

Marcus Schögel • Torsten Tomczak • Christian Belz (Hrsg.)

# Roadm@p to E-Business

*Wie Unternehmen  
das Internet  
erfolgreich nutzen*



Universität St. Gallen

THEXIS

---

## **Inhalt**

Vorwort <i>Marcus Schögel, Torsten Tomczak und Christian Belz</i>	10
<b>Teil 1: Roadm@p to E-Business</b>	<b>15</b>
Roadm@p to E-Business – Eine Methode für den erfolgreichen Umgang mit Technologien in der marktorientierten Unternehmensführung <i>Marcus Schögel, Ben Birkhofer, Mirko Jazbec und Torsten Tomczak</i>	16
<b>Teil 2: Strategische Rahmenbedingungen</b>	<b>69</b>
Wesen und Eigenschaften des E-Commerce <i>Arnold Hermanns und Ariane Gampenrieder</i>	70
Prinzipien der Internet-Ökonomie <i>Arnold Picot und Rahild Neuburger</i>	92
Drei Thesenblöcke zur Entwicklung von Interaktiven Elektronischen Transfer-Systemen (IEZ) <i>Heinz Weinhold-Stünzi</i>	108
Von der Vernetzung von Unternehmen zur Vernetzung von Dingen <i>Elgar Fleisch</i>	124
Markteintrittsstrategien im Electronic Business <i>Wolfgang Fritz</i>	136
Soziale Milieus in der Bundesrepublik Deutschland und E-Commerce-Nutzung <i>Thomas Döbler, Michael Schenk, Nikolaus Schmitt-Walter und Malthe Wolf</i>	152
Rechte: zentrale Güterkategorie im E-Business <i>Christian Blümelhuber</i>	168
Rechtliche Rahmenbedingungen im E-Commerce <i>Lukas Fässler</i>	190

<b>Teil 3: Strategische Optionen</b>	<b>209</b>
Innovatives Marketing nutzt selbstverständlich die elektronische Unterstützung <i>Christian Belz</i>	210
Die Organisation des E-Business <i>Pascal Sieber und Reto Zenger</i>	228
Pioniervorteile für Anbieter von Informationsgütern im Electronic Commerce <i>Anton Meyer und Mark Specht</i>	244
Preisdifferenzierung im Internet <i>Bernd Skiera und Martin Spann</i>	270
E-Selling – Evolution statt Revolution im Vertrieb <i>Manfred Krafft und Thorsten Litfin</i>	286
Electronic Commerce im Handel – Anwendungen und Entwicklungsperspektiven <i>Bernhard Swoboda und Markus Janz</i>	302
Erfolgreiche «Clicks-&-Mortar»-Strategien <i>Michael Füllemann</i>	328
Medienprodukte über alle Kanäle für mehr Kunden – die Click-and-Mortar-Strategie der Bertelsmann AG <i>Klaus Eierhoff</i>	344
E-Commerce bei der BMW Group am Beispiel des Virtual Centers <i>Hans-Peter Kleebinder und Frank Reitz</i>	362
<b>Teil 4: Geschäftsmodell</b>	<b>373</b>
Bezugsrahmen der Geschäftsmodellierung <i>Kerstin Schögel</i>	374
Gestaltung marktorientierter Geschäftsmodelle im Electronic Commerce <i>Ben Birkhofer und Marcus Schögel</i>	400
Ertragsmodelle – Einnahme- und Erlösquellen im innovativen Absatzkanal des Electronic Commerce <i>Ben Birkhofer</i>	430

---

Customer Collaboration – Online-Gemeinschaften als neue Form der Interaktion <i>Johannes Hummel</i>	454
Ein Gestaltungskonzept für elektronische Märkte <i>Hans-Dieter Zimmermann</i>	480
Peer-to-Peer-Konzepte als Herausforderung für die Distribution der Musikindustrie <i>Marcus Schögel und Claas van Delden</i>	502
Powershopping: Preisbildung durch den Kunden <i>Sebastian Kraft</i>	538
Kooperationen als Wachstumsfaktor <i>Marcel Ritter</i>	548
<b>Teil 5: Vermarktung</b>	<b>557</b>
Meine Marke, deine Marke, unsere Marke? Interactive Branding als Herausforderung für die Markenführung im E-Business <i>Anton Meyer und Markus Pfeiffer</i>	558
Crossover Branding® – Ein Bezugsrahmen zur medien- und kanalübergreifenden Markenführung <i>Joachim Kernstock, Benita Brockdorff und Nicole B. Schubiger</i>	582
Die Marke im Spannungsfeld der Konvergenz <i>Stefan Kastenmüller</i>	596
Kundenbindung mit Electronic Commerce <i>Friedhelm Bliemel und Andreas Eggert</i>	620
E-powered Marketing – ein Blick in die Zukunft der Finanzindustrie <i>Heiner Eichenberger und Christoph Oggenfuss</i>	634
Online-Werbeformen <i>Christian Bachem, Frank Fölsch und Klaus Goldhammer</i>	652

**Teil 6: Web-Design und Content Management 669**

Markenwirksames Web-Design 670

*Franz-Rudolf Esch, Marco Hardiman und Andreas Wicke*

Web-Design 704

*Andreas Göldi*

Warum Fehlklicks so teuer sind! 722

*Felix Somm*

Content-Management-Systeme – Einsatzgebiete,  
alternative Lösungsansätze und  
Potenziale innovativer ASP-Konzepte 734

*Ben Birkhofer*

**Teil 7: Systeme, Prozesse und Projektmanagement 761**

Customer Knowledge and Relationship Management 762

*Gerold Riempp und Sandra Gronover*

ERP/SCM und E-Business 784

*Robert von Keudell*

Internet-enabled Supply Chain Management 802

*Daniel Corsten, Christoph Gabriel und Jan Felde*

Das IP-basierte Customer Interaction Center  
als strategisches Instrument im Vertrieb 822

*Ignaz Füsgen und Dieter Höfer*

Zahlungssysteme im E-Commerce 848

*Manfred Müller*

Management von E-Commerce-Initiativen am  
Beispiel eines Competence-Centers 866

*Stephan Balzer*

**Teil 8: Performance Measurement 879**

Marketing Performance Measurement im Internet 880

*Sven Reinecke und Sven Köhler*

Online Auditing 906

*Hjördis Gräf*

Wege zur Effizienz in der Online-Werbung 926

*Christian Bachem*



Prof. Dr. Bernd Skiera,  
Inhaber des Lehrstuhls für  
Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Electronic  
Commerce, Johann-Wolf-  
gang-Goethe-Universität,  
DE-Frankfurt am Main

