Gefährliches Spiel

Dynamische Preisanpassung könnte für den Handel zum Bumerang werden, glauben die Wirtschaftswissenschaftler Justus Haucap und Werner Reinartz. Denn der Kunde findet das Auf und Ab schnell unfair und reagiert mit Vertrauensentzug. Die LZ sprach mit den beiden Professoren über ihre neue, noch unveröffentlichte Studie.

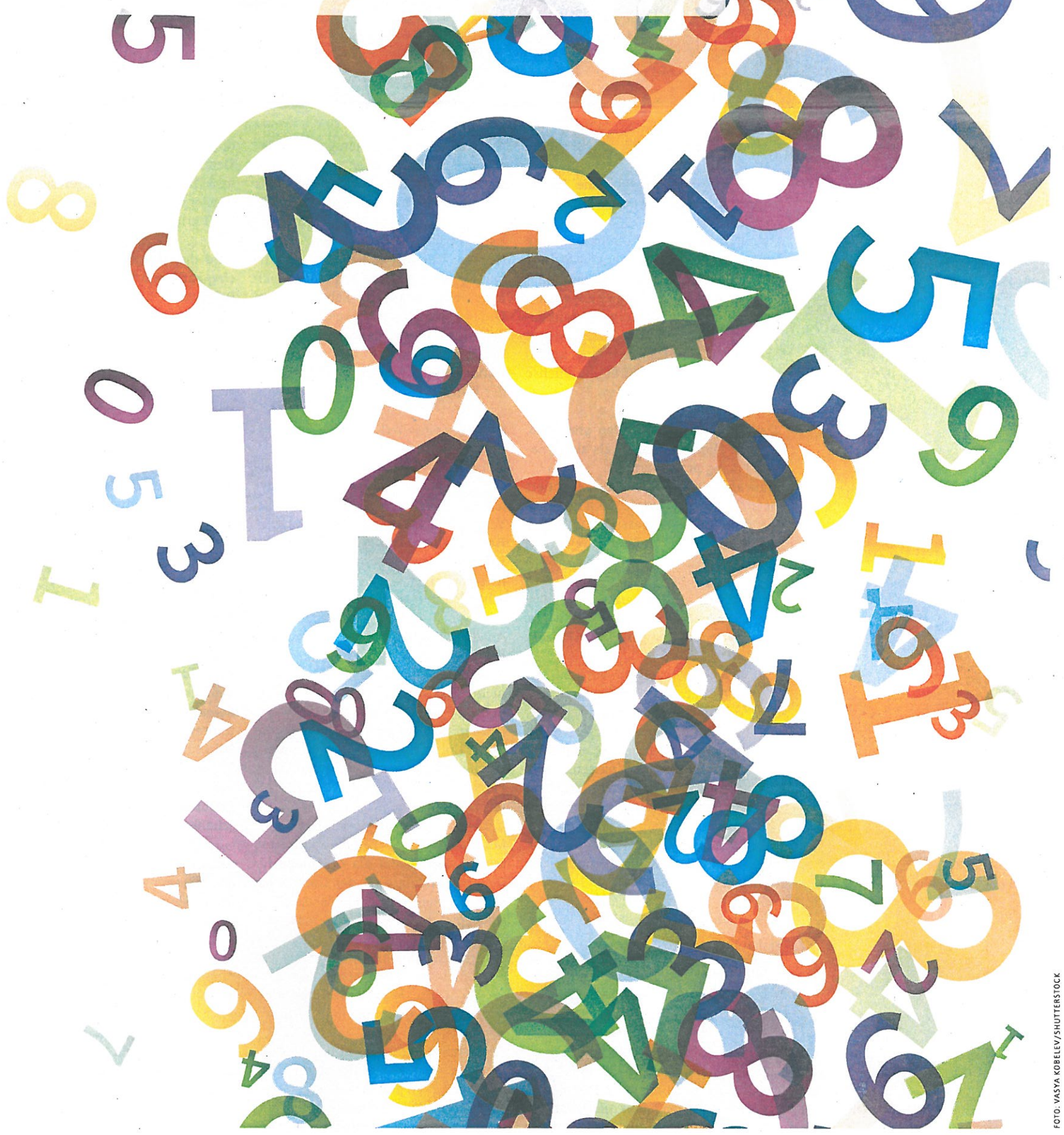


FOTO: VASYA KOBELEV/SHUTTERSTOCK

Professor Reinartz, ist über den Preis, die schärfste Waffe des Handels, tatsächlich zu wenig bekannt?
Werner Reinartz: Wir brauchen Fakten in einer gefühlsorientierten Gemengelage. Das Umfeld ändert sich ständig. So stellen sich durch die elektronischen Regalpreisetiketten neue Fragen, im Zusammenhang mit der Preisdifferenzierung. Was machen die Unternehmen und wie nehmen die Verbraucher das wahr? Das haben wir anhand der Sortimente Consumer Electronics, Sportschuhe und Düfte untersucht.

Professor Haucap, aktuell wird Dynamic Pricing, also die dynamische Anpassung der Preise, heiß diskutiert. Welche Rolle spielt es tatsächlich?
Justus Haucap: Natürlich gibt es Preisanpassungen auf Marktniveau – aber das war doch immer schon so. Dass Geschäfte mithilfe elektronischer Preisetiketten dies nun effizienter gestalten können, ist eine Banalität. Dennoch ist Dynamic Pricing noch recht selten.

Wirklich?
Haucap: Der Handel ist von der Situation an der Tankstelle, wo Dynamic Pricing gang und gäbe ist, noch weit entfernt. Und wir halten die Einführung mittelfristig auch nicht für besonders realistisch.

