



Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Kompetenz in Wissenschaft & Management
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg, Prof. Dr. Sabine Kuester

IMU Research Insights # 029

Multichannel Pricing – Status Quo und zukünftige Entwicklungen

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
Karin Lauer, M.Sc.
Prof. Dr. Arnd Vomberg

2014



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Relevanz der Thematik

- Kunden kaufen Produkte und nutzen Services **vermehrt kanalübergreifend** (GfK und Accenture 2010)
- Etablierte **Preisstrategien** geraten durch **neue Online-Wettbewerber** unter Druck

Berücksichtigte Branchen

- Führende **B2C und B2B Händler, Großhändler und Hersteller** aus den Branchen Unterhaltungselektronik, DIY, Haushaltsgeräte, Bekleidung, FMCG (z.B. Kosmetik, Parfüms), Nahrungsmittel und Spielwaren

Studiencharakteristika

- **Ziele:** Ermittlung des Status Quo von Multichannel Management und Pricing sowie zukünftiger Entwicklungen
- **Daten:** Tiefeninterviews mit Marketing und Pricing Managern von März bis Juli 2014
- **Methode:** Qualitative Datenanalyse mit MAXQDA basierend auf offenem, axialem und selektivem Kodieren

Zentrale Erkenntnisse / Implikationen

- Kunden zeichnen sich durch **hybrides Such- und Kaufverhalten** aus und die **Implementation neuer Technologien** (z.B. Smartphone-Apps) fördert die Verzahnung multipler Vertriebskanäle. Unternehmen antworten auf diese Veränderungen mit einem steigenden Angebot an **Crosschannel Services** – kanalübergreifende Dienstleistungen und Optionen in Ergänzung zu ihrem Produktportfolio von der Vorkauf- bis zur Nachkaufphase
- Das **Wettbewerbsumfeld** wird von stationären Unternehmen mit eigenen Online-Shops und einem Anstieg an **Pure Player**, Online-Händlern ohne physischen Absatzkanal (Pan, Shankar und Ratchford 2002), geprägt, die insbesondere **Preisdruck**, **Prozessgeschwindigkeiten** und geforderte **Agilität** erhöhen
- Unternehmen reagieren mit unterschiedlichen Preisstrategien. Es werden sowohl **einheitliche Preise** als auch nach Artikeln, Kanälen und / oder Regionen **differenzierte Preise** gesetzt. Einheitliche Preise werden bei **großer Transparenz** und gering zu haltenden **Kommunikationsherausforderungen** gewählt, während differenzierte Preise mit dem Ziel **höherer Wettbewerbsfähigkeit** und als **Kompensation für höhere Kosten** implementiert werden

- Relevanz der Thematik und zentrale Fragestellungen

- Studiencharakteristika

- Ergebnisse

- Implikationen für Manager

- Kontakt und weiterführende Informationen

Verändertes Konsumentenverhalten

erfordert eine Analyse der Vertriebskanalstruktur

und der Preisstrategie

- Trendstudien zeigen, dass Konsumenten vermehrt online einkaufen (GfK 2013)
 - Konsumenten präferieren den **Online-Kanal** bei Produkten im Bereich Unterhaltungselektronik, Computer, Telekommunikation, Bekleidung und Spielwaren (Boniversum und bvh 2013)
 - Konsumenten präferieren den **Offline-Kanal bzw. stationären Kanal** im Bereich Schmuck, Möbel, Heimwerkerbedarf und Lebensmittel (Boniversum und bvh 2013)
 - **Hybrides Such- und Kaufverhalten** durch **Crosschannel-Nutzung** (z.B. Research Online, Purchase Offline) (GfK und Accenture 2010)
 - Herkömmliche **stationäre Händler** (z.B. Esprit, Hornbach) folgen den Kundenerwartungen und öffnen ihre eigenen Online-Stores (Absatzwirtschaft 2013)
 - **Pure Player** verlassen ihr Einkanalvertriebssystem und öffnen stationäre Dependancen zur Steigerung von Wachstum und Umsätzen (Bloomberg 2012)
 - Unterschiedliche **Kostenstrukturen** und die hohe **Preistransparenz** erhöhen den Druck auf die Preisstrategie (ECC Handel und hybris 2011)
-
- Der Wandel im Konsumentenverhalten erfordert eine Untersuchung der gegenwärtigen Ausgestaltung von Vertriebssystemen, Preissetzung und zukünftiger Anforderungen an Multichannel Pricing

Definitionen

- „Unter **Multi Channel Retailing** wird eine spezifische Ausprägungsform von Mehrbetriebstypenunternehmen des Einzelhandels verstanden, bei der ein paralleler Einsatz mehrerer [...] Vertriebstypen erfolgt“ (Schramm-Klein 2012, S. 421)
- **Multichannel Customer Management** umfasst “the design, deployment, and evaluation of channels to enhance customer value through effective customer acquisition, retention, and development“ (Neslin et al. 2006, S. 95)
- **Multichannel Pricing** ist die Preissetzung in multiplen Vertriebskanälen
- Die Wettbewerbsaspekte **Preisstreueung** und **Online- / Offline-Kanal** beeinflussen die Preisstrategie am meisten (Grewal et al. 2010)