## Preisdifferenzierung im Internet

*Die für Internet-Unternehmen gegenwärtig ungünstige Situation an den Kapitalmärkten schränkt deren Möglichkeiten zur weiteren Kapitalaufnahme stark ein. Daher ist es für Internet-Unternehmen nun dringend erforderlich, einen positiven Cash-flow aus dem operativen Geschäft zu realisieren. Um dies zu erreichen, werden immer öfter bisher kostenlose Angebote nur noch gegen ein Entgelt bereitgestellt, oder bei bereits kostenpflichtigen Internet-Angeboten erfolgt eine Preiserhöhung. Eine einfache Erhöhung der Preise kann aber zur Abwanderung bestehender Kunden führen und die Wettbewerbsposition gegenüber Konkurrenten verschlechtern, sodass eine differenzierte Anhebung der Preise vorzuziehen ist. Deswegen wird im folgenden Beitrag gezeigt, welche vielfältigen Möglichkeiten das Internet zum Einsatz differenzierter Preise bietet.*



Dipl.-Vw. Martin Spann,  
wissenschaftlicher Mit-  
arbeiter am Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Electronic  
Commerce, Johann-Wolf-  
gang-Goethe-Universität,  
DE-Frankfurt am Main

### 1 Problemstellung

Als Beispiel für Preiserhöhungen bei bereits kostenpflichtigen Internet-Angeboten können etliche Internet-Service-Provider dienen, die ihre Minutenpreise oder eine Flatrate für den Online-Zugang erhöht haben. Beispielsweise hat Lycos/Commundo im April 2001 den Tarif «Profi» von 1,8 auf 2,5 Pfennige je Minute Internet-Zugang gesteigert. Nextra hat im Februar 2001 den Preis der Flatrate von DEM 179 auf DEM 380 pro Monat erhöht. Außerdem haben einige Unternehmen ihre defizitären Flatrate-Angebote eingestellt (z. B. AOL; siehe <http://www.teltarif.de/i/flatgescheitert.html>). Auch Anbieter von Consumer-to-Consumer-Online-Auktionen führen nun Verkaufsprovisionen bzw. Gebühren für das Einstellen von Auktionen ein oder erhöhen diese (z. B. Ricardo.de).

Eine einfache Erhöhung der Preise kann aber zur Abwanderung bestehender Kunden führen und die Wettbewerbsposition gegenüber Konkurrenten verschlechtern. In diesem Fall ist eine differenzierte Anhebung der Preise, beispielsweise durch das zusätzliche Angebot einer teureren Luxusversion, vorzuziehen. Preisdifferenzierung wird dabei als eine Strategie verstanden, mit der ein prinzipiell gleiches Produkt an verschiedene Nachfrager zu unterschiedlichen Preisen möglichst Gewinn bringend verkauft wird (vgl. Skiera 1999, S. 285; Diller 2000). Mithilfe von differenzierten Preisen kann damit auf höhere Profitabilitätsanforderungen des Kapitalmarkts reagiert werden. Das

Internet bietet mehrere Vorteile für den Einsatz differenzierter Preise. So ermöglicht das digitale Umfeld den Einsatz von ausgereiften Zahlungssystemen, die selbst die Abrechnung komplizierter Preisstrukturen erlauben. Die im Internet häufig anzutreffende Kostenstruktur von hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten gestattet zudem selbst bei sehr niedrigen Preisen positive Deckungsbeiträge (vgl. Haase/Salewski/Skiera 1998, S. 1054). Daher sollen im folgenden Beitrag die vielfältigen Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung im Internet aufgezeigt werden. Dazu wird zunächst auf die typischen Eigenschaften von Produkten im Internet eingegangen. Im Anschluss daran wird das Spektrum an Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung skizziert. Danach werden die einzelnen Formen detailliert betrachtet: zunächst für den Ein-Produkt-Fall und dann für den Mehr-Produkt-Fall am Beispiel der Preisbündelung. Abgeschlossen wird der Beitrag durch ein kurzes Fazit.

## 2 Eigenschaften von Produkten im Internet

Die für die Preisdifferenzierung von Produkten im Internet wesentlichen Eigenschaften sind die Kostenstruktur sowie der mit den Produkten verbundene Nutzen.

### 2.1 Kostenstruktur

Wenngleich zwar nicht alle im Internet gehandelten Produkte digitalisierbar sind, so sind doch die mit dem Angebot im Internet verbundenen Prozesse schon sehr stark digitalisiert. Dies beginnt damit, dass das Angebot und die einzelne Bestellung im Internet heute schon weitestgehend ohne menschliche Hilfe durchgeführt und auch die Integration der Front-End-Systeme im Internet mit den entsprechenden ERP-Systemen wie z. B. SAP oder Baan zunehmend an Bedeutung gewinnt (vgl. Baginski/Ematinger 2001). Diese zunehmende Digitalisierung, sowohl von Produkten wie auch von Prozessen, führt dazu, dass sich das Verhältnis von variablen zu fixen Kosten immer mehr zugunsten der Letzteren verschiebt. Bei Anbietern von digitalen Produkten wie Software, Informationen, Communities oder Musikproduzenten haben wir heute schon eine Situation, in der im Wesentlichen nur noch fixe Bereitstellungskosten vorliegen (vgl. Choi/Stahl/Whinston 1997, S. 349; Shapiro/Varian 1998, S. 3; Skiera 1999, S. 284). Demnach verursacht die Produktion des ersten Exemplars erhebliche (fixe) Kosten, während für die

Verschiebung von variablen  
zu fixen Kosten

Produktion von weiteren Exemplaren nur geringe weitere (variable) Kosten entstehen (vgl. Shapiro/Varian 1998). So fallen beispielsweise beim RealPlayer für das erstmalige Erstellen der Software sehr hohe Kosten an, während das Erstellen von weiteren Kopien der Software keine nennenswerten weiteren Kosten verursacht. Gleiches gilt für das Erfassen von Informationen durch einen Informationsdienst oder die Produktion eines Films durch ein Filmstudio. Eine vergleichbare Kostenstruktur weist die Distribution digitaler Produkte über das Internet auf. Diese Distributionskosten haben ebenfalls im wesentlichen einen fixen Charakter (vgl. Shapiro/Varian 1998). So müssen beispielsweise eine Website erstellt sowie Kapazität für das Abrufen der Produkte bereitgestellt werden. Dies alles sind Kosten, die zum grössten Teil unabhängig von der Anzahl der, zum Beispiel über einen Download, abgerufenen Produkte sind, sodass es für die Kosten des Anbieters weitestgehend bedeutungslos ist, ob zehn, hundert, tausend oder hunderttausend Stück seines Produkts nachgefragt werden.

