

# Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht

---

Die technologischen Entwicklungen und die zunehmende Akzeptanz digitaler Angebote sowie die Informationsbeschaffung auf Kundenseite haben für Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf die Art, wie Produkte zu individuell berechneten, maßgeschneiderten Preisen den Bedarf einzelner Kunden treffen können. Mittels One-to-One-Pricing soll die individuelle Zahlungsbereitschaft der Kunden zu jedem Zeitpunkt exakt getroffen werden. Was sich auf den ersten Blick als neue Chance des Marketings zeigt, hat aus Sicht der Unternehmen und Verbraucher allerdings Grenzen.

**Prof. Dr. Andreas Krämer, Prof. Dr. Regine Kalka, Prof. Dr. Nikola Ziehe**

**W**ie Krugman (2000) bereits frühzeitig beschrieben hat, stellt die dynamische Preisgestaltung nur eine neue Version der uralten Praxis der Preisdiskriminierung dar. Eine dynamische Preisgestaltung ist teilweise seit Jahrzehnten etabliert (Elmaghraby/Keskinocak 2003; Krämer/Kalka 2016). Neu ist, dass die Technologien zunehmend eine dynamische Preisgestaltung nicht nur in einer breiten Anwendung ermöglichen, sondern dass diese auch wirtschaftlich realisierbar und in Echtzeit veränderbar sind. Die erhöhte Verfügbarkeit von Verhaltens- und Transaktionsdaten löst eine Verlagerung von einer Preisdifferenzierung dritten Grades (basierend auf demografischen Parametern) zu einem personalisierten Pricing aus (Executive Office of the President of the U.S. 2015; Sahay 2007). Bernasek und Mongan (2015) sehen in diesem Zusammenhang vor allem kritisch, dass primär wenige große Unternehmen (Google, Facebook, Amazon) von den veränderten Rahmenbedingungen profitieren werden. Aus rechtlicher Sicht ist One-to-One-Pricing grundsätzlich zulässig, solange Datenschutzbestimmungen und Diskriminierungsverbote eingehalten werden und die Preise nicht mehr als 100 Prozent über dem Marktpreis liegen (AK Wien 2015). Während die Wirkungen des dynamischen Pricings aus Anbietersicht wissenschaftlich intensiv untersucht sind, ist die Bewertung aus Verbrauchersicht – insbesondere der Fairness-Aspekt – wenig erforscht (Haws und Bearden 2006). An diesem Punkt setzen auch öffentliche Diskussionen zu flexibilisierter Preisgestaltung im Handel an. So forderte Nordrhein-Westfalen (NRW)-Umweltminister Rammel im Februar 2016: „Wohnort darf nicht über Preis entscheiden“ und kündigte an, personalisierte Preise bekämpfen zu wollen (Landesregierung NRW 2016).

### Zielsetzung

Im Rahmen dieses Beitrags sollen die Ansätze im dynamischen Pricing strukturiert und aus Sicht der Einzelhandelsunternehmen sowie Verbraucher mit einem speziellen Fokus auf individualisierte Preise untersucht werden:

- Wie unterscheiden sich die Möglichkeiten der dynamischen und individualisierten Preisgestaltung?
- Wie verbreitet ist das dynamische Pricing und welche Systematiken der Preisvariation sind erkennbar?
- Welche Chancen ergeben sich durch ein dynamisches Pricing und welche Vorbehalte bestehen derzeit aus Sicht des Einzelhandels?
- Wie bewerten Verbraucher die Möglichkeiten des dynamischen Pricings, insbesondere beim Übergang zu einer individualisierten Preisgestaltung (1:1-Pricing)?
- Welche Empfehlungen können für die Implementierung eines dynamischen Pricings gegeben werden?

### Vom dynamischen Pricing zum 1:1-Pricing

Beim dynamischen Pricing wird der Verkaufspreis an den aktuellen Markt angepasst. Der Produktpreis wird damit zu einer zeitlich schnell veränderbaren Größe. Steigt die Nachfrage, wird der Preis angepasst und entsprechend erhöht. Sollte das Kaufinteresse stagnieren, geben die Anbieter durch Preisreduktionen einen neuen Kaufimpuls. Eine dynamische Preisbestimmung hat in der Praxis und Forschung eine zunehmende Relevanz, wie folgende Beispiele verdeutlichen:

- Tankstellen: Die Kraftstoffpreise werden aus Verbrauchersicht als be-

### Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer-Value-Management an der Business and Information Technology School (BiTS) in Iserlohn

