

Was falsches Pricing kostet

Die kundenindividuelle Anpassung von Preisen ist der Heilige Gral der Betriebswirtschaft. Er verspricht maximale Erträge bei minimalem Imageverlust – aber nur, wenn man es richtig macht

Autor: Frank Puscher

Pink-Aufschlag

Frauen zahlen für Kosmetikartikel mehr, als Männer. Alle weiblichen Spieler verlieren 20 % ihres Budgets

Achtung! Verbraucherschutz!

Alle Preise werden zurückgesetzt. Du verlierst alle Rabatte. Jetzt ist jeder Kunde gleich



Das war noch nicht alles
Das Schnäppchen ist doch nicht so günstig wie gedacht: Du musst eine Grundgebühr von 20 % zahlen – drei Runden lang

Black Friday
Du brauchst gerade keine neue Kamera? Wenn du sie trotzdem heute kaufst, darfst du zwei Felder überspringen



Vor ziemlich genau vier Jahren machte Andrew Sampson eine interessante Entdeckung. Er suchte bei Ryanair nach einem Flug nach London und fand ihn für 123 britische Pfund. Er wollte noch eine Nacht darüber schlafen, bevor er die endgültige Entscheidung traf, vielleicht benötigte er auch die Einwilligung der Gattin. Am folgenden Morgen kostet

der identische Flug 237 Pfund. Sampson war verärgert und wunderte sich über den extrem schnellen Preisanstieg, für den es aus seiner Sicht keinen plausiblen Grund gab. Routinemäßig löschte Sampson seine Cookies, jene kleinen Speicherdateien also, wo Webseiten und Werbebanner hinterlegen, wann sie der Nutzer erst-

Markenkönig

Glück gehabt. Du hast ein Handy vom richtigen Anbieter und bekommst 20 % Rabatt auf alles im Laden. Gut gemacht

Die Augen des Handels

Du hast eine neue Shopping-App auf dein Smartphone geladen, der Anbieter bekommt deine Daten – du darfst ein Feld weiterziehen

mals aufgerufen hat. Und siehe da: Der Preis kehrte schnurstracks auf sein Ausgangsniveau zurück und Sampson buchte für 123 Pfund.

Der Fall wurde nie offiziell bestätigt und es wurde auch niemals ausreichend geklärt, ob Andrew Sampson nicht doch der beste Freund eines ehemaligen und entlassenen Ryanair Mitarbeiters war und sich auf Kreuzzug gegen die Airline befand. Aber schon in den Kommentaren zu Andrews Twitter-Post äußerten einige Nutzer, dass ihnen dasselbe passiert sei. Bei Edreams, schreibt Nutzerin „Kathryn“, finde man den Ursprungspreis nie wieder, wenn man nicht sofort bucht. Und ein halbes Jahr später traf es die ehrwürdige Lufthansa. Der wurde gar ein noch perfideres Preissteuerungsverhalten vorgeworfen: Zu Beginn der Herbstferien stellte eine Vodafone-Mitarbeiterin fest, dass Buchungen von Familien mit Kindern insgesamt teurer seien als die gleichen Plätze, gebucht von Erwachsenen. Die Lufthansa-PR prüfte den Vorfall, wollte sich dann aber nicht dazu äußern.

Das war 2012. Inzwischen, vier Jahre später, wundert man sich kaum mehr über das Auftauchen derartiger Beobachtungen. Gerade die Onlinesysteme verführen dazu, mehr oder weniger systematisch an der Preisschraube zu drehen und die Preiselastizität der Nachfrage zu erproben. „Das kann sehr riskant sein“, mein Marketingspezialist Professor Andreas Kaapke im Interview. Zum einen, so der Experte, verliere eine intransparente Preispolitik ihre Steuerungsfunktion gegenüber der Nachfrageseite. Zum anderen drohe nicht nur ein kapitaler Imageverlust, wenn Kunden die Preisdifferenzierung bemerken und für nicht legitim halten: Die Kunden werden in eine frühere Phase ihres Kaufprozesses zurückgeworfen und prüfen den angebotenen Preis über ein Vergleichsportal oder eine Suchmaschine. Tschüss, Loyalität, bye-bye, Kundenbindung.

