

SWISS ● MARKETING REVIEW

Ausgabe 1/2022

Pricing – Capturing Value

Das Gefangenendilemma des Black Friday und Cyber Monday –
Ausmass und Verteidigungsstrategien in Rabattschlachten |
Das Phänomen negativer Preise: Warum sollte man den Käufer bezahlen? |
Swiss Marketing – Nummer 1 für Netzwerk, Fachwissen und Ausbildung



Das Gefangenendilemma des Black Friday und Cyber Monday

Ausmass und Verteidigungsstrategien in Rabattschlachten

Die Rentabilität von Aktionstagen wie dem Black Friday wird stark hinterfragt, da die Preisaktionen mit Margenerosionen verbunden sind. Doch wie können sich Detailhändler dem Preisdruck an diesen Tagen entziehen, ohne Umsatz- und Marktanteile zu verlieren? Basierend auf qualitativen Erkenntnissen, identifizieren die Autoren Verteidigungsstrategien für Händler.

Von Prof. Dr. Thomas Rudolph, Fjolla Fazliu und Matthias Eggenschwiler



Foto: © Adobe Stock

Zwei Milliarden Pakete, rund 600 000 Bestellungen pro Sekunde und über 70 Milliarden US-Dollar Umsatz – der Singles' Day 2020 war für Alibaba ein voller Erfolg (Schweizer Radio und Fernsehen, 2020). Während dieser Shopping-Event seinen Ursprung in Asien hat, ist der in Europa verbreitete Black Friday ein Phänomen aus den USA (Scharwenka & Shikha, 2020; Li, et al., 2020). Mit Aktionstagen erzielen Händler zwar höhere Umsätze, jedoch oft in Verbindung mit niedrigen Margen. Es stellt sich deshalb die Frage, inwiefern sich Aktionstage für Händler betriebswirtschaftlich lohnen. Dennoch, der Ausstieg aus diesen Aktionstagen scheint für viele Unternehmen aus Umsatz- und Marktanteilsüberlegungen nicht tragbar. Als Ergebnis stellen sich viele Detailhändler diesen Preiskämpfen und nehmen die negativen Folgen auf das Ergebnis in Kauf (Dawes, 2012).

Auswirkungen von Preisaktionen wurden in der Forschung bereits in unterschiedlichen Kontexten untersucht. Jedoch fehlt es an Erkenntnissen zu möglichen Strategien für den Detailhandel, negative Auswirkungen von Aktionstagen zu vermeiden. Mit diesem Artikel leiten wir gezielt Massnahmen beziehungsweise Verteidigungsstrategien für Detailhändler her.

1. Black Friday und Cyber Monday als Aktionstage im Schweizer Detailhandel

2015 haben sich in der Schweiz verschiedene Händler zum ersten Mal am Black Friday beteiligt. Seit da nimmt die Anzahl der teilnehmenden Händler exponentiell zu. 2016 waren es rund 30 Händler, 2020 bereits über 300. Neben Bekleidungsgeschäften, Warenhäusern und Elektronikhändlern kamen auch Dienstleister wie Coiffeure oder Reiseveranstalter hinzu (Gratwohl & Schürpf, 2020). Viele Händler fühlen sich unter Druck gesetzt, an diesen Rabattaktionen

Für den Kunden eine tolle Sache. Es ist eine Kundenparty und die bezahlt der Handel. [...] Wenn ich mir wünschen könnte, es gäbe keinen Black Friday, würde ich mir das wünschen.

(Person E4, Interview, 19. Juli 2021)

teilzunehmen. Die Gefahr, die eigene Kundschaft an die Konkurrenz zu verlieren, sei zu gross.

Während viele Manager den Umsatzanstieg als positiv bewerten, sind in einer Befragung nur 8 Prozent der Meinung, dass die Auswirkungen auf den generierten Ertrag ebenfalls positiv sind (Fuhrer et al., 2021). Die Margeneinbrüche können durch Mehrabsatz selten kompensiert werden, weshalb kein Gewinn erzielt werden kann (Brown, 2018). Unter der Annahme einer Bruttomarge von 25 Prozent und einer Preisreduktion von 20 Prozent muss der Absatz für eine Kompensation um 400 Prozent ansteigen. Die Preiselastizität wäre 20, was auch für Aktionsangebote selten ist (Dawes, 2012; Simon & Fassnacht, 2016).