Es gibt Hinweise, wonach Geschlecht, Wohnumfeld, Smartphone-Marke und anderes eine Rolle spielt, um systematisch unterschiedliche Preise zu verlangen...
Reinartz: Es gibt wahrscheinlich vereinzelte Fälle, wo individualisierte Preise aufgerufen werden, etwa beim Kauf hochpreisiger Pauschalreisen. Aber mir ist keine seriöse Publikation bekannt, die das Phänomen in irgendeiner Form belegt. Das ist ein urbaner Mythos.

Big Data und künstliche Intelligenz sollen doch helfen, den Kunden besser

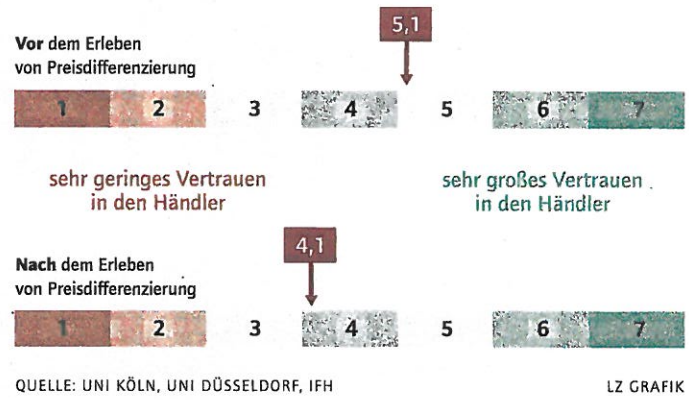
Fortsetzung auf Seite 34

FORSCHUNGSFELD PREIS

Vor welchen Herausforderungen bei der Preisfindung steht der Handel? Wie setzt er Preise im Markt – online und stationär? Was weiß der Kunde über Preise und wie reagiert er, wenn diese sich ändern? Diese Fragen haben Professor Werner Reinartz, Direktor des Seminars für Handel und Kundenmanagement an der Universität Köln, und Professor Justus Haucap, Direktor des Düsseldorfer Instituts für Wettbewerbsökonomie (DICE), jetzt erstmals empirisch untersucht. „Preisdifferenzierung im Handel" heißt die Studie, die gemeinsam mit dem Institut für Handelsforschung Köln und mit Unterstützung des Handelsverbands Deutschland durchgeführt wurde. Im Fokus standen die Nonfood-Sortimente Consumer Electronics, Sportschuhe und Düfte. Die Daten wurde mithilfe von Workshops, Befragungen und Laborexperimenten erhoben. Die Studie soll im Oktober veröffentlicht werden.