Der Handel muss differenzieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben

Andreas Kaapke ist kein Feind dynamischer Preise, ganz im Gegenteil. Er findet, die Preispolitik der meisten Unternehmen, vor allem der kleineren und mittleren, sei zu „holzschnittartig“: Sie haben einen prozentualen Aufschlag über die Warengruppen hinweg, ungeachtet der tatsächlichen Nachfrage oder des Verhaltens des Wettbewerbs. „Das muss filigraner werden“, meint der Schwabe.

Dazu bedarf es vor allem einer klaren Strategie. Jürgen Schröcker war über ein Jahrzehnt lang Kommunikationsleiter bei Hornbach und zeichnet mit verantwortlich für den Imagewandel der letzten Jahre. Er genoss bei den Inhabern viel Vertrauen, aber zu jedem Zeitpunkt war ihm klar, dass ein Parameter in der Markenführung nicht verhandelbar war: die Preisführerschaft. „Wenn ein Wettbewerber diese Kernkompetenz angreift, muss man Flagge zeigen. Das vermisste ich übrigens beim Kampf stationärer versus Internet-Handel. Oftmals ist die Internetkonkurrenz gar nicht günstiger. Und wenn doch, sollte ich meinen Preis offensiv begründen“, so Schröcker, der heute als Berater arbeitet.

Florian Strecker, Verkaufsleiter bei Revionics, einem Anbieter einer Preisoptimierungssoftware, stellt darüber hinaus fest, dass die Zeit für das Entwickeln einer Preisstrategie allmählich knapp wird. „Da mittlerweile auch der klassische Händler mit einem Großteil seines Sortiments online ist, verschärft sich der Druck auf dynamische Preisanpassung, andernfalls wandert der Kunde schnell zur Konkurrenz.“ Strecker fordert, dass eine vernünftige Preisstrategie nicht nur die lokalen Gegebenheiten, wie etwa das konkrete Wettbewerbsumfeld im Einzelhandel berücksichtigt, sondern auch kunden-

individuelle Parameter wie etwa das Einkaufsverhalten über die Zeit, oder den Lebenszyklus des Produktes.

Durch moderne Software vom Stile Revionics lässt sich in Echtzeit eine Vielzahl an Parametern beobachten, etwa ein Produktdurchschnittspreis über ein definiertes Marktsegment hinweg. Mithilfe einer hinterlegten Regel kann die Software die Onlinepreise sofort anpassen, zum Beispiel um in Preissuchmaschinen sichtbar zu bleiben. Wobei „anpassen“ keineswegs „unterbieten“ heißen muss. Auch ein qualitativer Abstand zu einem Wettbewerber wäre in den Regeln zu hinterlegen: „Es liegt am Händler, Mehrwerte zu generieren, die einen höheren Preis rechtfertigen.“

Dieser Grad an Freiheit ist aber nur die halbe Wahrheit: Gelegentlich segmentieren sich die Märkte auch von selbst. Der Baumarkt Hagebau gibt offen zu, dass in seinem Franchisesystem regional die gleichen Produkte mit unterschiedlichen Preisen ausgezeichnet werden. Oliver Arp, der den B2B-Onlineshop bei Hagebau verantwortet, sagt: „Unsere Franchisenehmer geben ihre Preishoheit nicht aus der Hand.“ Im B2B-Segment genießen größere Kunden individuell ausgehandelte Rabattstaffeln. Damit das nicht über alle Kunden hinweg transparent wird, bekommt jeder Kunde einfach seinen eigenen Onlineshop. „Größere Kunden bekommen ihr eigenes Shop-Frontend, wo die spezifischen Einkaufskonditionen bereits hinterlegt sind“, erklärt Gastro24-Gründer Nils Sanemann für die Restaurantbranche.