## 2.2 Nutzen der Produkte für den Konsumenten

Netzeffekte und Erfahrungen mit Produkten

Der Nutzen, den viele Produkte im Internet für die Konsumenten haben, hängt neben der Gestaltung des Produkts sehr stark davon ab, welche Verbreitung die Produkte und welche Erfahrungen die Konsumenten mit den Produkten haben und wie alt sie sind. Eine hohe Verbreitung eines Produkts führt zu so genannten Netzeffekten, das heisst der Nutzen des Produkts steigt mit der Anzahl anderer Konsumenten, die dieses ebenfalls nutzen (vgl. Clement/Litfin/Peters 2001; Shapiro/Varian 1998, S. 173 ff.). Die Erfahrungen mit einem Produkt sind vor allem deswegen wichtig, weil viele Produkte im Internet einem steten Wandel unterworfen sind, gleichzeitig aber eine Prüfung desselben vor dem Kauf vielfach wenig sinnvoll ist. So ändern sich beispielsweise die von einer virtuellen Community produzierten Informationen ständig. Gleiches gilt für Content-Anbieter. Deswegen ist es für den Konsumenten bei solchen Produkten – auch als Erfahrungsgüter («experience products») bezeichnet (Choi/Stahl/Whinston 1997, S. 138; Shapiro/Varian 1998, S. 5) – wichtig, dass er genügend Erfahrung mit diesen gesammelt hat. Das bewirkt zweierlei: Zum einen wissen die Konsumenten aus ihren Erfahrungen, welchen Wert ein Produkt hat. Dies schafft, genauso wie die Bildung von Marken, Vertrauen, sodass Aktualisierungen des Produkts in Zukunft ohne umfassende Prüfung gekauft werden können. Zum anderen lernen die Konsumenten auch mit dem Produkt zu arbeiten.

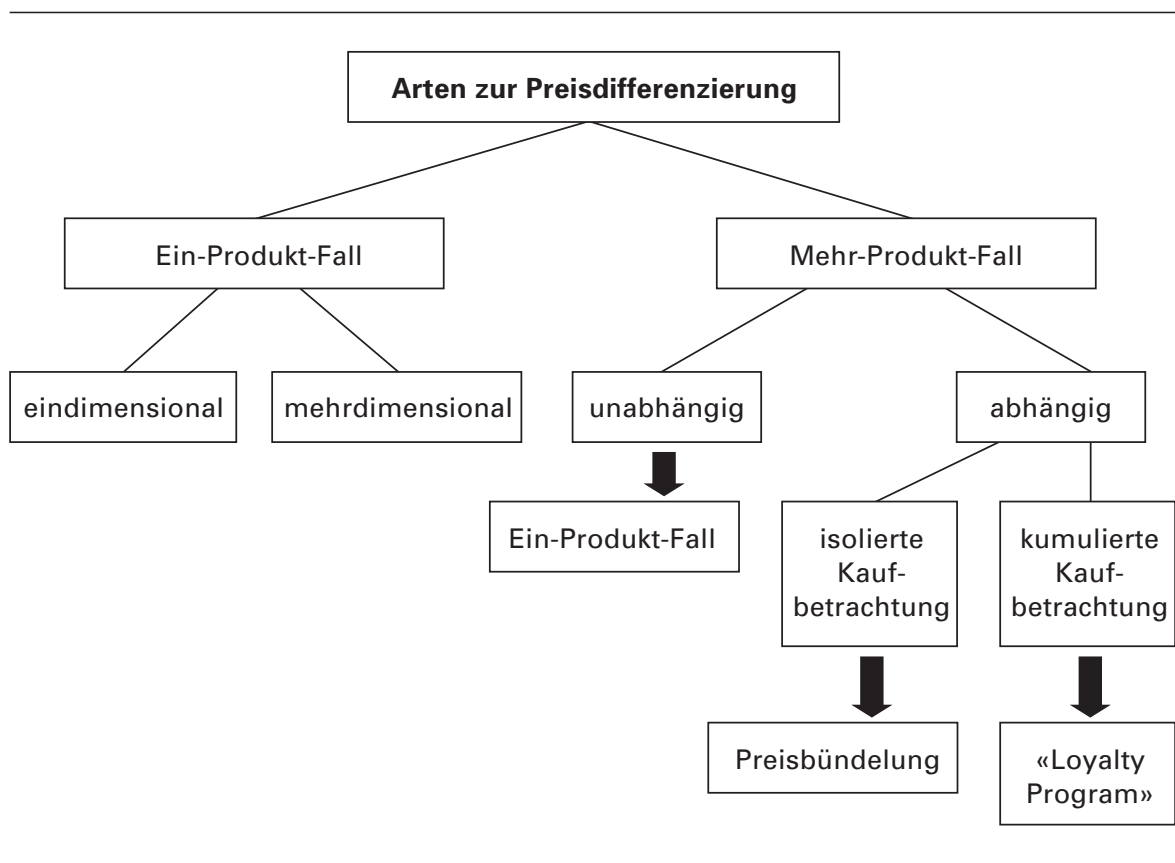
So ist beispielsweise die Kommunikation in allen virtuellen Communities etwas anders, sodass es für Konsumenten am leichtesten ist, wenn sie in ihrer jetzigen Community bleiben.

Günstig für die Umsetzung der Preisdifferenzierung ist für die Konsumenten zudem die Abhängigkeit des Produktnutzens und des -alters von ihrem Alter. So verlieren beispielsweise Informationen und Software zum Schutz vor Computerviren sehr schnell an Wert. Dies führt dazu, dass für unterschiedlich alte Produkte unterschiedlich hohe Preise verlangt werden können.

Alter der Produkte

### 3 Arten der Preisdifferenzierung

Die Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung sind in Abbildung 1 dargestellt. Dabei kann hinsichtlich des Ein-Produkt-Falls und des Mehr-Produkt-Falls unterschieden werden.



Dabei ergeben sich für den Mehr-Produkt-Fall nur Besonderheiten gegenüber dem Ein-Produkt-Fall, wenn die einzelnen Produkte nicht voneinander unabhängig betrachtet werden.

Abb. 1: Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung

## 4 Preisdifferenzierung im Ein-Produkt-Fall

Zur Unterscheidung der verschiedenen Möglichkeiten der Preisdifferenzierung im Ein-Produkt-Fall und zur Ermittlung der möglichen Dimensionen bieten sich die in Abbildung 2 dargestellten Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung an (vgl. Skiera 1999, S. 287).