Die Art und das Ausmass der Beteiligung an den Aktionstagen hängt stark von der Branche ab (Eley, 2018; Haeny, 2018; PwC, 2020; Abraham et al., 2021). Die höchsten Ausgaben werden in Elektronik und Bekleidung sowie in Spielwaren, Kosmetik und Heimartikeln registriert (vgl. Haeny, 2018; PwC, 2020; blackfriday-deals.ch, 2021; Suhr, 2020). Von einem weniger starken Absatzanstieg profitieren Lebensmittelhändler. Nach einer Studie von PwC (2020), die für England durch-

geführt wurde, entfielen 15 Prozent der Ausgaben auf den Bereich Lebensmittel.

Doch die Aktionstage sind nicht nur unter betriebswirtschaftlicher Betrachtung kritisch zu sehen. Sie fördern nicht nachhaltigen Mehrkonsum, und werden deshalb im Rahmen der Klimadebatte zunehmend kritisiert. Einige Unternehmen distanzieren sich deshalb ganz bewusst von diesen Aktionstagen – zum Beispiel der Möbelhändler Ikea. Das Einrichtungshaus animiert Kunden im Rahmen der unternehmenseigenen Initiative «Buyback Friday», gebrauchte Möbel zu retournieren.

2. Preiskriege als Folge des Gefangenendilemmas

Die Entstehungsgründe für Preissenkungen sind vielfältig: Lebenszyklus von Produkten, Marktreife, schwaches Marktwachstum aber auch Erfahrungskurven- und Skaleneffekte. Meist treten Preiskämpfe auch auf Märkten mit wenig differenzierbaren Produkten auf. Der Fokus ist dann stärker auf den Preis als auf Produkteigenschaften gerichtet.

Die Theorie des Gefangenendilemmas (vgl. Rapoport & Chammah, 1965) kann die alljährlichen Preiskriege an Aktionstagen wie dem Black Friday erklären. Die Theorie geht von einer Situation aus, in welcher zwei Akteure unabhängig voneinander eine von zwei Handlungsalternativen wählen (z.B. Black-Friday-Rabatt geben oder nicht). Dabei führt das individuelle und als rational wahrgenommene Handeln der Akteure zu keinem optimalen Ergebnis. Zur Konkretisierung wird folgendes Szenario der Spieltheorie betrachtet: Zwei Anbieter konkurrieren in einem Markt und einem Produkt mit geringem Differenzierungsgrad. Anbieter A senkt den Preis seines Produktes (in Form eines Black-Friday-Rabattes) und gewinnt dadurch einen Grossteil des Marktanteils für sich. Als Abwehrreaktion wird der Mitbewerber B ebenfalls den Preis für sein Produkt senken. Dieses Spiel wiederholt sich, bis beide Anbieter im Preiskrieg Deckungsbeiträge verloren haben. Die gewinnoptimale Strategie wäre, wenn beide

den hohen Preis wählen. Dafür müssten die Anbieter gemäss der Spieltheorie kooperieren beziehungsweise sich absprechen können, was im realen Marktumfeld natürlich verboten ist. Für den Akteur, der zuerst handelt, kann jedoch ein «First Mover Advantage» entstehen (Homburg, 2020).

3. Negative Auswirkungen von Preisaktionen

Preisaktionen sind ein zweischneidiges Schwert. Kunden reagieren unmittelbar auf Preisveränderungen (Homburg, 2020; Simon & Fassnacht, 2016). Für die kurzfristigen Absatzsteigerungen ist der Referenzpreiseffekt verantwortlich. Kunden messen den neuen Preis am alten und es entsteht der Eindruck einer günstigen Kaufgelegenheit (Diller, 2008). Da es jedoch nur eine temporäre Massnahme ist und die Preise wieder auf das ursprüngliche Niveau erhöht werden, tritt bei Kunden auch eine negative Preiswahrnehmung auf (Schuckel & Wierich, 2007; Kahneman & Tversky, 1979). Bei zu häufigen Preisaktionen mutiert der Aktionspreis gar zum üblichen Referenzpreis (Homburg, 2020). Weiter werden durch Preisaktionen Produkte anderer Marken weniger gekauft (Spill-over-Effekte) oder Käufe werden vorgezogen (Carry-over-Effekt) (Diller & Anselstetter, 2006).

