

Wolf, Annett

**Article**

## Dynamische Preissetzung im Lebensmitteleinzelhandel: Möglichkeiten und Grenzen

PraxisWISSEN Marketing

**Provided in Cooperation with:**

AfM – Arbeitsgemeinschaft für Marketing

*Suggested Citation:* Wolf, Annett (2018) : Dynamische Preissetzung im  
Lebensmitteleinzelhandel: Möglichkeiten und Grenzen, PraxisWISSEN Marketing, ISSN  
2509-3029, Arbeitsgemeinschaft für Marketing (AfM), Berlin, Vol. 3, Iss. 01/2018, pp. 98-108,  
<https://doi.org/10.15459/95451.22>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/261133>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen  
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle  
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich  
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen  
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,  
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort  
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your  
personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial  
purposes, to exhibit the documents publicly, to make them  
publicly available on the internet, or to distribute or otherwise  
use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open  
Content Licence (especially Creative Commons Licences), you  
may exercise further usage rights as specified in the indicated  
licence.*

eingereicht am: 15.11.2017  
überarbeitete Version: 09.02.2018

## Dynamische Preissetzung im Lebensmittel-einzelhandel – Möglichkeiten und Grenzen

**Annett Wolf**

Im Lebensmitteleinzelhandel gewinnt ein aktives Preismanagement zunehmend an Bedeutung. So kann durch den Einsatz neuer Technologien Wissen über den Kunden bzw. dessen Preissuchverhalten aufgebaut und zielgerichtet genutzt werden, um die Preise dynamisch an den Vertriebskanal oder die Konkurrenz anzupassen. Welche weiteren Möglichkeiten aber auch Grenzen sich bieten, wird mit Hilfe einer qualitativen Befragung ausgewiesener Experten aus den Bereichen Handel, Wissenschaft und Beratung erfasst. Als Ergebnis wird deutlich, dass sich zwar Preiselastizitäten ausnutzen lassen, aber bei einem individuellen Pricing mit negativen Auswirkungen auf die wahrgenommene Preisfairness gerechnet werden muss.

In food retailing, active price management is becoming increasingly important. Through the use of new technologies, the knowledge about customers and / or their price behavior can be used in a targeted manner in order to adjust prices dynamically, for example, to the sales channel or the competition. Which other possibilities and limits a dynamic price setting for food retailers exist is recorded with the help of a qualitative survey of well-known experts from the fields of trade, science and consulting. As a result, it becomes clear that although price elasticities can be exploited, individual pricing can have a negative impact on the perceived price fairness.

**Prof. Dr. Annett Wolf** ist seit dem Jahr 2010 Professorin für Marketing und Strategische Unternehmensführung an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin. Im Jahr 2012 erhielt sie den Wolfgang-Wirichs-Förderpreis im Handel für die Dissertation „Premiumhandelsmarken im Sortiment des Einzelhandels“. Seit dem Jahr 2004 ist sie zudem freiberuflich als Berater für verschiedene Unternehmen aus Industrie und Handel (u.a. in Kooperation mit Conomic Research & Results) tätig.  
annett.wolf@htw-berlin.de

## 1. Einleitung

Durch den intensiven Wettbewerb im stationären Geschäft und den zunehmenden Druck durch Pure-Player befindet sich der Lebensmitteleinzelhandel gegenwärtig in einer Ära der Veränderung. Dabei gewinnt ein aktives Preismanagement zunehmend an Bedeutung. Während früher eine dynamische Anpassung des Preises in Abhängigkeit vom Warenbestand oder dem Käuferverhalten kaum möglich war, ist dies heute dank der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien relativ einfach. So nutzt Amazon das Wissen über den Kunden und dessen Suchverhalten bereits seit längerem erfolgreich für eine dynamische Preisgestaltung. Neben der Praxis wird das Thema auch im wissenschaftlichen Schrifttum umfangreich diskutiert. Es finden sich Studien mit eindeutigem Branchenfokus auf Medien- und Sportveranstaltungen (u.a. Kemper/Breuer 2016, S. 4ff.) oder den E-Commerce (u.a. Kopalle et al. 2009, S. 56ff.). Und obwohl Diller bereits im Jahr 2008 feststellte, dass der Preis aufgrund der Überkapazitäten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel in den Vordergrund des Marktgeschehens rücken wird (Diller 2008, S. 500), wurden Aspekte einer dynamischen Preisgestaltung in der bisherigen Handelsforschung jedoch nur vereinzelt berücksichtigt. Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags besteht daher in der konzeptionellen Aufarbeitung und empirischen Überprüfung der Einsatzmöglichkeiten und Grenzen einer derartigen Preissetzung im Lebensmitteleinzelhandel. Da das Thema Pricing aufgrund der restriktiven Informationshaltung im Handel für die akademische Forschung nur schwer zugänglich ist, erscheint der Weg zur Erkenntnisgewinnung mit Hilfe eines explorativen Forschungsansatzes am vielversprechendsten zu sein (Simon 2004, S. 1100).