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

### Prof. Dr. Regine Kalka

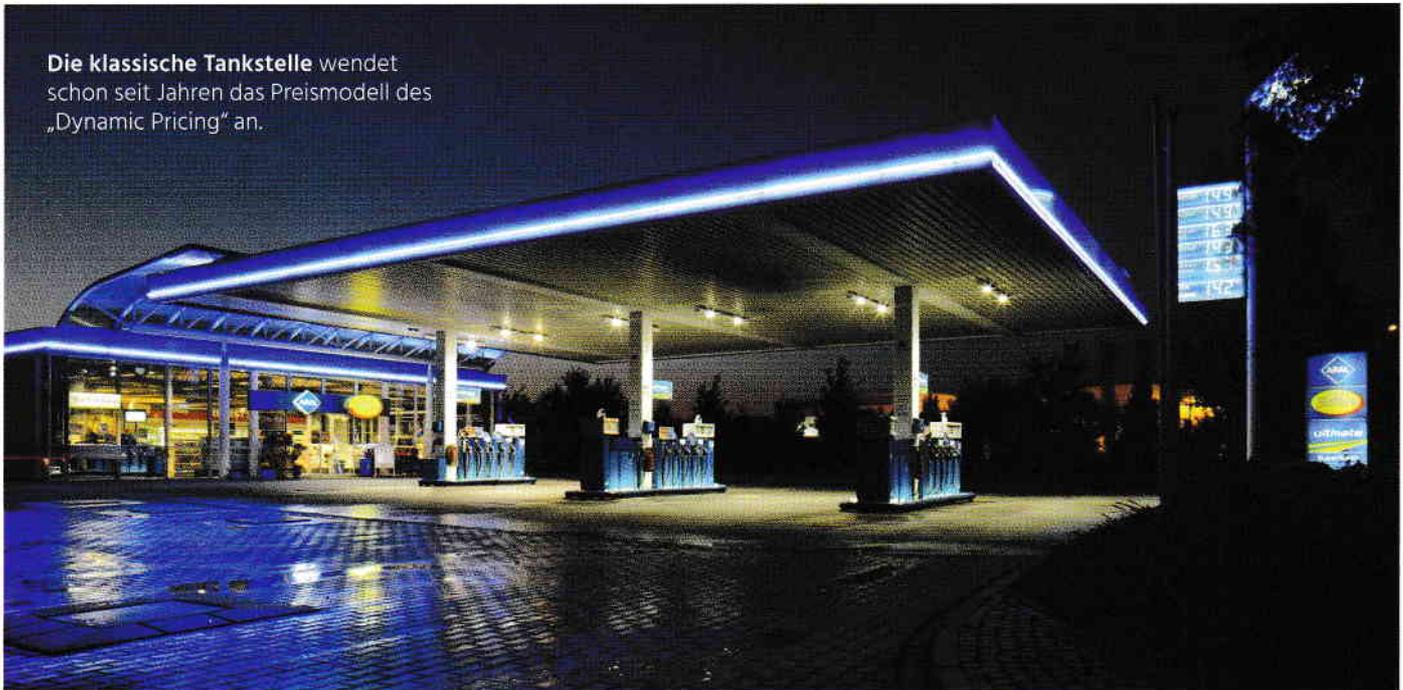
Professorin für BWL, Marketing und Kommunikation an der Hochschule Düsseldorf

regine.kalka@hs-duesseldorf.de

### Prof. Dr. Nikola Ziehe

Professorin für BWL, Handelsmarketing und Kommunikationsmanagement an der Hochschule Düsseldorf

nikola.ziehe@hs-duesseldorf.de



## Zusammenfassung

Die praktische Anwendung von Elementen des „Dynamic Pricing“ ist derzeit (noch) begrenzt und auf wenige Unternehmen konzentriert (Studie 1). Weiterhin bestehen aus Sicht der verantwortlichen Entscheider in den Unternehmen Vorbehalte zur Anwendung des dynamischen Pricings in Hinblick auf technische und personelle Voraussetzungen sowie die Unsicherheit zur Kundenwahrnehmung und -akzeptanz (Studie 2). Dies bestätigt die Verbraucherbefragung (Studie 3), die insbesondere im Falle einer dynamischen personalisierten Preisbestimmung eine kritische Beurteilung durch die Konsumenten mit möglichen negativen Folgen für das Unternehmensimage und die Kundenbindung bestätigt.

sonders volatil bewertet. Anbieter Shell bietet Besitzern einer Clubsmart-Karte seit Mitte 2015 eine Preisgarantie (sie zahlen bei Shell höchstens 2 Cent pro Liter mehr als an der günstigsten Markentankstelle im Umkreis). Dies hat allerdings nicht zu einem Preis-Image-Gewinn für den Anbieter geführt (Krämer 2016).

- **Online-Händler:** Der US-Riese Amazon setzt seit mehr als 15 Jahren auf dynamische Preise. „Wenn wir das Gefühl haben, es entwickelt sich für den Kunden ein neuer Marktpreis, und das kann bei manchen Produkten mehrmals am Tag sein, reagieren wir darauf“, sagte Amazon-Deutschland-Chef Ralf Kleber der *Rheinischen Post* am 31.10.2015.

Bereits hieran ist zu erkennen, dass unter dem Begriff der dynamischen Preisbildung unterschiedliche Mechanismen verstanden werden; so beschreiben Haws und Bearden (2006) diesen einerseits als „individual-level

price discrimination“ (d.h. 1:1 Pricing), später als Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von der Zeit, vom Kunden und/oder den Umständen („time, consumers, and/or circumstances“). Dynamisierung ist demzufolge nicht mit Individualisierung in der Preisgestaltung gleichzusetzen. Vielmehr liegt ein personalisiertes Pricing dann vor, wenn der Anbieter über ein umfangreiches Wissen zur Zahlungsbereitschaft einzelner Kunden verfügt (Choudhary et al. 2005) und versucht, diese abzuschöpfen. In Abb. 1 ist der Übergang von einem Einheitspreis zu einem dynamischen Preissystem vom Szenario 1 auf Szenario 2 dargestellt. Hier werden die Preise abhängig von der konkreten Marktlage bestimmt, allerdings nicht personalisiert.