Insbesondere an Aktionstagen wie dem Black Friday erhoffen sich Händler, über «Lockvogelangebote» Neukunden in ihre Geschäfte zu leiten und deren Loyalität zu gewinnen (Simon & Fassnacht, 2016). In der Realität haben Preisaktionen kaum positiven Einfluss auf die Loyalität der Konsumenten. Im Gegenteil, sie fördern die Illoyalität der Kunden durch «Cherry Picking» (Bell & Lattin, 1998; Fox & Hoch, 2005; Lal & Rao, 1997).

4. Methodik

Um Verteidigungsstrategien von Preiskämpfen an Aktionstagen zu formulieren, haben wir 13 leitfadengestützte Interviews mit Experten aus drei unterschiedlichen Branchen durchgeführt. So wurden zwei Branchen (Elektronik und Bekleidung) ausgewählt,

Abbildung 1: Illustration des Gefangenendilemmas unter der Annahme vollständiger Information

	Unternehmen A nimmt nicht am Black Friday teil	Unternehmen A nimmt am Black Friday teil
Unternehmen B nimmt nicht am Black Friday teil	Beide maximieren ihre Gewinne	A macht Gewinn B verliert alle Gewinne
Unternehmen B nimmt am Black Friday teil	A verliert alle Gewinne B macht Gewinn	Beide machen minimale Gewinne, oder sogar Verluste

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rapoport & Chammah, 1965

Tabelle 1: Interviewverzeichnis			Teilnahme am Black Friday	Teilnahme am Cyber Monday
Elektronik				
Unternehmen E1	Person E1	Marketing Manager Promotion	Ja, 2017	Ja, 2020
Unternehmen E2	Person E2	Category Buying Manager, Retail und E-Commerce	Ja, Datum unbekannt	Ja, Datum unbekannt
Unternehmen E3	Person E3	Head of Marketing Communications	Ja, Datum unbekannt	Ja, Datum unbekannt
Unternehmen E4	Person E4	Managing Director	Ja, 2016	Ja, Datum unbekannt
Bekleidung				
Unternehmen B1	Person B1	Chief Digital Officer	Inkonsistente Angaben	Inkonsistente Angaben
Unternehmen B2	Person B2.1	Category Manager	Ja, 2019	Keine Angabe
	Person B2.2	Category Field Manager und Projektleitung Black Friday		
Unternehmen B3	Person B3	Chief Executive Officer	Ja, 2017	Ja, 2017
Lebensmittel				
Unternehmen L1	Person L1	Head of Marketing und Digital Services	Ja, 2017	Nein
Unternehmen L2	Person L2	Chief Operating Officer	Nein	Nein
Unternehmen L3	Person L3	Chief Commercial und Marketing Officer	Ja, 2017	Ja, 2017
Divers				
Unternehmen D1	Person D1	Chief Executive Officer	Nein	Nein
Unternehmen D2	Person D2	Chief Retail Officer	Ja, 2015	Ja, 2019
Unternehmen D3	Person D3	Brand Director	Ja, 2015	Ja, 2019

Quelle: Eigene Darstellung.

die sich stark und eine Branche (Lebensmittel), welche sich weniger stark an Aktionstagen beteiligen. Die Experteninterviews bieten in diesem Sinne die notwendige Nähe zur Praxis. So können branchen- und situationsspezifische Entscheidungen sowie Handlungen in Bezug auf die Aktionstage in einem realen Kontext nachvollzogen werden. Alle Interviews wurden im Zeitraum von 23. Juni bis 19. Juli 2021 durchgeführt. Tabelle 1 bietet eine Übersicht über die Rollen der Experten im Unternehmen. Alle Interviews wurden vollständig anonymisiert.

5. Erkenntnisse der Experteninterviews

Von den 13 befragten Unternehmen beteiligen sich zehn aktiv an den Aktionstagen «Black Friday» und «Cyber Monday», jedoch führt ein Lebensmittelhändler den «Cyber Monday» nicht durch. Die Unternehmen B1, L2 und D1 platzieren nach den Aussagen in den Interviews weder Black-Friday- noch Cyber-Monday-Angebote. Die Tabelle 1 bietet eine Übersicht, welche Unternehmen sich an welchem Aktionstag betei-

gen und seit wann. Nachfolgend führen wir sechs Handlungsempfehlungen auf, welche den Erfolg von Handelsunternehmen bei der Teilnahme an Aktionstagen massgeblich beeinflussen (siehe Abbildung 2).

