

# Preisdifferenzierung im Handel Teil II: 2018

Universität zu Köln | Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf | IFH Köln

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Diskussion zu dynamischen und möglicherweise individualisierten Preisen nimmt nicht ab. Ob aus Konsumentensicht, aus Sicht der Politik oder aus Unternehmensperspektive – die Thematik bietet genügend und v. a. Dingen kontroversen Gesprächsstoff. Damit hat sich die Fokussierung auf das Thema „Preisdifferenzierung im Handel“ für die IFH-Förderer als inhaltlich richtig und vor allen Dingen zeitlich passend gezeigt. Wir freuen uns, mit dieser empirisch großzählig angelegten Studie, wissenschaftliches Faktenwissen der oft recht emotionalen Debatte hinzuzufügen. Hiermit präsentieren wir den 2. Teil unserer umfassenden Analyse, nachdem wir in 2017 schon die ersten Ergebnisse in Berichtsform und Whitepaper veröffentlicht haben, die erfreulicherweise sehr aufmerksam von der Fach- und Tagespresse verfolgt und aufgegriffen wurden.

In dieser zweiten Stufe betrachten wir aus Handelssicht, die für die Umsetzung von Preisdifferenzierung notwendigen Einflussfaktoren. Da Konsumenten sehr unterschiedlich auf verschiedene Formen von Preisdifferenzierung reagieren, ist hierbei eine sorgfältige Wahl der Instrumente wichtig. Darüber hinaus analysieren wir wie Konsumenten ihr Wissen aus anderen Branchen (z. B. Tanken, Flugbuchungen) übertragen. Weiterhin dokumentieren wir, dass es verschiedene Konsumententypen hinsichtlich ihrer Reaktion auf Preisdifferenzierung gibt und diskutieren die daraus entstehenden Implikationen für Unternehmen. Wir freuen uns damit einen wertvollen Beitrag für die aktuelle Diskussion zu leisten und gehen auch gerne mit Ihnen in den Austausch!

Köln, im Oktober 2018

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Werner Reinartz'.






**Prof. Dr. Werner Reinartz**  
Universität zu Köln


A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Justus Haucap'.

**Prof. Dr. Justus Haucap**  
DICE Heinrich-Heine-Universität  
Düsseldorf

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eva Stüber'.

**Dr. Eva Stüber**  
IFH Köln

<b>1</b>	<b>AUSGANGSLAGE: KERNERGEBNISSE TEIL 1</b>	S. 4	
<b>2</b>	<b>EINFLUSSFAKTOREN PREISDIFFERENZIERUNG UND KONSEQUENZEN FÜR DIE GESCHÄFTSBEZIEHUNG</b>	S. 13	
<b>3</b>	<b>REAKTION AUF PREISDIFFERENZIERUNG: ANALYSE VON KONSUMENTENTYPEN</b>	S. 31	
<b>4</b>	<b>FAZIT, IMPLIKATIONEN &amp; AUSBLICK</b>	S. 38	
	<b>ANHANG</b>	S. 43	

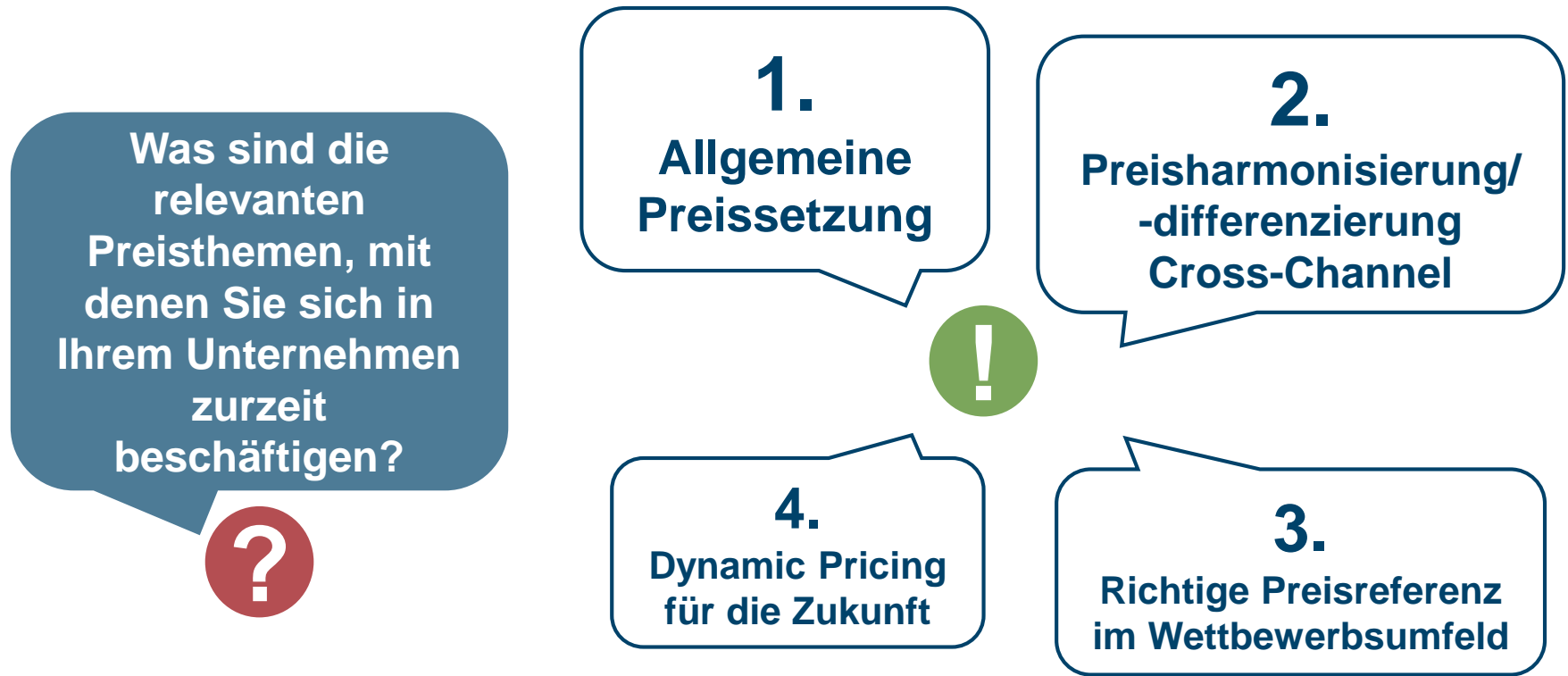
 Symbol verlinkt zu weiteren Informationen im Anhang (dieses Symbol wird auch im weiteren Berichtsverlauf für Verlinkungen auf weiterführende Inhalte im Anhang genutzt)



Bildquelle: ©Syda Productions/shutterstock.com

# 1 Ausgangslage: Kernergebnisse Teil 1

Händler befassen sich aktuell mehrheitlich noch mit grundlegenden Fragen der Preissetzung – Dynamic Pricing hat (noch) keine Priorität.



→ Die Zukunft des Pricing wird durch Big Data deutlich komplexer.  
Damit einher gehen organisatorische Herausforderungen.

 \*Ergebnisse einer offenen Abfrage beim Händler-Workshop (n= 17) im Rahmen der Studie.

**Preise haben aus Konsumentensicht eine hohe Bedeutung bei der Kaufentscheidung, sind aber sicherlich nicht das einzige Kriterium.**

*„Bevor ich etwas kaufe, vergleiche ich die Preise.“*

70



*„Ich kenne mich mit Preisen gut aus.“*

57



↑ + 16



*„Bei einem Kauf ist der Preis das wichtigste Kriterium.“*

42

Das Preis-Leistungsverhältnis ist aus Konsumentensicht wichtiger, als reine Preiskriterien, wie z. B. Rabatte oder Sonderaktionen.



= monatl. Nettohaushaltseinkommen > 5.000 €



= Heavy-Online-Shopper

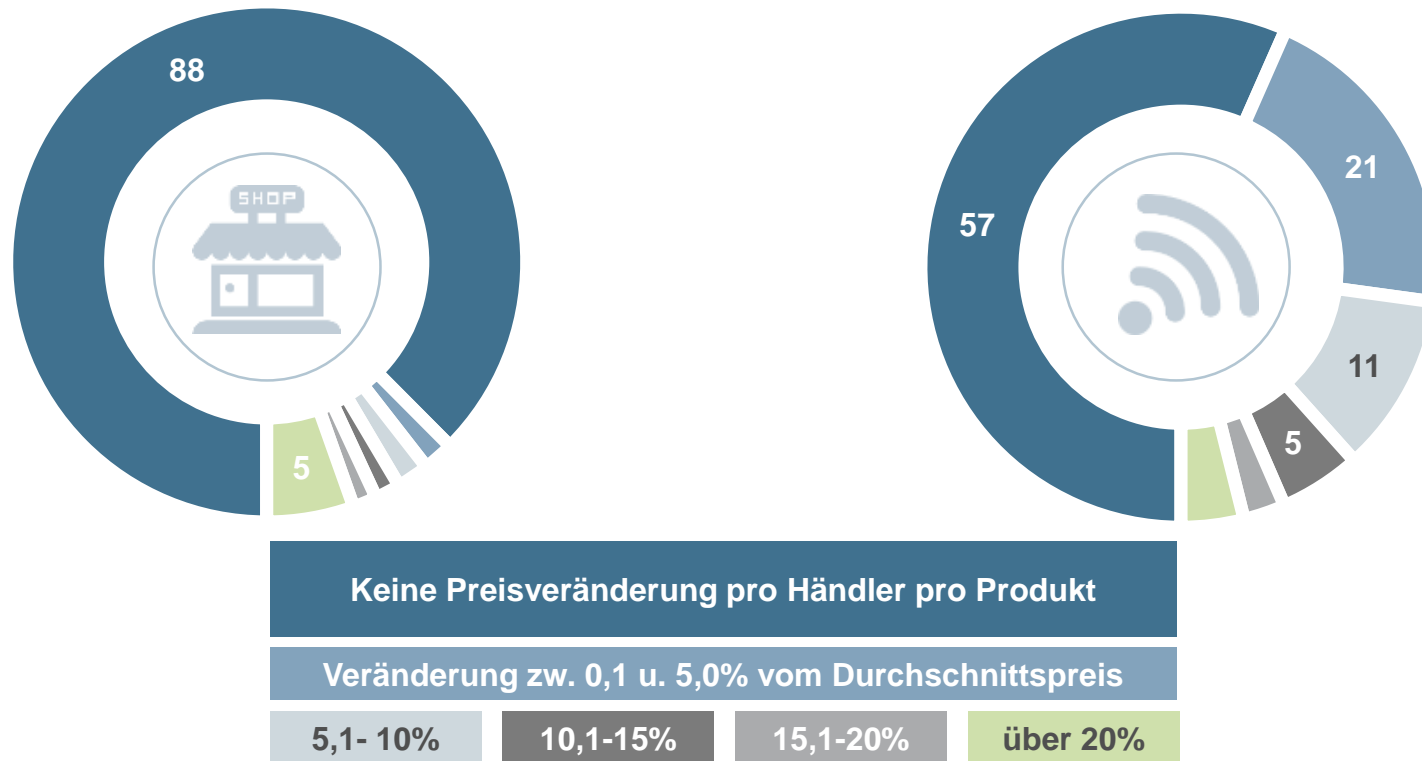


Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu?“



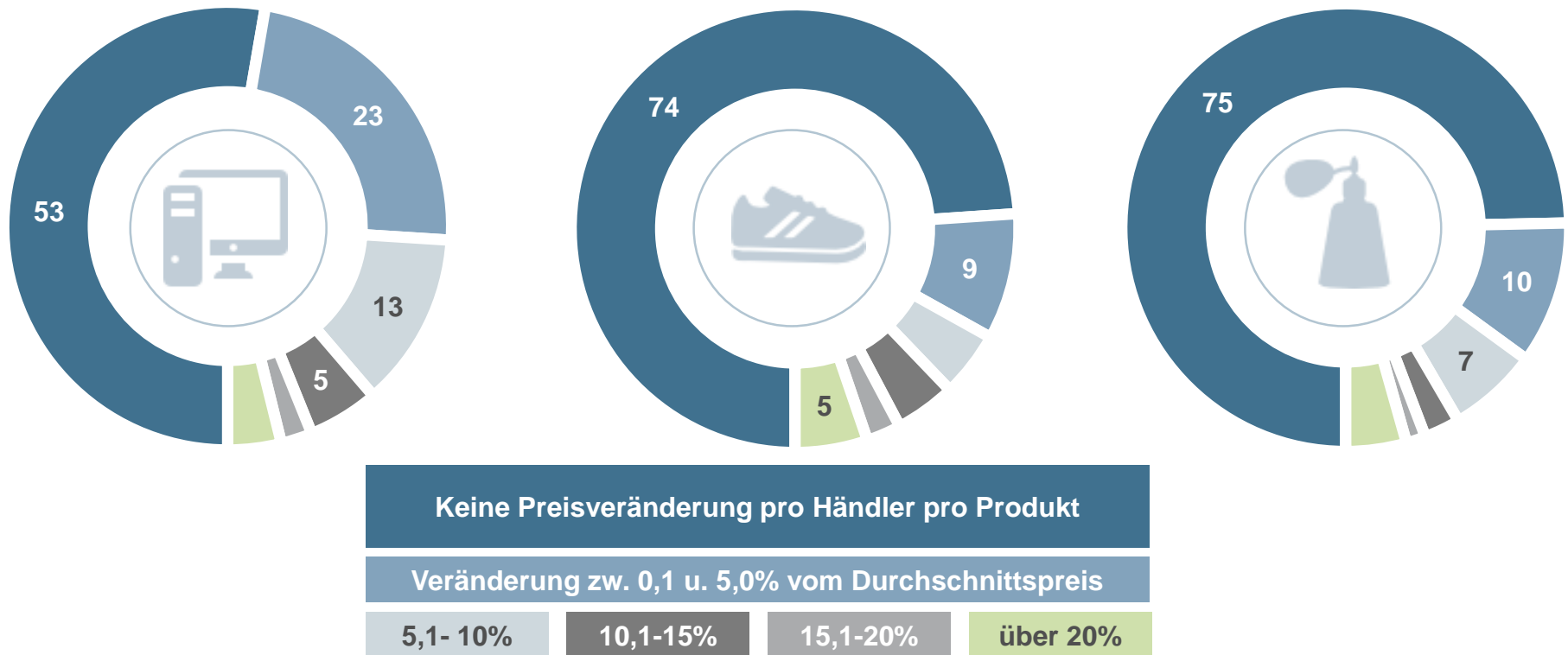
128 ≤ n ≤ 2.053; Darstellung von der Top-3-Box („stimme voll und ganz zu/stimme zu/stimme eher zu“); Angaben in %; Abweichungen in Prozentpunkten; nur Abweichungen >6 Prozentpunkten dargestellt

**Online verändern sich die Preise häufiger und in Relation zum Altpreis mehr. Ein Drittel der Händler variiert seine Onlinepreise um bis zu zehn Prozent.**



Preise ändern sich gemeinhin nur wenig. Unter Berücksichtigung der kanalspezifischen Besonderheiten fällt auf, dass online tendenziell mehr Preise verändert werden als stationär. So passen online zusammengekommen 31,8 Prozent der Händler Preise bis zu zehn Prozent an.