Geotargeting kann das Pricing optimieren – und zu Komplikationen führen

Regionales Pricing wie bei Hagebau ist aber längst nicht nur im stationären Handel ein Thema. Auch Onlineshops würdengerne von der unterschiedlichen Kaufkraft ihrer regionalen Kunden

Der Preis ist, was du draus machst

Glückwunsch: Du darfst heute selbst aussuchen, wie viel du für deinen Einkauf zahlen willst. Ziehe dafür maximal sechs Felder vor



Die Crowd kommt
Trommel alle deine Mitspieler zusammen: Wenn jeder von euch mindestens eine 4 würfelt, bekommt ihr 40% Rabatt auf alles!

profitieren und nicht alle über einen (günstigen) Kamm scheren. Heiko Eckert, verantwortlich für E-Commerce beim exklusiven Modehändler Mytheresa, wünscht sich eine Lösung, mit der er zahlungskräftige Kundinnen aus der Schweiz von den sparsameren deutschen unterscheiden kann. „Im Online-shop kann ich die Preisstrategie durchziehen, da funktioniert Geotargeting. Im Marketing-Offsite funktioniert das nicht mehr, sobald ich die Preise kommunizieren will.“

Anders ausgedrückt: Wie geht Eckert mit einer eidgenössischen Kundin um, die in der deutschsprachigen Werbung einen günstigeren Preis gesehen hat als in ihrem nationalen Online-shop? Zwei mögliche Varianten macht Eckert aus: „Entweder ich gehe mit und gebe ihr den günstigen Preis, so wie Media-Saturn das macht, oder ich versuche das über Kommunikation zu lösen – indem ich die Kundin davon überzeuge, dass eine Bestellung in der Schweiz für sie komfortabler ist, zum Beispiel in Sachen Retouren.“

Entscheidend für Eckert ist das Lieferland. Seine Kundinnen jeten durch die ganze Welt und recherchieren auch aus unterschiedlichen geografischen Zonen. Hier wird Geotargeting allein nicht mehr funktionieren. Eckert könnte eine frontale Postleitzahlabfrage installieren, um eine Segmentierung vorzunehmen. Dem ehemaligen Suchmaschinenpezialisten stellt es dabei aber die Nackenhaare auf. Den Sichtbarkeitsverlust bei Google will er nicht riskieren.

Wenn sich Kunden ungerecht behandelt fühlen, begehren sie auf

Die Kundin, die bei Mytheresa nach einer Rabattierung fragt, weil sie eine günstigere Werbung gesehen hat, ist der vergleichsweise angenehmste Fall. Andere Kundinnen könnten sich kommentarlos einfach abwenden oder

Der Preis ist heiß

Du willst in den Urlaub fliegen? Hättest du mal eine andere Zeit für die Buchung gewählt. Die Preise sind gerade auf ihrem Höhepunkt. Gehe schnell zwei Felder zurück, damit sie nicht weiter steigen

Alles eine Frage der Marke
Dein Smartphone ist leider vom falschen Anbieter, du musst beim Einkauf draufzahlen. Gehe ein Feld zurück



„Transparenz ist wichtig als der letzte Cent Marge“

Andreas Kaapke, Professor an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg, beobachtet seit Jahren die Preisstrategien des Handels. Dynamic Pricing funktioniert für ihn nur mit hinreichender Aufklärung des Kunden

Autor: Frank Puscher

Herr Kaapke, die Diskussion über Dynamic Pricing kocht derzeit hoch, weil etwa Amazon aggressivere Preistaktiken anwendet. Wie gut ist eine solche Strategie, wenn sie beim Verbraucher letztlich Misstrauen erzeugt?