Einschätzungen der Auswirkungen und des Erfolgs

Es ist festzuhalten, dass die erwähnten Risiken oder die negativen Auswirkungen gegenüber wahrgenommenen Chancen oder positiven Auswirkungen dominieren. Die Auswirkungen der Preisaktionen sind im Einklang mit den Aussagen der Detailhändler. Manche Gefahren werden von einigen Unternehmen nicht direkt wahrgenommen. Zum Beispiel wird bei Verlagerung oft von Vorziehkäufen und damit «Kannibalisierung» des Weihnachtsgeschäftes als Gefahr gesprochen. Um diesen Effekt einzukalkulieren, beziehen viele Experten bei der Erfolgsbetrachtung jeweils die Nachperiode der Aktionstage ein. Eine Verlagerung umfasst jedoch auch geplante Einkäufe. Dieser Effekt ist für Aktionstage wie den Black Friday und den Cyber

Monday umso bedeutender, da diese an vorhersehba- ren Tagen stattfinden und daher umso planbarer sind (Dawes, 2012). In der persönlichen Beurteilung der Ak- tionstage nennen Experten die «Planung» als einen Kundennutzen.

Das Ausmass der geplanten Einkäufe ist auch ab- hängig vom Produkt und von der Branche. Zum Bei- spiel sind vor allem verderbliche Lebensmittel für den unmittelbaren Konsum gedacht, was gegen eine Pla- nung und damit Verlagerung der Einkäufe spricht.

Einige von den Händlern als Chancen eingestufte Auswirkungen sind kritisch zu betrachten. Häufig wird argumentiert, die gewonnenen Frequenzen zu nutzen, um Neukunden zu einer treuen Kundschaft zu machen. Wie oben ausgeführt, haben Preisaktionen in der Realität jedoch kaum einen Einfluss auf die Ladentreue der Konsumenten. Hingegen wird der Preis zum Entsch- eidungskriterium für die Wahl eines Artikels oder eines Geschäfts (Diller, 2008).

Die Auswirkungen müssen von den Unternehmen individuell bewertet werden. Zu beachten ist jedoch die erwähnte Komplexität der Erfolgsmessung von Preisaktionen als Massnahme und die verschiedenen Faktoren, wie persönliche Voreingenommenheit ge- genüber den Aktionstagen, welche bei der Bewertung eine entscheidende Rolle spielen.

Beitrag ans angestrebte Unternehmensprofil bewerten

Aus den Aussagen der Experten wird erkennbar, dass die Entscheidungen für eine Teilnahme bei den meis- ten Detailhändlern von taktischen Überlegungen in Bezug auf Frequenzsteigerungen und Umsatzziele ge- prägt waren. Die Teilnahme und damit die Preissen- kungen werden als einzige Lösung betrachtet, um Marktanteilsverluste zu bremsen beziehungsweise zu hemmen. Entsprechend dem Gefangenendilemma entsteht für Mitbewerber dadurch ein Preisdruck, der sie veranlasst, den Initiator zu unterbieten. Solche Szenarien münden in Preiskriege, die längerfristig für alle Teilnehmenden nicht nachhaltig sind. Branchen, die neu am Konzept der Aktionstage teilnehmen möchten, sind angehalten, Überlegungen über kurz- fristige Umsatzziele hinaus anzustellen. Es gibt Unter- nehmen, welche von ihrer Positionierung aus bessere Voraussetzungen haben, um in diesen Preiskriegen an den Aktionstagen bestehen zu können (z.B. Kosten- führer/Discounter). Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass sowohl eine Teilnahme als auch eine Nichtteilnahme an Aktionstagen mit den geeigneten Voraussetzungen und Kompetenzen, mit intelligenter Vermarktung, klarer Positionierung sowie consequen-



Abbildung 2: Hauptkenntnisse aus den Interviews

Sechs Handlungsempfehlungen

- 1 Einschätzungen der Auswirkungen und des Erfolgs
- 2 Beitrag ans angestrebte Unternehmensprofil bewerten
- 3 Höhe der Preisaktion optimieren
- 4 Ausweitung der Preisaktion limitieren
- 5 Produkt- und Sortimentsauswahl an Kunden orientieren
- 6 Differenzierung durch gezielte Rabattierung von Produkten und Leistungen

Quelle: Eigene Darstellung.

ter Anwendung von Marketinginstrumenten begründbar ist und erfolgswirksam sein kann. Diese Erkenntnis ist deshalb wichtig, da Preisaktionen zwar als taktische Massnahmen zu verstehen sind, jedoch in ihren Konsequenzen auch auf strategische Fragen Einfluss nehmen wie zum Beispiel auf die Positionierung.