## 2. Begriffliche Grundlagen

Im vorliegenden Beitrag werden **Einzelhandelsunternehmen** betrachtet, welche Konsumgüter ohne wesentliche Be- oder Verarbeitung in haushaltsgerechten Kleinmengen an die Endverbraucher absetzen (Barth et al. 2015, S. 50). Der **Preis** ist dabei als Entgelt „...für ein mengen- und wertmäßig spezifiziertes Warenangebot sowie für die damit verbundenen distributiven Leistungen...“ (Barth et al. 2015, S. 195) zu definieren. Die Dominanz der Preispolitik im Handel ist allerdings nicht zwangsläufig mit Preisaggressivität gleichzusetzen (Diller 2008, S. 500), sondern beruht u.a. auf technologischen Verbesserungen sowie dem Trend zum Online-Shopping (Simon/Fassnacht 2016, S. 519). So entwickeln sich derzeit viele Unternehmen zu **Multi-Channel-Anbietern**, bei welchen der Konsument für seinen Lebensmitteleinkauf zwischen einem der vom Einzelhandel angebotenen Kanäle – online, offline oder mobile – wählen kann (Wolf/ Lenk 2015, S. 70).

Bezogen auf den Begriff der **Dynamischen Preissetzung** (englisch **Dynamic Pricing**) existieren verschiedene Definitionen. Wird dabei der Fokus auf die rein anbieterseitige, nicht verhandelbare Preisvorgabe gelegt, findet sich hierzu in der anglo-amerikanischen Literatur der Begriff **Posted Pricing** (Gönsch et al. 2009, S. 4). Skiera et al. (2005) differenzieren ferner zwischen statischer und dynamischer Preissetzung. Die statische Preissetzung wird oft mit dem Begriff der zeitlichen Preisdifferen-

zierung gleichgesetzt, welche zum Ziel hat, die Zahlungsbereitschaften der Nachfrager mit vorab festgelegten Preisen abzuschöpfen. Demgegenüber werden bei der **dynamischen Preissetzung** die Preise **im Zeitintervall** angepasst, ohne dass ein derartiges Verhalten im Vorfeld bekannt gegeben wird (Skiera et al. 2005, S. 289). Zum weiterführenden Einblick in die Taxonomie von Preismodellen sei auf die angegebene Literatur verwiesen.

### 3. Möglichkeiten und Ziele des Dynamic Pricing

Grundsätzlich wird zwischen den **drei Möglichkeiten** eines technisch automatisierten, wettbewerbsorientierten oder eines individuellen Dynamic Pricing Ansatzes unterschieden (u.a. Schuler 2016, S. 94f., Gönsch et al. 2009, S. 6ff.; Levy et al. 2004, S. xiv). So setzt in einem ersten Schritt der Einsatz **automatisierter Pricing-Tools** eine konsistente Erfassung, Analyse und Auswertung aller Preiseinflussfaktoren voraus. Aufbauend auf dieser Automatisierung der Datenanalyse- und Preisreaktionsprozesse können bei einem **strategischen Pricing** auch Informationen zur Preissetzung der Konkurrenz mit einfließen, um das Preisimage eines Handelsunternehmens positiv zu beeinflussen (Simon/Fassnacht 2016, S. 540). Ferner bietet sich die Chance zur **Individualisierung der Preise**, wenn zusätzlich Kundeninformationen berücksichtigt werden (Schuler 2016, S. 90f.).

