

Flexibles Pricing: Risiko für starke Marken?

Die Flexible Preisgestaltung stößt im Lebensmittelhandel auf wenig Gegenliebe bei den Konsumenten. Vor allem bei Markenprodukten ist das dynamische Pricing auch eine Gefahr für den Markenwert.

UNTERNEHMEN EXPERIMENTIEREN sowohl im Online- wie auch im stationären Handel damit, ihren Kunden zeitlich flexible – im Extremfall – individualisierte Preise für Produkte und Dienstleistungen zu unterbreiten. Über diese Entwicklungen ist in der Verbraucherpolitik eine Diskussion entbrannt: So wird kritisiert, dass der Preis durch eine Flexibilisierung bzw. Individualisierung als wichtiger Orientierungspunkt für Konsumentenentscheidungen wegfallen könnte und es Verbrauchern erschwert wird, sich in Märkten zu orientieren. Hier stellt sich aber nicht nur die Frage, inwiefern die Kunden eine veränderte (dynamische) Preisgestaltung akzeptieren, sondern auch, welche Wirkungen sich dadurch für die Wahrnehmung von FMCG-Markenprodukten im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ergeben. Wenn Marken darüber definiert werden, dass sie Sicherheit, Vertrauen und Emotion stiften und somit Risiken für die Verbraucher senken, dann können sie einerseits in einem sich verändernden Marktumfeld mehr Kundennutzen stiften, weil sie Sicherheit ausstrahlen. Andererseits ist mit einem Markenprofil auch eine gewisse Preiserwartung verknüpft. Die Wirkungen zwischen Marke und Preis sind also mehrschichtig und interdependent, insbesondere dann, wenn sich die Preise der Markenprodukte flexibel an veränderte Marktgegebenheiten anpassen.

➤➤ **Markenloyalität führt zu einer reduzierten Preissensivität.**

'Pricing Lab': Wahrnehmung der Verbraucher

Vor diesem Hintergrund wurden im Rahmen von zwei Untersuchungswellen die Themen flexibilisierte Preisgestaltung und Markenwahrnehmung untersucht: 'Pricing Lab 2016' ist eine experimentelle Studie zur Ermittlung und Bewertung von Trends im Preismanagement. Sie wird mehrmals jährlich in Kooperation von der Exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführt. Grundlage der Untersuchung ist eine repräsentative Befragung von deutschen Verbrauchern ab 18 Jahren. Besondere Fragestellungen der aktuellen Untersuchungswellen sind:

Wie ist die Erfahrung der Verbraucher mit flexiblen Preisen in unterschiedlichen Branchen bzw. wie ist die Akzeptanz einer dynamischen Preisbildung? Speziell: Welches Bild ergibt sich für den Lebensmitteleinzelhandel (LEH)? Wie präsent sind Marken des LEH aus Sicht der Verbraucher (Brand Recall)? Wie beurteilen die Konsumenten den Einfluss einer Preis-Dynamisierung auf deren Wahrnehmung von Markenprodukten? Welche Intensität an Preisveränderungen für ein Produkt halten die Kunden im Lebensmitteleinzelhandel für akzeptabel und welche Wirkungen sind bei der Kommunikation (Begründung) flexibler Preis zu beachten?

Flexible Preisen und deren Akzeptanz

Wie sehr Verbraucher mit einer flexiblen Preisgestaltung vertraut sind, ist stark branchenabhängig. Am stärksten sind diese subjektiven Erfahrungen der Konsumenten mit zeitlich veränderten Preisen bei Kraftstoffen an der Tankstelle (55 %). Demgegenüber ist das Erfahrungsniveau hinsichtlich flexibler Preisgestaltung beim Essen im Restaurant (14 %) auf einem sehr geringem Niveau (Abb. 1). Dabei wird aber auch deutlich, dass nicht jeder Kunde sich ändernde Preise wahrnimmt, obwohl dies objektiv der Fall ist. Bei Spritpreisen an den Tankstellen ist es mittlerweile üblich, dass die Preishöhe je nach Tageszeit und Wettbewerbsintensität teilweise mehrfach täglich angepasst wird.