Auch die stationären Einzelhandelsunternehmen wollen in Zukunft ihr stationäres Angebot personalisieren und installieren dafür digitale Preisschilder (Ziehe 2015) (Abb. 1, Szenario 3). Über sogenannte Beacons lässt sich Kontakt mit dem Smartphone der Kun-

den aufnehmen, um in den Filialen in Echtzeit Preise auf Basis von Preisveränderungen der Online-Konkurrenten für den Kunden individuell anzupassen (Hecking 2014). Damit ergeben sich nicht nur Chancen für eine personalisierte Preisbildung (Grewal et al. 2004), sondern dies ist auch sehr dynamisch möglich. In diesem Fall erhält der Nachfrager zum Zeitpunkt der Anfrage einen individuell zugeschnittenen Preis auf Basis seines Kundenprofils (Abb. 1, Szenario 4).

**Dreistufige Studie zur Ermittlung der Anwendungsbereiche von dynamischem Pricing**

Um die aktuellen Entwicklungen im dynamischen Pricing aus Sicht der Einzelhandelsunternehmen und Verbraucher zu untersuchen, wurde ein dreistufiges Studiendesign entwickelt. In der ersten Studie erfolgte eine Beob-

achtung von ca. 32 000 Einzelpreisen (198 Produkte, vier Wochen) im stationären und Online-Einzelhandel. In der zweiten Studie wurden Pricing- und Marketingmanager zu ihrer Einstellung sowie der Umsetzung von dynamischem Pricing in ihrem Handelsunternehmen befragt. Die dritte Studie untersuchte quantitativ die Sichtweise der Verbraucher (Online-Erhebung). Mittels Verknüpfung der unterschiedlichen Studienergebnisse lassen sich Handlungsempfehlungen für den Einsatz des dynamischen bzw. personalisierten (One-to-One)-Pricings ableiten.

**STUDIE 1: Anwendung dynamischer Preise im Einzelhandel (Beobachtungsergebnisse)**

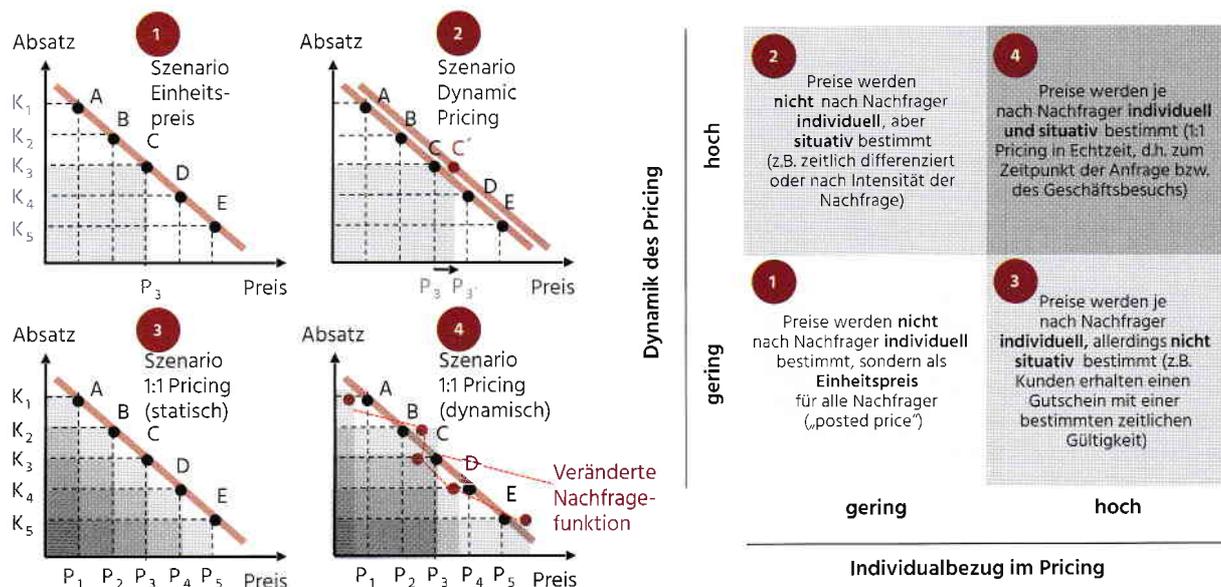
Ziel der Preisbeobachtung war es, die aktuelle Anwendung der dynamischen

Preisbildung im stationären und Online-Einzelhandel in verschiedenen Konsumgütersegmenten zu untersuchen. Bisherige Forschungsergebnisse zeigen nur punktuell für einzelne Produkte Ansätze des dynamischen Pricings auf (Krämer/Kalka 2016; Puschner 2016; Wadhawan 2016). Daher wurde eine anbieter- und branchenübergreifende Untersuchung über einen Zeitraum von vier Wochen in Konsumgütersegmenten mit den höchsten privaten Ausgaben in Deutschland durchgeführt. Dabei wurden die folgenden acht Konsumgütersegmente, in Reihenfolge nach den privaten Ausgaben in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2013) betrachtet: Lebensmittel, Textilien, Do it yourself, Einrichtung, Spiel, Sport, Drogerieprodukte und Elektro (Unterhaltungselektronik und Elektrogeräte). In diesen Konsumgütersegmenten wurden die Preise verschiedener Pro-

**Abb. 1: Begriffseinordnung Dynamisches und Individuelles (1:1) Pricing**

Schritte vom undifferenzierten zum dynamischen 1:1 Pricing

Portfolio-Darstellung zur Dynamik und zur Individualisierung im Pricing



Quelle: Krämer/Kalka/Ziehe, 2016.