VERTRAUEN GEHT FLÖTEN

Preisdifferenzierungen machen den Konsumenten misstrauisch



QUELLE: UNI KÖLN, UNI DÜSSELDORF, IFH — LZ GRAFIK

Fortsetzung von Seite 33

kennenzulernen. Da liegt die Versuchung nahe, Preisspielräume auszunutzen. Oder nicht?
Reinartz: Bestimmte Kundensegmente anders zu behandeln, denken Sie nur an Senioren- oder Studentenrabatte, ist doch ein alter Hut. Aber ein einzelnes Individuum als kleinstes denkbares Segment herauszugreifen, davor schrecken Unternehmen aus gutem Grund zurück. Das würde die Büchse der Pandora öffnen.

Dass die Kollateralschäden groß sind, hat die Migros erfahren, als sie Dynamic Pricing praktiziert hat.
Haucap: Genau. Der Kunde akzeptiert es nicht. Zudem wurde noch nirgendwo dokumentiert, dass Dynamic Pricing zu nachhaltig höheren Gewinnen führt.

Es gibt aber auch Experten, die sagen, mit dynamischen Preisen sei ein Gewinnwachstum von bis zu 30 Prozent möglich.
Haucap: Da wäre ich vorsichtiger. Solange die Verbraucher das Spiel nicht durchschauen, sind sicherlich Erlössteigerungen möglich, aber man muss gut aufpassen. Denn wenn das herauskommt, hat das leicht einen Bumerangeffekt.
Reinartz: Selbst Kunden, die bevorteilt wurden, finden das nicht fair.

Werner Reinartz: „Wir brauchen Fakten in einer gefühlsorientierten Gemengelage."

Wie bitte? Können Sie das konkretisieren?
Reinartz: 85 Prozent der Menschen, die ein Produkt gekauft haben, finden es unfair, wenn es das gleiche beim selben Händler kurz darauf billiger gibt. Was uns aber vor allem erstaunte: Auch zwei Drittel derjenigen, bei denen das Produkt später teurer wurde, stuften die Differenzierung als unfair ein. Wer heute einen Vorteil erhält, fürchtet, vielleicht beim nächsten Kauf benachteiligt zu werden.
Haucap: Der Kunde hat feine Antennen in puncto Fairness. Fühlt er sich ungerecht behandelt, kehrt er dem Unternehmen den Rücken. Der Handel setzt also für eine kurzfristige Erhöhung der Erlöse die langfristige Kundenbindung und das Vertrauen der Kunden aufs Spiel.

Das ist in einer Welt volatiler Preise eine extrem schwierige Aufgabe.
Reinartz: In der Tat. Umso erstaunlicher ist es doch, dass Leute über dynamische Preise reden, wo die Gefahr, Vertrauen zu verlieren, so hoch ist.
Haucap: Hinzu kommt das Wissen der Kunden. Je informierter sie sind, desto schwieriger wird es, mit dynamischen Preisen zu arbeiten.

An der Tankstelle aber werden diese hingenommen.
Reinartz: Ja, aber das heißt noch lange nicht, dass sie auch gutgeheißen werden.
Haucap: Der Wettbewerb zwingt die Mineralölgesellschaften dazu, mitzumachen. Sie hätten auch lieber stabile Preise. Und der Kunde hat keine Alternative.

Mit elektronischen Regalpreisetiketten schafft der Handel die Grundlage für Dynamic Pricing – ist der Durchbruch nicht doch nur eine Frage der Zeit?
Haucap: Ich bin skeptisch, dass das schnell geht. Zwar ändern sich die Verbrauchergewohnheiten und es gibt Gewöhnungseffekte. Aber in der Praxis nutzt der Handel die elektronischen Preisschilder nicht für diesen Zweck.
Reinartz: Aus gutem Grund. Denken Sie an einen Kunden, der einen Toaster für 29 Euro aus dem Regal nimmt, sich noch eine halbe Stunde im Laden aufhält und wenn er mit dem Gerät an die Kasse kommt, kostet es 35 Euro. Der denkt doch: Was ist denn hier los? Das sind reale Fragen der Praxis, die der Handel so schnell nicht in den Griff kriegen wird.