In einem zweiten Schritt ist dann die **Form** festzulegen, ob – technisch automatisiert, wettbewerbsorientiert oder individualisiert – Einzelpreise, Preise für die Warengruppen beziehungsweise das Gesamtsortiment oder aktionsbasierte Preise optimiert werden sollen (Simon/Fassnacht 2016, S. 538ff., Schuler 2016, S. 95f.). Eine Übersicht über die Eignung sowie die damit verbundenen Ziele liefert die nachfolgende **Abb. 1**. So bietet sich eine **Einzelpreisoptimierung** vor allem für Produkte mit kurzem Lebenszyklus oder einem raschen Wertverlust an, wie dies typischerweise im Lebensmitteleinzelhandel der Fall ist (Levy et al. 2004, S. xiii). Die Zielsetzung besteht dabei in der Optimierung von Abschriften und Beständen. Als Beispiele sind hier der Einfluss aktueller Wetterdaten auf den Abverkauf von Eis oder die Preisreduktion bei verderblichen Lebensmitteln zu nennen (vgl. Abb. 1). Zudem können die Preise im Kontext einer **automatisierten, softwarebasierten Optimierung einzelner Artikel** in Echtzeit über alle Kundeninteraktionskanäle angesteuert und so die Roherträge optimiert werden (Gönsch et al. 2009, S. 5f.). Besonders geeignet für eine derartige Preissetzung sind auch **Basis- und Abschöpfartikel** (Longtail-Artikel), die nicht im Fokus der Verbraucher stehen und damit eine **geringe Preiselastizität** aufweisen (Levy et al. 2004, S. xvi). In diesem Kontext sollte der Anbieter höhere Preise ansetzen, um die jeweilige Zahlungsbereitschaft der Kunden gewinnbringend auszunutzen (Gönsch et al. 2009, S. 6).

Dynamische Preissetzung in der Handelspraxis			
Möglichkeiten	automatisiert bzw. wertschöpfend	strategisch bzw. wettbewerbsorientiert	personalisiert bzw. individuell
Form	<b>Einzelpreisoptimierung</b>	<b>Preisoptimierung Warengruppen/ Gesamtsortiment</b>	<b>Aktionsbasierte Preisoptimierung</b>
Eignung	Produkte mit kurzem Lebenszyklus/ raschem Wertverlust	u. a. für Produkte des Kaufverbundes oder mit positiver Kreuzpreiselastizität	u. a. für preissensible/ habituell gekaufte Produkte
Ziel	z. B. Abschriften-/ Bestandsoptimierung	z. B. Optimierung Rohertrag, Umsatz oder Absatzmenge	u. a. Kundenbindung/ Aufbau eines positiven Preisimages
Beispiel	Preisreduktion bei verderblichen Produkten kurz vor Ladenschluss	Einfluss des Preises von Nudeln auf den Abverkauf von Tomatensauce	Individuelle Rabatte in Abhängigkeit vom Kaufverhalten in der Vergangenheit

**Abb. 1** Möglichkeiten und Formen der dynamischen Preissetzung (eigene Darstellung unter Verwendung von Schuler 2016, S. 89ff., Simon/Fassnacht 2016, S. 538ff., Gönsch et al. 2009, S. 6ff., Diller 2008, S. 227ff.)

Bei **Eckpreis-** und **Fokusartikeln** ist vor allem eine **strategische Einzelpreisoptimierung** sinnvoll. Diese Produkte sind in der Wahrnehmung der Verbraucher stark verankert und zeichnen sich durch eine **hohe Preiselastizität** aus. Der Anbieter sollte bei derartigen Artikeln niedrigere Preise ansetzen, um durch wechselnde Preispromotions auf **Produkt-, Warengruppen- oder Gesamtsortimentsebene** eine ausreichende Gewinnspanne realisieren zu können (Simon/Fassnacht 2016, S. 519). Zudem sind **Verbundbeziehungen** bei einer derartigen Form der dynamischen Preissetzung zu beachten (vgl. Abb. 1). So kann der Einzelhandel beispielsweise zur Anregung eines **Kaufverbundes** den Preis für Nudeln reduzieren, um damit den Folgekauf für Tomatensauce auszulösen (Möhlenbruch 1994, S. 338f.). Ferner ist auch der gezielte Verzicht auf Preisreduktionen vorstellbar, wenn durch Auswertung von Kundendaten bekannt ist, dass Artikel ggf. habituell unabhängig vom Preis erworben werden. Ergänzend ist anzumerken, dass die Nachfrager i.d.R. selten ein Handelsunternehmen aufgrund des Preises eines Artikels auswählen, sondern sich vielmehr von der allgemeinen Wahrnehmung des Preisniveaus eines stationären Geschäftes bzw. Kanals leiten lassen (Simon/Fassnacht 2016, S. 524). Im Fokus der **strategischen Preisoptimierung** sollten daher auch der **Aufbau eines positiven Preisimages** (Levy et al. 2004, S. xvi) sowie die Berücksichtigung der **wahrgenommenen Preisfairness** stehen (Genth 2016, S. 865). So nehmen Kunden beispiels-

weise einen Preisanstieg dann als unfair an, wenn dieser in kurzen Abständen erfolgt (Haws/ Bearden 2006, S. 304ff.) oder der Gewinnwahrung und nicht dem Ausgleich höherer Kosten dient (Wirtz/Heidig 2014, S. 91f.).