**Abb. 2: Beobachtete Systematiken des dynamischen Pricings nach Kriterien, Häufigkeiten und Ausmaß**

Preisbeachtung: Formen der Preisdifferenzierung innerhalb des dynamischen Pricings

Kernergebnisse zur Preisbeachtung: Produkte und Handelsunternehmen mit starker dynamischer Preisänderung des dynamischen Pricings



Top 5: Produkte mit stärksten Preisänderungen	Preisschwankung*	Anzahl der Preisänderungen
Matratze Schlaraffia Greenfirst, 100x200, H2 (Dänisches Bettenlager, Mult-Channel Online)	100 – 201	1 mal
Head & Shoulders Classic clean (Amazon)	82 – 167	17 mal
Calvin Klein – Modernes Baumwoll-Bustier (Amazon)	98 – 140	4 mal
Adidas Fußball EM Euro 16 Official Matchball (Zalando)	87 – 125	7 mal
Santander Boxspringbett (Höfnér, Online)	67 – 100	3 mal

Top 5: Händler mit stärksten Preisänderungen	Anzahl Preisänderungen	Produkte mit Preisänderungen
Amazon	148 mal	13 von 24
myToys	15 mal	3 von 3
Zalando	15 mal	3 von 8
Obi	9 mal	2 von 4
Sportscheck	8 mal	2 von 3

\* Index 100 = erster Beobachtungspunkt, dargestellt sind Min-Max-Werte; Zeitraum der Preisbeachtung 1. bis 31. Mai 2016.

Quelle: Krämer/Kalka/Ziehe, 2016.

dukte bei Pure-Online-Händlern (z.B. Amazon, allyouneedfresh), bei Markenherstellern (z.B. Adidas, Nespresso) sowie bei Einzelhändlern (z.B. Obi, Media-Markt) mit Multi-Channel-Vertrieb erfasst. Der Zeitraum von vier Wochen wurde gewählt, da Preisveränderungen in dieser Periode über das übliche Maß an branchentypischen Preisanpassungen hinausgehen. Für die Preisbeobachtungen im Stationärhandel sowie im Online-Handel wurden neun Kriterien für dynamische Preisfestlegung zugrunde gelegt (Abb. 2).

Bei insgesamt 45 Anbietern über 40 Produktgruppen in den acht Konsumgütersegmenten wurden die Preise von 198 unterschiedlichen Produkten im Zeitraum 1. bis 31. Mai 2016 dokumentiert. Für die einheitliche Interpretation der Daten wurden diese indiziert (der erste erfasste Preis entspricht Index 100). Im Folgenden werden exemplarisch nur prägnante Ergebnisse nach den Konsumgütersegmenten zu-



sammengefasst, die im Beobachtungszeitraum Preisänderungen aufweisen:

- Im Drogeriebereich fiel insbesondere die Preisveränderung bei Amazon bei dem Produkt Head & Shoul-

ders Classic Clean Shampoo auf. Hier konnte eine Preisdifferenzierung nach Standort identifiziert werden: Der Preis des Produktes war grundsätzlich beim Online-Zugriff von einem ländlichen

Standort günstiger als beim Online-Zugriff aus der Stadt.

- Signifikante Preisschwankungen in der Sparte Sport ergaben sich für die Kombination von Endgerät und Search Agent. Dies wurde vor allem bei dem Multi-Channel-Einzelhändler MyToys beobachtet. Wurden die Preise über eine Google-Anzeige aufgerufen, lagen beispielsweise die Preise des Produktes Playmobil Kinderklinik um neun Indexpunkte höher als bei Vergleichsanfragen.
- In dem Konsumgütersegment Elektro wurden bei Amazon besonders häufig Preisveränderungen erfasst. Auffällig war hier das Produkt Playstation, dessen Preisindex innerhalb kurzer Zeit auf 103 anstieg, um anschließend auf 85 Punkte zu sinken. Eine besonders dynamische Preisveränderung betraf das Produkt Nespresso Kaffeemaschine. Hier stieg der Preisindex innerhalb eines Tages von 98 auf 122 Punkte.

Insgesamt wurden bei 50 der untersuchten 198 Produkte Preisschwankungen erkannt (25%). Bei drei von vier Produkten blieben demzufolge die angezeigten Preise im einmonatigen Untersuchungszeitraum unverändert. Bezogen auf die exakt 31 733 dokumentierten Preisbeobachtungen ergaben sich in 296 Fällen Preisveränderungen (0,9%), überwiegend bei Online-Anbietern. Preisänderungen wurden dabei insbesondere in Abhängigkeit von Wochentagen und Uhrzeiten vorgenommen. Dabei spielten die Tage um Feiertage eine besondere Rolle. In Bezug auf die verschiedenen Branchen konnten im Bereich Elektro online die meisten Schwankungen erkannt werden. Hier änderten sich die Preise bei zehn der insgesamt 14 untersuchten Produkte. Hinweise für eine individualisierte Preisbestimmung, z.B. auf Basis der Kundenkontos sowie

der Cookie-Einstellung, konnten bei keinem Anbieter festgestellt werden. Wie die Preisbeobachtungsergebnisse zeigen, sind bei der Mehrzahl der Anbieter keine oder nur schwach dynamisierte Preisveränderungen erkennbar. Zum größten Teil bezogen sich die Preisvariationen auf Wochentage und Uhrzeiten. Die Preise schwankten teilweise nur im Cent-Bereich.