Wird die Akzeptanz von Dynamic Pricing auf lange Sicht zunehmen?
Reinartz: Ja – solange er die Änderungen versteht und die Kontrolle behält.
Haucap: Und die Kunden, die so etwas nicht möchten, kann der Handel wiederum gezielt umwerben…

Wie kann der Kunde das Gefühl haben, die Kontrolle zu behalten?
Haucap: Das funktioniert nur über Transparenz. Eine zeitlich begrenzte Aktion schafft diese Transparenz, aber auch Rabatte, die beispielsweise über Kundenkarten gegeben werden. Da geschieht nichts im Verborgenen, sondern der Kunde weiß, wann und wofür er belohnt wird.

Bislang tarierte dm seine Preise auf der Grundlage einer Dauerpreisstrategie regional nach Kaufkraft und Wettbewerbsumfeld aus. Macht das Internet diese Strategien zunichte?
Reinartz: Die Kunden werden immer informierter und Ungereimtheiten fallen auf, das hat zum Beispiel Media Markt erfahren. Die taten sich sehr schwer mit der Umstellung auf ihren Onlineshop. Denn die Onlinepreise schaffen eine sehr starke Transparenz.

Amazon mischt ebenfalls mit und bildet die aggressiven dm-Preise über seine Algorithmen nach. Zieht diese verhängnisvolle Abwärtsspirale nicht alle in Mitleidenschaft?
Reinartz: Preise sind nicht alles. Dann muss der Händler in anderen Dimensionen überzeugen, um den Kunden Mehrwert zu bieten.

Sie sprechen damit etwas an, was Vollsortimenter in der Auseinandersetzung mit dem Discount seit jeher versuchen: Mehrwert zu schaffen durch Service, Auswahl, Ambiente.
Haucap: Genau. Das ist eine verblüffende Erkenntnis. Denn die öffentliche Diskussion geht in eine komplett andere Richtung. Es wird erwartet, dass die Preisdifferenzierung enorm zunehmen wird.

Sogar Politiker und Verbraucherschützer sehen bereits Regulierungsbedarf…
Haucap: Den gibt es aus meiner Sicht nicht. Denn zum einen wird Dynamic Pricing kaum genutzt, wir reden hier also über einen schwarzen Schwan. Zum anderen sind die vorhandenen Selbstregulationsmechanismen so stark, dass ein Eingriff des Gesetzgebers aus meiner Sicht keinen Sinn ergibt. Der Markt klärt das selbst.

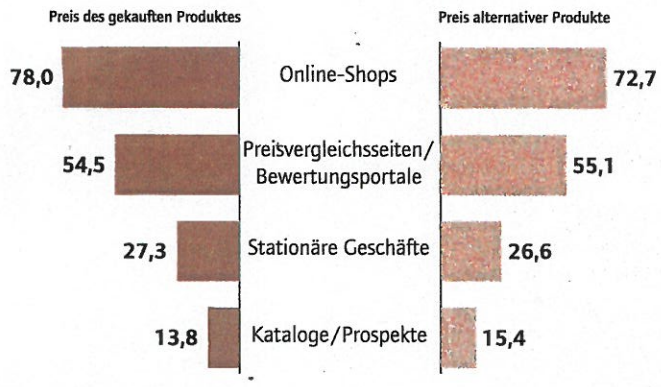
Wie oft werden derzeit Preise überhaupt geändert?
Reinartz: Viel seltener als vermutet. Innerhalb von vier Wochen wurden 67 Prozent der Preise von Händlern nicht verändert – stationär waren es 88 Prozent, online 57 Prozent. Da sind wir wieder bei den urbanen Mythen, es werden Dinge in die Welt gesetzt, die mit der Realität nichts zu tun haben.