Neben der Analyse dieser produktspezifischen Preiselastizitäten auf Ebene einzelner Artikel findet im Rahmen der **Preisoptimierung auf Warengruppen-** bzw. **Sortimentsebene** auch die **Kreuzpreiselastizität** Berücksichtigung (Levy et al. 2004, S. xvi). Diese beschreibt bei einer positiven Ausprägung Substitutionseffekte und damit einen **Auswahlverbund** innerhalb des Sortiments (Möhlenbruch 1994, S. 62). Dynamic-Pricing-Systeme können diesen Effekt in die Kalkulation einbeziehen und durch die Ausgabe von **Bundle-Preisen** effektiv nutzen. So wird dem Nutzer, der sich für ein Produkt interessiert, mindestens ein weiteres vorgeschlagen, auf welches ein Preisvorteil gewährt wird. Methodisch handelt es sich hierbei um eine Kombination aus personalisierter Produktempfehlung und intelligenter Preisoptimierung (Schuler 2016, S. 96f.). Derartige Aspekte können auch in **aktionsbasierter Form** beim **individuellen Dynamic Pricing** Verwendung finden (Schleusener 2016, S. 870). Dabei besteht das Ziel darin, den Kunden mit Hilfe von Preisvorteilen auf für sie relevante Produkte zu belohnen und damit an das **Unternehmen zu binden** (vgl. Abb. 1). Voraussetzung hierbei ist jedoch die Verfügbarkeit kundenindividueller Daten beispielsweise in Form eines CRM-Systems (Wolf/Schmidt 2017, S. 11ff.).

## 4. Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine explorative Methode gewählt. So konnten im Rahmen einer empirischen Primärdatenerhebung **zehn qualitative, halbstrukturierte Interviews** mit ausgewiesenen Experten aus den Bereichen Handel, Unternehmensberatung und Wissenschaft durchgeführt werden. Die Auswahl der Experten fand bewusst und basierend auf deren Kompetenzen und Erfahrungen im Einzelhandel statt. Die fehlende Beteiligung einschlägiger Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels kann exemplarisch mit der Aussage von einem der größten deutschen Discounter begründet werden, wonach „...man im Unternehmen noch nicht so weit sei.“ Eine Übersicht über den Expertenpool ist der nachfolgenden Abb. 2 zu entnehmen.

Expertenpool Handel	Expertenpool Beratung	Expertenpool Wissenschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Anonymisierter Experte</b> aus dem Bereich Handel, mit langjähriger Erfahrung im Pricing eines der größten deutschen <b>E-Commerce-Unternehmens</b></li> <li>• <b>Olaf Roik</b>, Bereichsleiter Wirtschaftspolitik beim Handelsverband Deutschland (<b>HDE</b>) e. V., Berlin</li> <li>• <b>Dr. jur. Peter Schröder</b>, Bereichsleiter für Recht &amp; Verbraucherfragen beim Handelsverband Deutschland (<b>HDE</b>) e. V., Berlin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dr. Florian Bauer</b>, Vorstand der <b>Vocatus AG</b>, München</li> <li>• <b>Tim Brzoska</b>, Partner bei <b>Simon-Kucher &amp; Partners Partner</b>, Bonn</li> <li>• <b>Dr. Tobias Maria Günter</b>, Unternehmensberater bei <b>Simon-Kucher &amp; Partners</b>, Bonn</li> <li>• <b>Dr. Falk Ritschel</b>, Partner bei <b>Conomic Research &amp; Results</b>, Berlin und Halle an der Saale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Prof. Dr. Ralf Kreutzer</b>, Professor für Marketing an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (<b>HWR</b>), Berlin</li> <li>• <b>Uni.-Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch</b>, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der <b>Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg</b>, Halle an der Saale</li> <li>• <b>Uni.-Prof. Dr. Hanna Schramm-Klein</b>, Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing an der <b>Universität Siegen</b>, Siegen</li> </ul>

**Abb. 2** Zusammensetzung des Expertenpools

Die Befragung erfolgte im Zeitraum von **April bis Juni 2017** und wurde schriftlich, persönlich und/oder telefonisch durchgeführt. Sämtliche Interviews, die eine durchschnittliche Dauer von 50 Minuten hatten, wurden aufgenommen, transkribiert und den Experten zurückgespielt, so dass Fehlinterpretationen vermieden wurden. Die Untersuchung der Interviews fand auf Basis der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) statt. Dabei bestand das Ziel darin, das Material (über alle Interviews hinweg) „...so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben [und] durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist“ (Mayring 2015, S. 67).