**Kanalübergreifend werden Preise bei CE anteilig stärker variiert als bei Schuhen und Düften.**



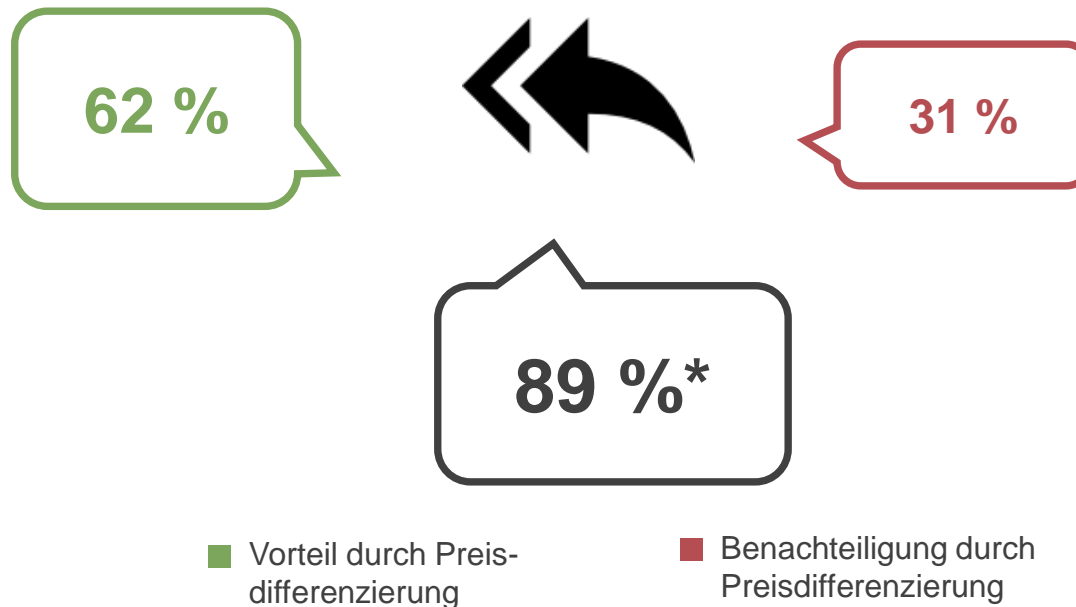
Auf Ebene der kategoriespezifischen Betrachtungsweise fallen Unterschiede auf. Bei CE-Produkten sind bei nahezu der Hälfte der Fälle Preisveränderungen festzustellen. Über ein Drittel der beobachteten Preise werden bis zu zehn Prozent angepasst. Dagegen werden bei Schuhen und Parfum circa drei Viertel der Preise nicht variiert.

**i** 584 ≤ n ≤ 151.654; Angaben in %; Werte unter 5 Prozent sind ausgeblendet



**Das Erleben von Preisdifferenzierung senkt die Wiederkaufsbereitschaft. Bei Benachteiligung drastisch, aber auch bei Bevorteilung deutlich.**

Wiederkaufsbereitschaft nach dem Erleben der Preisdifferenzierung

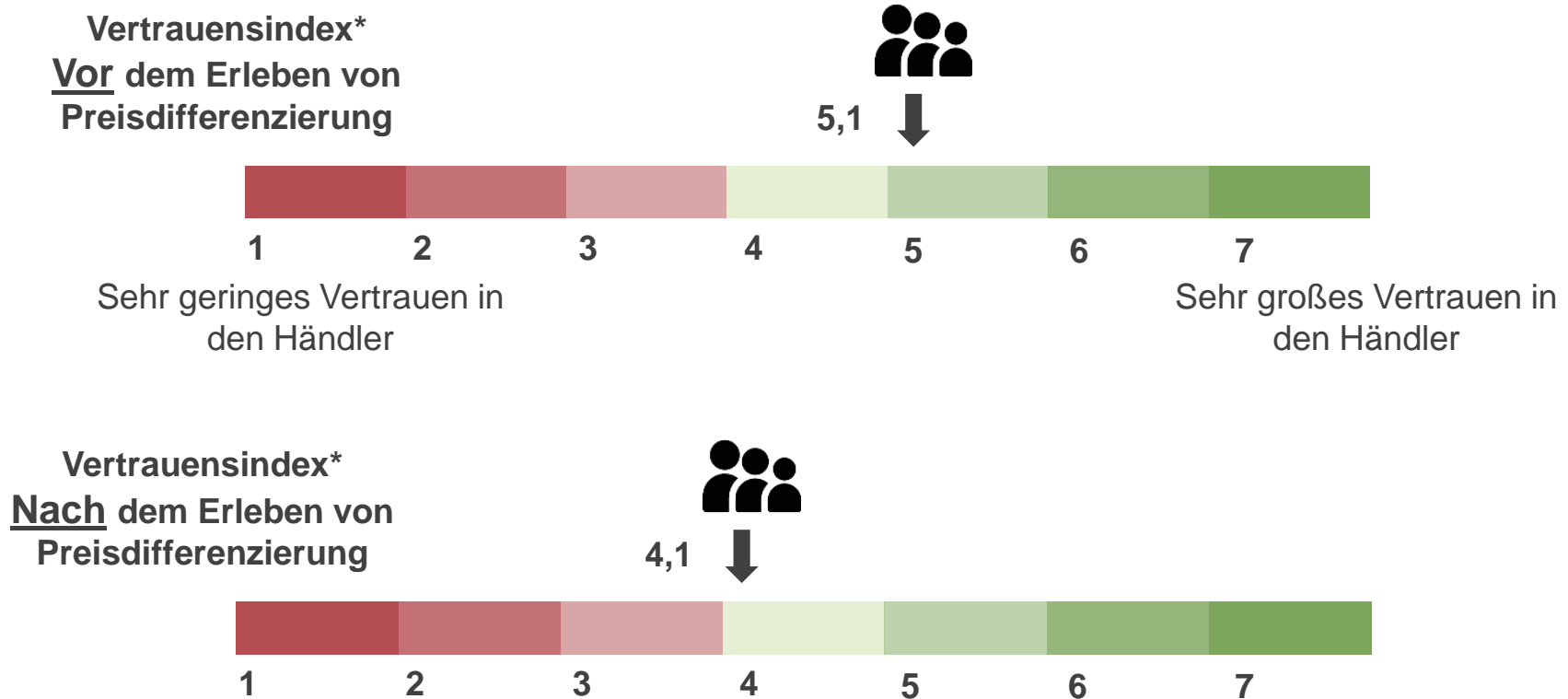


Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie nach den in der Situation beschriebenen Erfahrungen den Händler wieder für einen Kauf in Betracht ziehen?“



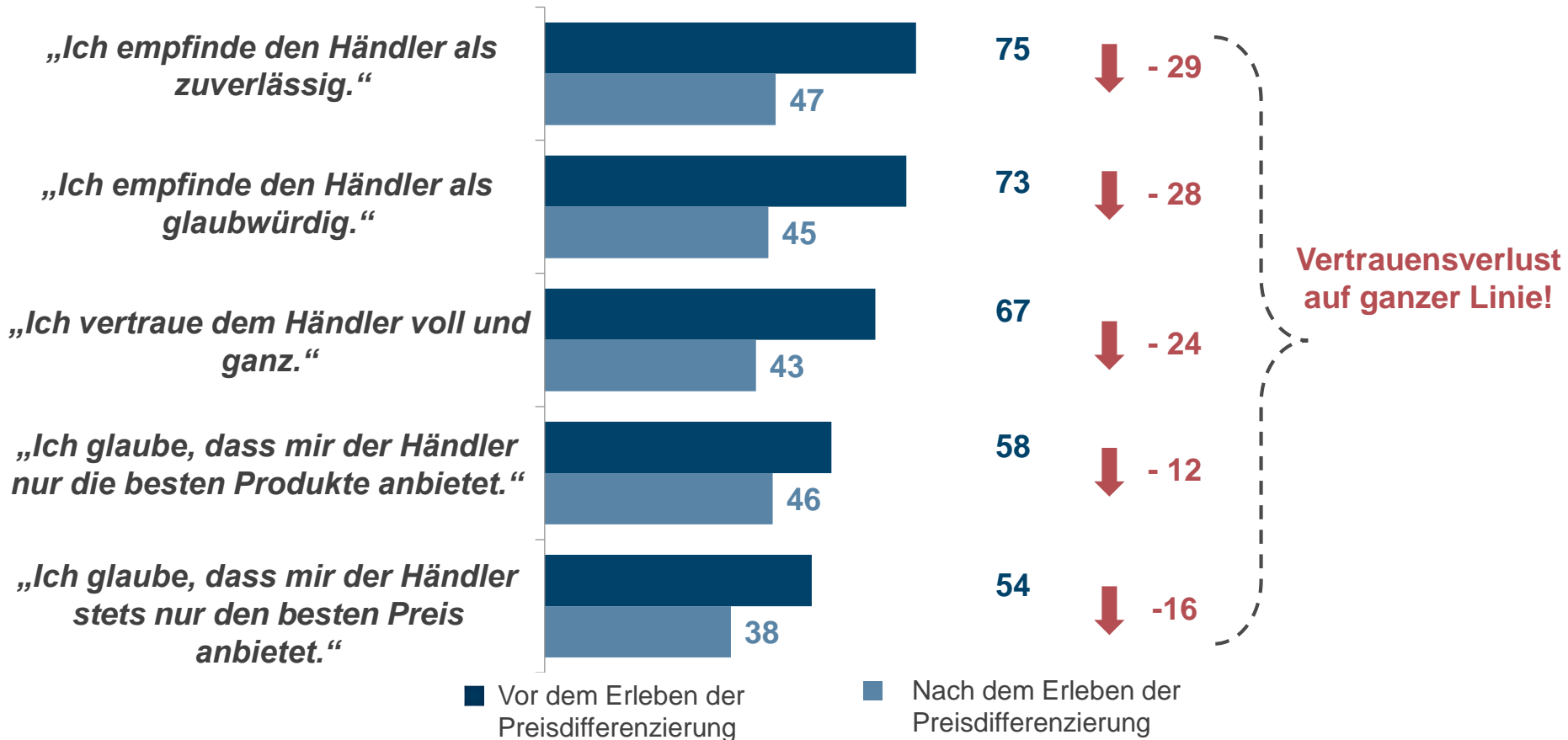
687 ≤ n ≤ 5.292; Darstellung der Top-3-Box („sehr wahrscheinlich/wahrscheinlich/eher wahrscheinlich“); \* Vergleichswert ohne Preisdifferenzierung der gleichen Branchen im Onlinehandel aus der ECC-Erfolgsfaktorenstudie Vol. 6.

## Das Erleben von Preisdifferenzierung – gleich welcher Art – hat einen negativen Einfluss auf das Vertrauen der Konsumenten.



2.053 ≤ n ≤ 2.850; \*Darstellung von Vertrauensindex auf einer Skala von 1-7 gebildet über 5 Fragen zum Vertrauen zum Händler

## Preisdifferenzierung schädigt nicht nur das Preisvertrauen, sondern alle Facetten des Vertrauens.



Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu, wenn Sie die in der Situation beschriebenen Erfahrungen bei einem Anbieter machen?“



2.053 ≤ n ≤ 2.850; Darstellung der Top-3-Box („stimme voll und ganz zu/stimme zu/stimme eher zu“); Angaben in %; Abweichung in Prozentpunkten

### **Pricing-Herausforderungen für Unternehmen aktuell noch eher klassischer Natur**

- Allgemeine klassische Preissetzung/Preisfindung stellt aktuell die größte Herausforderung für Unternehmen dar. Preisdifferenzierung spielt hingegen – entgegen der Wahrnehmung in der Presse – de facto eine deutlich untergeordnete Rolle.
- Die zur Zeit verfügbare und genutzte Technologie ist eine erhebliche Randbedingung, um überhaupt effektiv Preisdifferenzierung durchzuführen.

### **Wenig Preisänderungen, aber hohe Preisdispersion**

- Preise werden gemeinhin nur wenig geändert – online mehr als stationär.
- Händler nutzen (kategorieabhängig) allerdings Preissetzungsspielräume: Onlinepreise sind tendenziell niedriger als stationär. Die beobachtete hohe Preisdispersion trägt vielfältigen unternehmerischen Zielen und Sachzwängen Rechnung und bietet auch Konsumenten entsprechende Opportunitäten.

### **Gefährdung des Konsumentenvertrauens durch Preisdifferenzierung**

- Kunden nehmen (differenzierte) Preise immer mehr wahr, insbesondere jüngere.
- Eine differenzierte Preissetzung hat Konsequenzen für die aktuelle Transaktion und für die Kundenbeziehung nach vorne: Egal ob ein Kunde bevor- oder benachteiligt wird, es wird fast immer als unfair empfunden und hat einen Vertrauensverlust seitens des Kunden zur Folge.
- Damit stellen die beim Konsumenten empfundene Unfairness und der Vertrauensverlust gravierende Randbedingungen für Unternehmen dar, die als Regulativ wirken.



Bildquelle: © Doc RaBe/Fotolia.com

## 2 Einflussfaktoren & Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung

## Teil 1: Beschreibung von Unternehmens- und Konsumentenperspektive

- 1 Welche Herausforderungen in Bezug auf den Preis haben Handelsunternehmen?
  - Pricing-Herausforderungen für Unternehmen aktuell noch eher klassischer Natur
  - Zeit verfügbare und genutzte Technologie eine erhebliche Randbedingung
- 2 Wie setzen Händler Preise im Markt?
  - Weniger Preisdifferenzierung als gemeinhin angenommen
  - Händler nutzen Spielräume, aber kategorieabhängig
- 3 Wie nehmen Kunden Preisdifferenzierung wahr?
  - Immer mehr Preiswissen, insb. unter jüngeren Konsumenten
  - Fast immer als unfair erachtet!
  - Aber: es gibt verträglichere Formen differenzierter Preise



Fokus auf Produktkäufe von CE, Schuhen und Parfum



## Teil 2: Empirische Analysen der Hebel zum optimalen Preismanagement

- 1 Auf welche Einflussfaktoren sollte der Handel besonders achten, um Preisdifferenzierung optimal umzusetzen?

**Analyse von Einflussfaktoren**
- 2 Was können Händler von Branchen lernen, in denen Preisdifferenzierung etabliert ist?

**Analyse der Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung**
- 3 Reagieren alle Konsumenten bei Benachteiligung durch Differenzierung gleich? Wer reagiert weniger negativ?