Ist das nicht bedenklich im Wettlauf mit Amazon? Der Online-Riese ändert zehntausende Preise pro Tag. Was beschäftigt die klassischen stationären Händler denn dann?
Reinartz: Unser Praxisworkshop hat gezeigt: Von dynamischen Preisen, so sexy das auch klingt, sind die Händler noch meilenweit entfernt. Welche Kunden spreche ich an, warum will ich diese behalten, um solche Fragen geht es. Für den Handel geht es in erster Linie um „korrekte" Preissetzung – ein reines Brot- und Butterthema, aber nach wie vor hochaktuell.

Man sollte meinen, das ist Basis-Händlerwissen.
Haucap: Natürlich gehört zum Kerngeschäft des Handels, aber das Umfeld ändert sich und dem müssen die Unternehmen sich anpassen. Wie fin-

VERGLICHEN WIRD ONLINE

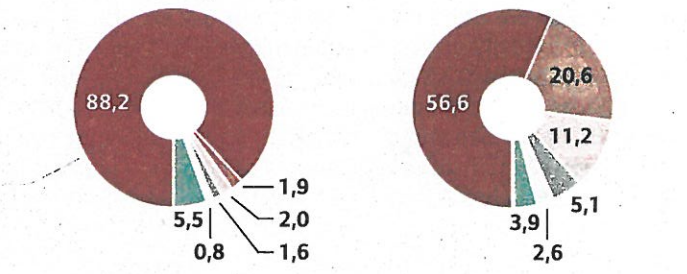
Informationsquellen bei der Preissuche – Angaben in Prozent



QUELLE: UNI KÖLN, UNI DÜSSELDORF, IFH — LZ GRAFIK

ÜBERRASCHEND STABIL

Preisänderungen nach Häufigkeit – Angaben in Prozent



QUELLE: UNI KÖLN, UNI DÜSSELDORF, IFH — LZ GRAFIK

de ich den richtigen Preis für mein Produkt? Die Antwort zu finden wird komplexer im Umfeld von Amazon, Google und Vergleichsportalen.

Gibt es den richtigen Preis überhaupt?
Reinartz: Den richtigen Preis für eine Marke und einen Händler, den gibt es. Das muss nicht der niedrigste sein. Wichtig ist die Frage nach meiner Zielgruppe. Wer liefert mir meinen Referenzpunkt? Ist es der Garagenshop, der mit minimalen Margen arbeitet, ist es Amazon, Ebay oder ein stationärer Anbieter? Media Markt beispielsweise koexistiert mit Notebooks-billiger.de, der eine andere Zielgruppen-, Preis- und Absatzstrategie hat.

Nur sieben Prozent der Kunden, die Sie befragt haben, zeigen eine sehr starke Preisorientierung – und die sind gebildet und verdienen viel. Damit hätten wir nicht gerechnet.
Reinartz: Wir auch nicht! Generell verfügen die befragten Kunden über eine hohe Preisorientierung. Aber dieses Segment ist besonders gut in der Lage, das Preis-Leistungsverhältnis zu beurteilen. Und das wird durch den Onlinehandel jetzt noch verstärkt, der wie ein Brennglas wirkt. Diese Klientel nimmt differenzierte Preise sehr schnell wahr und wird misstrauisch. Das ist das Gegenteil von dem, was der Handel will.
Haucap: Hinzu kommt, dass der Konsument dadurch den Eindruck bekommt, noch mehr Sucharbeit leisten zu müssen, statt sich auf seinen Händler, seine Marke verlassen zu können.

Das ist dünnes Eis. Viele Händler, gerade im Lebensmittelbereich, wollen den günstigsten Preis zeigen, um nicht Gefahr zu laufen, als teure Verkaufsstätte zu gelten.
Reinartz: Bei Marken sind die Spielräume eher klein. Unternehmen wie Ikea dagegen haben das Problem gar nicht…

… weil sie nicht vergleichbar sind.
Haucap: Genau. Und das genau ist die Ableitung. Es muss am Ende des Tages wieder um Alleinstellungsmerkmale, um Differenzierung gehen. Amazon und Media Markt machen das mit ihren Private-Label-Strategien auch. Auch Vertikalisierung ist im Nonfood-Bereich eine Strategie, um die Kunden anders abzuholen.