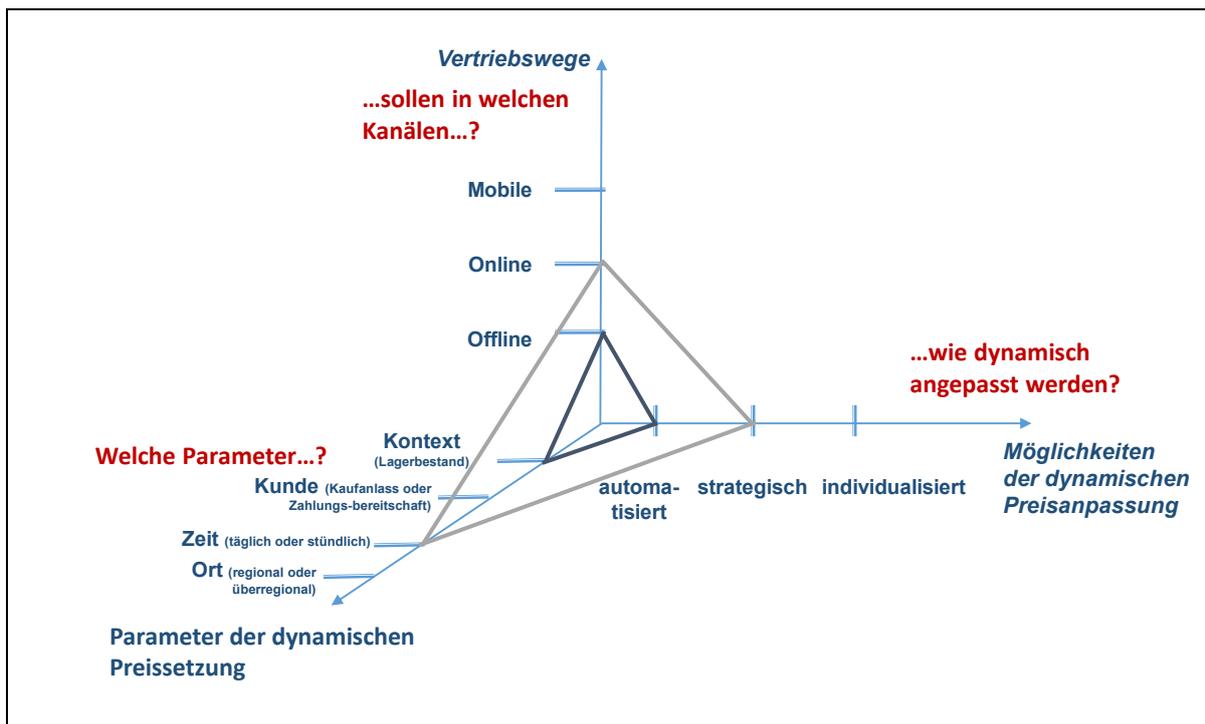
## 5. Empirische Befunde

Die Experten wurden zu Beginn der Interviews zunächst gebeten, den **Begriff der dynamischen Preissetzung** zu definieren. Dabei konnte festgestellt werden, dass dieser von allen Experten durchaus breit gefächert und z.T. nicht überschneidungsfrei von dem eng verwandten Begriff der Preisdifferenzierung gesehen wird.

### Begriffsverständnis

So argumentiert Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners, dass „...dynamische Preissetzung eigentlich die Preisveränderung im Zeitablauf aufgrund von neuen Informationen ist, wohingegen bei der Preisdifferenzierung aufgrund bestimmter Produkt- oder Kundensegmente oder der Region während eines Zeitraumes unterschiedliche Preise verlangt werden.“ Ergänzt wird dies durch die Meinung von Günter, ebenfalls Berater beim gleichen Unternehmen, der den Begriff der dynamischen Preisanpassung über die zeitliche Komponente hinaus weiter fasst, so dass darunter eine Veränderung des Preises in Abhängigkeit von Ort, Zeit, Kunde und Kontext zu verstehen ist. Während der Aspekt Kunde dessen Zahlungsbereitschaft, Kaufanlass

oder -verhalten beschreibt, impliziert der Begriff Kontext weitere dynamische Parameter wie z.B. Produktkategorie, Lagerbestand oder Wettbewerbspreise. Die unabhängige Komponente Zeit enthält die tägliche, stündliche oder minutengenaue Preis-anpassung. Eine zusammenfassende Darstellung möglicher Kombinationsalternativen liefert nachfolgende Abb. 3. Dabei werden im Kontext des Leseflusses von links nach rechts die Parameter auf der z-Achse, die Vertriebswege im Lebensmitteleinzelhandel auf der y-Achse sowie die Möglichkeiten der dynamischen Preis-anpassung auf der x-Achse positioniert, um die Frage „Welche Parameter sollen in welchen Kanälen wie dynamisch angepasst werden?“ zu beantworten.