ANDREAS KAAPKE: Ich glaube, dass dynamische Preispolitik sehr gefährlich sein kann. Vor allem überall dort, wo der Verbraucher sie bemerkt, aber nicht versteht, warum er mehr zahlen soll als jemand anders. Man muss da höllisch aufpassen.

Welche Maßnahmen schlagen Sie vor?

Wichtig ist, dass wir das Thema zunächst ausdifferenzieren. Dynamic Pricing bedeutet zuerst die Preissteuerung auf der Zeitachse. Davon zu unterscheiden sind kundenindividuelle Preise, das ist die Preisdifferenzierung dritten Grades. Das sind zwei unterschiedliche Herangehensweisen. Dynamic Pricing ist in der Regel unabhängig vom einzelnen Verbraucher, denken Sie zum Beispiel an Tankstellen.

Kann man das überhaupt so scharf

voneinander trennen? Auch die zeitgesteuerte Preisveränderung folgt ja oft der Erkenntnis, dass bestimmte Kundensegmente zu diesem Zeitpunkt eine höhere Preistoleranz haben.

Der erste Treiber ist aber nicht die Preistoleranz des einzelnen Konsumenten, sondern die Nachfrage zu einem spezifischen Zeitpunkt, etwa bei Flügen zum Ferienbeginn. Aber natürlich spielen hier beide Faktoren eine Rolle. Das führt unter Umständen dazu, dass eine vierköpfige Familie pro Kopf mehr bezahlt als ein gutverdienendes Ehepaar ohne Kinder. Aus Makrosicht mag das ungerecht sein, aus Sicht des Anbieters aber legitim.

Bei Flugbuchungen gibt es heute kaum mehr zwei Menschen, die den gleichen Preis bezahlen. Warum begehren die Fluggäste nicht auf?

Sie haben keine andere Wahl. Auf bestimmten Linien und zu bestimmten Zeitpunkten gibt es wenige Alternativen und die Flüge sind eben teurer. Man fügt sich seinem Schicksal.

Besonders Amazon reizt das System aus – und ist trotzdem sehr erfolgreich. Wie kann das sein?

Amazon macht das erst jetzt, wo der Konzern eine fast unzerstörbare Markenstärke erlangt hat. Ich glaube aber, dass das Unternehmen Kunden verlieren wird. Es ist eine Frage der Kalkulation, welcher der beiden Effekte überwiegt: die Mehrerlöse in Hochpreiszeiten, gemessen an den Mindererlösen durch Kundenverlust. Amazon ist so klug und beobachtet das genau. Und die Kunden, die dann

bleiben – insbesondere jüngere, stört das nicht. Das sind Jäger und Sammler, die sogar Spaß daran haben, bei solchen Spielchen mitzumachen.

Lässt die Wirkung von Dynamic Pricing nicht nach, wenn die Kunden lernen, wann sie am günstigsten einkaufen?

Ja, aber das ist bis zu einem gewissen Grad gewollt. Ich glätte dadurch zwar die Nachfragespitzen, heize die Nachfrage dafür aber in Zeiten an, in denen es bisher nicht so gut lief. Ich möchte, dass einige Kunden das lernen, und die hole ich genau damit ab – beim Sprit zum Beispiel. Mich stört das persönlich gar nicht. Ich tanke einfach dann, wann ich es brauche.

Schauen wir in die Zukunft des stationären Handels: Elektronische Preisschilder erlauben den gleichen Ansatz auch für Händler mit einer breiteren Angebotspalette im Vergleich zu Tankstellen. Wird sich Dynamic Pricing hier durchsetzen?

Die elektronischen Preisschilder sind ja vor allem für die Handhabung der Preisauszeichnung wichtig, denn ich kann Regale unterschiedlich befüllen,

Professor Andreas Kaapke

Professor Andreas Kaapke ist Marketing- und Handelsspezialist und beobachtet die Preisstrategien der Händler genau

ohne von Hand die Waren neu auszeichnen zu müssen. Dynamic Pricing ist da eher ein angenehmer Nebeneffekt. Das funktioniert immer besser, je schneller ein Artikel dreht. Denken Sie an Lebensmittel, wo das Verderben der Ware am Tagesende droht. Allerdings merken und bewerten Kunden Preisveränderungen hier auch sehr schnell,

weil sie wissen, was ein Glas Nutella kostet.