Wie hoch sind die Preisspielräume bei Nonfood?
Reinartz: Wir haben uns in der Studie die Bandbreite der aufgerufenen Preise angeschaut. Die ist nach wie vor sehr hoch und spiegelt die Pluralität des Kundenverhaltens: Manche nehmen sich viel Zeit zum Suchen, andere weniger. Manche haben ihren Händler des Vertrauens, andere nicht. Manche legen Wert auf Service, für andere ist das nebensächlich. Es geht, wie schon gesagt, nicht immer um den niedrigsten Preis.

Welchen Einfluss wird die Technologie zukünftig auf das Thema Pricing haben?
Haucap: Nicht so viel, wie man manchmal vermuten mag. Manche Menschen denken ja, dass wir bereits unmittelbar vor einer Welt der individualisierten Preise stehen. Aber erstens ist fraglich, ob die technischen Voraussetzungen so schnell vorhanden sein werden. Zweitens könnte das Fairnessempfinden der Menschen dadurch empfindlich gestört werden, wie unsere Untersuchung nachgewiesen hat. Das wird die Entwicklung sicherlich nicht komplett ausbremsen, aber die Unternehmen werden sehr viel vorsichtiger und in geringerem Umfang damit arbeiten, als es Orwell'sche Fantasien suggerieren. *lz 39-17*

Das Gespräch führten C. Düthmann und G. Hanke.

Justus Haucap: „Fühlt der Kunde sich ungerecht behandelt, kehrt er dem Unternehmen den Rücken."

NACHTZUSCHLAG AN DER TANKE

Seit Februar testet Lekkerland Dynamic Pricing in seinem Konzept-Store an einer Tankstelle im baden-württembergischen Aalen. Rund 30 Top-Seller-Produkte – Energy Drinks und Softdrinks – werden abends ab 22 Uhr teurer und morgens ab 5 Uhr wieder billiger. „Wir weichen dabei um zehn Cent nach oben beziehungsweise unten vom jeweiligen idealen Durchschnittspreis der Artikel ab, den wir in Zusammenarbeit mit unseren Pächtern festlegen", erklärt Frank Fleck, Leiter Strategie und Geschäftsentwicklung bei dem Großhändler. „Wir wollten uns dem Thema vorsichtig nähern und nicht mit zu massiven Änderungen starten."

Mit den ersten Ergebnissen ist Fleck zufrieden. Der Umsatz entwickle sich positiv und kein Kunde habe das Personal auf die schwankenden Getränkepreise angesprochen oder sich gar darüber beschwert. „Wir beobachten keinerlei negative Effekte", so Fleck. „Dynamic Pricing scheint in dem Rahmen, wie wir es machen, akzeptiert zu sein." Das Kalkül für den Pächter gehe ebenfalls auf. Er könne tagsüber in seinem Wettbewerbsumfeld bestehen und nachts seine Alleinstellung nutzen, um höhere Personalkosten durch höhere Preise abzufangen.

Lekkerland will das Modell auch in weiteren Konzept-Stores ausprobieren. Bis zum Ende des ersten Quartals 2018 soll es drei bis vier neue Standorte geben, kündigt Fleck an. Über eine Ausweitung der dynamischen Preisanpassung auf zusätzliche Warengruppen denkt das Unternehmen ebenfalls nach. Zudem plant der Händler, auf Instore-Werbeflächen mit dynamischen Preisen bei Aktionen zu experimentieren. Der Pächter soll auf die Monitore Zugriff bekommen, um zum Beispiel ultrafrische Produkte wie Salate oder Wraps rechtzeitig reduzieren und Abschriften vermeiden zu können. *cd/lz 39-17*

FOTOS: AMNELL/SHUTTERSTOCK, MICHAELA GRÖNNEBAUM, DICE