**Abb. 3:** Kombinationsmöglichkeiten im Rahmen einer dynamischen Preissetzung (eigene Darstellung, basierend auf den geführten Experteninterviews 2017)

## Automatisiertes und strategisches Pricing als sinnvolle Tools

Den Einsatz sowohl technisch **automatisierter** als auch **strategischer Pricing-Verfahren** sehen sechs von zehn Experten als **grundsätzlich sinnvoll für den LEH** an, wobei die praktische Umsetzung aktuell als noch schwierig beurteilt wird. So kann beispielsweise nur durch den Einsatz digitaler Schilder der Preis für Waren im stationären Einzelhandelsgeschäft in Abhängigkeit vom Lagerbestand automatisiert angepasst werden (vgl. Abb. 3; blaues Dreieck). Da die Margen im LEH von jeher im unteren einstelligen Bereich liegen, lohnen sich nach Meinung der Experten die Investitionen in den Aufbau einer sinnvollen technologischen Infrastruktur aktuell aber noch kaum. Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners, geht dennoch davon aus, dass „...alle Handelsunternehmen in den nächsten 5 Jahren irgendwas in dieser Form haben werden.“ Mit derartigen Tools können nämlich Preiserhöhungsspielräume insbesondere bei Produkten ausgenutzt werden, bei denen der Handel ein gutes Preisverständnis hat und weiß, wie der Kunde reagiert (Eckartikel) oder in Produktbe-

reichen, wo das Preiswissen der Kunden sehr gering ist und der Preis eher eine untergeordnete Rolle spielt. Dies gilt insbesondere für den Onlinehandel mit Lebensmitteln, wo eine stündliche oder minutengenaue Preisanpassung in Abhängigkeit des Wettbewerbs relativ leicht umsetzbar ist (vgl. Abb. 3; graues Dreieck). Deshalb führt auch Professor Möhlenbruch an, dass der Handel so „...quasi natürlich unelastische Preissituationen ausnutzen und damit die Rentabilität sowie das Image verbessern kann, indem sich dieser das **Image eines Preisführers** gibt. Ferner können natürlich Konkurrenten, die weniger flexibel reagieren können, [...] verdrängt werden.“

Im Kontext des **Einsatzes strategischer Pricing-Tools** merken sieben von zehn Experten an, dass zwar dadurch die **Effektivität** und die **Effizienz im Pricing** gesteigert werden kann, dies jedoch mit einer **Erhöhung der Komplexität** einhergeht. So stellt Ritschel, Geschäftsführer von Conomic fest, dass „... bei Kunden [...], die solche Tools im Einsatz haben, [...] der Category Manager plötzlich mit ganz anderen Fragestellungen konfrontiert wird – mit strategischen Fragestellungen. [...] Und das ist die neue Komplexität.“ Darüber hinaus besteht die Herausforderungen im Einsatz derartiger Tools darin, die Kundeninformationen zum Zweck einer **besseren Segmentierung des Sortiments** und strategischen Preisbildung so auszuwerten, dass damit die Preisbereitschaften abgeschöpft werden können, ohne den Kunden zu übervorteilen. Zudem merkt Brzoska, Partner bei Simon-Kucher & Partners, an, dass ein solcher Einsatz von Pricing-Tools ggf. zu **mehr Rationalität** im Rahmen der Preispolitik des LEH führen kann.