**Analyse von Konsumententypen**



Betrachtung von Produktkäufen (CE, Schuhe, Parfum) sowie Tanken, Hotel-/Flugbuchungen

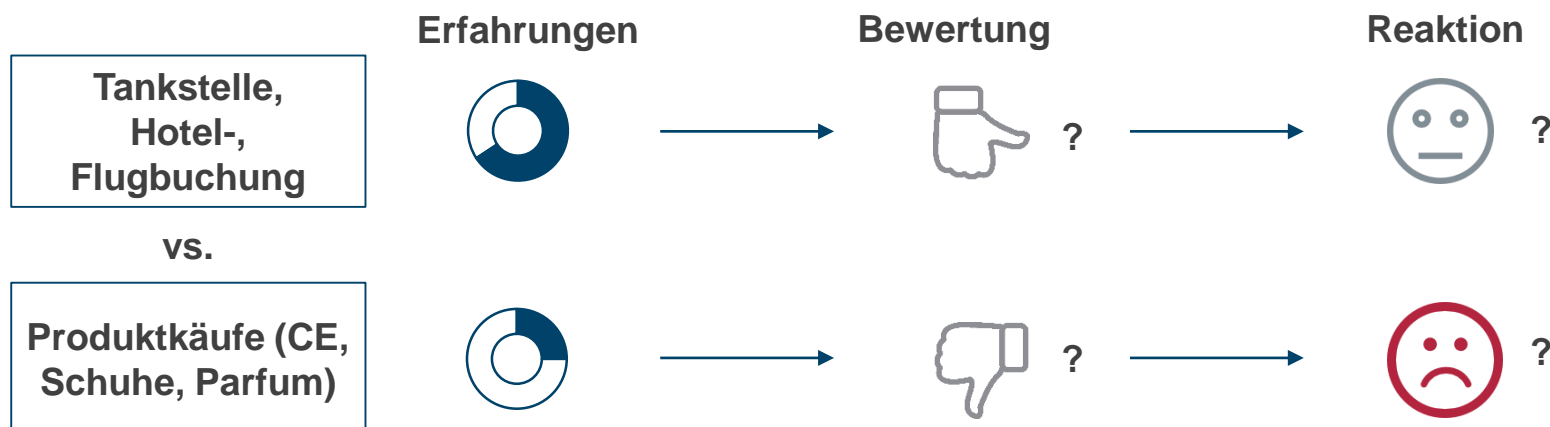
## Erweiterter Betrachtungsfokus für ein tiefgreifenderes Verständnis rund um Konsumentenverhalten und -reaktionen im Kontext von Preisdifferenzierungen.

### Erweiterung des Szenarioansatzes in Studienteil 2:

Auch wenn Preisdifferenzierungen dank Digitalisierung und Big Data für den Handel bei Produktverkäufen kein Ding der Unmöglichkeit mehr sind, so sind sie im Vergleich zu anderen Branchen noch eher Neuland.

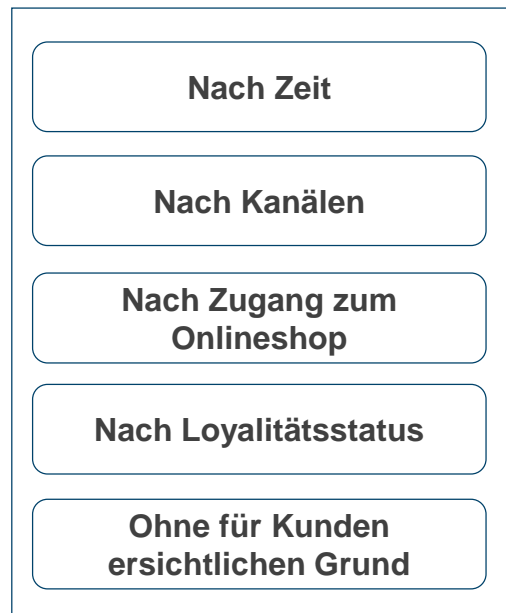
Denken wir an die regelmäßigen Fahrten zur Tankstelle oder an Flug- und Hotelbuchungen, so merken wir schnell, dass wir in anderen Bereichen unseres Lebens quasi täglich mit wechselnden Preisen für das gleiche Produkt konfrontiert sind.

→ **Hat das Ausmaß unserer Erfahrungen mit Preisdifferenzierung einen Einfluss darauf, wie wir sie bewerten, oder wie wir auf sie reagieren?**



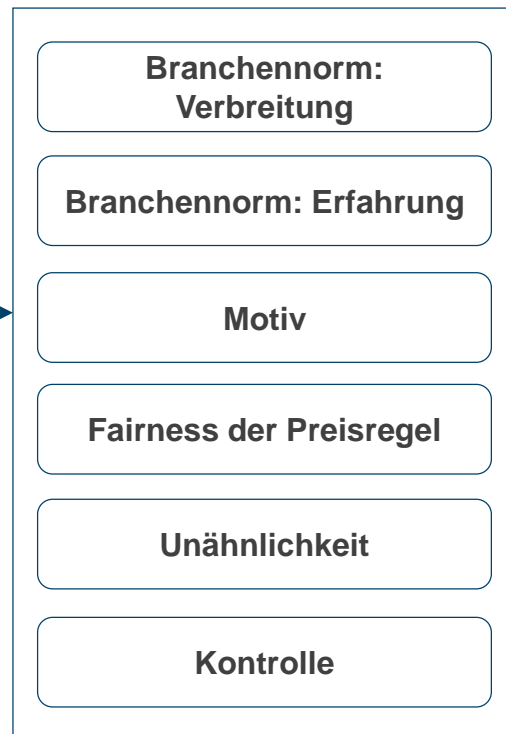
## Das gewählte Untersuchungsdesign für Studienteil 2 analysiert Preisdifferenzierung aus Konsumentensicht auf verschiedenen Ebenen.

### Managementebene: Hebel zur Preisdifferenzierung



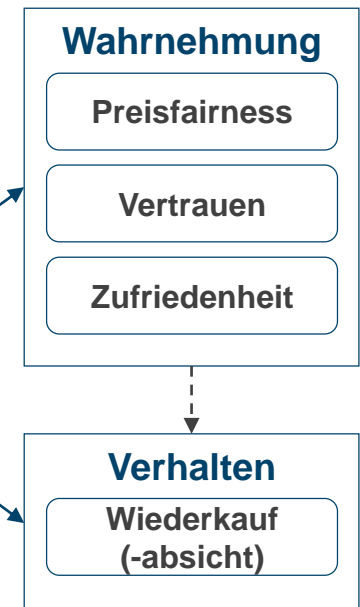
Details siehe [Chart 17](#)

### Kundenebene: Wahrnehmung der Preisdifferenzierung



Details siehe [Chart 18](#)

### Konsequenzen für die Geschäftsbeziehung




Details siehe [Chart 23](#)



## Es wurden fünf Arten der Preisdifferenzierung im Rahmen eines Szenario-Experiments untersucht.



- 1

nach Zeit

  
nächster Tag    in einer Woche



► **Intertemporales Pricing\*** = Veränderung der Preise eines Händlers von einem Tag (einer Woche) auf den anderen
- 2

nach Kanälen

 vs. 


► **Online vs. offline** = unterschiedliche Preise im stationären Geschäft und auf den Webseiten desselben Händlers
- 3

nach Zugang zum Onlineshop

 vs. 



► **Nach Einstiegskanal** = unterschiedliche Preise auf Preisvergleichsseiten und auf den Webseiten des Händlers
- 4

ohne für Konsument ersichtlichen Grund




► **Grundlos** = für den Kunden nicht ersichtlicher Grund für unterschiedliche Preise für Kunde A und Kunde B
- 5


nach Loyalitätsstatus


 vs. 

► **Mit Kundenkarte** = unterschiedliche Preise für Mitglieder im Loyalitätsprogramm eines Händlers

### Über die Erhebung:

 **Methode**  
Onlinebefragung

 **Stichprobe**  
n = 2.000;  
bev.-repr. nach Alter & Geschlecht

 **Befragungsdauer**  
20 Min.

 \* Hinweis: Bei den Szenarien der Preisdifferenzierung im Kontext von Tankstellen, Hotel- und Flugbuchungen wurde nur intertemporales Pricing untersucht.

Es wurden sechs Einflussfaktoren untersucht, die Kunden nutzen, um die Preisdifferenzierung zu beurteilen.

## Gängige Praxis

Branchennorm: Verbreitung von Preisdiff. in der Branche

▶ Als wie verbreitet schätzt der Kunde die Art der Preisdifferenzierung ein?

Branchennorm: Eigene Erfahrung mit Preisdiff. in der Branche

▶ Wie viel Erfahrung hat der Kunde persönlich mit dieser Art der Preisdifferenzierung gemacht?

## Soziale Normen

Motiv der Preisdifferenzierung

▶ Wird die Preisdifferenzierung aufgrund von Gewinnmaximierung durchgeführt oder gibt es nachvollziehbare Gründe des Unternehmens?

Fairness der Preisregel

▶ Besteht ein gesellschaftlich akzeptabler Grund auf Konsumentenseite für unterschiedliche Preise (bspw. Seniorenrabatt, Mengenrabatt)?


## Beeinflussbarkeit durch Kunden

Ähnlichkeit der Transaktion

▶ Als wie ähnlich werden die Kaufsituationen eingeschätzt? Je unähnlicher, desto weniger wird es als „echte“ Preisdifferenzierung wahrgenommen (bspw. Basic vs. Premium Produktversionen).

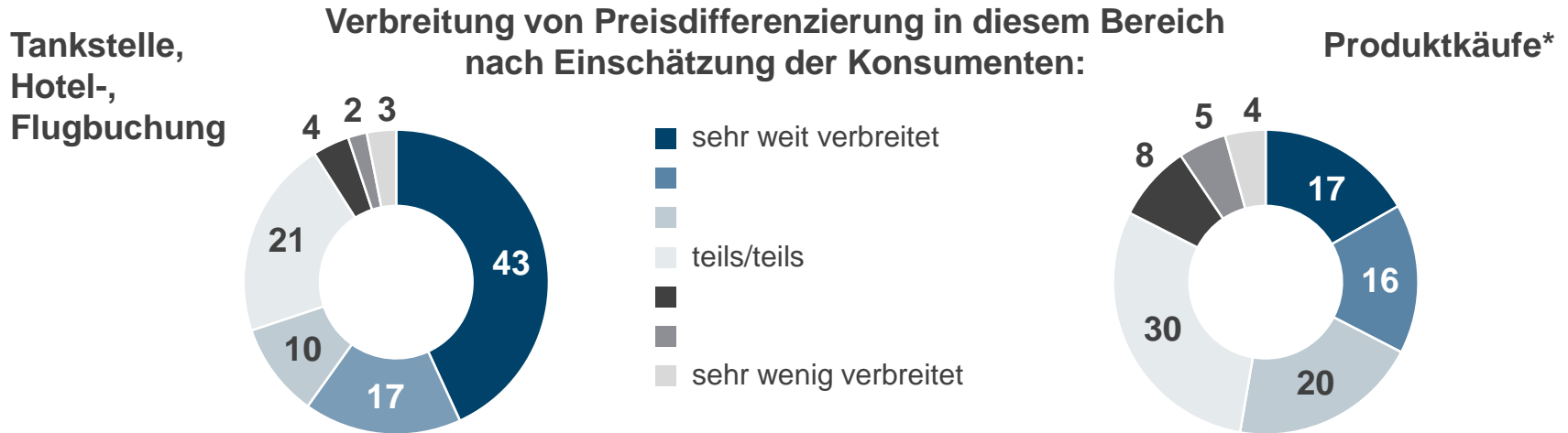
Kontrolle des Kunden über gezahlten Preis

▶ In wieweit hat der Kunde die Möglichkeit, den gezahlten Preis zu beeinflussen (bspw. durch Nutzung eines Rabattprogramms)?



**Unterscheiden sich Beurteilung und  
Konsequenzen der Preisdifferenzierung  
nach Erfahrungen der Konsumenten?**

**Beim Tanken oder bei Hotel-/Flugbuchungen ist Preisdifferenzierung deutlich verbreiteter und Konsumenten haben bereits mehr Erfahrungen gemacht, als bei Produktkäufen.**



## Eigene Erfahrungen mit Preisdifferenzierung in diesem Bereich:



Beim Tanken oder bei Hotel- und Flugbuchungen haben Konsumenten bereits deutlich häufiger eigene Erfahrungen mit Preisdifferenzierung gemacht, als bei Produktkäufen – Zeigen sich beim Vergleich dieser „Käufe“ (Tanken, Hotel- und Flugbuchungen vs. Produktkäufe) Unterschiede in Beurteilung und Konsequenzen der Preisdifferenzierung?



