeben sich aus der Auswertung gesammelter Daten. Bei dieser sogenannten Preisdifferenzierung ersten Grades werten Händler nicht nur die Zahlungsbereitschaft ihrer Kunden aus, sondern ziehen unter anderem



marconomy

B2B Marketing und Kommunikation

Lagerbestände, Kaufverhalten, Preis der Konkurrenz und Produktkategorien in das Kalkül mit ein. Es gibt keine Einzelverhandlungen, für die Preisgestaltung werden grundsätzlich Daten aus einer Vielzahl unterschiedlicher Aspekte zusammengefasst. Daraus ergeben sich inkongruente Preise für identische Produkte.

### Amazon als Spitzentrückser der Preisdynamisierung

Amazon Deutschland hat 2015 laut einer Untersuchung von Minderest 1 Mio. Preisänderungen in einem 72-Stunden-Zeitraum in der Kategorie „Elektronik und Computer“ durchgeführt. Über hat mit seinem Surge-Pricing ebenfalls eine dynamische Komponente in seine Preisgestaltung eingebaut, die sich nach Angebot und Nachfrage richtet. Ebay baut bei der Preisdifferenzierung auf ein anderes Prinzip, nämlich den der Auktion, um individuelle Preise für die angebotenen Produkte zu erreichen.

### Dynamisches Pricing und Kundenakzeptanz

#### **Verbraucher akzeptieren Preisschwankungen bei Tankstellen**

Tankstellen verwenden das Prinzip des dynamischen Pricing bereits seit Jahren. Die Ölkonzerne passen ihr Angebot der Entwicklung für Rohölpreise an und reagieren auf Veränderungen bei der Nachfrage sowie auf Wettbewerbspreise. Verbraucher haben sich daran gewöhnt und akzeptieren diese Preisschwankungen sowohl zwischen verschiedenen Tagen als auch im Tagesverlauf stillschweigend. Einige Autofahrer versuchen ihr Kaufverhalten auf die Preisentwicklungen abzustimmen, was wiederum Einfluss auf die Preise hat. Die nötige Transparenz wurde durch die Schaffung der Markttransparenzstelle für Kraftstoffe, die die Preisdaten aller Tankstellen zu den gängigen Kraftstoffen annähernd in Echtzeit sammelt und veröffentlicht, geschaffen.

#### **Yield-Management für Preise von Reise-, Hotel-, und Flugbuchungen**

Das dynamische Preismanagement von Fluggesellschaften, Hotels und Reiseunternehmen nehmen Kunden weniger kritisch wahr. Während Tankstellen ihre Änderungen ausschließlich an der Zeitlinie orientieren, greift bei Reise-, Hotel- und Flugbuchungen häufig Yield-Management für die Preise. Da die meisten Fluggesellschaften, Hotels und Mineralölkonzerne mit dynamischen Preise arbeiten, bleibt die Gefahr des Kundenverlustes durch ihre Preispolitik kalkulierbar. Die absolute Höhe des Preises ist und bleibt jedoch eine relevante Entscheidungsgröße für die Kunden, auch wenn sie die Schwankungen als gegeben akzeptieren. Trotzdem gibt es auch immer wieder Ausnahmen in diesen Branchen. So ist Motel One sehr erfolgreich damit, die Preise niedrig und relativ stabil zu halten – eine Preisdifferenzierung findet natürlich trotzdem beispielsweise nach Anzahl der Personen im Zimmer, Zimmerkategorie und Veranstaltungen wie etwa einer Messe statt.



**marconomy**

B2B Marketing und Kommunikation

Interessanterweise bemängeln nur wenige Käufer, dass große Onlinehändler wie beispielsweise Amazon inzwischen ebenfalls mit dem dynamischen Preismanagement arbeiten. Der Handel riskiert bei der Einführung und/oder einem falschen Handling den Rückgang von Kundenzufriedenheit oder Loyalität, im schlimmsten Fall auch Kundenverlust. Bei Onlineplattformen kann es durchaus vorkommen, dass ein Nutzer für ein Produkt auf seinem Handy einen anderen Preis sieht, als zu Hause auf dem Computer oder auf dem Tablet.

### **Auswirkungen von dynamischen Pricing und Preisdifferenzierung auf die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden**

Dabei lohnt sich ein Blick auf den Kaufprozess der Kunden. In der Vorkaufphase sucht der Kunde nach Preisinformationen, vergleicht und bewertet aktiv Preise. Seine Wahrnehmung und seine Preiserfahrung spielen für die Kaufentscheidung wichtige Rollen. Zahlungsbereitschaft, Preisvertrauen und Preisfairness sind die relevanten Konstrukte während der Kaufphase. Preislernen und Preiswissen finden in der Nachkaufphase statt.