© StefanieB. - Fotolia

Die Euphorie von Verbraucher hält sich allgemein in Grenzen, wenn es um eine Flexibilisierung von Preisen geht. Sie sind unsicher, ob sie davon profitieren

Dass Verbraucher Preisänderungen weniger stark wahrnehmen als dies in der Realität der Fall ist, liegt unter anderem an einem geringen Involvement oder aber an einer geringen Preissensitivität der Konsumenten. Immerhin 42 Prozent der Befragten geben an, Erfahrungen mit Preisveränderungen bei Lebensmitteln gemacht zu haben. Auch die Verbraucherakzeptanz für eine dynamische Preisbildung ist wiederum sehr branchenspezifisch. Die höchsten Akzeptanzniveaus betreffen Dienstleistungen wie Flugtickets, Bahntickets und Hotelübernachtungen, also Bereiche, die zum Teil seit Jahrzehnten Revenue Management-Systeme einsetzen. Verfügbare Preise werden der Nachfrage und den Kapazitäten fortlaufend angepasst. Ein dynamisches Pricing ist demzufolge hier längst die Regel. Nur etwa 30 Prozent der Konsumenten akzeptieren hingegen eine variable Preisge-

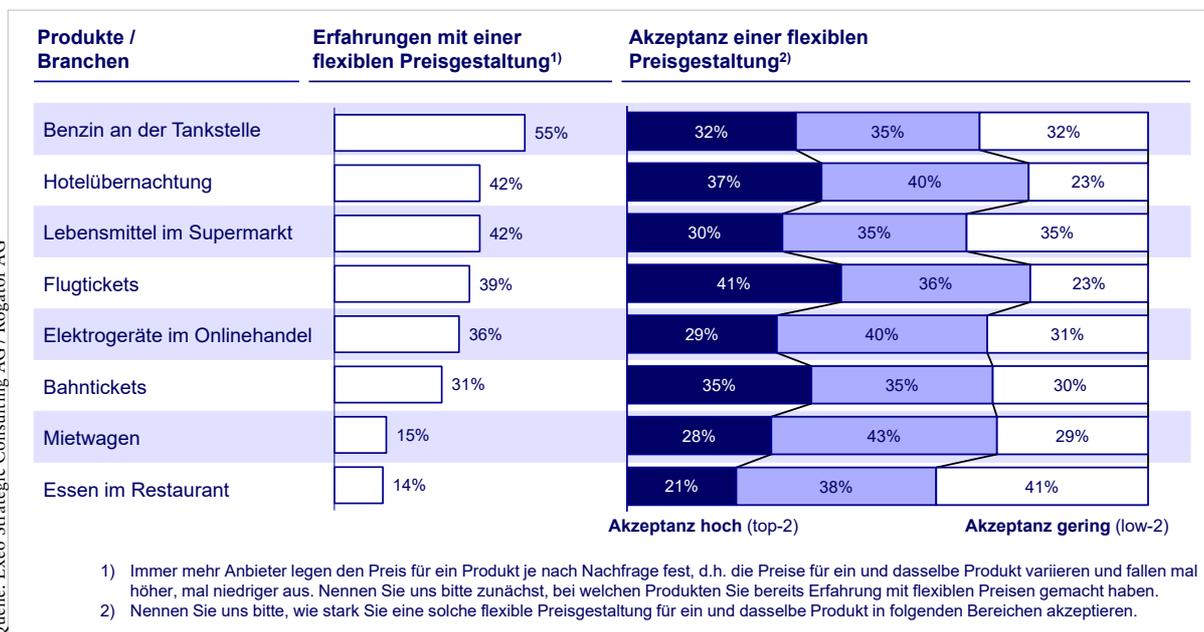
staltung bei Lebensmitteln im Supermarkt. Ein mindestens ebenso großer Anteil lehnt flexible Preise für den LEH ab.

Marken im LEH: Positiver Brand Recall

Um speziell die Abhängigkeiten zwischen der Wahrnehmung von Marken und einer Flexibilisierung der Preise im Lebensmitteleinzelhandel zu untersuchen, wurde in einer zweiten Studienwelle zunächst eine offene Frage zu wichtigen Marken im LEH gestellt, danach galt es, ein Set von Statements zu bewerten. Die Frage diente einerseits einer Informationsaufnahme, andererseits der Konditionierung der Befragten auf das Thema Marke.

Nach Vercodung der offenen Fragen ergibt sich für den Brand Recall im Sinne einer aktiven, ungestützten Markenerinnerung folgendes Bild: Etwa jeder zweite

ABB. 1: ERFAHRUNGEN DER VERBRAUCHER MIT FLEXIBLER PREISGESTALTUNG



Quelle: Exco Strategic Consulting AG / Rogator AG

Die Erfahrungen der Verbraucher mit flexibler Preisgestaltung sind branchenspezifisch, genau so die Akzeptanz aus Konsumentensicht

ABB. 2: AUSSAGEN ZUM PRICING BEI MARKENPRODUKTEN AUS VERBRAUCHERSICHT



Quelle: Exco Strategic Consulting AG / Rogator AG

Zwei Drittel der Verbraucher erwarten, dass Preise für Markenprodukte im LEH nicht täglich oder mehrmals täglich verändert werden

Befragte nennt spontan entweder eine Produktmarke (Maggi, Knorr, Weihenstephan etc.) oder eine Herstellermarke (Ferrero, Nestlé etc.). 14 Prozent geben Marken von Handelsunternehmen an (Rewe, Edeka, Aldi, Lidl etc.), etwa 13 Prozent der Befragten nennen übergreifende Themen wie Bio oder Eigenmarken des Handels, fünf Prozent geben Produktgattungen wie Milch oder Kaffee an. Fast ein Drittel nennt keine Marke bzw. gibt zu verstehen, dass Marken nicht relevant sind. Insgesamt lässt sich daraus ein positiver Brand Recall für Marken im LEH ableiten.