Fragen: „Für wie weit verbreitet halten Sie es in der Branche auf diese Art unterschiedliche Preise für dasselbe Produkt zu verlangen?“; „Wie häufig haben Sie eine solche Art der unterschiedlichen Preissetzung in dieser Branche bereits erlebt?“

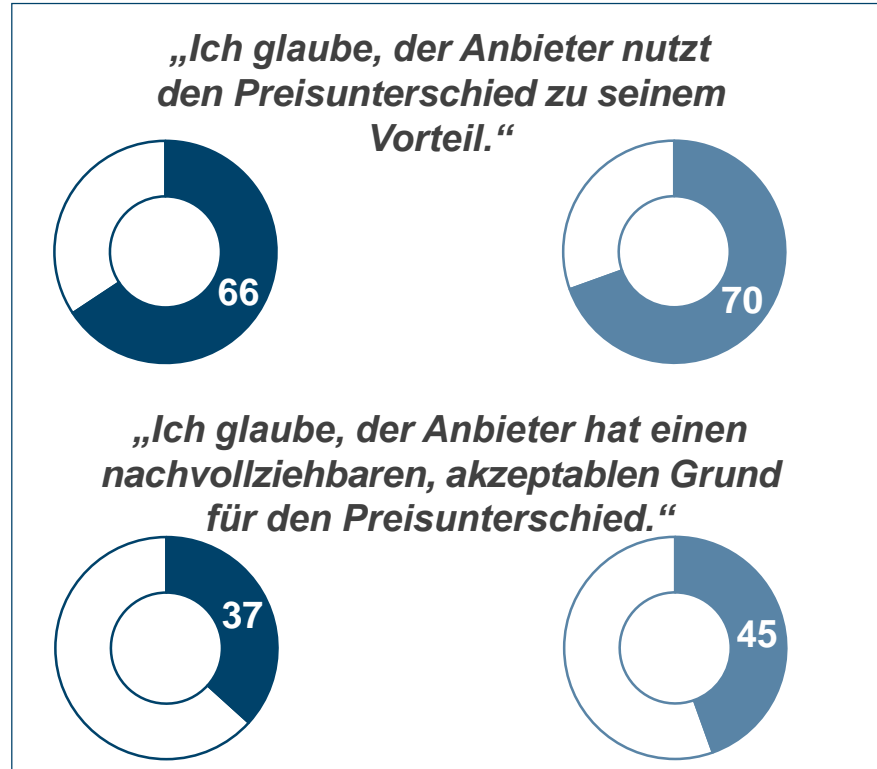


links: n = 1.254; rechts: n = 2.053; Angaben in %; \*Hinweis: Produktkäufe im Bereich CE, Schuhe und Parfum

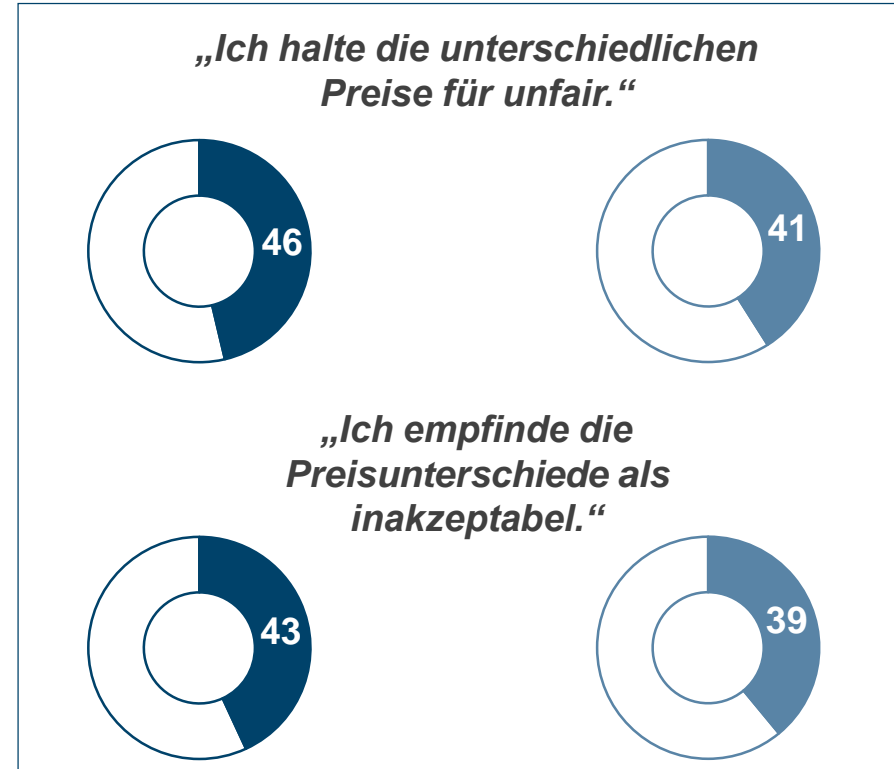


**Trotz unterschiedlichem Erfahrungslevel kaum Unterschiede bei vermutetem Motiv und Fairness der Differenzierung – beides als unfair und inakzeptabel wahrgenommen.**

## Motiv des Anbieters zur Preissetzung:



## Fairness der Preisregel:



■ Tankstelle, Hotel-, Flugbuchung ■ Produktkäufe\*

? Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu, wenn Sie die in der Situation beschriebenen Erfahrungen bei einem Anbieter machen?“

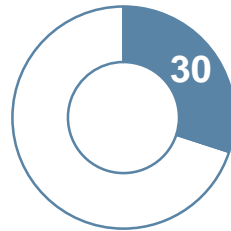
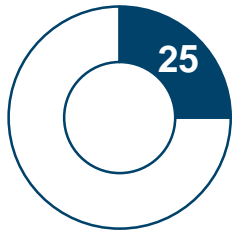
i Tankstelle, Hotel- und Flugbuchung: n = 1.254 Produktkäufe: n = 2.053; Darstellung der Top-3-Box (stimme voll und ganz zu/stimme zu/stimme eher zu); Angaben in %; \*Hinweis: Produktkäufe im Bereich CE, Schuhe und Parfum



**Bei Produktkäufen besteht durch geringer ausgeprägte Erfahrung mit Differenzierung stärkeres Gefühl, Kontrolle zu haben, trotz ähnlicher Wahrnehmung der Kaufsituationen.**

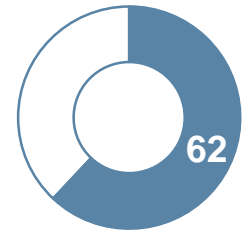
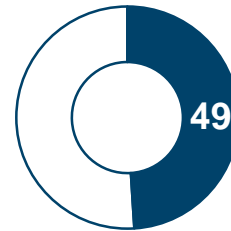
## Unähnlichkeit der Transaktion:

*„Für mich gibt es erkennbare Unterschiede, die unterschiedliche Preise in dieser Situation rechtfertigen.“*



## Kontrolle durch den Kunden:

*„Es lag in meiner Hand den günstigeren Preis zu finden.“*



■ Tankstelle, Hotel-, Flugbuchung ■ Produktkäufe\*



Frage: „Inwieweit stimmen Sie folgenden Aussagen zu, wenn Sie die in der Situation beschriebenen Erfahrungen bei einem Anbieter machen?“



Tankstelle, Hotel- und Flugbuchung: n = 1.254 Produktkäufe: n = 2.053; Darstellung der Top-3-Box (stimme voll und ganz zu/stimme zu/stimme eher zu); Angaben in %; \*Hinweis: Produktkäufe im Bereich CE, Schuhe und Parfum

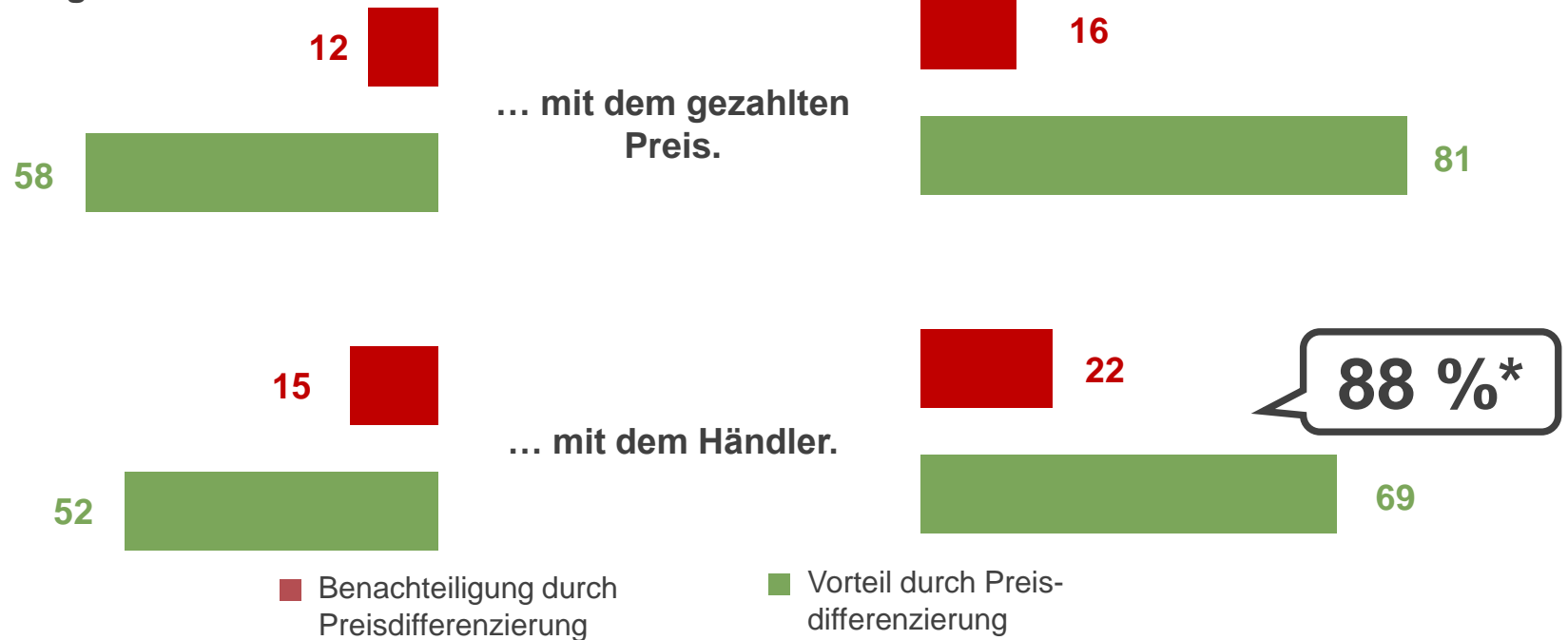
**Unabhängig von Erfahrungswerten spaltet Preisdifferenzierung die Zufriedenheit: Bevorteilte sind nur mäßig zufrieden, große Unzufriedenheit bei Benachteiligten.**



Zufriedenheit ...

Tankstelle, Hotel-,  
Flugbuchung

Produktkäufe\*



Frage: „Wie zufrieden sind Sie in der beschriebenen Situation mit dem gezahlten Preis oder dem Händler?“



Links:  $626 \leq n \leq 628$ ; rechts:  $687 \leq n \leq 5.292$ ; Darstellung von Top-3-Box; Angaben in %; \* Vergleichswert ohne Preisdifferenzierung der gleichen Branchen im Onlinehandel aus der ECC-Erfolgsfaktorenstudie Vol. 6.; \*Hinweis: Produktkäufe im Bereich CE, Schuhe und Parfum

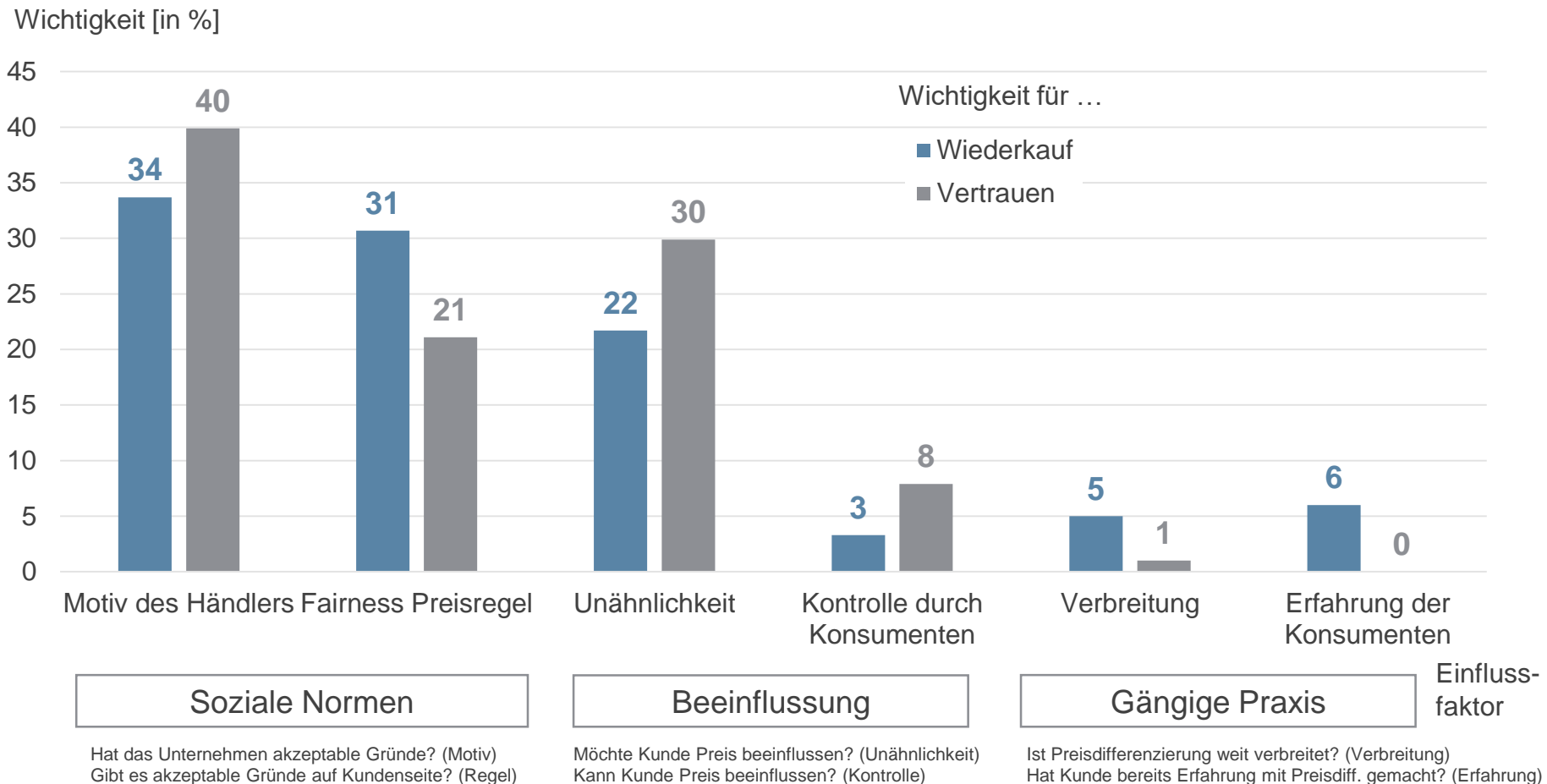




**Wie können Händler Instrumente  
der Preisdifferenzierung zu  
ihrem Vorteil nutzen?**



**Wie zu vermuten ist Verbreitung/Erfahrung mit Preisdifferenzierung weniger wichtig, aber soziale Normen und Unähnlichkeit haben großen Einfluss auf Vertrauen und Wiederkauf.**



**i** n = 2.053; Hinweis: Betrachtet wurden nur die Produktkäufe von CE, Schuhen und Parfum; Lesebeispiel: Das Motiv hat den größten Einfluss auf das Kundenvertrauen (40%) im Vergleich zu den übrigen Treibern.



**Arten der Differenzierung werden hinsichtlich Einflussfaktoren unterschiedlich beurteilt und schränken daher Vertrauen und Wiederkauf unterschiedlich stark ein.**

Art der Preisdifferenzierung	Motiv des Anbieters [schlecht-gut]	Fairness der Preisregel [unfair-fair]	Unähnlichkeit der Transaktion [niedrig-hoch]	Kontrolle durch Kunden [niedrig-hoch]
Zeit: Tag	-	-	-	-
Zeit: Woche	++	++	++	++
Kanal (online vs. offline)	++	++	+++	+++
Zugang zum Onlineshop	---	--	-	++
Mitglied im Loyalitätsprogramm	++	+++	+++	+++
Ohne ersichtlichen Grund	--	---	---	--



n = 2.053; Lesebeispiel: Die Mitgliedschaft in einem Loyalitätsprogramm wird als besonders unähnliche Kaufsituation und insgesamt als relativ fair empfunden.