### **STUDIE 2: Sicht der Pricing-Manager auf dynamisches und 1:1-Pricing**

Die Beobachtung der Preise zeigt erste Umsetzungen der dynamischen Preisgestaltung zumindest für ausgewählte Artikel und Anbieter in der Praxis. In einer zweiten Studie wurden die Einschätzungen von Preis- und Marke-

**... Ihren Umsatz steigern  
Sie zusätzlich mit einem  
Werbebrief.**



**Die Wirkung macht den Unterschied.**

Nichts ist so persönlich wie ein Brief. Nutzen Sie ihn für besonders erfolgreiche Werbung und mehr Umsatz. Wir sagen Ihnen wie:  
**[post.ch/wirkung-kmu](http://post.ch/wirkung-kmu)**

**DIE POST** 

*Gelb bewegt.*

**Abb. 3: Dynamisches Pricing aus Sicht der Preismanager im Einzelhandel**



<sup>1</sup> Setzen Sie die Methode des Dynamic Pricings oder der Preisdifferenzierung bereits im Unternehmen ein? Prozent „Trifft voll zu“ und „Trifft teilweise zu“.  
<sup>2</sup> Falls kein Einsatz von dynamischem Pricing: Welche der folgenden Aussagen treffen inwiefern auf Sie zu?  
 Quelle: Krämer / Kalka / Ziehe, 2016.

tingentscheidern in den Unternehmen der acht betrachteten Einzelhandelsbranchen aus Studie 1 abgefragt. Ziel der Online-Befragung (245 Brutto-Kontakte bei Preis- und Marketingentscheidern; Rücklaufquote 22%) war es, einen Status zur aktuellen Anwendung des dynamischen Pricings bzw. zu den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten aus Sicht des Managements zu erhalten. Aus Anbietersicht haben sich die Rahmenbedingungen für ein dynamisches Pricing nicht nur aufgrund der verfügbaren Daten und technologischen Möglichkeiten für eine schnelle Preisanpassung geändert, sondern auch, weil mittlerweile eine Reihe von Decision-Support-Tools verfügbar sind (u.a. von Blue Yonder, IBM, Prudsys oder SAP), die für die Datenanalyse und automatisierte Preisbestimmung genutzt werden können (Elmaghraby/Keskinocak 2003).

Etwa ein Drittel der befragten Manager gab an, Methoden des dynamischen Pricings praktisch einzusetzen

(Abb. 3). Als Hauptgrund für die Anwendung wird der Wettbewerb angeführt und darauf verwiesen, Unternehmen müssten mit ihrem Pricing auf hochflexible Wettbewerber – vor allem im Internet – reagieren. Dadurch werde es immer notwendiger und damit auch üblicher, Preise kundenspezifisch anzupassen und so die Preiswahrnehmung aus Kundensicht zu verbessern bzw. Marktanteile und/oder Gewinne zu sichern. Weiterhin versuchen die Unternehmen durch die kundenindividuelle Ansprache, die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen zu fördern und neue Kunden zu gewinnen. Aus Unternehmensperspektive zeigen sich vor allem zwei Gründe für den Verzicht auf dynamische Preisveränderungen: Zum einen fehlt es ihnen an personellem und technischem Know-how, verbunden mit der Befürchtung eines hohen Ressourcenaufwands. Zum anderen befürchten die Unternehmen, dass ihre Kundenbeziehung durch eine Flexibilisierung und

Dynamisierung der Preise geschädigt werde (u.a. Verlust von Kundenvertrauen, negative Imagewirkungen etc.).

In Hinblick auf den zukünftigen Einsatz wird jedoch erwartet, dass Kriterien zu kundenindividuellen Preisveränderungen zukünftig eine größere Beachtung finden werden. Kunden sollen vor allem noch stärker für ihr Einkaufsverhalten individuell belohnt werden.

**STUDIE 3:  
Sicht der Verbraucher auf ein dynamisches und 1:1-Pricing**

Im Rahmen der von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführten Studie *Pricing Lab* erfolgte in der aktuellen Untersuchungswelle (Feldphase Juli 2016) eine repräsentative Stichprobenziehung von knapp 1000 Personen im Alter ab 18 Jahren (deutsche Wohnbevölkerung; gewichtet nach Alter, Geschlecht und Internetnutzung). Innerhalb der Studie