Höhe der Preisaktion optimieren

Eine der meistgenannten Massnahmen im Umgang mit den Aktionstagen war die Loslösung von Pauschalrabatten mit dem Ziel, Margenverluste zu reduzieren. Viele Detailhändler berichten, zu Beginn mit hohen Preisaktionen aufs gesamte Sortiment eingestiegen zu sein. Mit zunehmender Erfahrung wurde zum einen die durchschnittliche Höhe der Preisaktionen reduziert und zum anderen wurden Produkte beziehungsweise Teilsortimente bewusst ausgesucht beziehungsweise ausgeschlossen. Da die Produkte mit unterschiedlichen Deckungsbeiträgen beziehungsweise Margen berechnet sind, ist eine intelligente Selektion zu empfehlen, um die Rentabilität der einzelnen Produkte oder Sortimente sicherzustellen.

Als weitere Massnahme zur Festlegung der Höhe der Preisaktion wird eine detaillierte Kalkulation angewendet, bei welcher zum Einkaufspreis des Herstellers die Versand- und die Handlingkosten sowie die Marge dazugerechnet wird. Bei dieser Kalkulationsform stellt sich die Frage, inwiefern in der Komplexität der Preiskalkulationen des Handels sichergestellt wird, dass die Produkte nicht negativ kalkuliert sind. Die Herausforderung besteht in der Bestimmung der zurechenbaren Kosten auf das einzelne Produkt. Denn trotz Gemeinkostenschlüssels können die Kosten im Handel kaum nach Verursacherprinzip verrechnet werden (Diller, 2008). Zudem spielen neben der absoluten Höhe der Preisaktion auch Faktoren wie Gültigkeitsdauer und Effekte der Kreuzelastizitäten eine Rolle, welche nicht vollumfänglich kalkulierbar sind (Bogomolova et al., 2017; Diller, 2008; Krämer et al., 2016).

Ausweitung der Preisaktion limitieren

Zur Erhöhung des durchschnittlichen Warenkorb zu den Detailhändler als Massnahme die zeitliche Beschränkung der Aktionen auf bestimmte Tage beziehungsweise die Verteilung des Angebots auf mehrere Tage. Beispielsweise wird nur eine bestimmte Produktauswahl am Freitag angeboten und eine andere am Samstag. Damit werden die Frequenzen an mehreren Tagen abgeholt. Für das stationäre Geschäft bringt dies den Vorteil, dass zu grosse Massen verhindert werden und die Frequenzen richtig bedient werden können.

Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, den Preis eines durchschnittlichen Warenkorbs zu erhöhen, grösser, da die Auswahl reduzierter Artikel limitiert ist und auf reguläre Artikel zurückgegriffen wird.

Im Zusammenhang mit der erwähnten Loslösung von Pauschalrabatten und der gezielten Auswahl von Produkten für die Aktionstage steht die Limitierung

Wenn Black Friday ist, rennen die Kunden los und haben das Gefühl, es gibt überall Schnäppchen. [...] Auch bei uns rennen sie die Läden ein, obwohl wir eigentlich nichts Zusätzliches geben [...].

(Person B1, Interview, 25. Juni 2021)

der Anzahl Angebote. Ähnlich wie die Verteilung der Angebote über mehrere Tage kann dadurch eine grössere Auswahl nicht reduzierter Produkte an die Kunden getragen werden. Beide Massnahmen haben zum Ziel, Zusatzverkäufe über das nicht reduzierte Sortiment zu generieren. Um jedoch «Cherry-Picking», das heisst, das Einkaufen ausschliesslich reduzierter Artikel, zu minimieren, ist es umso bedeutender, die «richtigen» Produkte auszuwählen. Die Analyse eines durchschnittlichen Warenkorbs kann dabei unterstützen, Produkte zu identifizieren, die oft in Einzelverkäufen gekauft wurden. Diese werden dann für ein Angebot ausgeschlossen. Weiter können Bündelangebote die Zusatzverkäufe steigern, indem die Preisaktion nur beim Kauf von zwei oder mehreren Artikeln gültig ist. Je nach Branche eignen sich Services und Dienstleistungen wie Garantieverlängerungen oder Finanzierungen für solche Bündelangebote.

