

Lebensmittel Zeitung

Händler brauchen für Dynamic Pricing eine Gesamtstrategie

LZ, Ausgabe 10/2021 vom 12. März 2021, S. 46

Mit der weiteren Verbreitung elektronischer Regalpreisstreifen verstärkt sich im stationären Einzelhandel die Diskussion, ob ergänzend dazu nicht auch digitale Pricingmethoden zum Einsatz kommen sollten. Denn ein automatisiertes, flexibles ‚Dynamic Pricing‘ – abhängig von Zeitpunkt oder Verfügbarkeit – gehört in vielen Geschäftsmodellen wie Tankstellen oder digitalen Reisebuchungen schon lange zur selbstverständlichen Praxis. Und aus der Beobachtung paralleler Handlungsweisen im Online-Handel, in dem Preise teilweise stündlich geändert werden, versprechen Experten auch für den stationären Einzelhandel ganz wesentliche Ergebniseffekte und proklamieren „Mit Dynamic Pricing werden Händlerwünsche wahr“.

Allerdings ist Vorsicht geboten: In einem immer intensiveren Wettbewerb und bei weiter abnehmender Konsumentenloyalität ist es wichtig, alle Aspekte (interne und externe) in die Entscheidung einzubeziehen. Alarmierend sind z.B. Studien anderer Wirtschaftsbereiche, die zeigen, dass Konsumenten zunehmend sensibel auf differenzierte Preise reagieren und diese teilweise sogar als unfair empfinden. Und so gilt sicherzustellen, dass sich vermeintliche betriebswirtschaftliche Vorteile bezüglich Kosten und Umsatzeffekten nicht in das unternehmerische Gegenteil wandeln.



Abb.: Dynamic Pricing – Eckpunkte für eine Evaluation im stationären Handel

Argumentationstrang #1: Die unternehmensinterne Perspektive

Die Etablierung und Konfiguration eines automatisierten Pricingsystems ist keine Lösung, die einfach gekauft und „auf Kunden losgelassen werden kann“ – ein Händler muss für sämtliche Pricingszenarien und Sortimentsbereiche eine übergeordnete strategische Ausrichtung bereithalten. Daher sind die internen Kompetenzen, Ressourcen und kooperativen Prozesse in die Entscheidung einzubeziehen. Für ein Digital Pricing müssen zudem die technologische Infrastruktur aufgebaut sowie bestehende ERP-

und CRM-Systeme sauber integriert werden. In das Investitionskalkül einzubeziehen sind auch Kosten für elektronische Preisstreifen im Ladengeschäft und Beacon- bzw. App-gestützte Kommunikationsformen.

Die angestrebten Ergebniseffekte sind nur dann erreichbar, wenn alle internen (z.B. Lagerbestand, Haltbarkeitsdaten) wie externen Daten (z.B. Wettbewerbspreise) in Echtzeit verfügbar sind und in die Preiskalkulation einbezogen werden. Damit werden interne technologische Ressourcen nicht nur zum Engpass- wie Erfolgsfaktor, auch die Zusammenarbeit zwischen Marketing, Sales und IT erfordert ein neues integratives und selbstverständliches Miteinander außerhalb paralleler und voneinander unabhängiger Entscheidungsprozesse.

Argumentationstrang #2: Die unternehmensexterne Perspektive

Neben den Chancen zur Verbesserung der Marge sind gerade in diesem kompetitiven Wirtschaftszweig mögliche externe Effekte von Kunden und Wettbewerb in die Entscheidung einzubeziehen. Jahrelang haben Einzelhändler versucht, mit hohen Investitionen in Loyalitätsprogramme Kunden dauerhaft zu binden. Dabei birgt eine Flexibilisierung der Preisgestaltung das Risiko, die ohnehin steigende Preissensitivität zu erhöhen. Corona-Krise und „gefühlte starke Inflation“ wirken zudem verstärkend. In die Überlegungen einzubeziehen ist schließlich auch das Verhältnis zu Marktpartnern bzw. Lieferanten. Gerade Markenhersteller dürften wenig Interesse daran haben, dass ihre Produkte in das Zentrum eines zunehmenden Preiswettbewerbs rücken; und im Ergebnis dürften entsprechende Category Management- / Efficient Consumer Response-Initiativen eher konterkariert werden.

Fazit: Gesamthafter Blick auf die Herausforderungen des Dynamic Pricing

Die Grundüberlegungen zum Einsatz von Dynamic Pricing im stationären Handel offenbaren ein erhebliches Maß an Komplexität. Der Einsatz verspricht deutliche Gewinnsteigerungen (durch höhere Umsätze und / oder reduzierte Kosten) – Dynamic Pricing könnte sich damit zum „Branchenstandard“ entwickeln. Dennoch dürfen schnell erzielbare Margensteigerungen die langfristig notwendige Kunden- und Partnerbeziehungen nicht gefährden. Eine Evaluation muss deutlich über die Sicht der IT-Experten hinausgehen; vielmehr ist eine umfassende, strategische Betrachtung notwendig, die alle internen Aspekte (strategische Ausrichtung und eigene Kompetenzen, Möglichkeiten der Datenbereitstellung und -analyse sowie der Kostenstruktur und -situation) mit den externen Eckpunkten (Verbraucherwahrnehmung, Sicht der Wettbewerber und Handelspartner) ausreichend verzahnt.

Die Autoren

Wolfgang Merkle ist Professor für Marketing & Management an der Hochschule UE Hamburg und Consultant im Einzelhandel (www.merkleconsulting.com). Er hat in der Vergangenheit u.a. für Otto, Zara, Kaufhof und Tchibo gearbeitet.

Prof. Dr. Andreas Krämer ist Dozent für CRM und Pricing an der Hochschule UE Iserlohn sowie CEO der exeo Strategic Consulting (www.exeo-consulting.com).