wurden u.a. die Erfahrungen der Verbraucher mit dynamischer Preisgestaltung, die branchenspezifische Akzeptanz, die Akzeptanz unterschiedlicher Preisdifferenzierungsmöglichkeiten von Händlern und die Akzeptanz eines personalisierten Pricings behandelt. Die Ergebnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- Die Erfahrungen der Verbraucher mit einer dynamischen Preisgestaltung sind je nach Branche sehr unterschiedlich: 55 Prozent der Verbraucher haben eine flexible Preisgestaltung bei Kraftstoffen an Tankstellen wahrgenommen, 39 Prozent bei Flugtickets und 36 Prozent bei Elektrogeräten im Online-Handel. Dagegen liegt der korrespondierende Anteil bei Restaurants nur bei 14 Prozent.
- Branchenspezifisch wird eine dynamische Preisbildung bei Airline-Tickets am stärksten akzeptiert (41% Top-2-Zustimmung), allerdings liegt der Anteil der Ablehner bei mehr als 20 Prozent (low-2). Obwohl Revenue Management (RM) seit drei Jahrzehnten das Airline-Pricing bestimmt, kann somit zwar von einem etablierten System, jedoch nicht von einem aus Verbrauchersicht stark akzeptierten Preismodell gesprochen werden. McMahan-Beattie (2011) beschreibt dies wie folgt: „There still remains a sense that RM is something that is done to customers rather than something that is done for the customer.“ Etwa zwei Drittel der Verbraucher lehnen eine dynamische Preisgestaltung zumindest bei einer Branche bzw. Produktkategorie ab. Für jeden zweiten Befragten in diesem Segment stellen variable Preise einen Grund für einen Anbieterwechsel dar (vgl. dazu Krämer/Burgartz 2016).
- Eine individuelle Bepreisung auf Basis von Informationen des Kundenprofils wird aus Konsumentensicht

besonders kritisch gesehen (Abb. 4), wobei eine signifikante Altersabhängigkeit erkennbar ist. Senioren sehen das Sammeln von persönlichen Informationen zwecks Preisgestaltung überdurchschnittlich kritisch. Nur ein Fünftel der Befragten würde es begrüßen, wenn sie individuelle Angebote erhalten würden.

### Zusammenfassung der Studienergebnisse

Die Studienergebnisse lassen die Erkenntnis zu, dass dynamisches Pricing im Einzelhandel bereits erste Anwendungen findet. Allerdings zeigt sich die dynamische Preisfestlegung aktuell nur bei wenigen Handelsunternehmen und Produkten. Außerdem erfolgten die Preisveränderungen bisher überwiegend ohne erkennbare Systematik; Anzeichen für eine tatsächliche personalisierte Produktbepreisung (1:1 Pricing) liegen nicht vor. Unternehmen stehen der Anwendung des dynamischen Pricings zum Großteil mit Skepsis entgegen: Einerseits, weil die Kosten-Nutzen-Wirkungen unterschiedlich

eingeschätzt werden, und andererseits, da eine kritische Wahrnehmung der Verbraucher befürchtet wird. Die Befragung von Verbrauchern unterstreicht, dass es sich beim dynamischen personalisierten Pricing um ein sensibles Thema handelt, welches bei den Konsumenten zu einer erheblichen Polarisierung führt und damit insgesamt ein hohes Konfliktpotenzial mit sich bringt.

### Empfehlungen für die Praxis

#### 1. Abgleich der Pricing-Strategie mit der Geschäfts- und Unternehmensstrategie

Beabsichtigt ein Unternehmen, die Chancen von Dynamic Pricing zu nutzen, sollte die Pricing-Strategie mit der Geschäfts- und Unternehmensstrategie abgeglichen werden. Die Preisgestaltung sowie die Gewinnung und Nutzung von Kundendaten sollten einen hohen Stellenwert innerhalb des Unternehmens erhalten, um auch die notwendigen finanziellen Mittel zu Verfügung stellen zu können.

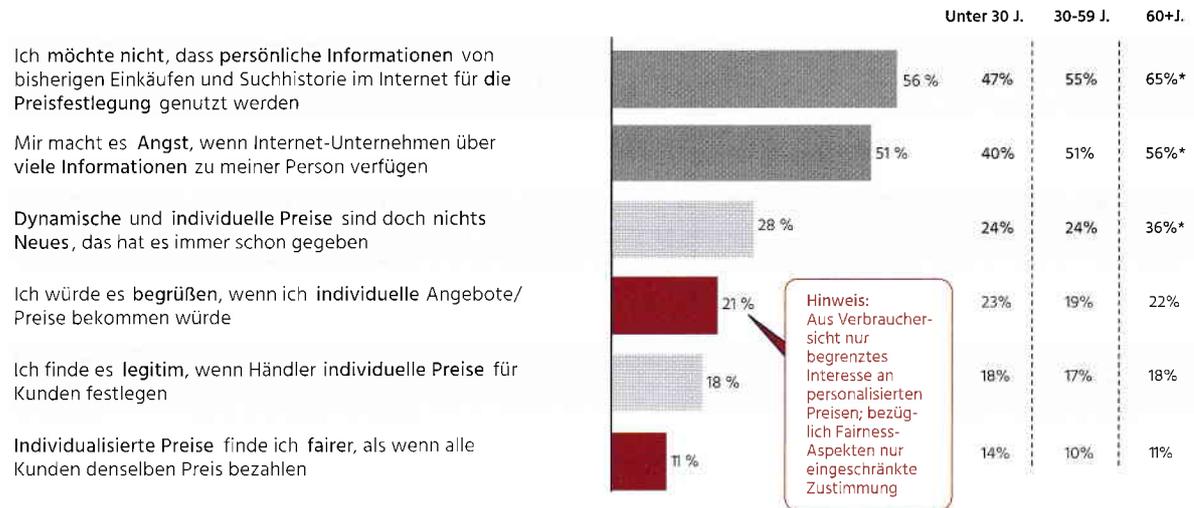
### Handlungsempfehlungen

1. Bewerten Sie Kosten und Nutzen einer differenzierten Preisgestaltung für Ihr Unternehmen. Entscheiden Sie, welche Elemente des dynamischen Pricings für Ihr Unternehmen sinnvoll und wirtschaftlich sind und auf welche verzichtet werden sollte.
2. Ihre Preisstrategie sollte einen hohen Stellenwert im Rahmen ihrer Geschäfts- und Unternehmensstrategie bekommen, damit auch die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt sowie die Chancen und Potenziale genutzt werden können.
3. Investieren Sie in technisches Know-how und qualifiziertes Personal, damit mithilfe professioneller IT- und Marketinglösungen Ihre Kunden- und Wettbewerbsdaten für die Preisgestaltung genutzt werden können.
4. Spielen Sie nicht mit der Preisfairness-Beurteilung Ihrer Kunden und sehen Sie das Kundenvertrauen als Ihr höchstes Gut an: Nachhaltige Geschäftsergebnisse sollten Vorrang vor einer kurzfristigen Gewinnmaximierung haben.