Produkt- und Sortimentsauswahl an Kunden orientieren

Bei der Produkt- beziehungsweise der Sortimentsauswahl für die Preisaktionen orientieren sich einige Händler an Bestsellern. Das kann aus verschiedenen Gründen vorteilhaft sein. Aus der Forschung geht hervor, dass bei dominanten Produkten oder Marken die Preiskenntnisse der Konsumenten höher sind und damit der wahrgenommene Vorteil bei einer Preisänderung grösser ist. Handelt es sich um Markenartikel, wie

dies oft in der Elektronikbranche der Fall ist, können Kunden direkte Preisvergleiche anstellen. Damit muss gewährleistet werden, dass der beste Preis angeboten werden kann, welcher für das Unternehmen noch finanzierbar beziehungsweise rentabel ist. Damit kann die Produktauswahl nie unabhängig von der Finanzierung betrachtet werden. Zudem ist zu berücksichtigen, dass Herstellermarken bei mehreren Händlern verfügbar sein können, wie das zum Beispiel für Notebooks oder Smartphones häufig der Fall ist. In solchen Fällen ist die Gefahr erhöht, in Preiskämpfe zu geraten, da es sich um das gleiche Produkt handelt und der Preis dadurch zum entscheidenden Kriterium wird.

Neben der Produktwahl spielt das Timing eine wichtige Rolle. Beispielsweise schaltet Unternehmen D2 Angebote im Bereich Herrenbekleidung an einem Samstag, da diese Zielgruppe nur an diesem Tag einkauft. Damit wird sichergestellt, diese Preisaktionen am richtigen Tag der passenden Zielgruppe anzubieten.

Im Gegensatz zu Bestsellern können auch neue Sortimente im Mittelpunkt der Angebote stehen. Damit eröffnet sich die Chance, eine Kannibalisierung des regulären Sortiments zu verhindern und zusätzliche Umsätze zu generieren.

Differenzierung durch gezielte Rabattierung von Produkten und Leistungen

Wie bereits erläutert, sind von Preisaktionen und -kämpfen häufiger bekannte Marken betroffen (Wilger & Krämer, 2020). Um den Fokus weg vom Preis zu lenken, hilft es Händlern, sich bezogen auf die rabattierten Produkte oder Leistungen zu differenzieren.

Die interviewten Manager sagen in den Interviews, dass das Sicherstellen von Alleinverkaufsrechten sowie die Führung von Eigenmarken eine Differenzierung ermöglichen. Beide Massnahmen reduzieren die Vergleichbarkeit zur Konkurrenz und damit zu deren Preisen.

Auch über den Ausbau von Services und Dienstleistungen kann eine Differenzierung am Markt erzielt werden, welche den Preis als Entscheidungskriterium abschwächt. Vor allem im Elektronikfachhandel, in dem die Differenzierung über Eigenmarken als Einzelhändler schwer durchsetzbar ist, können Händler sich über die Services gewinnbringend differenzieren. Als Beispiel wurde in den Interviews genannt, dass Lizenzen für das Anbieten von Services erworben werden können, die sonst nur von Herstellern erbracht werden dürfen.

Neben den direkt betriebswirtschaftlichen Vorteilen bietet eine Differenzierung an Aktionstagen die Chance, sich in den aktuellen Entwicklungen in Bezug auf nachhaltigen Konsum gewinnbringend zu positio-

nieren. Dabei steht potenziell weniger übermässiger, sondern selektiver Konsum im Vordergrund.

Zusammengefasst haben Händler verschiedene Möglichkeiten, sich an Aktionstagen mit den beschriebenen Massnahmen zu differenzieren. Über alle Interviews hinweg wurde die hohe Relevanz einer sauberen und frühzeitigen Planung hervorgehoben. Ohne diese ist es nicht möglich, die oben erwähnten Handlungsempfehlungen gewinnbringend umzusetzen.