Untersuchungen ergaben, dass viele Menschen Probleme mit einer Preisdifferenzierung nach ihrem Profil haben und dies als Bedrohung empfinden. Ausprägung und Zeitpunkt der Änderungen entsprechen nicht ihrer Vorstellung von Fairness. Trotzdem schaffen es Anbieter, bei ihren Kunden so großes Vertrauen aufzubauen, dass selbst das Bewusstsein der Erstellung eines Käuferprofils die Kundenbindung nicht zerstört. Die große Auswahl, guter Service und die Bequemlichkeit respektive die Einfachheit in der Bestellung gleichen häufig den möglichen Vertrauensverlust aus. Es ist nicht ungewöhnlich, dass sich Unzufriedenheit mit dem Preis, der Preisstrategie oder der Preisdynamik nur bedingt auf die tatsächliche Kaufentscheidung auswirken.

Ob sich durch mehr Überschaubarkeit die Akzeptanzschwelle beim dynamischen Preismanagement erhöht, bleibt fraglich. Eine verstärkte Transparenz eignet sich nicht für jeden Kunden. Die Differenzierung der Preise nach Kundenprofil empfinden viele Käufer als unfair, ihre Vorbehalte steigen. Bereits die Verwendung von Profildaten aus Facebook für die nutzerindividuelle Anpassung der Werbeeinblendungen sorgt für breite öffentliche Aufregung – ohne jedoch den Wachstumskurs des Unternehmens nachhaltig zu schädigen. Dasselbe gilt für Amazon. In der Tat müsste jedoch näher untersucht werden, welcher Teil der Käufer überhaupt dynamisches Pricing wahrnimmt. Hinzu kommt, dass mit der Habitualisierung sich auch die Sichtweise ändert. Selbst kritische Kunden, die sich des dynamischen Pricing beim Internetsurfen bewusst sind, stört es nicht mehr. Ihre Kundenbindung ergibt sich aus dem großen Angebot, dem als ausgezeichnet wahrgenommenen Service sowie der Sicherheit, das gewählte Produkt sicher zu erhalten oder den gezahlten Betrag erstattet zu bekommen.



**marconomy**

B2B Marketing und Kommunikation

### Was die Zukunft bringt

Spannend bleibt der Blick in die Zukunft. Wie werden sich Preisdynamisierung und Preisindividualisierung entwickeln – auch vor dem Hintergrund bestehender und neuer Gesetze? Was wird zukünftig legal und zulässig sein – gerade für die Einschätzung von Zahlungsbereitschaften und Kaufverhalten, für die Sammlung und Nutzung von Daten und Informationen? Und was könnte sich daraus für die Offline-Welt ergeben?

### **Elektronische Preisschilder in Supermärkten – sieht so die Zukunft aus?**

Es gibt eine Reihe von Möglichkeiten, wie sich diese Pricingpraktiken noch weiter nutzen lassen. So könnten elektronische Preisschilder in Supermärkten nicht nur regelmäßig stattfindende „normale“ Preisänderungen abbilden. Die Preise ließen sich je nach Tageszeit, Angebot und Nachfrage situativ oder auch individuell anpassen. Amazon Go treibt diesen Gedanken sogar noch weiter. In diesem Geschäft ohne Kassen loggen sich die Käufer mit einer App in ihren individuellen Account ein. Wird ein Produkt physisch in den Einkaufskorb gelegt, wird der Online-Warenkorb aktualisiert. Gezahlt wird bei Verlassen des Ladens automatisch via App. Wie viel Phantasie ist nun nötig, um sich vorzustellen, dass die Preise, die online verbucht werden, zukünftig irgendwann einmal auf den jeweiligen Käufer zugeschnitten also kundenindividuell sind – nicht mehr nur nach Tageszeit, Angebot und Nachfrage, sondern nach dem jeweiligen Käuferprofil?

Ob sich eine derartige Umstellung auf dynamische Preise lohnt oder nicht, muss für jedes Unternehmen einzeln beurteilt und bewertet werden. Eine der wichtigsten Fragen dabei ist, ob das Gefährdungspotenzial bezüglich Vertrauen und Loyalität relevant ist. Betrachtet der Kunde das Verhalten als unfair? Oder akzeptiert er das dynamische Preismanagement, wenn das Unternehmen statt über ein persönliches Profil über die Zeit geht? Das dynamische Pricing muss sowohl für die Geschäftsfelder als auch den Kunden passen und sauber durchorganisiert sein.

Mittelfristig werden vermutlich viele Unternehmen nur noch dann wachsen und profitabel sein können, wenn sie sich der Herausforderung einer dynamischeren Preispolitik in der einen oder anderen Weise stellen. Entscheidend für diese Bewertung ist weiterhin der Kunde und die Frage, wie sich ein Unternehmen in seiner Branche und seinem Wettbewerbsumfeld behaupten kann. Wir sind überzeugt, dass die starre Preisfixierung der Vergangenheit für viele Firmen nicht die Zukunft sein wird. Ob es jedoch Preisindividualisierung und Preisdynamisierung sein werden, ist noch nicht final ausgemacht!

\* Prof. Dr. Markus B. Hofer, International School of Management (ISM) bei [EbelHofer Strategy & Management Consultants](#).