Mindestmaß an Preissicherheit erwartet

Von acht randomisiert vorgestellten Statements erhält die Aussage, Markenprodukte sollten im Preis nicht sehr häufig (d.h. täglich oder mehrmals täglich) verändert werden, die größte Zustimmung (65 %). Die Ablehnung beträgt hier nur neun Prozent (Abb. 2). Trotzdem besteht ein Verständnis dafür, die Preise im Handel in gewissen zeitlichen Abständen situativ anzupassen (38 % Zustimmung). Insgesamt ergibt sich darüber hinaus, dass Verbraucher bezogen auf den Preis speziell bei Markenprodukten große Erwartungen in Hinblick auf Stabilität haben. So sprechen sich mehr als die Hälfte der Konsumenten (55 %) dafür aus, dass Markenprodukte bei einem Händler denselben Preis haben sollten, unabhängig davon, ob diese online oder stationär verkauft werden. Unternehmen, die eine Multichannel-Strategie mit ausgeprägter Preisdifferenzierung verfolgen, sollten diese Ergebnisse einen Grund zum Nachdenken geben.

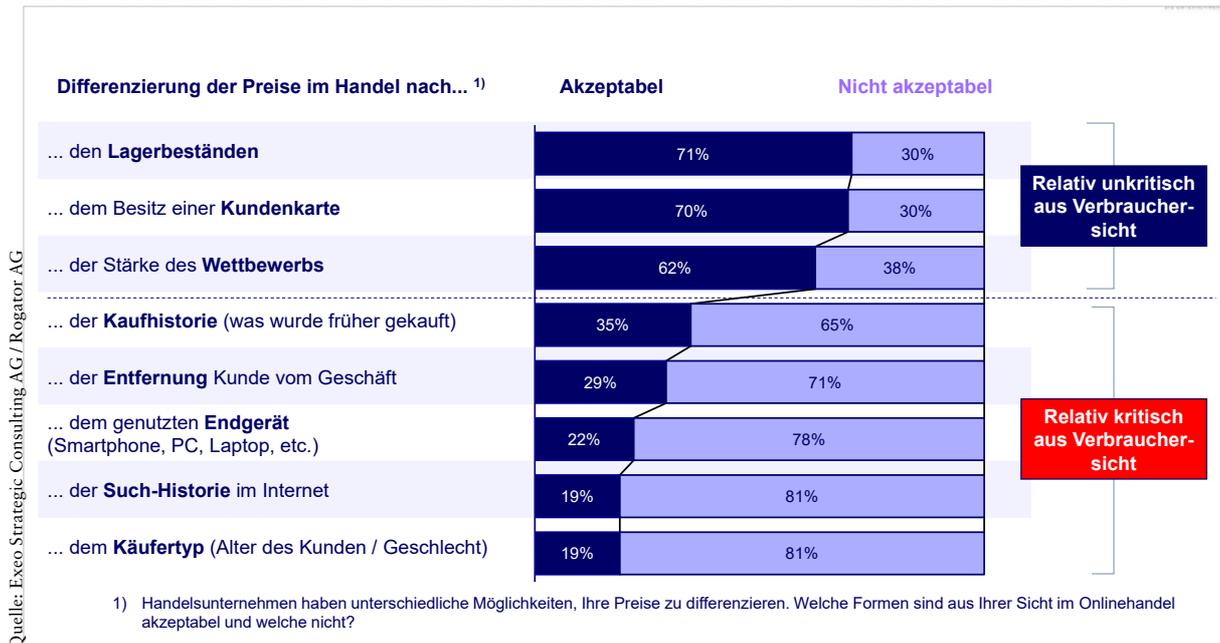
Weiter zeigt sich, dass Markenloyalität zu einer re-

duzierten Preissensitivität führt. Dies ist aus der verhältnismäßig hohen Zustimmung (54 % ggü. 11 % Ablehnung) zum Statement »Bei Produkten, die ich sehr schätze, sind kleinere Preisveränderungen nicht kaufentscheidend« ableitbar. Trotzdem ist erkennbar, dass häufigere Preis-Promotions zu einer Erhöhung der Preissensitivität führen. So werden Aktionsangebote – speziell bei Markenprodukten – von den LEH-Kunden sehr interessiert wahrgenommen. Im Prinzip verbirgt sich dahinter zumindest in einem Teilsegment auch der Typus eines Smart-Shoppers, für den beide Aspekte wichtig sind: Die Orientierung an bekannten Marken und gleichzeitig das Gefühl, beim Kauf einen besonders guten Deal gemacht zu haben. Dies belegt auch eine Segmentierung der Befragten auf Basis der bewerteten Statements.