**Unterschiedliche Gründe für Rabatte (z. B. Senioren) sind gesellschaftlich akzeptabel und werden auch dann positiver beurteilt, wenn Konsumenten selbst nicht profitieren.**



Preisdifferenzierung wird dann als fairer beurteilt, wenn sie nicht willkürlich diskriminiert. So ist die Bevorzugung einkommensschwacher Gruppen oder solcher, die weniger Kosten verursachen (bspw. Kinder), gesellschaftlich akzeptiert. Schwierig wird es, wenn Händler ohne sozial oder gesellschaftlich nachvollziehbare Gründe Preisdifferenzierung durchführen.



## Arten der Preisdifferenzierung führen zu deutlich verschiedenen Einschätzungen der Unähnlichkeit – aus Konsumentensicht Differenzierung nach Kanal am unähnlichsten.

### Ranking nach Unähnlichkeit der Kaufsituation

### Top-3-Box (MW\*)

Sehr unähnlich

Online vs. offline	„ ... haben im Geschäft einen höheren Preis gezahlt, als online.“	<b>44 % (4,1)</b>
Mitgliedschaft im Loyalitätsprogramm	„ ... haben ohne Kundenkarte einen höheren Preis gezahlt.“	<b>41 % (4,0)</b>
In einer Woche	„ ... hätten in einer Woche einen niedrigeren Preis gezahlt.“	<b>38 % (4,2)</b>
nach Zugang zum Onlineshop	„ ... haben den Onlineshop direkt aufgesucht und einen höheren Preis gezahlt.“	<b>23 % (3,1)</b>
Am nächsten Tag	„ ... hätten am nächsten Tag einen niedrigeren Preis gezahlt.“	<b>22 % (3,5)</b>
Ohne Grund	„ ... haben ohne ersichtlichen Grund einen höheren Preis gezahlt.“	<b>14 % (3,0)</b>

Sehr ähnlich

Händler können als unähnlich wahrgenommene Arten der Preisdifferenzierung nutzen, um negative Reaktion abzuschwächen.



221 ≤ n ≤ 234; Darstellung von: \*Dissimilarity Index (1: geringe Unähnlichkeit, 7: hohe Unähnlichkeit); Lesebeispiel: 44 Prozent der Befragten stuften einen Online- vs. Offlinekauf als sehr unähnlich ein.

## Soziale Normen sind nicht zu unterschätzen. Kundenseitiger Wille und Möglichkeit der Kunden zur Beeinflussung sollten aktiv gemanagt werden.



### Motiv der Preissetzung:

**Einsatz der Preisdifferenzierung zum alleinigen Vorteil des Unternehmens verprellt Kunden.**

- Vermuten Kunden hinter unterschiedlichen Preisen reine Profitmaximierung, hat dies einen stark negativen Einfluss auf die Bewertung des Unternehmens und Bereitschaft zum Wiederkauf.
- Glauben Kunden, dass höhere Kosten oder geringere absolute Margen (bspw. bei Mengenrabatten) der Grund für Preisdifferenzierung sind, ist dies deutlich akzeptabler.



### Unähnlichkeit der Transaktion:

**Je unähnlicher Transaktionen in den Augen der Kunden sind, desto weniger werden unterschiedliche Preise als „echte“ Preisdifferenzierung gesehen.**

- Wenn Kunden Preisdifferenzierung beim Händler nicht als solche erkennen, haben sie keine Schwierigkeiten damit, unterschiedliche Preise zu bezahlen.
- Unterschiede können vor allem durch Produktversionen mit verschiedenen Funktionen hervorgerufen werden, aber auch auf geographischer oder zeitlicher Distanz basieren.



### Fairness der Preisregel:

**Verschiedene Gründe für Rabatte sind gesellschaftlich akzeptabel und werden auch dann positiver beurteilt, wenn Kunden selbst nicht profitieren.**

- Bevorzugung einkommensschwacher Gruppen oder solcher, die weniger Kosten verursachen (bspw. Kinder), ist gesellschaftlich erwünscht.
- Außerdem ist die Regel dann fair, wenn sie nicht willkürlich diskriminiert. Schwierig wird es, wenn Händler ohne sozial oder gesellschaftlich nachvollziehbare Gründe Preisdifferenzierung durchführen.



### Kontrolle durch den Kunden:

**Wenn Händler Kunden dazu befähigen, ihren Preis selbst (mit-)zubestimmen, kann das negative Folgen abschwächen.**

- Wenn Kunden das Konzept der Preisdifferenzierung durchschauen und den gezahlten Preis beeinflussen können (z. B. durch intensiven Preisvergleich, Kanalwahl), hat dies Auswirkungen auf Preiswahrnehmung und Kundenverhalten.
- Dies gilt auch, wenn Kunden hierfür aktiv werden müssen (bspw. günstigsten Kanal suchen).

### **Verbreitung von Preisdifferenzierung garantiert noch keine Akzeptanz**

- Nur weil Preisdifferenzierung häufig Anwendung findet, wird sie kundenseitig noch lange nicht stärker akzeptiert oder weniger kritisch gesehen.
- Egal, wie viele Erfahrungen Konsumenten mit Preisdifferenzierung haben: Erfahrung allein mildert negative Reaktionen nicht ab. Konsumenten reagieren bei Benachteiligung dennoch mit starker Unzufriedenheit und bewerten die Preisdifferenzierung immer noch als unfair und inakzeptabel.

### **Bestimmte Rahmenbedingungen der Preisdifferenzierung können negative Folgen abmildern**

- Da es hinsichtlich der negativen Reaktionen der Konsumenten auf Preisdifferenzierung nur wenig natürliche Gewöhnungseffekte mit zunehmenden Erfahrungen gibt, sollten Händler die Wahrnehmung unterschiedlicher Preise als „echte“ Preisdifferenzierung vermeiden.
- Um negative Reaktionen so gering wie möglich zu halten, ist die Beachtung der wahrgenommenen Unähnlichkeit der Kaufsituation und sozialer Normen als relevanteste Einflussfaktoren unabdingbar.



Bildquelle: © Jirsak/Fotolia.com

# 3 Reaktion auf Preisdifferenzierung: Analyse von Konsumententypen

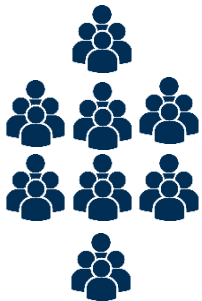


**Reagieren alle Konsumenten bei Benachteiligung durch Differenzierung gleich? Wer reagiert weniger negativ?**



Um weitere Erkenntnisse zu gewinnen, wurden Konsumenten, die im Szenario durch Preisdifferenzierung benachteiligt wurden, näher untersucht.

**Gesamtheit der Befragten mit Benachteiligung durch Preisdifferenzierung im Szenarioansatz\***



**Segmentierung auf Basis folgender Kriterien**

Reaktionen auf Preisdifferenzierung:

- Zufriedenheit
- Wiederkauf
- Vertrauen
- Fairness

**Segmente unterschiedlicher Akzeptanz von Preisdiff.**

Konsumenten mit ...



... hoher Akzeptanz



... mittlerer Akzeptanz



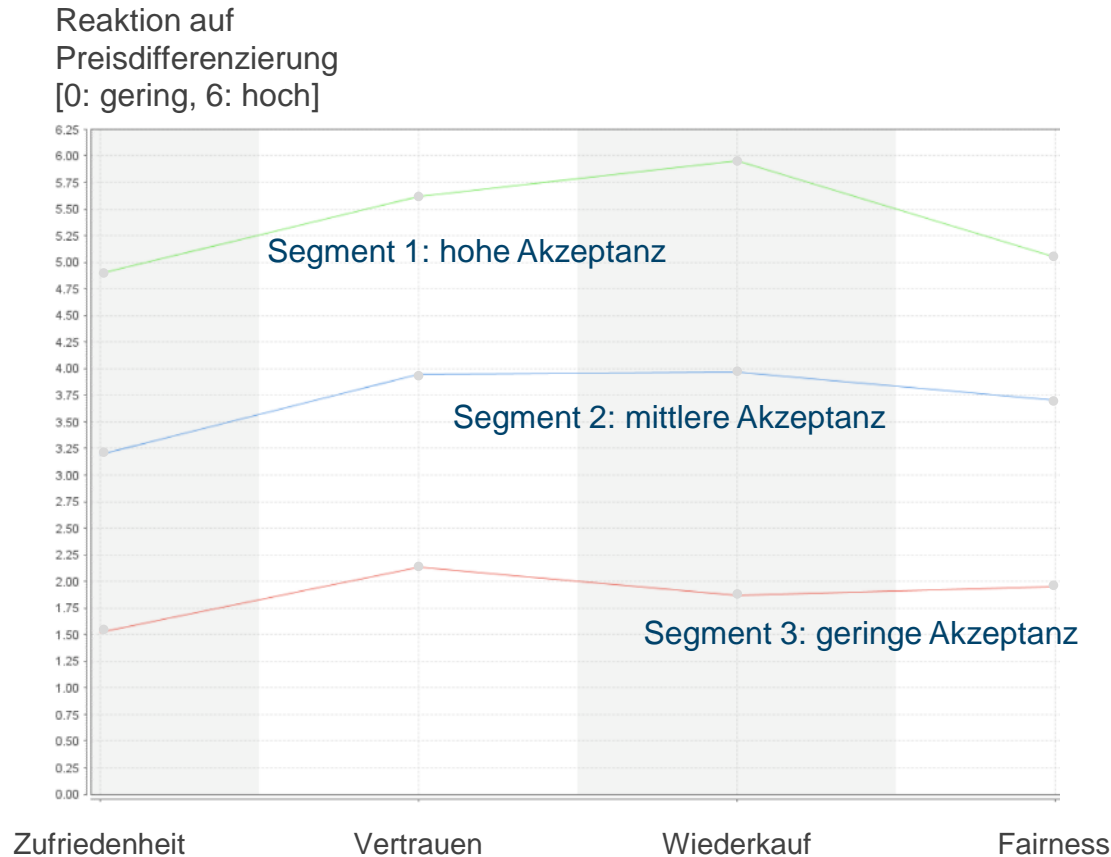
... geringer Akzeptanz



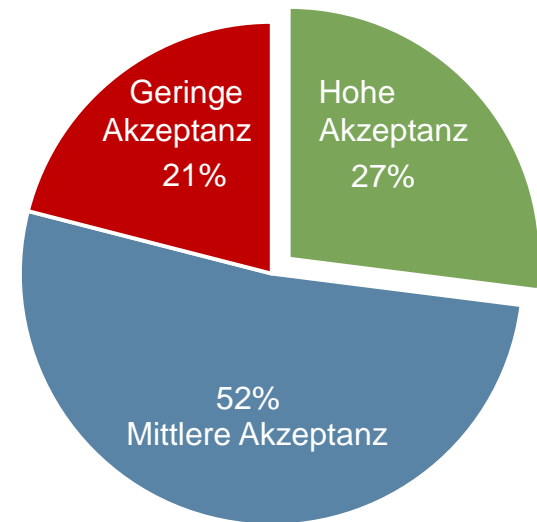
\* Weitere Details zum Szenarioansatz finden Sie im Anhang.



**Die Segmentierung auf Basis der vier Reaktionen auf Preisdifferenzierung ergibt drei klar abgrenzbare Segmente: Konsumenten mit mittlerer Akzeptanz sind die Mehrheit.**

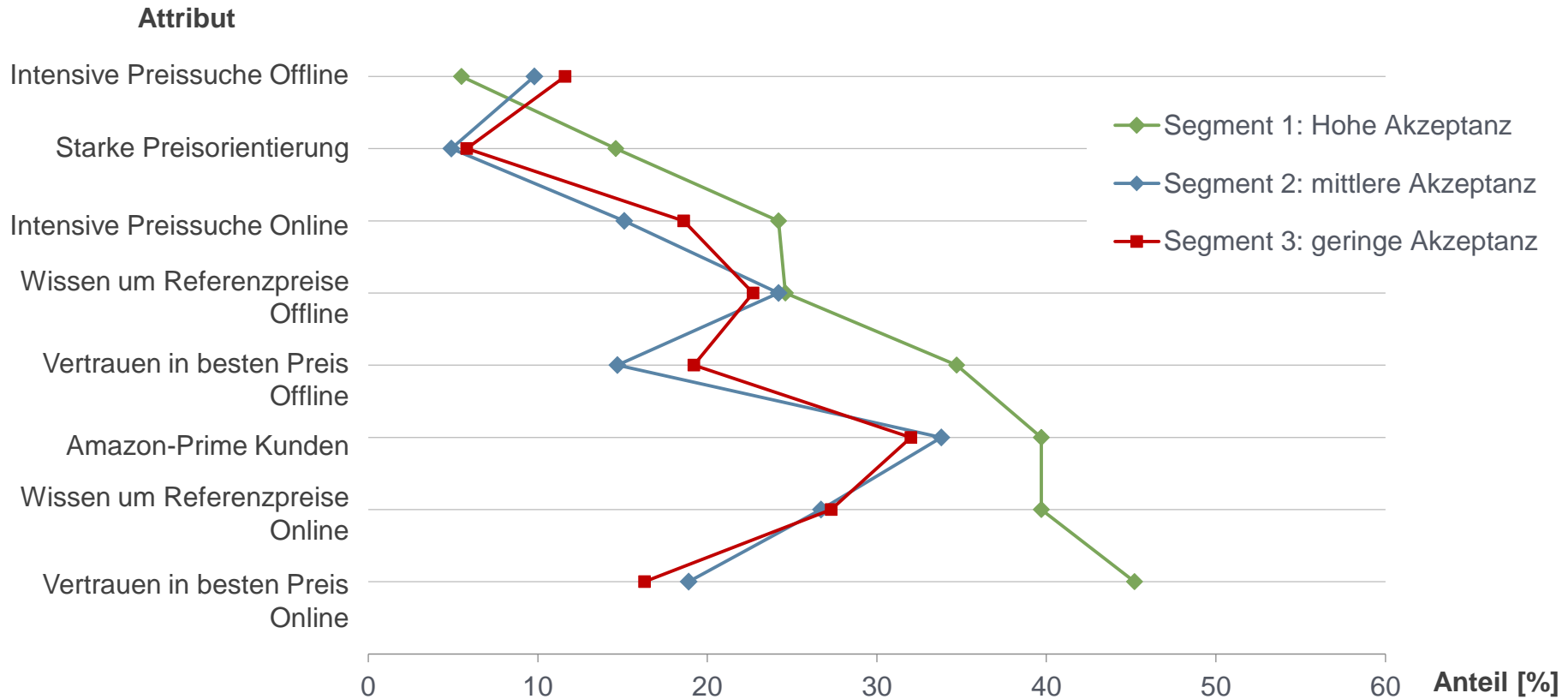


Größe der Segmente\*\*



\* Hinweis: Segmentierung auf Basis der Optimierung der k-Means Parameter der gewählten Faktoren. \*\* Basis der Segmentierung waren Kunden, die im Szenario der Preisdifferenzierung benachteiligt wurden.