## Individuelles Pricing wird kritisch beurteilt

Bezüglich des **Einsatzes individualisierter Preise** sind sich alle Experten einig. Während **online ein derartiges Pricing zwar technisch leicht realisierbar ist**, sind dessen Auswirkungen auf das Konsumentenverhalten durchaus kritisch zu sehen. Dies gilt vor allem für den stationären Einzelhandel. Als Gründe werden die empfundene **Ungerechtigkeit** seitens des Nachfragers und das damit einhergehende **Risiko des Vertrauensverlusts** genannt. So merkt Professor Kreuzer an, dass „...es eigentlich die Kernaufgabe des Marketing ist, beim Kunden ein gutes Gefühl zu schaffen [...]. Ob der Handel mit all dem, was dagegen arbeitet und beim Kunden [...] zu Irritationen führt und Vertrauen zerstört, gut beraten ist – da habe ich so meine Zweifel.“ Dass diese Bedenken zutreffend sind, zeigt sich am Beispiel des Schweizer Handelsunternehmens Coop, welches im Jahr 2015 probenweise personalisierte Preise im Online-Shop einführte. Als dies von den Verbraucherschützern aufgedeckt wurde, war das mediale Echo verheerend und führte dazu, dass Coop den Test abbrach (Klemm 2017, o.S.).

## Vertrauen und Preisimage wirken als limitierende Faktoren

Darüber hinaus besteht ein nicht unerhebliches Risiko darin, dass die Warenkörbe bei Bekanntwerden der dynamischen Preissetzung kleiner werden, weil die Kunden ihr Verhalten entsprechend anpassen und nur selektiv einkaufen. Daher sieht Bauer, Vorstand von Vocatus, die Herausforderung im Rahmen des Preismanagements darin, zunächst einen **Paradigmenwechsel vom klassischen Preismodell hin zum Behavioral Pricing** zu vollziehen. In diesem Kontext ist nicht nur ein **Preis** zu bilden, der fair ist, sondern von den Konsumenten auch **akzeptiert wird**. Darüber hinaus muss der Preis auch zum bisherigen **Preisimage** des Unternehmens bzw. zur Händ-

lermarke passen. So impliziert beispielsweise der Betriebstyp Discounter bei den Nachfragern eine Erwartungshaltung an das Preis-Leistungsverhältnis. Erfolgt nun eine dynamische Anpassung der Produktpreise – sei es offline oder online – kann sich der Kunde ggf. nicht mehr darauf verlassen, dass „gelernte“ Referenzpreise auch zukünftig gelten. Damit wird das **Vertrauen** in die Händlermarke reduziert. So sieht auch Professorin Schramm-Klein bei den klassischen Händlern – insbesondere bei den großen Lebensmitteleinzelhändlern in Deutschland – nicht den Fall, dass eine dynamische Preisanpassungsstrategie tatsächlich zum Markenkern passen würde und die Unternehmen eine Händlermarke haben möchten, welche in Richtung **Preisunfairness** geht.

## 6. Handlungsempfehlungen und Ausblick

Die geführten Interviews geben einen ersten Einblick in die Möglichkeiten und Grenzen einer dynamischen Preissetzung im Lebensmitteleinzelhandel. Während derzeit der Einsatz noch begrenzt ist, ergeben sich zukünftig insbesondere in Bezug auf den zunehmenden Vertrieb von Lebensmitteln über den Online- oder Mobile-Kanal nicht uninteressante Entwicklungspotentiale. So können mit Hilfe des Dynamic Pricing **preisunelastische Nachfragesituationen ausgenutzt** und damit unterschiedliche **Zahlungsbereitschaften abgeschöpft** werden. Auch erscheint es durchaus vorstellbar, sich damit einen **eindeutigen Wettbewerbsvorsprung** vor der Konkurrenz zu sichern und wichtiges Knowhow frühzeitig im Unternehmen aufzubauen. Gelingt es darüber hinaus Verbundkäufe über den stationären Einzelhandel hinaus auch im Online-Kanal festzustellen, kann damit das Potential einer dynamischen Preissetzung zusätzlich gesteigert werden.

Wenn die Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels den Einsatz dynamischer Preise im Rahmen ihrer allgemeinen Preisstrategie prüfen, sollten diese in **kleinen Etappen** beginnen, **Kompetenzen aufbauen** und einen **systematischen Prozess der Erfolgskontrolle und Feinsteuerung** etablieren. Zudem ist es ratsam, nur in **größeren Zeitintervallen** die Preise dynamisch zu verändern, um Unzufriedenheit sowie einen Vertrauensverlust bei den Kunden oder gar **negative Ausstrahlungseffekte auf die Händlermarke** zu vermeiden. Insofern ist die erfolgreiche Umsetzung einer dynamischen Preisanpassungsstrategie nicht zuletzt von der Fähigkeit des Handelsunternehmens abhängig, die neuen technologischen Möglichkeiten so zu kombinieren, dass sowohl die Verbraucher als auch das Handelsunternehmen zufrieden sind und dynamische Preise als Mehrwert betrachten.