Häufige Preisveränderungen problematisch

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse scheint es wenig realistisch, dass im Supermarkt kurz- bis mittelfristig mit sich kontinuierlich ändernden Preisen zu rechnen ist. Zumindest würde dies voraussetzen, dass die Verbraucherakzeptanz für ein dynamisches Pricing im LEH deutlich erhöht wird. Auf die Frage »Wie viele Preisveränderungen für ein Produkt halten Sie im Lebensmitteleinzelhandel für akzeptabel?« antworten nur 19 Prozent der Verbraucher mit mehrmals täglich, täglich oder mehrmals pro Woche. Dagegen halten vier von fünf Befragten maximal eine Preisänderung pro Woche (pro Händler und Produkt) oder seltener für akzeptabel. Für den Fall, dass alle Anbieter eine ähnliche Preisstrategie mit flexiblen

ABB. 3: AKZEPTANZ VON PREISDIFFERENZIERUNGEN AUS VERBRAUCHERSICHT



Preisdifferenzierungen werden akzeptiert, wenn diese mit Lagerbeständen, einer Kundenkarte und Wettbewerbsintensität begründet werden

Preisen verfolgen, hätten die Verbraucher kaum eine Wahl. Da allerdings gerade Discounter wie aktuell Aldi stark auf Vereinfachung und Stabilität setzen, ist dies nicht realistisch.

Begründung ist wichtig

Ein weiterer wichtiger Punkt, der bei einer dynamischen Preisgestaltung gut überlegt sein sollte, ist die Begründung, die man den Kunden dafür nennt. Besonders hoch ist die Akzeptanz, wenn die veränderten Preise mit der Abhängigkeit von Lagerbeständen, dem Besitz einer Kundenkarte und (abgeschwächt) mit der Stärke des Wettbewerbs begründet werden. Werden individuelle Kundeninformationen genutzt, zeigt sich bei den Verbrauchern dahingegen ein erheblicher Widerstand. So finden es 81 Prozent nicht akzeptabel, wenn Suchhistorie oder Merkmale wie Alter und Geschlecht die Preisgestaltung beeinflussen (Abb. 3).

Risiken für das Markenmanagement

Wie gezeigt werden konnte, hält sich die Euphorie der Verbraucher allgemein in Grenzen, wenn es um eine Flexibilisierung von Preisen geht. In Branchen, in denen ein dynamisches Pricing (Revenue Management) seit Jahren etabliert, ist die Akzeptanz vergleichsweise hoch, erreicht aber keine absoluten Spitzenwerte. Ein wesentlicher Grund ist die Unsicherheit der Kunden, ob sie durch eine differenzierte Preisgestaltung profitieren oder nicht.

Eine größere Zurückhaltung zeigt sich bei der Bewertung von flexiblen Preisen im LEH. Diese ist be-

sonders stark, wenn die Verbraucher wichtige Markenprodukte mit einer dynamischen Preisbildung in Beziehung setzen. Damit sind Risiken für den Handel (Kaufzurückhaltung, Kundenabwanderung) und die Hersteller (Erosion des Markenwertes) verbunden. Neben den Risiken, die in der Wahrnehmung der dynamischen Preise aus Kundensicht begründet sind, ergeben sich auch technische und rechtliche Herausforderungen, die bei der Implementierung eines dynamischen Pricing im LEH zu berücksichtigen sind. Da mit einer dynamisierten Preisgestaltung aus Sicht der Handelsunternehmen positive Ergebniseffekte verbunden sein können, ist erstens auf eine nachvollziehbare Erklärung von Preisänderungen für den Kunden (Preisargumentation) und zweitens auf ein differenziertes Vorgehen zu achten, welches die Stärke einzelner Markenprodukte im LEH berücksichtigt.

Prof. Dr. Andreas Krämer



Prof. Dr. Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der Exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management / CRM an der Business and Information Technology School (BITS) in Iserlohn. Verantwortlich für die Durchführung der Umfragen für die 'Pricing Lab 2016'-Studie ist die Rogator AG.