**Kunden mit hoher Akzeptanz für differenzierte Preise haben einen guten Überblick über Onlinepreise und viel Vertrauen, einen guten Preis zu erkennen und zu nutzen.**



Hohe Akzeptanz: n = 219; mittlere Akzeptanz: n = 429; geringe Akzeptanz: n = 172; Lesebeispiel: Ca. 40% der Kunden mit hoher Akzeptanz für Preisdifferenzierung haben ein sehr breites Wissen über Onlinereferenzpreise; Angaben in %

**Kunden mit höherer Akzeptanz für differenzierte Preise haben eine stärkere Preisorientierung, shoppen mehr online und kennen sich deutlich besser mit Onlinepreisen aus.**

Charakteristika der Gruppe „**hohe** vs. **niedrige** Akzeptanz der Preisdifferenzierung“

## Geschlecht



**52 %** männliche Kunden **45 %**

Höhere Akzeptanz unter Männern

## Alter



**Ø 45 Jahre** **Ø 43 Jahre**

Nur geringe Altersunterschiede

## Anteil Amazon-Prime



**40 %** mit Prime-Abo **32 %**

Hoher Anteil an Prime-Kunden

## Ausgabenanteil Online-Shopping



**47 %** des Segments **42 %**

Etwas stärkere Rolle von Onlineshopping

## Starke Preisorientierung



**15 %** des Segments **5 %**

Überdurchschnittlich starke Preisorientierung

## Preiswissen online



**40 %** kennen Onlinepreise **27 %**

Deutlicher Wissensvorsprung



Hohe Akzeptanz: n = 219; geringe Akzeptanz: n = 172

### **Es gibt einige Kunden, die Preisdifferenzierung verstehen und für sich nutzen können.**

- Neben dem Groß der Kunden, das Händler bei Benachteiligung durch Preisdifferenzierung abstrafft (z. B. kein Wiederkauf, Vertrauensverlust: [siehe F9-11](#)), gibt es eine kleine Kundengruppe, die bei Benachteiligung weniger negativ auf differenzierte Preise reagiert.
- Für Kunden mit hoher Akzeptanz für Preisdifferenzierung bei Benachteiligung hat Onlineshopping nicht nur eine überdurchschnittliche Relevanz, sie zeichnen sich auch durch eine hohe Preisorientierung und großes Preiswissen aus. Sie vergleichen sehr häufig Preise (insbesondere online) und haben daher eine gute Übersicht über die Preissetzung unterschiedlicher Händler.

### **Auch bei Preisdifferenzierung macht die Dosis das Gift**

- Kunden, die aktiv nach guten Preisen suchen und viel vergleichen, nehmen es selbst in die Hand, den besten Preis zu finden. Sie sehen es als ihre Aufgabe, einen guten Preis zu erzielen und akzeptieren Preisdifferenzierung der Händler daher eher.
- Händler sollten Kunden die Möglichkeit zur Selbstselektion geben, jedoch nicht zum Nulltarif: günstigere Preise zu höherem Aufwand (z. B. Punktesammeln oder Preissuche). Preisdifferenzierung verliert seinen Zweck, wenn Kunden immer profitieren, aber Kunden müssen auch positive Erlebnisse ermöglicht werden – Schnäppchen müssen von Kunden auch wahrgenommen werden können.



Bildquelle: © detailblick-foto/Fotolia.com

# 4

## Fazit, Implikationen und Ausblick

1

## **Wer als Händler passiv auf kundenseitige Akzeptanz wartet, der wartet lange**

Rein über zunehmende Erfahrungswerte, steigt die Akzeptanz für Preisdifferenzierung auf Seiten der Konsumenten nicht. Unabhängig vom Ausmaß der Erfahrungen, finden sie Preisdifferenzierung dennoch mehrheitlich unfair und inakzeptabel und reagieren mit Unzufriedenheit – es gibt nur wenig reine Gewöhnungseffekte. Aber es gibt eine kleine Konsumentengruppe, die aufgrund ihres eigenen Preiswissens und Selbstvertrauens, gute Preise zu finden, eine höhere Akzeptanz für Preisdifferenzierung hat.

2

## **Gezielte aber dosierte Gestaltung von Preisdifferenzierung gefragt**

Händler müssen Preisdifferenzierung mit Blick auf die Kundenreaktionen aktiv managen. Dafür gilt es, die relevanten Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren zu beachten: Soziale Normen sind zu berücksichtigen, Maßnahmen zu vermeiden, die von Konsumenten als „echte“ Preisdifferenzierung wahrgenommen werden. Im Gegenzug müssen für Konsumenten auch positive Erlebnisse mit Preisdifferenzierung geschaffen werden – sie müssen das Gefühl haben, nicht immer benachteiligt zu sein und das Erzielen guter Preise selbst in der Hand zu haben.

3

## **Preisdifferenzierung ist ein Drahtseilakt zwischen Fluch und Segen**

Zentrale Herausforderung für Händler ist es, die Balance zwischen konsumentenseitig gefühlter Ausbeutung, gezielten Erfolgserlebnissen für Konsumenten als akzeptanzfördernde Maßnahme und dem „Ad-Absurdum Führen“ von Preisdifferenzierung durch günstige Preise für alle zu finden – denn Preisdifferenzierung verliert ihren Zweck, wenn Konsumenten immer profitieren. Händler müssen Konsumenten Selbstselektion ermöglichen, aber mit einer Lenkungs-funktion versehen, damit nur die profitieren, die auch bereit sind, dafür aktiv zu werden.

## Preisalgorithmus, der Bewertung anderer Händler und Versandkosten mit einbezieht

Möchten Händler ihre Preise an den Wettbewerber anpassen, ist dies bei größeren Sortimenten manuell fast unmöglich. Die Firma Feedvisor hat einen Algorithmus entwickelt, der Preise automatisch anpasst und dabei auch die Bewertung der Händler und Versandkosten bei der Preisfindung mit berücksichtigt.

[Quelle: <https://etailment.de/news/stories/Fakten-und-Zahlen-zum-Dynamic-Pricing-4349>]

## Warenkorbbasierte Preissetzung

Ist ein flexibles, empfehlungsbasiertes System zur Förderung von profitablen Cross-Sales: Onlinehändler legen ein Discount-Level für den gesamten Warenkorb fest (bspw. 10%). Möchten Kunden bspw. eine Jeans (€ 200) kaufen und gehen zum Check-out, wird ihnen ein weiteres Produkt empfohlen (bspw. ein T-Shirt im Wert von € 50). Auf dieses Produkt kann nun ein Discount von bis zu 50% ausgespielt werden, um den Preis des Warenkorbs von € 250 auf € 225 zu reduzieren (-10%).

[Quelle: <http://www.intelligencecode.com/blog/basket-based-pricing-a-novel-approach-to-price-based-promotions/>]

## Marginalkostenansatz: Smart Cart

Jet.com nutzt ein intelligentes Preissystem mit dem Namen „smart cart“. Kunden, die mehrere Produkte kaufen möchten, bekommen Rabatt abhängig davon, von welchem Distributionscenter diese Produkte versendet werden. Befinden sie sich am selben Standort, bekommen Kunden günstigere Preise als wenn die Produkte von unterschiedlichen Standorten aus versendet werden müssen. Kunden werden passende Produkte als „smart items“ angezeigt, sodass diese sich den günstigsten Warenkorb zusammenstellen können. Auch können Kunden auf ihr Rückgaberecht verzichten, um einen noch günstigeren Preis zu erzielen.

[Quelle: <https://www.forbes.com/sites/joeharpaz/2015/08/05/will-jet-coms-smart-cart-disrupt-ecommerce/#5841cd1634d0>]



Sprechen Sie uns an!



**Prof. Dr. Werner Reinartz**

Universität zu Köln  
Inhaber Lehrstuhl für Handel und  
Kundenmanagement

Tel +49 (0) 221 4705751

werner.reinartz@uni-koeln.de



**Prof. Dr. Justus Haucap**

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf  
Direktor Düsseldorf Institut für  
Wettbewerbsökonomie

Tel +49 (0) 221 811-5494

justus.haucap@dice.uni-duesseldorf.de



**Dr. Eva Stüber**

IFH Köln  
Mitglied der Geschäftsleitung

Tel +49 (0) 221 943607-820

e.stueber@ifhkoeln.de

## IFH Köln GmbH

Dürener Str. 401 b  
50858 Köln

+49 (0) 221 943607-10

[www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)



Sie wollen mehr über Pricing wissen?  
Dann werden Sie IFH-Förderer  
[www.ifh-foerderer.de](http://www.ifh-foerderer.de)

**IFH-Schwerpunktstudie 2017**  
mit weiteren exklusiven Inhalten zum Thema Pricing für IFH-Förderer



# PREISDIFFERENZIERUNG IM HANDEL

Mit umfassender wissenschaftlicher Kompetenz  
zum ganzheitlichen Verständnis der Preispolitik und ihrer Relevanz im Handel

Universität zu Köln | DICE der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf | IFH Köln

im Auftrag von





Bildquelle: © felinda/fotolia.com

# Anhang

**Damit sich Konsumenten in eine mögliche Situation der Preisdifferenzierung hineinversetzen können, wurde in der Befragung mit Szenarien gearbeitet.**

### ■ Zeitliche Attribution:



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei Ihrem Händler vor Ort gekauft haben. **Am nächsten Tag** stellen Sie fest, dass Sie nun für das gleiche Produkt beim gleichen Händler einen 15 % **niedrigeren/höheren Preis** zahlen würden.



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei Ihrem Händler vor Ort gekauft haben. **Eine Woche nach Ihrem Kauf** stellen Sie fest, dass Sie nun für das gleiche Produkt beim gleichen Händler einen 15 % **niedrigeren Preis** zahlen würden.

### ■ Attribution nach Kanal:



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei Ihrem Händler **online gekauft** haben. Nach Ihrem Kauf stellen Sie fest, dass Sie für das gleiche Produkt **im Geschäft** bei dem gleichen Händler einen 15 % **höheren Preis** zahlen würden.



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei Ihrem Händler **vor Ort gekauft** haben. Nach Ihrem Kauf stellen Sie fest, dass Sie für das gleiche Produkt **online** bei dem gleichen Händler einen 15 % **niedrigeren Preis** zahlen würden.

### ■ Attribution nach Zugang zum Onlineshop:



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei einem Händler **online gekauft** haben und den **Onlineshop direkt aufgesucht** haben. Nach Ihrem Kauf stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass Sie für das gleiche Produkt bei dem gleichen Händler zum gleichen Zeitpunkt einen 15 % **höheren Preis** gezahlt haben, **als** einer der Freunde, der den Onlineshop des gleichen Händlers **über** eine **Preisvergleichsseite** (z. B. idealo.de) aufgesucht hat.

**Damit sich Konsumenten in eine mögliche Situation der Preisdifferenzierung hineinversetzen können, wurde in der Befragung mit Szenarien gearbeitet.**

### ■ Ohne für Konsumenten ersichtliche Attribution:



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei einem Händler gekauft haben. Nach Ihrem Kauf stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass **einer Ihrer Freunde ohne für Sie ersichtlichen Grund** für das gleiche Produkt beim gleichen Händler zum gleichen Zeitpunkt einen 15 % **niedrigeren Preis** gezahlt hat.

### ■ Attribution nach Loyalitätsstatus:



Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei einem Händler **ohne Besitz einer Kundenkarte** gekauft haben. Nach Ihrem Kauf stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass **einer Ihrer Freunde mit Kundenkarte** für das gleiche Produkt beim gleichen Händler zum gleichen Zeitpunkt einen 15 % **niedrigeren Preis** gezahlt hat.









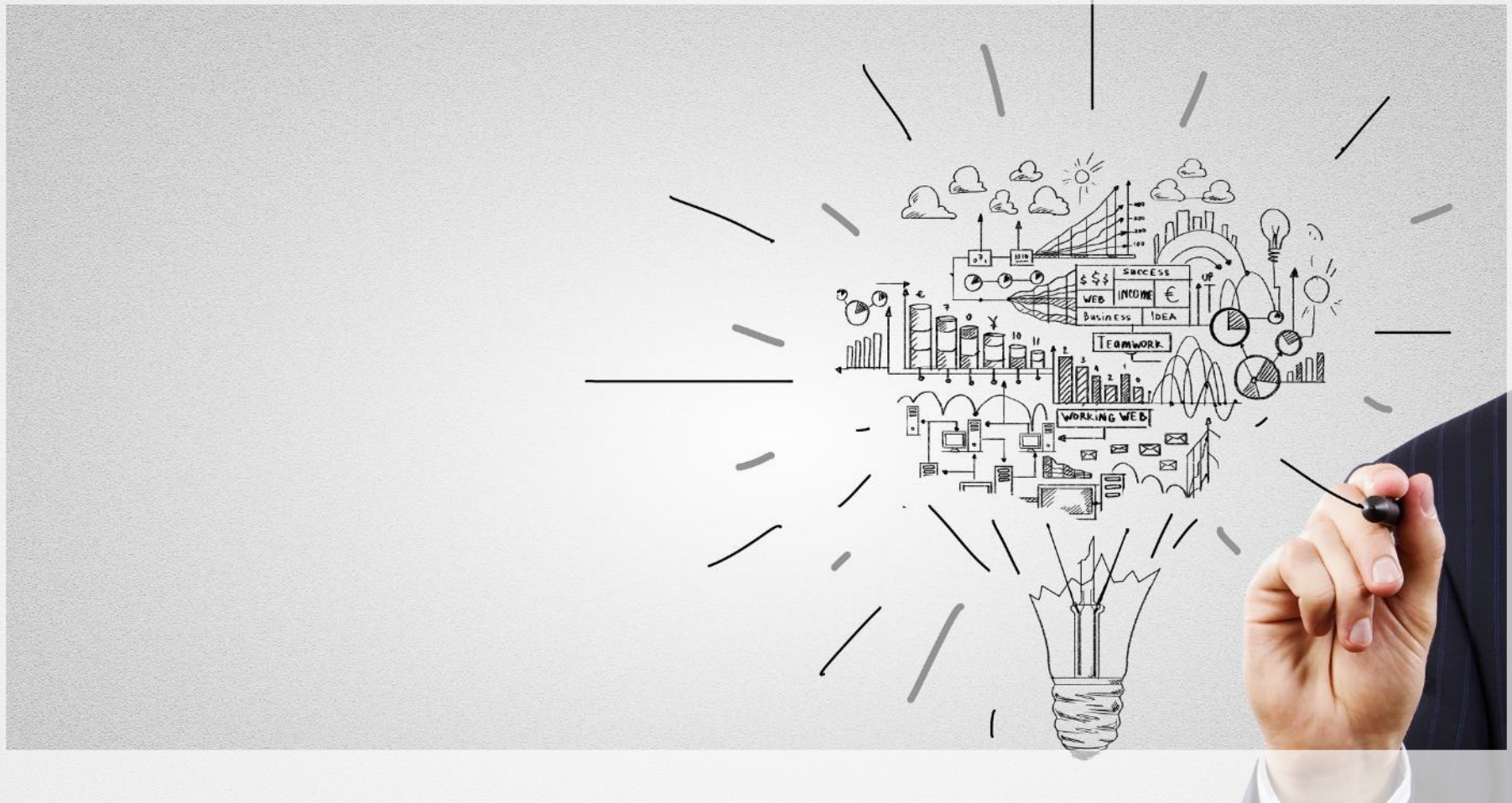
Stellen Sie sich vor, dass Sie Sneaker bei einem Händler **mit Besitz einer Kundenkarte** gekauft haben. Nach Ihrem Kauf stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass **einer Ihrer Freunde ohne Kundenkarte** für das gleiche Produkt beim gleichen Händler zum gleichen Zeitpunkt einen 15 % **höheren Preis** gezahlt hat.