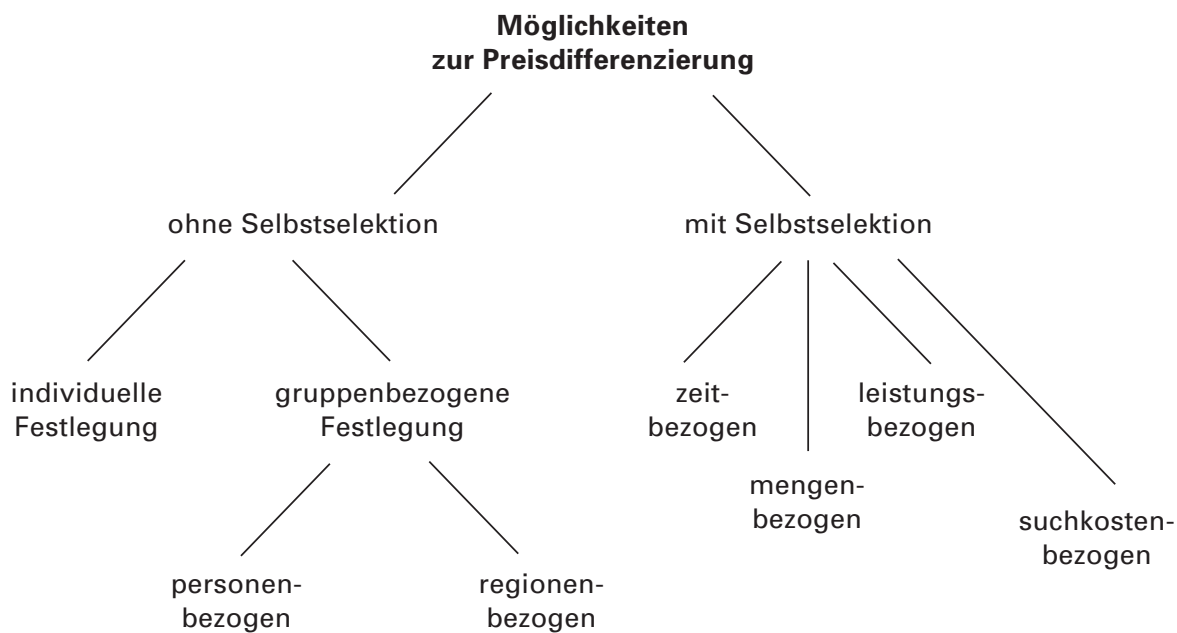


Abb. 2: Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung

Die Möglichkeiten zur Preisdifferenzierung unterscheiden sich im Wesentlichen darin, ob der Anbieter selbst die Konsumenten in unterschiedliche Gruppen aufteilt und jeder der festgelegten Gruppen einen eigenen Preis anbietet oder ob er das prinzipiell gleiche Produkt in verschiedenen Varianten zu unterschiedlichen Preisen anbietet, und sich die Konsumenten selbst die für sie geeignete Variante mit dem damit verbundenen Preis herausuchen können. Im ersten Fall wird eine Preisdifferenzierung «ohne Selbstselektion» und im zweiten Fall eine Preisdifferenzierung «mit Selbstselektion» der Konsumenten vorgenommen (vgl. Skiera 1999, S. 140).

## 4.1 Ohne Selbstselektion

### 4.1.1 Personenbezogene Preise

Bei der individuellen Festlegung der Preise erhält jeder Konsument einen individuellen Preis, der, im Idealfall für den Anbieter, genau der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten entspricht, sofern diese Zahlungsbereitschaft die variablen Kosten des Produkts übersteigt (vgl. Olderog/Skiera 2000). Bei einer derartigen Festlegung der Preise, von Pigou (1929) als Preisdifferenzierung ersten Grades bezeichnet, macht der Anbieter den grösstmöglichen Gewinn, da an alle Konsumenten mit einer Zahlungsbereitschaft über den variablen Kosten verkauft wird und kein Käufer einen noch höheren Preis akzeptieren würde. Der Anbieter schöpft demzufolge die gesamte Zahlungsbereitschaft der Käufer ab.

Eine derartige Preisgestaltung erfordert im idealtypischen Zustand die Kenntnis der individuellen Zahlungsbereitschaften aller Konsumenten. Diese hohen Anforderungen an die Datenbasis sind bislang in der Unternehmenspraxis nicht erreicht worden. Ausserdem ist eine personenbezogene Festlegung der Preise aus juristischen Gründen oder Gründen der Fairness normalerweise nicht implementierbar. Dennoch wird jeder Aussendienstmitarbeiter mit Preiskompetenz versuchen, eine solche Preisdifferenzierung anzustreben. Insofern darf vermutet werden, dass beispielsweise der Computerhersteller Dell ([www.dell.com](http://www.dell.com)), der vielen seiner Kunden eine individualisierte Einstiegsseite anbietet, tendenziell eine solche Preisgestaltung anstrebt. Eine zunehmende Verbreitung einer derartigen Preisgestaltung ist zudem vorstellbar, wenn verstärkt personalisierte Produkte angeboten und mithilfe von virtuellen Agenten vertrieben werden. Ausserdem werden die Möglichkeiten der personenbezogenen Preisdifferenzierung interessanter, da (anonyme) nutzerbezogene Daten vom Surfverhalten der User unter Umständen Rückschlüsse auf deren Zahlungsbereitschaft erlauben.

Jeder Konsument erhält einen individuellen Preis

Zunehmende Verbreitung personenbezogener Preise, z. B. [www.dell.com](http://www.dell.com)

### 4.1.2 Gruppenbezogene Preise

Die gruppenbezogene Preisdifferenzierung kann personen- oder regionenbezogen vorgenommen werden. Eine derartige Differenzierung ist jedoch nur sinnvoll, wenn die Charakteristika der Nachfrager übergeprüft werden können. Dies ist beispielsweise beim Vertrieb von Opernkarten über das Internet denkbar, da beim Einlass die Identität der Personen bis zu einem gewissen Grad überprüft werden kann. Gleiches ist tendenziell bei Transportunternehmen wie der Deutschen Bahn

Charakteristika der Nachfrager müssen überprüft werden können

und deren Vertrieb über das Internet denkbar. Eine weitere Möglichkeit beschreitet die Firma Allmaxx ([www.allmaxx.de](http://www.allmaxx.de)), indem sich Käufer nicht erst beim «Einlass», sondern schon vorher zu einer bestimmten Gruppe gehörend identifizieren müssen. So können sich Studierende registrieren lassen, die innerhalb einer bestimmten Frist ihren Status durch Einsendung einer Immatrikulationsbescheinigung nachweisen müssen. Registrierten Mitgliedern können somit gruppenbezogene Sonderpreise für bestimmte Produkte angeboten werden (vgl. Skiera/Spann 2000, S. 549). Diese Vorgehensweise ist ausser auf Studierende auf weitere Gruppen übertragbar (z. B. Rentner, Familien mit Kindern etc.).

Gruppenzugehörigkeit identifizieren: z. B. [www.allmaxx.de](http://www.allmaxx.de)

## 4.2 Mit Selbstselektion

Das Problem der Identitätsprüfung von den Nachfragern kann dadurch umgangen werden, dass unterschiedliche Varianten des prinzipiell gleichen Produkts angeboten und den Konsumenten die Auswahl des für sie besten Produkts (bzw. Produktvariante) zu dem damit verbundenen Preis überlassen werden. (Deneckere/McAfee 1996). Dabei bietet es sich an, die in Abbildung 2 dargestellte zeit-, mengen-, leistungs- und suchkostenbezogene Differenzierung der Preise zu unterscheiden.

### 4.2.1 Zeitbezogene Preisdifferenzierung

Mit der zeitbezogenen Preisdifferenzierung soll ausgenutzt werden, dass Konsumenten eine unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaft zu verschiedenen Zeiten und für unterschiedliche Zeitverzögerungen haben (vgl. Skiera/Spann 1998). So bietet es sich an, unterschiedlich hohe Preise zu unterschiedlichen Tageszeiten, an unterschiedlichen Tagen und zu unterschiedlichen Jahreszeiten zu nehmen. So bietet beispielsweise T-Online mit «T-Online by Day» und «T-Online by Night» zwei unterschiedliche Tarife an, bei denen entweder die Nacht- oder die Tagesstunden billiger als die übrige Zeit sind (1,6 Pf./Min. statt 2,9 Pf./Min.). Ausserdem variiert die Grundgebühr der beiden Tarife (9,90 [14,90] DEM/Monat für «T-Online by Night [Day]»). Die vom Internet-Reisebüro Travelchannel ([www.travelchannel.de](http://www.travelchannel.de)) über das Internet angebotenen Urlaubsreisen unterscheiden sich dadurch, ob während oder ausserhalb der Schulferien gebucht wird.