## Abb. 4: Bewertung von Aussagen zum dynamischen personalisierten Pricing

Bewertung von Aussagen zum dynamischen personalisierten Pricing<sup>1</sup>

Zustimmung zum Statement in Prozent der Befragten (n=968; Deutschland 18+ Jahre)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Im Rahmen einer stärkeren Digitalisierung und Nutzung des Internets wird auch diskutiert, dass die Preise auf einzelne Kunden individuell zugeschnitten werden. Welche Aussagen sind aus Ihrer Sicht zutreffend? Chi-Quadrat-Test: \* (p<0.05); \*\* (p<0.00)  
Quelle: Krämer/Kalka/Ziehe, 2016.

### 2. Schaffung der technischen und personellen Voraussetzungen

Für den optimalen Einsatz von dynamischem Pricing wird entsprechende IT-Unterstützung benötigt. Der Einsatz von Software ist notwendig, um mithilfe von Algorithmen jedem Kunden den optimalen Preis, zu jeder Zeit, am richtigen Ort anzubieten.

### 3. Enge Verzahnung zwischen Pricing und CRM

Zukünftig kommt es zu einem inhaltlichen „Zusammenrücken“ des Preismanagements mit dem Customer-Relationship-Marketing bzw. Customer-Experience-Management (Burgartz/Krämer 2016). Wenn Kunden bewusst oder unbewusst Daten an Händler übermitteln, die im Gegenzug zu einer Personalisierung von Preisen herangezogen werden, ergeben sich Chancen und Risiken für die Kundenbeziehung (Kalka/

Krämer 2016). Elmaghraby und Keskinocak (2003) nehmen hier eine wichtige Unterscheidung vor, wenn sie zwischen „price-posted mechanisms“ und „price-

discovery mechanisms“ (Auktionen) unterscheiden. Im ersten Fall wird der potenzielle Käufer vor die Wahl gestellt „take-it-or-leave-it“.

## Kernthesen

**These 1:** Dynamisches Pricing wird bisher mit Ausnahme führender Online-Händler wie Amazon nur in geringem Umfang und überwiegend ohne erkennbare Systematik angewendet.

**These 2:** Trotz der erheblichen Vorteile, die ein dynamisches Pricing theoretisch bietet, bestehen bei den Marketingentscheidern im Unternehmen deutliche Vorbehalte.

**These 3:** Die dynamische Pricing-Strategie benötigt einen hohen Stellenwert im Rahmen der Gesamtstrategie des Unternehmens.

**These 4:** Aus Kundensicht ist eine faire Preisgestaltung mit Hinblick auf den Umgang mit dem Know-how über die individuellen Kundendaten und die Betonung des damit zusammenhängenden Kundennutzens notwendig.

**These 5:** Innerhalb des Spektrums der dynamischen Preisgestaltung stellt ein dynamisches personalisiertes Pricing aus Verbraucher- und Anbietersicht die größte Herausforderung dar.

#### 4. Klare kommunikative Positionierung zum Thema Dynamic Pricing und 1:1-Pricing

„Dynamic Pricing“ ist ein sensibles Thema. Dies mag auch ein Grund sein, weshalb Dynamic Pricing bisher außerhalb bestimmter historischer Anwendungsbereiche (Airlines, Hotels, Mietwagen, Bahnreisen etc.) bzw. des Internethandels nur verhalten genutzt wird. Die Anwendung des dynamischen und vor allem des personalisierten Pricings in Echtzeit muss zu jeder Zeit für den Kunden transparent und nachvollziehbar sein. Nur die somit sichergestellte Preisfairness schützt das Unternehmen vor Kundenvertrauensverlust und Misserfolg (Ziehe 2010). Allerdings ergeben sich auch Möglichkeiten der dynamischen Preisbestimmung mittels Couponing, Auktionen und anderen Formen des partizipativen Pricings. In diesem Fall hat der Kunde die Möglichkeit, Einfluss auf die Preisbildung zu nehmen (Krämer/Burgartz 2016).

#### 5. Kosten-Nutzen-analytische Bewertung der Effekte

Es bedarf einer professionellen IT-Abteilung, die das Pricing-System entwickelt, sowie einer klaren fachlichen und organisatorischen Führung im Unternehmen, welche insbesondere die Preisentscheidungskompetenz im Unternehmen klar regelt. Zusätzlich müssen alle Vertriebskanäle und Unternehmensbereiche verknüpft werden, damit eine IT-gestützte Preisgestaltung über verschiedene Kundenkriterien überhaupt realisiert werden kann.