6. Limitationen

Abschliessend ist zu berücksichtigen, dass die gewonnenen Erkenntnisse von gewissen Limitationen geprägt sind. Diese ergeben sich aus der Natur der qualitativen Forschung, welche eine Verallgemeinerung der Ergebnisse für den gesamten Detailhandel nicht zulässt. So sind die Ergebnisse stark an die Erfahrungen und Meinungen der Experten gebunden, welche branchenspezifisch und unternehmensspezifisch sind, und daher eine gewisse Subjektivität aufweisen. Dennoch sind die formulierten Handlungsempfehlungen als Lösungansätze zu verstehen, welche für ein Unternehmen individuell und situationsbezogen beurteilt werden müssen. Auch wurden lediglich Experten von Schweizer Detailhändlern befragt, was zu gewissen geografischen und marktspezifischen Limitationen führt. ●

LITERATUR

- Abraham, M., Bellefonds, N., Bak, S., Arnoldsen, A., Kalthof, R., Robinson, M. & Wang, T. (2021, 8. Januar).** Bracing for a Retail Holiday Season Unlike Any Other. BCG Global. Abgerufen am 13. März 2021 von <https://www.bcg.com/publications/2020/preparing-retailers-for-2020-holiday-season>
- Bell, D., & Lattin, J. (1998).** Shopping behavior and consumer response to retail price format: Why large basket shoppers prefer EDLP. *Marketing Science*, 17(1), 66–88. <https://doi.org/10.1287/mksc.17.1.66>
- blackfridaydeals.ch. (2021).** Alle Informationen und Tipps zum Black Friday 2021 bei Coop. Black Friday Schweiz 2021. Abgerufen am 06. April 2021 von <https://www.blackfridaydeals.ch/shops/coop/>
- Bogomolova, S., Szabo, M. & Kennedy, R. (2017).** Retailers' and manufacturers' price-promotion decisions: Intuitive or evidence-based? *Journal of Business Research*, 76, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.020>
- Brown, J. (2018, 23. November).** Black Friday, Who Does it Benefit? Simon-Kucher. Abgerufen am 13. März 2021 von <https://www.simon-kucher.com/en/blog/Black-Friday-who-does-it-benefit>
- Dawes, J. G. (2012).** Brand-Pack Size Cannibalization Arising from Temporary Price Promotions. *Journal of Retailing*, 88(3), 343–355. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2012.01.004>

Diller, H. (2008). Preispolitik (4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage). W. Kohlhammer GmbH.

Diller, H. & Anselstetter, S. (2006). Preis- und Sonderangebotspolitik – Formen und Erfolgsfaktoren. In J. Zentes (Hrsg.), Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb (2006. Aufl., S. 596–630). Gabler Verlag.

Eley, J. (2018, 23. November). Black Friday's not so happy returns to hit profits. Financial Times. Abgerufen am 21. März 2021 von <https://www.ft.com/content/5e8c18ac-ee4a-11e8-8180-9cf212677a57>

Fox, E. J. & Hoch, S. J. (2005). Cherry-Picking. Journal of Marketing, 69(1), 46–62. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.46.55506>

Fuhrer, M., Hotz, M., Shavit, S. & Frommeyer, A. (2021, April). Schweiz. Promo-Report 2021. Fuhrer & Hotz.

Gratwohl, N. & Schürpf, T. (2020, 28. November). Black Friday der Rekorde: Schnäppchenjagd in Corona-Zeiten. Neue Zürcher Zeitung. Abgerufen am 10. März 2021 von <https://www.nzz.ch/wirtschaft/Black-Friday-der-rekorde-schnaepchenjagd-in-corona-zeiten-ld.1589107?reduced=true>

Haeny, L. (2018, 13. Dezember). Black Friday: So hat die Schweiz eingekauft. CEToday. Abgerufen am 10. März 2021 von <https://www.cetoday.ch/news/2018-12-13/Black-Friday-so-hat-die-schweiz-eingekauft>

Homburg, C. (2020). Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung (7., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Springer Gabler.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. Econometrica, 47(2), 263–292. <https://doi.org/10.2307/1914185>

Krämer, A., Jung, M. & Burgartz, T. (2016). A Small Step from Price Competition to Price War: Understanding Causes, Effects and Possible Countermeasures. International Business Research, 9(3), 1–13. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n3p1>