Unterschiedliche Zahlungsbereitschaft zu verschiedenen Zeiten und für unterschiedliche Zeitverzögerungen: z. B. [www.travelchannel.de](http://www.travelchannel.de)

Zeitpunkt der Auslieferung von Informationen: z. B. [www.comdirect.de](http://www.comdirect.de)

Insbesondere im Finanzbereich werden dagegen Preise danach differenziert, mit welcher Verzögerung Informationen ausgeliefert werden. Beispielsweise bietet die Comdirect-Bank ([www.comdirect.de](http://www.comdirect.de)) mit ihrer Tradermatrix einen Zugriff auf

permanent aktualisierte Kursinformationen (Realtime Push) der deutschen Börsenplätze an. Mit einer derartigen Preisgestaltung soll letztlich die unterschiedlich hohe Zahlungsbereitschaft der verschiedenen Kunden abgeschöpft werden. So sind professionelle Investoren aufgrund des von ihnen verwalteten hohen Anlagevolumens in der Regel bereit, einen höheren Preis zu zahlen als private Investoren. Die von der Comdirect-Bank vorgenommene Unterscheidung der Preise nach dem Zeitpunkt der Auslieferung soll nun dazu führen, dass die professionellen Investoren auch die höheren Preise bezahlen (vgl. Skiera/Spann 2000, S. 553).

#### 4.2.2 Mengenbezogene Preisdifferenzierung

Bei der mengenbezogenen Preisdifferenzierung unterscheiden sich die Produktvarianten nach der Zahl der Mengeneinheiten und dem durchschnittlichen Preis pro Mengeneinheit. Eine solche mengenbezogene Differenzierung ihrer Preise nehmen insbesondere Internet-Service-Provider, z. B. AOL ([www.aol.de](http://www.aol.de)), durch die Erhebung eines (nutzungsunabhängigen) Grundpreises pro Monat und eines (nutzungsabhängigen) Nutzungspreises pro Stunde Zugang zum Internet vor. Ein weiteres Beispiel der mengenbezogenen Preisdifferenzierung ist die Flatrate. So bietet beispielsweise Arcor ([www.arcor.de](http://www.arcor.de)) die ISDN-Internet-Nutzung für einen monatlichen Pauschalpreis von DEM 69,90 (+ DEM 39,90 für ISDN-Basisanschluss) an. Der Durchschnittspreis für eine Stunde Internetzugang variiert in allen solchen Fällen aufgrund der Gesamtnutzung, sodass jeder Nutzer seinen eigenen durchschnittlichen Preis wählen kann. Der sich für den Anbieter ergebene Vorteil besteht vor allem darin, dass durch einen niedrigen Nutzungspreis der Konsument zu einer hohen Nutzung animiert wird und gleichzeitig der Grundpreis eine Abschöpfung der vorhandenen Zahlungsbereitschaft ermöglicht (vgl. Skiera 1999). Da bei einer solchen Preisgestaltung in der Regel der durchschnittliche Preis mit der Höhe der abgenommenen Menge fällt, wird normalerweise auch vermieden, dass der Konsument seine Nachfrage zwischen verschiedenen Anbietern aufteilt, sodass dadurch auch die Kundenbindung erhöht wird.

Sinkende durchschnittliche Preise mit zunehmender Menge: z. B. [www.arcor.de](http://www.arcor.de)

#### 4.2.3 Leistungsbezogene Preisdifferenzierung

Die leistungsbezogene Preisdifferenzierung, mitunter auch als qualitative Preisdifferenzierung bezeichnet, steht in enger Beziehung zur Produktlinienpolitik. Sie liegt vor, wenn ein Anbieter einander ähnliche Produktvarianten zu unterschied-

Ähnliche Produktvarianten zu unterschiedlichen Preisen: z. B. [www.puretec.de](http://www.puretec.de), [www.lhsl.com](http://www.lhsl.com)

lichen Preisen anbietet. Dabei unterscheiden sich die angebotenen Varianten einer solchen leistungsbezogenen Preisdifferenzierung insbesondere hinsichtlich des Leistungsumfangs, der Leistungsfähigkeit und der Zusatzleistungen. Das Unternehmen Puretec ([www.puretec.de](http://www.puretec.de)) unterscheidet seinen angebotenen Leistungsumfang und natürlich die damit verbundenen Preise für das Einrichten von Websites beispielsweise danach, ob Zugriffsstatistiken und CGI-Bibliotheken zur Verfügung gestellt werden oder nicht, oder ob entsprechende Software im Paket enthalten ist.

Der Anbieter von Spracherkennungssoftware Lernout & Hauspie ([www.lhsl.com](http://www.lhsl.com)) führt eine Vielzahl von Produktvarianten in seinem Angebotskatalog. Die Standardversion kostet USD 49, für die «Advanced»- bzw. «Professional»-Version werden USD 79 bzw. USD 149 verlangt. Die Versionen unterscheiden sich hinsichtlich Zusatzfunktionen wie sprachgesteuertem Kalender oder Interaktionsmöglichkeit mit MS Excel. Zusatzpakete für die spezielle Erkennung von juristischen oder medizinischen Begriffen können zusätzlich für jeweils USD 179 erworben werden.

#### 4.2.4 Suchkostenbezogene Preisdifferenzierung

Mitunter werden die Preise für Produkte auch danach unterschieden, über welchen Vertriebskanal oder unter welchem Markennamen und im Rahmen welcher Verkaufsförderungsaktion sie angeboten werden (vgl. Simon 1992, S. 394). Bei dieser Differenzierungsstrategie wird somit die Tatsache ausgenutzt, dass die Konsumenten unterschiedlich hohe Suchkosten haben und vor allem Konsumenten mit hohen Suchkosten eine höhere Zahlungsbereitschaft aufweisen (vgl. Tellis 1986, S. 147). Beispielsweise werden von AOL immer wieder Promotionsaktionen, die mit einer unterschiedlich hohen Anzahl an Freistunden ausgestattet sind, für Neueinsteiger ins Internet gestartet. Es besteht daher die Möglichkeit, durch intensives Suchen besonders viele Freistunden zu erhalten. Nahe liegend ist natürlich, dass eine derartige Differenzierungsstrategie von den Unternehmen nicht offen an die Konsumenten kommuniziert wird. Eine weitere Möglichkeit ist das Angebot unterschiedlicher Websites mit unterschiedlicher Bedienungsfreundlichkeit. So kann ein Online-Reisebüro unter verschiedenen Domains «Front Ends» mit unterschiedlichem Nutzerkomfort anbieten. Die bedienungsfreundliche Seite erreicht dabei Nutzer mit höheren Suchkosten und kann höhere Preise verlangen (Clemons/Hann/Hitt 2000, S. 25). Eine wei-

Differenzierung über Vertriebskanäle, Markennamen und Verkaufsförderungsaktionen

tere Möglichkeit stellt die Versteigerung von Produkten bei gleichzeitigem Verkauf über einen Online-Shop dar. Dabei können die Preise in den Versteigerungen unter denen des Online-Shops liegen, da Konsumenten mit höheren Suchkosten nicht auf das Ende einer Auktion warten wollen, sondern das Produkt sofort im Shop erwerben.