Abschließend ist festzuhalten, dass in diesem Themenfeld noch ein nicht unerheblicher Forschungsbedarf zu konstatieren ist. Es wird ein besseres **Verständnis des Nachfragers** und dessen Kaufverhaltens benötigt – und dies sowohl bezogen auf die Produktkategorie als auch auf den Vertriebskanal. So ist bisher noch nicht hinreichend geklärt, ob sich der **nachfrageseitige Entscheidungsprozess** in den verschiedenen Kanälen (online, offline und/ oder mobile) unterscheidet und damit ggf. auch zu einer differentiellen Wahrnehmung und Bewertung von Preisstrategien des LEH führt.

## Literatur

Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2015): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 7. Aufl., Wiesbaden.

Diller, H. (2008): Preispolitik, 4. Aufl., Stuttgart.

Genth, S. (2016): Dynamische Preise: ein Gewinn für Handel und Verbraucher, in: Wirtschaftsdienst – Zeitgespräch, 96. Jg., Nr. 12, S. 863-868, online unter: <http://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2016/12/dynamische-preissetzung-wer-profitiert/>.

Gönsch, J./Klein, R./Steinhardt, C. (2009): Dynamic Pricing – State of the Art. in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3 „Operations Research in der Betriebswirtschaft“, S. 1-40.

Haws, K./Bearden, W. (2006): Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions, in: Journal of Consumer Research, 33. Jg., Nr. 4, S. 304-311.

Kemper, C./Breuer, C. (2016): How efficient is Dynamic Pricing for Sport Events? Designing a Dynamic Pricing Model for Bayern Munich, in: International Journal of Sport Finance, 11 Jg., Nr. 1, S. 4-15.

Klemm, T. (2017): Online-Versand – Der Preis verwirrt den Kunden, online unter: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/online-handel-schwanken-preise-bald-je-nach-vermoegen-15065716.html?GEPC=s5>.

Kopalle, P./Biswas, D./Chintagunta, P./Fan, J./Pauwels, K./Ratchford, B./Sills, J. (2009): Retailer Pricing and Competitive Effects, in: Journal of Retailing, 85 Jg., Nr. 1, S. 56-70.

Levy, M./Grewal, D./Kopalle, P./Hess, J. (2004): Emerging trends in retail pricing practice: Implications for research, in: Journal of Retailing, 80 Jg., Nr. 3, S. xiii-xxi.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse, 12. Aufl., Weinheim.

Möhlenbruch, D. (1994): Sortimentspolitik im Einzelhandel – Planung und Steuerung, Wiesbaden.

Schleusener, M. (2016). Dynamisch und personalisiert: Wie entwickelt sich die Preissetzung im Online-Handel?, in: Wirtschaftsdienst – Zeitgespräch, 96. Jg., Nr. 12, S. 868-871, online unter: <http://archiv.wirtschaftsdienst.eu/jahr/2016/12/dynamische-preissetzung-wer-profitiert/>.

Schuler, B. (2016): Dynamic Pricing im Handel, in: Schwarz, T. (Hrsg.): Digitale Transformation, Waghäusel, S. 89-106.

Simon, H. (2004): Ertragssteigerung durch effektivere Pricing-Prozesse, in: ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 74. Jg., Nr. 11, S. 1083-1102.

Simon, H./Fassnacht, M. (2016): Preismanagement – Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung, 4. Aufl., Wiesbaden.

Skiera, B./Spann, M./Walz, U. (2005): Erlösquellen und Preismodelle für den Business-to-Consumer-Bereich im Internet, in: Wirtschaftsinformatik, 47. Jg., Nr. 4, S. 285-294.

Wirtz, J./Heidig, W. (2014): Wahrgenommene Preisfairness und Ansätze zur Konfliktlösung im Revenue Management, in: Tomczak, T./Heidig, W. (Hrsg.): Revenue Management aus der Kundenperspektive, Wiesbaden, S. 83-103.

Wolf, A./ Lenk, S. (2015): E-FOOD – Lebensmittel auf dem Weg ins Web, in: Markenartikel, 77 Jg., Nr. 4, S. 70-73.

Wolf, A./Schmidt, K. (2017): Cross-Channel-CRM – Potentiale und organisationale Herausforderungen einer individuellen Kundenansprache im Lebensmitteleinzelhandel. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (DDV), Tagungsband Dialogmarketing Perspektiven 2016/2017, Wiesbaden, S. 11-24.

## Stichworte

Dynamische Preissetzung, Lebensmitteleinzelhandel