Lal, R., & Rao, R. (1997). Supermarket competition: The case of every day low pricing. Marketing Science, 16(1), 60–80. <https://doi.org/10.1287/mksc.16.1.60>

Li, J., Zhu, A., Liu, D., Zhao, W., Zhou, Y., Chen, Y., Liu, Y. & Sun, N. (2020). Sustainability of China's Singles Day Shopping Festivals: Exploring the Moderating Effect of Fairness Atmospherics on Consumers' Continuance Participation. Sustainability, 12(7), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su12072644>

McAlister, L. (1983). Sloan School Working Paper: A Theory of Consumer Promotions. Massachusetts Institute of Technology.

Oliver Wyman. (2019, 11. November). Hohe Erwartungen an die Rabattsaison in der Schweiz [Pressemeldung]. Abgerufen am 30. Mai 2021 von <https://www.oliverwyman.ch/ch-de/Pressemittelungen/pressemittelungen/Hohe-Erwartungen-an-die-Rabattsaison-in-der-Schweiz.html>

PwC. (2020). Black Friday and Cyber Monday – 2020. PwC. Abgerufen am 23. März 2021 von <https://www.pwc.co.uk/industries/retail-consumer/insights/Black-Friday-Cyber-Monday.html>

Rapoport, A., & Chammah, A. M. (1965). Prisoner's dilemma: a study in conflict and cooperation. University of Michigan Press.

Scharwenka, N. & Shikha, J. (2020, 23. November). Global Black Friday Forecast: Impact of COVID-19. Simon Kucher & Partners. Abgerufen am 10. März 2021 von <https://www.simon-kucher.com/de/blog/global-Black-Friday-forecast-retailers-need-pull-spontaneous-shoppers-their-online-shops>

Schuckel, M. & Wierich, R. (2007). Referenzpreiseffekte bei der Preisbeurteilung. In W. Toporowski & M. Schuckel (Hrsg.), Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung (1. Aufl., S. 397–417). Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9535-9>

Schweizer Radio und Fernsehen. (2020, 11. November). Weltgrösste Rabattschlacht – 583 000 Online-Bestellungen pro Sekunde am Singles Day in China. Schweizer Radio und Fernsehen (SRF). Abgerufen am 13. März 2021 von <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/weltgroesste-rabattschlacht-583-000-online-bestellungen-pro-sekunde-am-singles-day-in-china>

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). Preismanagement: Strategie – Analyse – Entscheidung – Umsetzung (4., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Aufl.). Springer Gabler.

Suhr, F. (2020, 23. November). Was die Deutschen am Black Friday kaufen. Statista Infografiken. Abgerufen am 15. März 2021 von <https://de.statista.com/infografik/20107/meistgekaufte-produkte-am-Black-Friday-in-deutschland/>

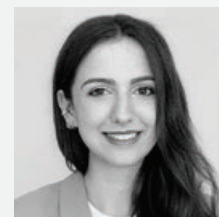
Wilger, G. & Krämer, A. (2020). Signaling gegenüber Wettbewerbern – Erkennen und Verhindern von Preiswettbewerb und „Preiskrieg“. In A. Krämer & R. Kalka (Hrsg.), Preiskommunikation: Strategische Herausforderungen und innovative Anwendungsfelder (1. Aufl., S. 129–149). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-28028-4_7

DIE AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Rudolph ist Marketingprofessor an der Universität St. Gallen und Direktor des Forschungszentrums für Handelsmanagement der Universität St. Gallen. Er widmet sich Fragestellungen zum Handelsmanagement und zum Konsumentenverhalten im Handel. thomas.rudolph@unisg.ch



Fjolla Fazliu ist Master-Studentin in Marketing Management an der Universität St. Gallen und angehende Wirtschaftspädagogin. Sie schrieb ihre Masterarbeit zum Thema Black Friday und Cyber Monday im Schweizer Detailhandel. Beruflich agiert sie als Beraterin für Strategie- und Marketingthemen bei Leap Partners. fjolla.fazliu@leap-partners.com



Matthias Eggenschwiler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsgebiete konzentrieren sich auf ausgewählte Themen im Konsumentenverhalten. matthias.eggenschwiler@unisg.ch