### 4.3 Mehrdimensionale Preisdifferenzierung

Bislang wurden lediglich Fälle betrachtet, bei denen die Preise nur auf Basis der Ausprägung einer Dimension, z. B. der Menge oder der Leistung, differenziert wurde. Dies ist sicherlich auch der Bereich, zu dem die umfangreichsten wissenschaftlichen Forschungen vorliegen (vgl. Skiera 1999; Fassnacht 1996). Dennoch finden sich in der Praxis viele Anwendungsansätze, in denen die Preise auf der Basis mehrerer Dimensionen differenziert werden. So werden in der «realen Welt» vor allem Mobilfunktarife nicht nur nach der Menge, sondern auch der Zeit, der Einheiten und weiteren Merkmalen differenziert (vgl. Skiera 1998). Ähnliches gilt auch beispielsweise für die Tarife der Deutschen Bahn. Mit einer solchen mehrdimensionalen Preisdifferenzierung wird eine feinere Segmentierung der Konsumenten angestrebt, um so die vorhandene Zahlungsbereitschaft noch besser abzuschöpfen. Problematisch ist dabei jedoch, dass zum einen die Konsumenten die angebotene Preisstruktur auch noch durchschauen müssen und zum anderen der Anbieter auch die korrekte Abrechnung dieser immer komplexer werdenden Preise gewährleisten muss. Da im Internet jedoch die Prozesse in digitalisierter Form abgebildet werden, stellt zumindest die Abrechnung seitens des Anbieters im Internet kein grosses Problem dar. Dadurch ist auch zu erklären, warum beispielsweise T-Online bei ihren Online-Gebühren eine mengenbezogene (Grundgebühr und Online-Entgelt) und eine leistungsbezogene Preisdifferenzierung (Nutzung von Speicherkapazitäten) den Nutzern in Rechnung stellt ([www.t-online.de](http://www.t-online.de)). Inwieweit die Konsumenten solche mehrdimensionalen Preisdifferenzierungen noch durchschauen und damit ihr Verhalten den gesetzten Anreizen entsprechend anpassen können, bleibt unklar.

Vorhandene Zahlungsbereitschaft noch besser abschöpfen: z. B. [www.t-online.de](http://www.t-online.de)

## 5 Preisbündelung

Preisbündelung als  
Preisdifferenzierung im  
Mehr-Produkt-Fall

Die Preisbündelung stellt eine Preisdifferenzierung im Mehr-Produkt-Fall dar, wobei die Preise für die Produkte abhängig voneinander sind und eine isolierte Kaufbetrachtung stattfindet. Gerade im Internet kann immer wieder beobachtet werden, dass viele Unternehmen mehrere Produkte gemeinsam anbieten. So stellt beispielsweise das Unternehmen AOL seinen Nutzern gleich eine ganze Reihe von Angeboten zur Verfügung, wie z. B. ein Internet-Zugang, E-Mail, Newsgruppen, Nachrichten, Börseninformationen (vgl. Schwartz 1999, S. 101). Diese Zusammenstellung der Produkte und die damit verbundene Preissetzung wird in der Literatur unter dem Begriff Preisbündelung behandelt (Olderog/Skiera 2000). Dabei kann das separate Anbieten von Produkten als Entbündelung, das ausschliesslich gemeinsame Anbieten von Produkten als Bündelung und das gleichzeitige Anbieten von Produkten in entbündelter und gebündelter Form als gemischte Bündelung bezeichnet werden (vgl. Adams/Yellen 1976).

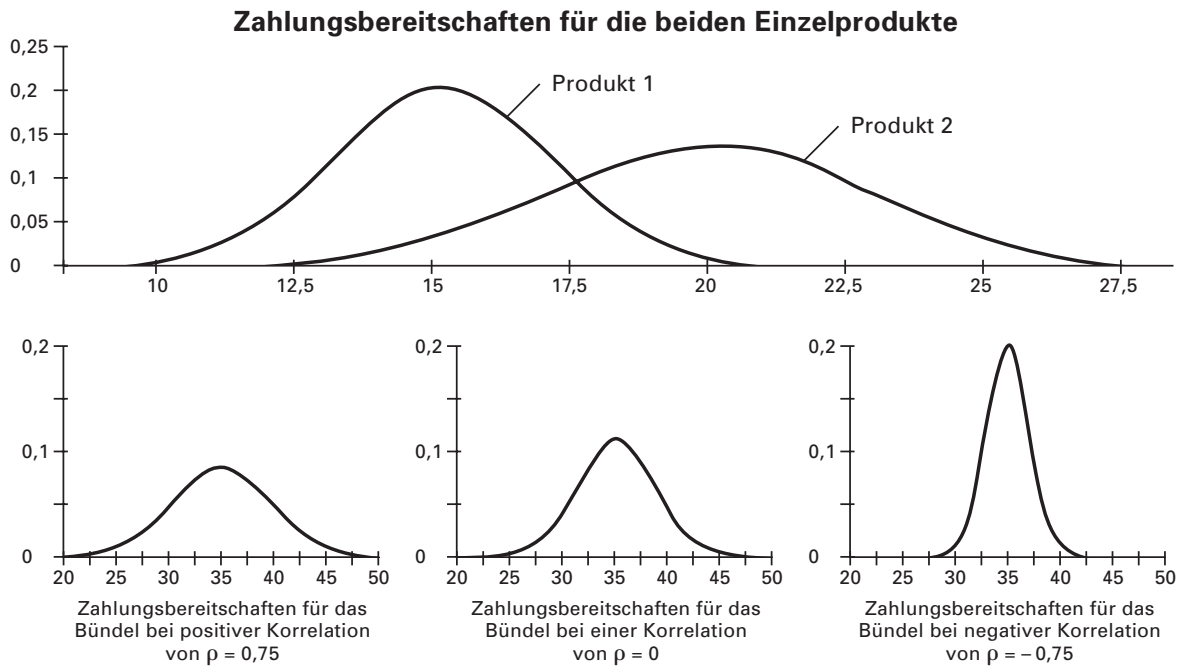
Preisbündelung im Internet  
besonders geeignet

Im Folgenden soll auf der Basis der von Olderog/Skiera (2000) eingesetzten Grafiken gezeigt werden, warum gerade die häufig im Internet vorliegende Kostenstruktur mit hohen Fixkosten und niedrigen variablen Kosten für die Preisbündelung besonders geeignet ist. Dabei wird zunächst in Abbildung 3 die Verteilung der Zahlungsbereitschaften für zwei Produkte und die sich daraus ergebenden Zahlungsbereitschaften für das Produktbündel bei unterschiedlich hohen Korrelationen zwischen den Zahlungsbereitschaften für die beiden separaten Produkte betrachtet.