#### **Ausblick: Chancen und Risiken des dynamischen 1:1 Pricings**

Unabhängig von den jeweiligen „Mainstream“-Diskussionen muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, ob und welche Form eines dynamischen Pricings

umgesetzt werden soll. Wichtig ist die Erkenntnis, dass eine Flexibilisierung der Preise nicht nur Chancen beinhaltet: Falls nicht richtig implementiert, riskiert der Anbieter Umsatzeinbußen oder längerfristige Imageschäden. Eine weitere Erkenntnis ist die Vielfalt der Elemente der dynamischen Preisgestal-

tung. Dies zeigen die beiden Pole einer einerseits rein situativen Preisveränderung (z.B. in Zeiten stärkerer Nachfrage oder höherer Lagerbestände) und andererseits einer dynamischen personalisierten Preisbildung, welche die individuelle Nachfragesituation des Verbrauchers berücksichtigt. 

### Literatur

- AK Wien 2015: Arbeitskammer Wien: Studie: Dynamic Pricing – Die Individualisierung von Preisen im E-Commerce, 53/2015.
- Bernasek, A./Mongan, D. (2015): All You Can Pay: How Companies Use Our Data Empty Our Wallets, New York.
- Burgartz, T./Krämer, A. (2016): Measures to Understand and Control Customer Relationship and Loyalty, in: Mack et al. (Hrsg.): Managing in a VUCA World, Springer, New York 2015, S. 99–114.
- Choudhary, V./Ghose, A./Mukhopadhyay, T./Rajan, U. (2005): Personalized pricing and quality differentiation, in: Management Science, 51, 7, S. 1120–1130.
- Executive Office of the President of the US (2015): Big Data and differential Pricing, Abruf am 12. Juli 2016 unter [https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/Big\\_Data\\_Report\\_Nonembargo\\_v2.pdf](https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/Big_Data_Report_Nonembargo_v2.pdf).
- Elmaghraby, W./Keskinocak, P. (2003): Dynamic pricing in the presence of inventory considerations: Research overview, current practices, and future directions, in: Management Science, 49, 10, S. 1287–1309.
- Grewal, D., Hardesty, D.M., & Iyer, G.R. (2004): The effects of buyer identification and purchase timing on consumers' perceptions of trust, price fairness, and repurchase intentions, in: Journal of Interactive Marketing, 18, 4, S. 87–100.
- Haws, K. L./Bearden, W. O. (2006): Dynamic pricing and consumer fairness perceptions, in: Journal of Consumer Research 33, S. 304–311.
- Hecking, M. (2014): Die Entdeckung des gläsernen Kunden, online verfügbar unter <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/dynamische-preise-der-glaeserne-kunde-a-999780.html>.
- Kalka, R./Krämer, A. (2016): Dynamic Pricing – verspielt Amazon das Vertrauen seiner Kunden? In: Absatzwirtschaft Online; erschienen in absatzwirtschaft.de am 16.2.2016 unter <http://www.absatzwirtschaft.de/dynamic-pricing-verspielt-amazon-das-vertrauen-seiner-kunden-75271/>
- Kolbrück, O. (2016): Dynamic Pricing im Graubereich: Wenn der Stammkunde der Dumme ist, online verfügbar unter <http://etailment.de/thema/marketing/Dynamic-Pricing-im-Graubereich-Wenn-der-Stammkunde-der-Dumme-ist-3569>.
- Krämer, A./Burgartz, T. (2016): Controlling von innovativen Preismodellen, in: Controlling, 28, 6, S. 329–337.
- Krämer, A./Kalka, R. (2016): How Digital Disruption Changes Pricing Strategies and Price Models, in: Khare, A./Schatz, R./Stewart, B. (Hrsg.): Phantom ex machina: Digital disruption's role in business model transformation, Springer, November 2016, S. 87–103.
- Krugman P. (2000): What Price Fairness? N.Y. Times, Oct, 4, 2000, A35.
- Landesregierung NRW (2016): Wohnort darf beim Online-Handel nicht über den Preis entscheiden, Presseinformation v. 7. Februar 2016; Abruf unter <https://www.land.nrw.de/pressemitteilung/minister-remmel-wohnort-darf-beim-online-handel-nicht-ueber-den-preis-entscheiden>.
- McMahon-Beattie, U. (2011): Trust, fairness and justice in revenue management: Creating value for the consumer, in: Journal of Revenue & Pricing Management, 10, 1, S. 44–46.
- Puscher, F. (2016): Was falsches Pricing kostet, in: absatzwirtschaft, Nr. 4, 2016, S. 32.
- Sahay, A. (2007): How to reap higher profits with dynamic pricing, in: MIT Sloan Management Review, 48, S. 53–60.
- Statistisches Bundesamt (2013): Einnahmen und Ausgaben der privaten Haushalte, abrufbar unter: [https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/SEA2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/SEA2013.pdf?__blob=publicationFile)
- Wadhawan, J. (2016): Dynamic Pricing: Kein Wert für alle, in: absatzwirtschaft Nr. 4, 2016, S. 27.
- Ziehe, N. (2010): Customer Insights – Preisbotschaften im Handel: Was wir von Media Markt, Praktiker und Tesco lernen können, in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.): Customer Insights: Wissen wie der Kunde tickt, Gabler, Wiesbaden 2010, S. 171–187.
- Ziehe, N. (2015): Preise: Alles ist relativ, in: Retail Intrapreneur, No. 6, 2015, S. 10–11.