**Im Kontext von Tankstellen, Hotel- und Flugbuchungen wurde bei den Szenarien nur intertemporales Pricing untersucht.**

## ■ Zeitliche Attribution:

-  Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit Ihrem Auto zum **Tanken** an eine Tankstelle. Nach dem Tanken stellen Sie noch **am gleichen Tag** fest, dass Sie zu einem 15 % **niedrigeren Preis** getankt haben.
-  Stellen Sie sich vor, Sie fahren mit Ihrem Auto zum **Tanken** an eine Tankstelle. Nach dem Tanken stellen Sie noch **am gleichen Tag** fest, dass Sie zu einem 15 % **höheren Preis** getankt haben.
-  Stellen Sie sich vor, Sie planen eine Reise und informieren sich daher online über **Hotels** und deren Preise. **Einige Tage nach Ihrer Buchung** stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass Sie nun für das gleiche Zimmer im gleichen Hotel für den gleichen Zeitraum einen 15 % **niedrigeren Preis** zahlen würden.
-  Stellen Sie sich vor, Sie planen eine Reise und informieren sich daher online über **Hotels** und deren Preise. **Einige Tage nach Ihrer Buchung** stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass Sie nun für das gleiche Zimmer im gleichen Hotel für den gleichen Zeitraum einen 15 % **höheren Preis** zahlen würden.
-  Stellen Sie sich vor, Sie planen eine Reise und informieren sich daher online über **Flüge** und deren Preise. **Einige Tage nach Ihrer Buchung** stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass Sie nun für den gleichen Flug mit der gleichen Fluggesellschaft zur gleichen Zeit einen 15 % **niedrigeren Preis** zahlen würden.
-  Stellen Sie sich vor, Sie planen eine Reise und informieren sich daher online über **Flüge** und deren Preise. **Einige Tage nach Ihrer Buchung** stellen Sie durch ein Gespräch mit Freunden fest, dass Sie nun für den gleichen Flug mit der gleichen Fluggesellschaft zur gleichen Zeit einen 15 % **höheren Preis** zahlen würden.



Bildquelle: ©ESB Professional/shutterstock.com

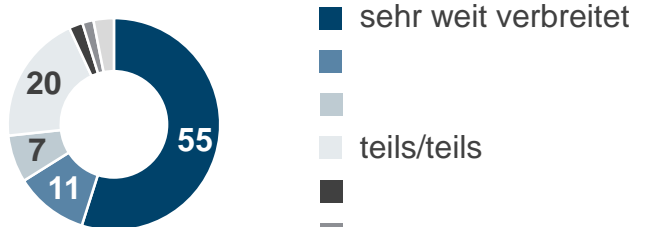
# Zusätzliche Insights: Branchenanalysen



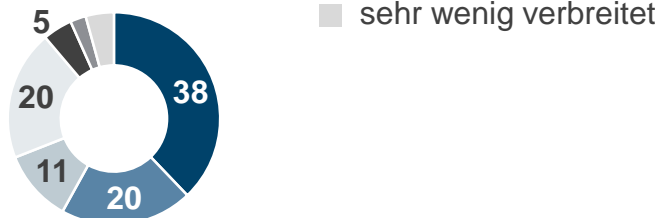
## Konsumenten sehen Preisdifferenzierung beim Tanken als deutlich verbreiteter an und haben damit selbst schon mehr Erfahrung gemacht als bei Hotel- und Flugbuchungen.

Verbreitung von Preisdifferenzierung in diesem Bereich nach Einschätzung der Konsumenten:

### Tankstelle



### Flugbuchung



### Hotelbuchung



Eigene Erfahrungen mit Preisdifferenzierung in diesem Bereich:



Fragen: „Für wie weit verbreitet halten Sie es, in der Branche auf diese Art unterschiedliche Preise für dasselbe Produkt zu verlangen?“; „Wie häufig haben Sie eine solche Art der unterschiedlichen Preissetzung in dieser Branche bereits erlebt?“

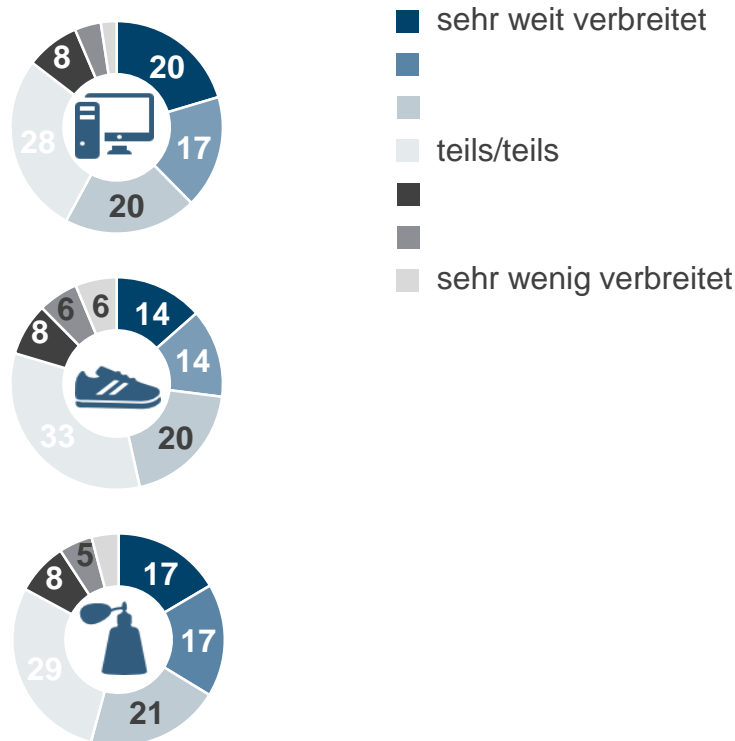


415 ≤ n ≤ 420; Angaben in %; Werte unter 5 Prozent sind ausgeblendet

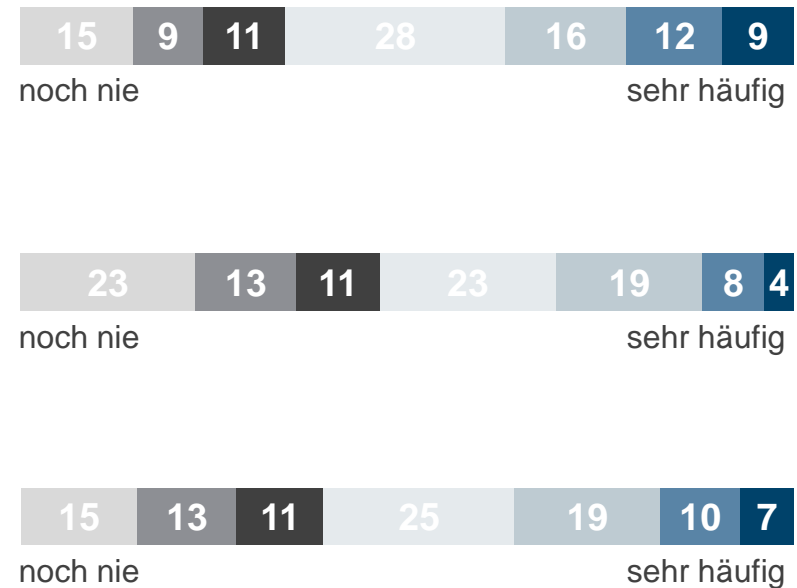


**Bei CE-Käufen sehen Konsumenten Preisdifferenzierung am verbreitesten und haben bereits die meisten Erfahrungen gemacht. Wenigste Erfahrungen bei Schuhkäufen.**

**Verbreitung von Preisdifferenzierung in diesem Bereich nach Einschätzung der Konsumenten:**



**Eigene Erfahrungen mit Preisdifferenzierung in diesem Bereich:**

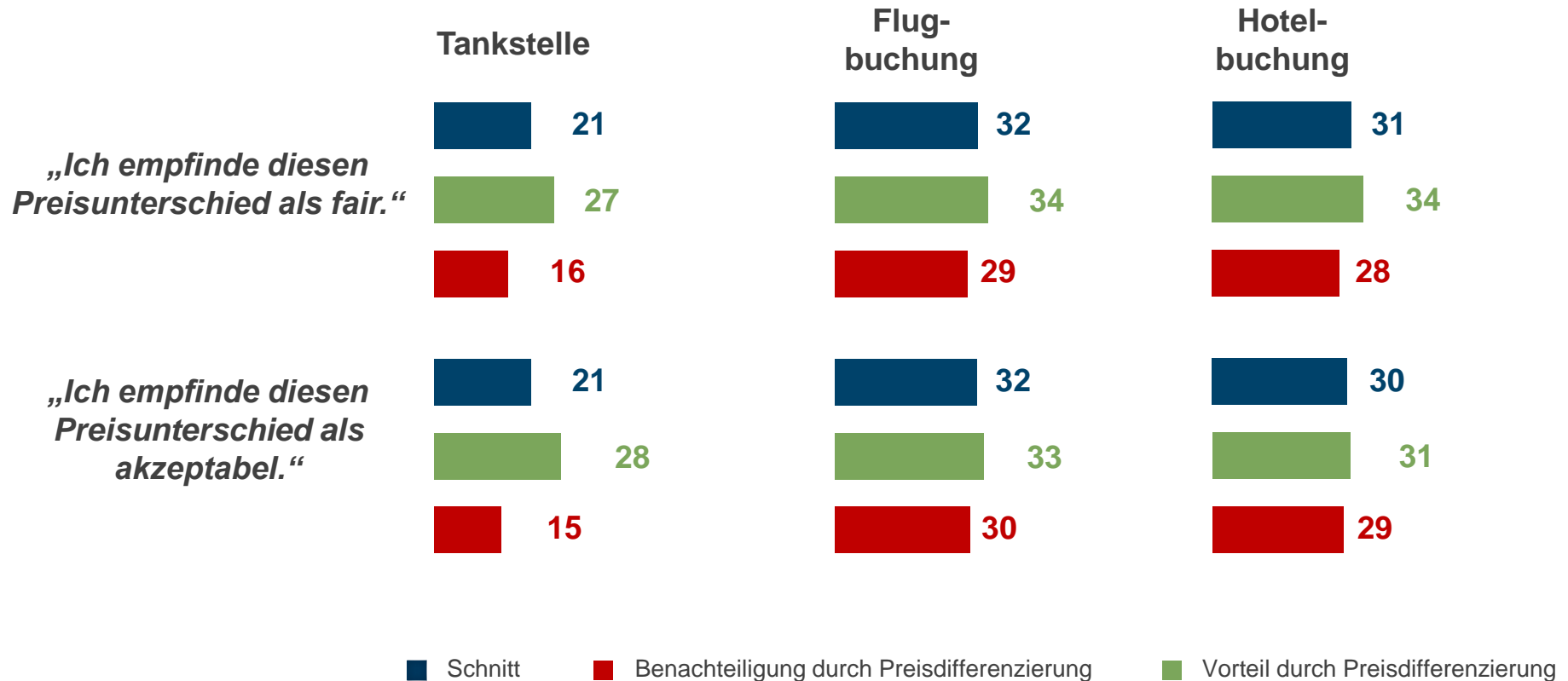


Fragen: „Für wie weit verbreitet halten Sie es, in der Branche auf diese Art unterschiedliche Preise für dasselbe Produkt zu verlangen?“; „Wie häufig haben Sie eine solche Art der unterschiedlichen Preissetzung in dieser Branche bereits erlebt?“



60 ≤ n ≤ 90 (Achtung, geringe Fallzahl!); Werte unter 5 Prozent sind ausgeblendet; Angaben in %

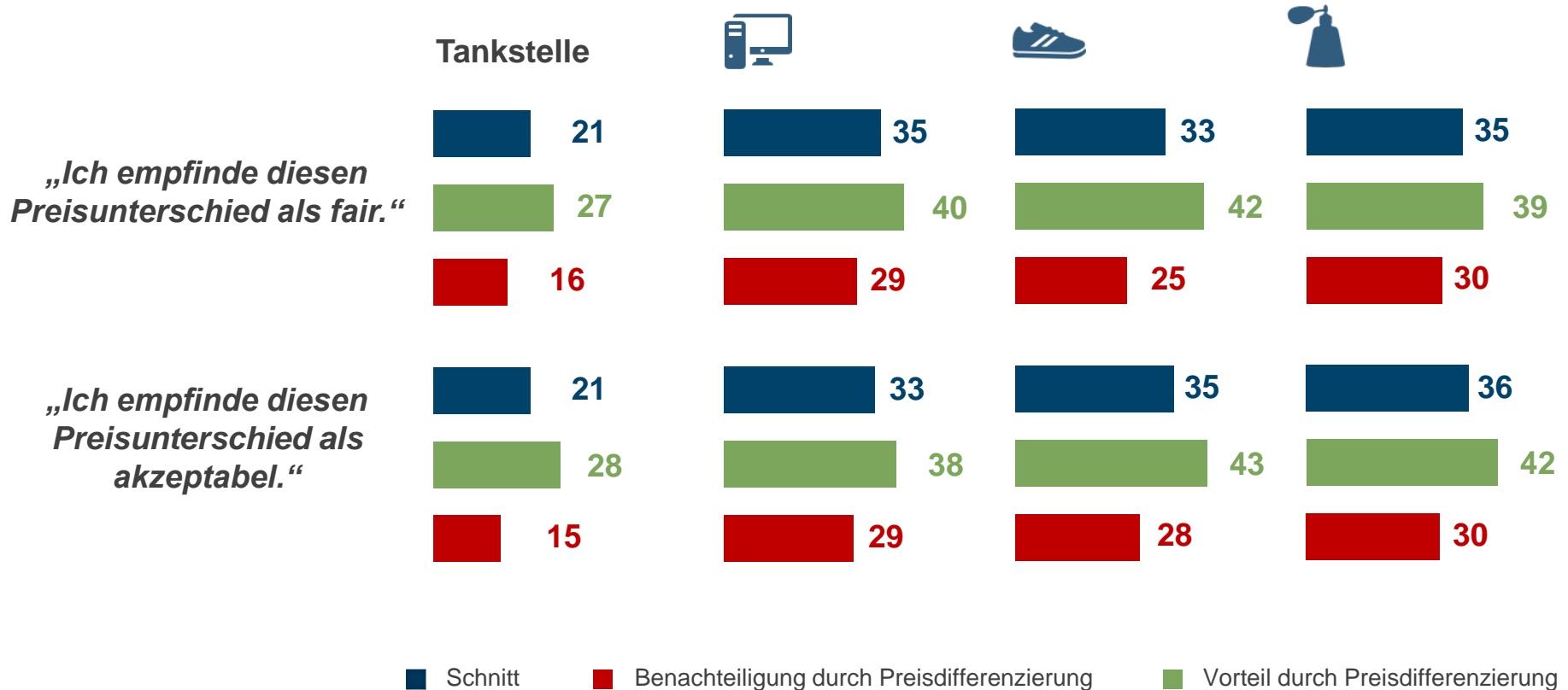
**Benachteiligungen werden nicht als weniger unfair oder inakzeptabel erachtet, selbst wenn Preisdifferenzierung in der Branche verbreiteter ist.**