Durch Bündelung kann die  
vorhandene Zahlungsbereit-  
schaft besser abgeschöpft  
werden

Abbildung 3 verdeutlicht, dass eine hohe negative Korrelation zwischen den Zahlungsbereitschaften der einzelnen Produkte zu einer höheren Homogenität der Nachfrage nach dem Produktbündel führt. Diese Zahlungsbereitschaften für das Produktbündel können auch, wie in Abbildung 4 und 5 dargestellt, als Preis-Absatz-Funktionen interpretiert werden. Im Falle niedriger variabler Kosten ( $C_1$ ,  $C_2$  und  $C_B = C_1 + C_2$  in Abbildung 4 und Abbildung 5) führt dies bei einer Bündelung der Produkte zu höheren Gewinnen als bei einem entbündelten Angebot beider Produkte. Dies liegt daran, dass der durch die Bündelung entstehende Markt homogener ist, und die vorhandene Zahlungsbereitschaft besser abgeschöpft werden kann.

Im Falle der in Abbildung 5 für den gleichen Sachverhalt dargestellten hohen variablen Kosten fallen diese Gewinne natürlich deutlich niedriger aus als im Falle niedriger variabler



Kosten (vgl. Abbildung 4). Dabei nimmt der Vorteil der aus der Bündelung resultierenden Homogenisierung der Zahlungsbereitschaften mit steigenden variablen Kosten ab, da diese nun vielfach unter den variablen Kosten liegen. In Abbildung 5 ist der Gewinn des entbündelten Angebots beider Produkte nun höher als das Angebot des Bündels.

Entscheidend für die Vorteilhaftigkeit der Bündelung von Produkten ist es, dass die individuellen Zahlungsbereitschaften über den variablen Kosten liegen. Da viele der im Internet angebotenen Produkte, z. B. Informationsdienste, Suchdienste, Software, im Wesentlichen Fixkosten und kaum variable Kosten

Abb. 3: Verteilung der Zahlungsbereitschaften bei unterschiedlich hohen Korrelationen

Individuelle Zahlungsbereitschaften müssen über den variablen Kosten liegen

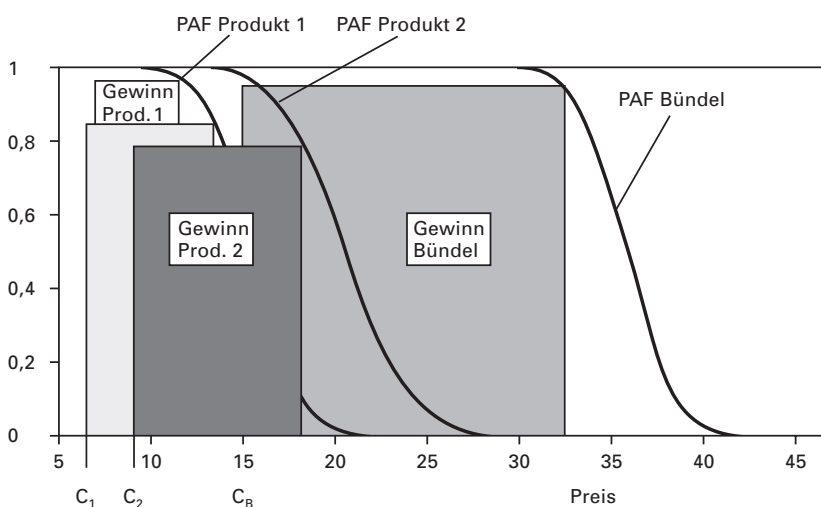
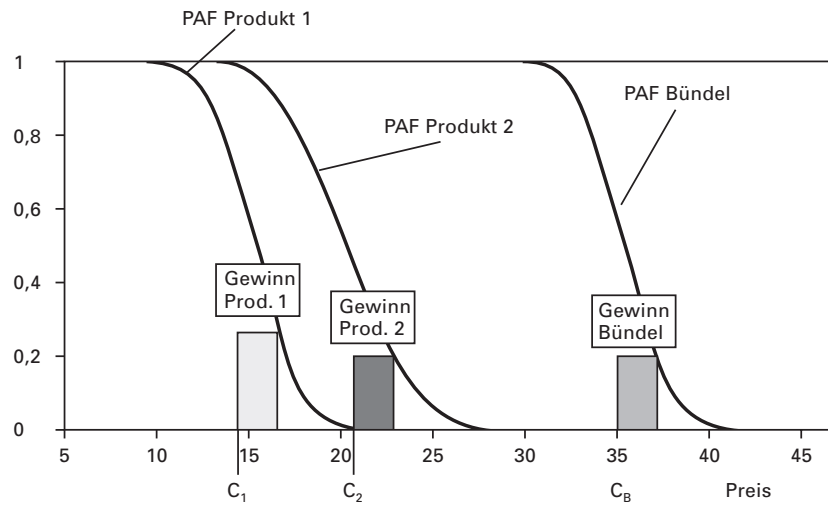


Abb. 4: Vergleich des Einflusses niedriger variabler Kosten auf die Gewinne bei reiner Bündelung und Entbündelung

Abb. 5: Vergleich des Einflusses hoher variabler Kosten auf die Gewinne bei reiner Bündelung und Entbündelung



verursachen, impliziert diese Erkenntnis, dass gerade im Internet zukünftig mit einer verstärkten Anwendung der Preisbündelung zu rechnen ist. So ist es beispielsweise denkbar, dass Banken, Internet-Service-Provider oder Portal-Betreiber zukünftig nicht mehr nur noch den Zugang zu Bankleistungen, zum Internet oder zum Portal anbieten, sondern ein Bündel an zahlreichen weiteren Leistungen zu einem etwas höheren Preis, wie zum Beispiel der Zugang zu Informationsdiensten, E-Mail-Newslettern, Zeichnung von Aktien, Speicherplatz für Websites, anbieten.

## 6 Fazit

Aufgrund der gestiegenen Profitabilitätsanforderungen an Internet-Unternehmen erhöhen diese nun vielfach die Preise für ihre Angebote bzw. geben bislang kostenlose Angebote nur noch gegen ein Entgelt ab. Für das Ziel höherer Erlöse bietet sich insbesondere der Einsatz differenzierter Preise an, da somit die zunächst sehr kostengünstig angebotenen Produktvarianten auch weiterhin kostengünstig und Produktneuerungen jedoch zu höheren Preisen angeboten werden können. Das digitale Umfeld des Internets ermöglicht die Handhabung und einfache Abrechnung selbst komplizierter Preisstrukturen. Ausserdem sind kurzfristige Preisanpassungen im Internet gegenüber der Offline-Welt einfacher und vor allem kostengünstiger durchzuführen.