Was erleben Sie in der Handelslandschaft: Denken Händler ausreichend über ihre Preispolitik nach?

Ich teile die These, dass die meisten Händler keine vernünftige Pricing-Strategie haben. Das beginnt schon bei den Basics: Die haben über alle Warengruppen hinweg einen prozentualen Aufschlag, und das ist zu wenig. Da müssen wir viel filigraner vorgehen. Es gibt aber kleinere Händler, etwa im Bereich Handwerk, die das gut machen. Denken Sie an Bäckereien oder Blumenhändler: Die bieten verderbliche Waren ab 18 Uhr zum halben Preis an. Das habe ich übrigens in Köln schon vor 20 Jahren erlebt.

Was ist in Ihren Augen eine gute Pricing-Strategie?

Eine mit Wahrscheinlichkeitsfunktionen hinterlegte, dynamische Preisgestaltung, die Angebot und Nachfrage abbildet. Ziel der Strategie ist ja auch, den Kunden zu erziehen, die Nachfrage gleichmäßiger auf das Jahr zu verteilen. Wenn man den Kunden über den Tisch zieht und die Preise willkürlich verändert, ist das keine gute Strategie. Der Kunde kann dann die Preissituation nicht antizipieren.

Das ist für die Steuerungsfunktion wichtiger als der letzte Cent Marge, den ich durch Intransparenz erzielen kann. Ich glaube, man muss dem Kunden die Möglichkeit geben, sich selbst einzuordnen. Das honoriert der Verbraucher. **1**



Alles im Blick?

Du hast die Preise nicht ausreichend verglichen und zahlst mehr, als du müsstest. Setze eine Runde aus

Wiederholungstäter

In diesem Geschäft kaufst du regelmäßig ein. Der Laden weiß das und setzt die Preise hoch. Tausche mit deinem am weitesten abgeschlagenen Mitspieler die Position

Datenspender

Du speist den Handel mit jeder Menge Daten. Dafür bekommst du ganz besonders viele individuelle Rabattangebote. Du darfst vier Felder überspringen

Preis oder Wert

Du hast dich für das teurere Produkt entschieden, weil dir Qualität und Marke wichtiger sind. Glückwunsch. Du hast den Wettbewerb ein Stück gesichert. Laufe direkt ins Ziel

ZIEL

jeden angebotenen Preis hinterfragen. Eine dritte Kundenschicht aber wird sich wehren und zumindest via Social Media ihrem Ärger über eine preisliche Diskriminierung aus ihrer Sicht Luft machen. So war im Mai 2012 der Aufschrei groß, als der Reisevermittler Orbitz verdächtigt wurde, Mac-Usern mehr Geld für Hotelzimmer abzuknöpfen als Kunden mit Windows- oder Linux-Gerät. Auf den ersten Blick gar keine so schlechte Strategie und nach deutschem Recht zulässig, aber unter PR-Aspekten eben kritisch.

Tatsächlich bot Orbitz seinen Kunden andere, hochwertigere Zimmer an, weil man anhand der Reservierungsdaten gesehen hatte, dass Mac-Nutzer im Durchschnitt ein Drittel teurer buchen. Diese Daten hat offensichtlich auch der größte Preisdynamiker, nämlich Amazon. Erst letzten November warf die SWR-Sendung „Marktcheck“ dem Handelsriesen vor, Apple-Nutzer preislich zu benachteiligen. Amazon widerspricht dieser Darstellung entschieden. Dynamische Preise: Ja, Diskriminierung nach User-Agent, Browser oder Endgerät: Niemals. Da es keine rechtliche Handhabe gibt, rät der Verbraucherschutz, was er raten muss: „Vergleiche Preise.“