? Frage: Wie bewerten Sie den Preisunterschied in der beschriebenen Situation?“

i 206 ≤ n ≤ 214; Darstellung der Top-3-Box („stimme voll und ganz zu/stimme zu/stimme eher zu“); Angaben in %

**Benachteiligungen werden immer als ähnlich unfair oder inakzeptabel erachtet, selbst wenn Preisdifferenzierung in der Branche bereits üblicher ist.**

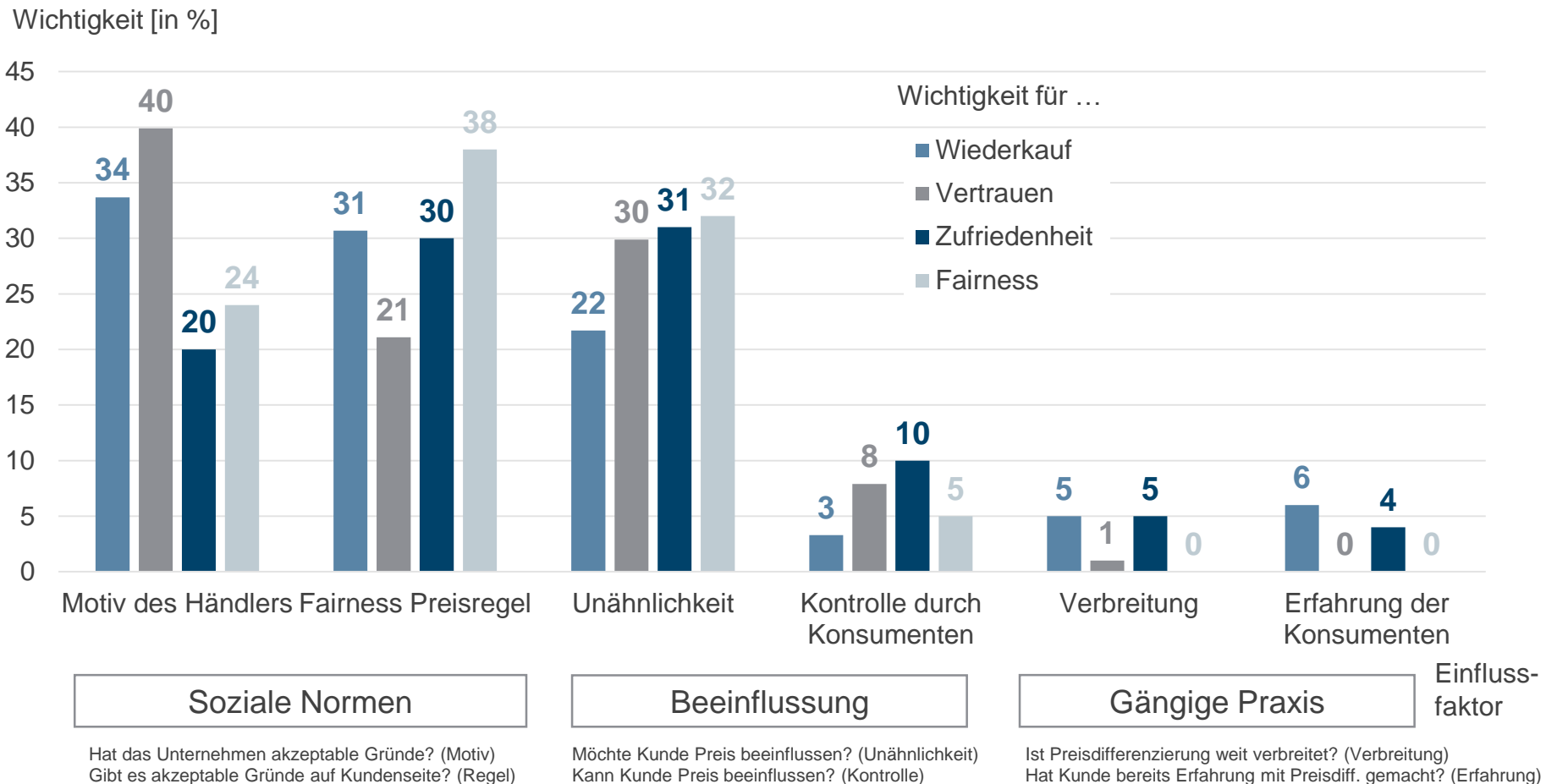


? Frage: „Wie bewerten Sie den Preisunterschied in der beschriebenen Situation?“

i Tankstelle: 208 ≤ n ≤ 211; Produktkäufe: 60 ≤ n ≤ 90 (Achtung, geringe Fallzahl); Darstellung der Top-3-Box („Stimme voll und ganz zu/stimme zu/stimme eher zu“); Angaben in %



**Insbesondere niedere vermutete Beweggründe, ähnliche Transaktionen und als unfair empfundene Regeln beeinflussen Kundenwahrnehmung und -verhalten.**



n = 2.053; Relative Wichtigkeiten in % von 100; Hinweis: Betrachtet wurden nur die Produktkäufe von CE, Schuhen und Parfum; Lesebeispiel: Die Fairness der Preisregel hat den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit (30%) im Vergleich zu den übrigen Treibern.

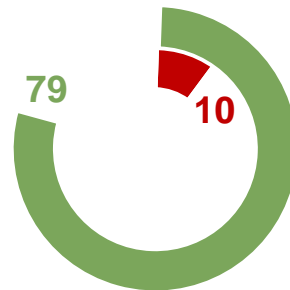
**Bei Benachteiligung sind Zufriedenheiten gleich gering, bei Vorteil durch Preisdifferenzierung sticht die Tankstelle deutlich positiv heraus.**



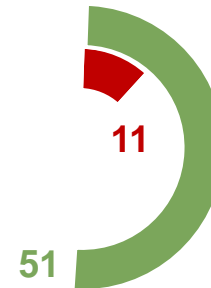
Zufriedenheit ...

... mit dem gezahlten Preis.

Tankstelle



Flugbuchung



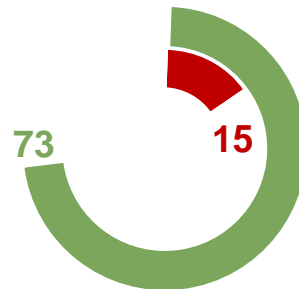
Hotelbuchung



... mit dem Händler.

■ Benachteiligung durch Preisdifferenzierung

■ Vorteil durch Preisdifferenzierung



Frage: „Wie zufrieden sind Sie in der beschriebenen Situation mit dem Preis, den Sie gezahlt haben?“; Wie zufrieden sind Sie in der beschriebenen Situation mit dem Anbieter, bei dem Sie gekauft haben?“



206 ≤ n ≤ 214; Darstellung der Top-3-Box („sehr zufrieden/zufrieden/eher zufrieden“); Angaben in %

**Auch wenn Konsumenten beim Tanken mehr Erfahrungswerte mit Preisdifferenzierung haben, sind sie bei Benachteiligung nicht weniger unzufrieden.**

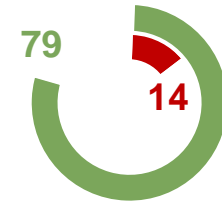
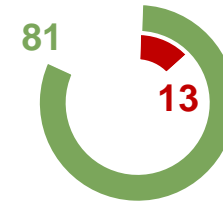
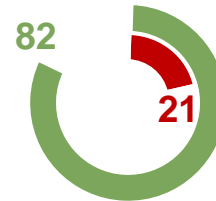
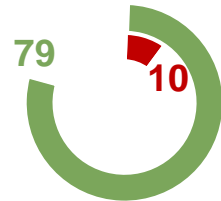


Zufriedenheit ...

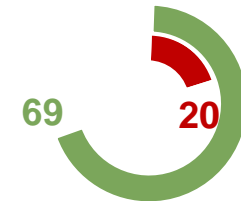
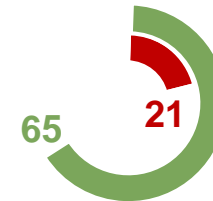
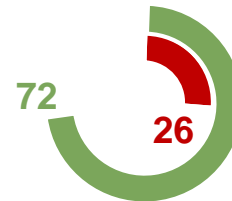
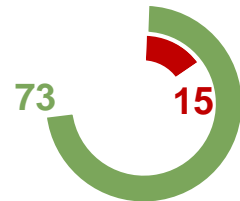
Tankstelle



... mit dem gezahlten Preis.



... mit dem Händler.



■ Benachteiligung durch Preisdifferenzierung

■ Vorteil durch Preisdifferenzierung



Frage: „Wie zufrieden sind Sie in der beschriebenen Situation mit dem Preis, den Sie gezahlt haben?“; Wie zufrieden sind Sie in der beschriebenen Situation mit dem Anbieter, bei dem Sie gekauft haben?“

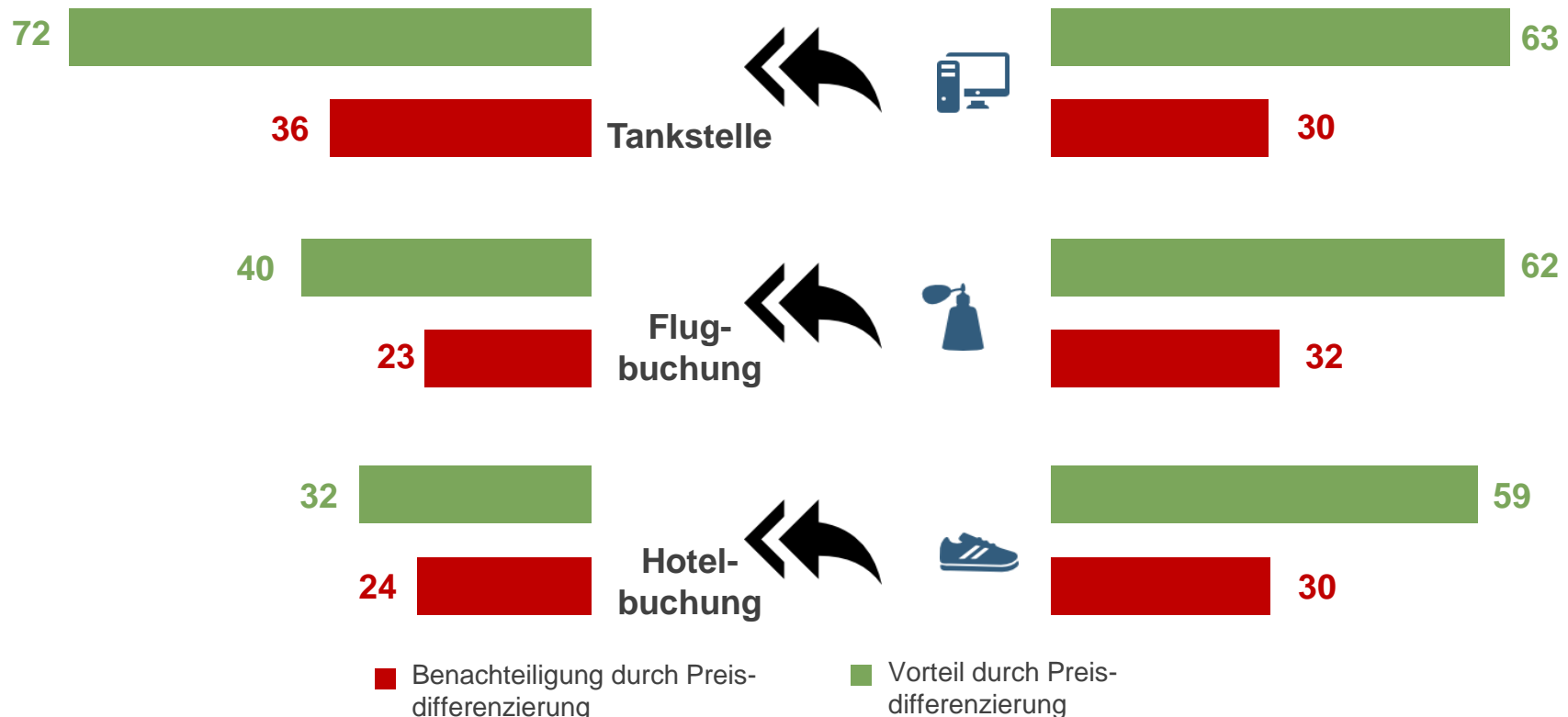


Tankstelle:  $208 \leq n \leq 211$ ; Produktkäufe:  $60 \leq n \leq 90$  (Achtung, geringe Fallzahl); Darstellung der Top-3-Box („sehr zufrieden/zufrieden/eher zufrieden“); Angaben in %





Bei der Wiederkaufsbereitschaft sticht einzig die Tankstelle raus. Ansonsten auch bei etablierten Branchen geringe Wiederkaufsbereitschaft, egal ob bevor- oder benachteiligt.



Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie nach den in der Situation beschriebenen Erfahrungen den Anbieter wieder für einen Kauf in Betracht ziehen?“



Links:  $206 \leq n \leq 214$ ; rechts:  $60 \leq n \leq 90$  (Achtung, geringe Fallzahl); Darstellung der Top-3-Box („sehr wahrscheinlich/wahrscheinlich/eher wahrscheinlich“); Angaben in %



### HERAUSGEGEBEN & IM AUFTRAG VON

Gesellschaft zur Förderung des Instituts für Handelsforschung an  
der Universität zu Köln e. V.

Dürener Str. 401 b | D-50858 Köln  
T +49 (0)221 94 36 07 70

[www.ifh-foerderer.de](http://www.ifh-foerderer.de)

Ausgewählte Schriften der IFH-Förderer I Band 7



### IM AUFTRAG VON

Handelsverband Deutschland (HDE) e. V.

Am Weidendamm 1A | D-10117 Berlin  
T +49 (0)30 72 62 500

[www.einzelhandel.de](http://www.einzelhandel.de)