## Literatur

- Adams, W. J./Yellen, J. L. (1976): Commodity Bundling and the Burden of Monopoly*, in: Quarterly Journal of Economics, No. 90/1976, pp. 475–498.
- Baginski, K./Ematinger, R. (2001): Wie binde ich eCommerce in bestehende Softwaresysteme ein? – Backend-Integration*, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B. (Hrsg.): eCommerce. Einstieg, Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 3. Aufl., Frankfurt am Main.
- Choi, S.-Y./Stahl, D. O./Whinston, A. B. (1997): The Economics of Electronic Commerce*, Indianapolis.
- Clement, M./Litfin, T./Peters, K. (2001): Netzeffekte und Kritische Masse*, in: Albers, S./Clement, M./Peters, K./Skiera, B. (Hrsg.): Marketing mit Interaktiven Medien. Strategien zum Markterfolg, 3. Aufl., Frankfurt am Main, S. 101–115.
- Clemons, E. K./Hann, I.-H./Hitt, L. M. (2000): The Nature of Competition among Online Travel Agents: An Empirical Investigation*, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Deneckere, R./McAfee, R. P. (1996): Damaged Goods*, in: Journal of Economics and Management Strategy, No. 5/1996, pp. 149–174.
- Diller, H. (2000): Preispolitik*, Stuttgart.
- Fassnacht, M. (1996): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen. Implementationsformen und Determinanten*, Wiesbaden.
- Haase, K./Salewski, F./Skiera, B. (1998): Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen am Beispiel von «Call-by-Call»-Tarifen*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 68/1998, S. 1053–1072.
- Olderog, T./Skiera, B. (2000): The Benefits of Bundling Strategies*, in: Schmalenbach Business Review, No. 1/2000, pp. 137–160.
- Pigou, A. C. (1929): The Economics of Welfare*, London.
- Schwartz, E. I. (1999): Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy*, New York.
- Shapiro, C./Varian, H. R. (1998): Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston.
- Simon, H. (1992): Preismanagement: Analyse, Strategie, Umsetzung*, Wiesbaden.

*Skiera, B. (1998): TACO: Eine neue Möglichkeit zum Vergleich von Mobilfunktarifen*, Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 50/1998, S. 1029–1047.

*Skiera, B. (1999): Mengenbezogene Preisdifferenzierung bei Dienstleistungen*, Wiesbaden.

*Skiera, B./Spann, M. (1998): Gewinnmaximale zeitliche Preisdifferenzierung für Dienstleistungen*, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 68/1998, S. 703–718.

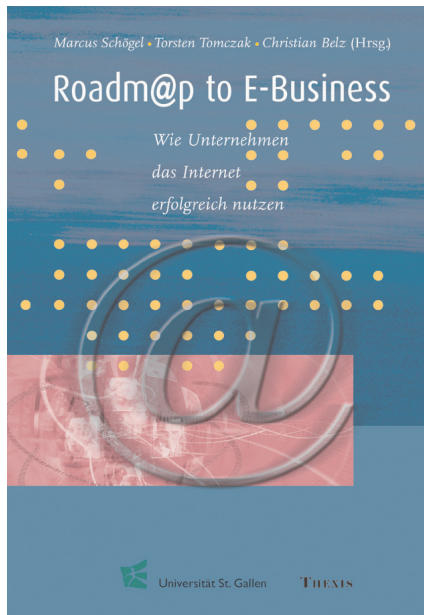
*Skiera, B./Spann, M. (2000): Flexible Preisgestaltung im Electronic Business*, in: Weiber, R. (Hrsg.), in: Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 539–557.

*Tellis, G. J. (1986): Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies*, in: Journal of Marketing, No. 50/1986, October, pp. 146–160.

# Neu

# THEXIS

## Verlagsprogramm



Schögel, Marcus/ Tomczak, Torsten/ Belz, Christian

## Roadm@p to E-Business

Wie Unternehmen das Internet erfolgreich nutzen

Mitte des Jahres 2000 wurde mit dem abrupten Ende des Internet-Booms deutlich, dass die New oder Networked Economy kein neuer «Kontinent» ist, auf dem betriebswirtschaftliche Grundregeln nicht mehr gelten. Heute wird deutlich, dass es im E-Business mehr denn je darum geht, innovative, kundengerechte, flexible und wirtschaftlich tragfähige Lösungen und Angebote zu entwickeln. Die vielfältigen Anwendungsfelder der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien zwingen die Anbieter dazu, ihre bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten zu überprüfen, Chancen und Risiken eines Engagements abzuwägen und geeignete Vorgehensweisen für die Geschäftsbereiche des Unternehmens zu definieren. Dabei erweisen sich bestehende Planungsansätze oft als wenig angemessen und nur bedingt zur Lösung der Praxisprobleme im E-Business geeignet. Sie konzentrieren sich entweder einseitig auf strategische Fragen oder betonen die operativen Aspekte. Eine integrierte Betrachtung der zentralen strategischen Aspekte als auch der für eine rasche Umsetzung notwendigen Entscheidungen findet sich leider nur in seltenen Ausnahmefällen.

### Die Roadm@p to E-Business als Handlungs- und Orientierungsrahmen für komplexe Internet-Projekte

Um Unternehmen mit bestehenden Kundenbeziehungen und existierenden Geschäftsprozessen einen Handlungsrahmen im komplexen Umfeld des Internets zu bieten, entwickelte ein Team von Forschern am Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen den Ansatz der Roadm@p to E-Business. Der Ansatz bietet Führungskräften eine Entscheidungsgrundlage für das Internet- und E-Business-Engagement ihres Unternehmens. Seit 1999 wurde der Ansatz der Roadmap in verschiedenen Unternehmen und Management-Seminaren für unterschiedliche Projekte erfolgreich angewendet und verfeinert. Mit dem vorliegenden Herausgeberwerk wollen wir nun die Forschungsergebnisse einem breiten Publikum zur Verfügung stellen. Das Werk richtet sich dabei vor allem an Studenten und Unternehmensvertreter, die sich der dynamischen Materie des E-Commerce und E-Business aus einer praxisorientierten Sicht nähern wollen. Dozenten und Lehrkräften bietet das Buch des weiteren eine Vielfalt von Unternehmensbeispielen und Praxiserfahrungen.

Schögel, Marcus/ Tomczak, Torsten/ Belz, Christian

### Roadm@p to E-Business

St.Gallen: Thexis 2002

960 Seiten, gebunden

ISBN 3-908545-75-7

CHF 198.–/EUR 129.–

## Bestellung

Ich/wir bestelle(n):

\_\_\_\_\_ Exemplar(e) Schögel/Tomczak/Belz: **Roadm@p to E-Business. CHF 198.–/EUR 129.–**

Firma \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Adresse \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Bitte einsenden oder faxen an:

Verlag Thexis, Institut für Marketing und Handel an der Universität St.Gallen, Bodanstrasse 8,

CH-9000 St.Gallen, Telefon +41 (0)71 224 28 45, Fax +41 (0)71 224 28 57, [www.thexis.ch](http://www.thexis.ch), [www.thexis.com](http://www.thexis.com)