Wer transparent kommuniziert, hat zufriedener Kunden

Es ist also hinreichend offensichtlich, dass eine klug eingesetzte Preisstrategie Gewinne erhöhen oder Nachfragespitzen glätten kann. Die spannendste Frage derzeit lautet: Wie reagieren die Konsumenten, wenn sich solche Nachrichten in den nächsten Jahren häufen? Revionics-Mitarbeiter Florian Strecker ist sich sicher, dass die Menschen sich daran gewöhnen: „Dank Amazon und Co. wird der Kunde täglich darauf trainiert, dass sich Preise durchaus häufiger im Tagesverlauf ändern können.“

Das Risiko liegt derweil im Markennimage. Nur starke Marken wie Amazon

können es sich leisten, die Grenzen der dynamischen Preisfindung bis hin zum individuellen Preis auszuloten. Kleine Marken haben es schwerer. Manche Unternehmer, wie Thorsten Ahlers, der Gründer von Brille24, haben dazu aber auch eine klare Haltung: „Zeitbasierte Dynamik ist in Ordnung, individuelle Preise finden wir unehrlich. Allerdings kommt man um Promotions bei Preissuchmaschinen kaum herum.“

Vor dem gleichen Dilemma steht der stationäre Handel: Wie reagiert der Kunde, wenn er hört, dass Saturn in Ingolstadt per digitalem Preisschild die Preise ständig ändert? Andreas Kaapke sieht das Risiko des Imageverlustes nur dann gegeben, wenn zwei Kunden gleichzeitig unterschiedliche Preise für die gleichen Artikel bekommen. „Wer individuell bepreist, muss das auch kommunizieren“, sagt der Wirtschaftsprofessor. Für ihn ist eine transparente Steuerung spannender als versteckte Tricks, denn Transparenz erlaube es dem Kunden, sich selbst einzusortieren – und stimmt ihn zufriedener.

Gute Preispolitik ist letztlich Teil des Marketings, schlechte aber auch. Leidvoll erfahren musste das vor nicht allzu langer Zeit die Billigfluglinie Easyjet. In einer einspaltigen Glosse geißelte Alexander Schlosser, Redakteur beim Hamburger Abendblatt, letzten Herbst einen nicht nachvollziehbaren Preisanstieg um satte 24 Prozent innerhalb weniger Minuten. Beim dritten Kontakt mit der Airline erfuhr er, dass das Flugzeug nicht mal zur Hälfte ausgebucht war und nicht ansatzweise ein Grund für die Verteuerung bestand, außer seinem wiederholten Seitenaufwurf eben. Seinen Flug buchte er dann im Reisebüro – zu einem Preis, der noch unter dem ersten von Easyjet lag. Zwei Zusatzgepäckstücke inklusive. ①

Wie Onlinebewertungen das Pricing beeinflussen

Das Internet hat den Handel in vielerlei Hinsicht transparenter gemacht. Das führt einerseits zu Preisschlachten, andererseits hebt es gelernte Mechanismen aus: Der Kunde lässt sich nicht mehr nur von Rabatten ködern

Die stärkste bereits eingetretene Wirkung des Internets ist die Verbesserung der Preistransparenz. Heute offeriert eine Vielzahl von Internet- und Branchendiensten wie Preis.de, Check24.de, Billiger.de oder Guentiger.de umfassende Preisinformationen. Tankstellen sind verpflichtet, Preisänderungen innerhalb von Minuten an die Markttransparenzstelle des Bundeskartellamtes zu melden. Manche Seiten liefern nicht nur „passiv“ Preisvergleiche, sondern melden dem Nutzer „aktiv“ besonders günstige Preiskonstellationen. Durch Smartphones wird der Zugang zu Preisen an jedem Ort und zu jeder Zeit möglich.

Die Folge sind Preiskriege: Es wird schwieriger, Preiserhöhungen durchzusetzen, insbesondere wenn die Konkurrenten nicht mitziehen, weil sie durch niedrigere Angebote und höhere Transparenz Kunden gewinnen. In der Summe drückt die steigende Preistransparenz erheblich auf die Preise. **„Jahrmarktsverkäufer“ werden es im Netz schwer haben**

Über die Preistransparenz hinaus könnte die Nutzentransparenz in Zukunft ein noch wichtigerer Effekt des Internets auf das Pricing werden.

Hans Domizlaff führte 1937 die Unterscheidung zwischen dem „Jahrmarktsverkäufer“ und dem „ortsansässigen Kaufherrn“ ein. Der „Jahrmarktsverkäufer“ erscheint nur während des Jahrmarktes. Er offeriert miese Qualität zu hohen Preisen. Wenn die Verbraucher die schlechte Qualität wahrnehmen, ist er schon wieder weg. Und bis er im nächsten Jahr wiederkommt, haben sie alles vergessen und lassen sich erneut von den günstigen Preisen verführen. Der „ortsansässige Kaufherr“ kann sich solche Betrügereien nicht erlauben – Sie würden sich sofort im Ort herumsprechen, er muss „seine Kunden

durch Gewinnung ihres Vertrauens binden“ und „Qualitätsverpflichtung als Voraussetzung eines einträglichen Dauergeschäftes“ ansehen. Im Internet werden „Jahrmarktsverkäufer“ nicht lange überleben. Informationen zu Qualität, Service und Vertrauenswürdigkeit, die bisher nur in privaten Gemeinschaften ausgetauscht wurden, stehen im Internet jedem Nutzer und zu jeder Zeit zur Verfügung. Betrüger und Anbieter minderwertiger Waren werden es schwerer haben, auf Dauer ein Geschäft mit Erfolg zu betreiben. Ein schlechter Ruf lässt sich nicht per Pricing reparieren. Hingegen erfahren Angebote mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis eine Aufwertung, denn ihre Vorteile werden unabhängig von Ort und Zeit transparent. Natürlich gibt es Manipulationen der Bewertungen, aber sie werden mit größerer Verbreitung und Ausdifferenzierung von Feedbacksystemen an Gewicht verlieren.

Einen ramponierten Ruf kann auch Pricing nicht mehr retten
Die erhöhte Nutzentransparenz wirkt sich auch auf das Pricing aus. Vorteilhaftes Angebot können ihren Absatz durch Preissenkungen besonders gut fördern. Sie können sich aber auch Preiserhöhungen eher erlauben: Für gute Qualität oder Leistung zahlt der;Kon-



Hermann Simon, emeritierter Professor; Autor und Chairman von Simon-Kucher & Partners

sument auch mal mehr. Negativ oder gar nicht bewertete Angebote spüren die Auswirkungen von Nutzen transparenz in die umgekehrte Richtung: Preisnachlässe haben weniger bis keinen Effekt mehr auf den Absatz, während Preiserhöhungen zu noch größerer Ablehnung beim Konsumenten führen. Die Situation wird verschärft durch einen Effekt, den ich als „fatale Asymmetrie“ bezeichne. Die Wahrscheinlichkeit, dass negative Urteile ihren Weg ins Internet finden, ist nämlich größer, als dass positive Urteile dies tun. Die Journalistin Sybille Wilhelm hat das in folgendem Zitat ausgedrückt: „Zufriedene Kunden sind leise. Die unzufriedenen hingegen umso lauter – und schnell. Schlechte Bewertungen verbreiten sich im Internet rasant und flächendeckend. Konsumenten schauen nur flüchtig auf positive Beurteilungen und klicken schon bei kleinsten atmosphärischen Störungen weiter.“ ①

Pricing und erhöhte Nutzentransparenz

Die unmittelbaren Absatzauswirkungen beim Pricing durch erhöhte Nutzentransparenz