Studien zur Preissetzung

- Forscher gingen davon aus, dass erhöhter Wettbewerb und geringere Suchkosten (Grewal et al. 2010) von z.B. Produkt- und Preisinformationen (Zettelmeyer, Scott Morton und Silva-Risso 2006) **Online-Preise reduzieren** müssten
- Empirische Studien zur Preissetzung zeigen jedoch **widersprüchliche Ergebnisse**
 - Indikation **ähnlicher Preise** zwischen Kanälen einer Firma (u.a. Flores und Sun 2014) und Kanälen von Multichannels und Pure Playern (u.a. Xing 2010)
 - Indikation eines Anstiegs von Unternehmen, die **Preisdifferenzierung** zwischen den Kanälen anwenden (u.a. Chellapa, Sin und Siddarth 2011; Wolk und Ebling 2010)



Ausmaß, Hintergründe und Effektivität von Preisdifferenzierung müssen näher untersucht werden (Neslin et al. 2006; Schuermann, Bellaïche und Petzke 2013)

1 Wie können Unternehmen ihr Multichannel Management System ausgestalten?

2 Welche Preisstrategie verfolgen Unternehmen in den einzelnen Kanälen?

3 Welche Veränderungen im Konsumentenverhalten und zukünftige Entwicklungen sind erkennbar?

4 Welche Managementimplikationen im Hinblick auf Chancen und Risiken leiten Experten ab?

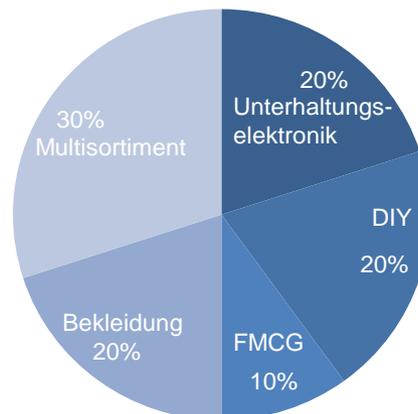
Methodik

- Qualitative Datenerhebung basierend auf Tiefeninterviews für ein umfassendes und detailliertes Verständnis von Multichannel Pricing
 - Literaturrecherche zur Identifikation relevanter Preissetzungsstrategien, Ausgestaltungsmöglichkeiten von Vertriebskanälen, Kundenanforderungen und Branchenunterschiede
 - Tiefeninterviews mit Managern für Multichannel Marketing, Pricing, Unternehmensentwicklung und e-Commerce

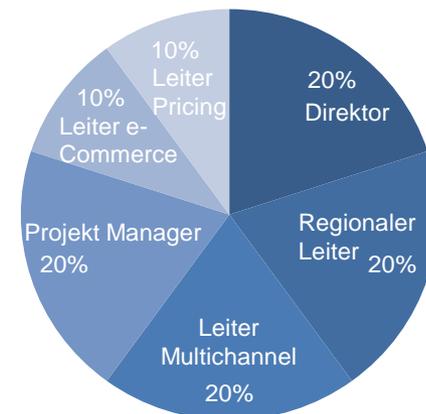
Stichprobe

- Branchenübergreifende Studie mit
 - Händlern (70%)
 - Herstellern (20%)
 - Großhändlern (10%)

Branchen



Funktionen



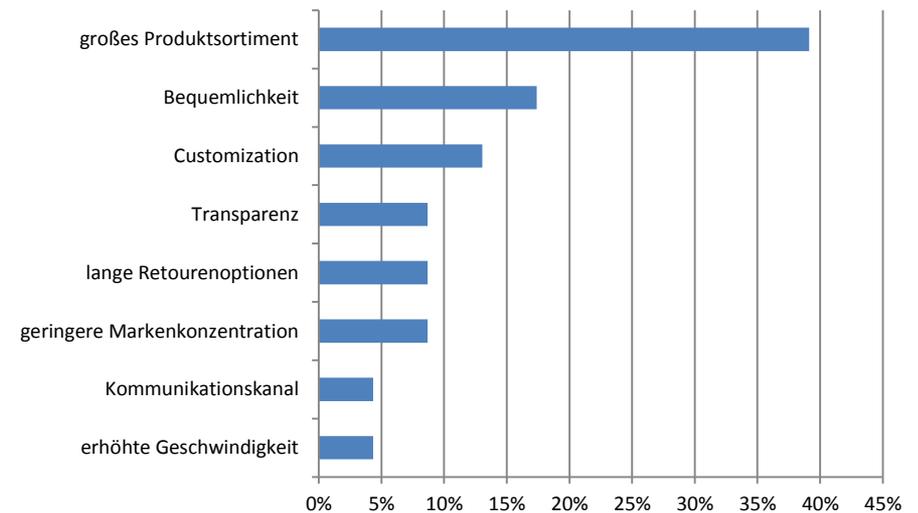
- Alle befragten Unternehmen verfügen über ein Multichannel System oder überlegen, neue Kanäle hinzuzufügen (insbesondere Pure Player). **Vertriebskanäle** sind der Offline-Handel (75-100%*), Online-Shop (10-15%*), Versandhandel (ca. 10%) und Mobile
- Integriertes Management der Kanäle, aber meist **separate Kanalsteuerung**, Profitabilitätsmessung und Gewinnmaximierung
- Herausforderungen bei Kanalintegration in der **Wertschöpfungskette** (Sortimentsplanung, Verkaufssystem, Lagerhaltung, Logistik)
- Erhöhtes Angebot von **Crosschannel Services** (u.a. Click & Reserve & Purchase Offline, Purchase Online & Return Offline)
- Kanalbezogene **Unternehmens- und Konsumentenvorteile**
 - im Offline-Handel stehen ein herausragendes Einkaufserlebnis, die hohe Interaktion zwischen Unternehmensvertretern und Kunden, die Möglichkeit zum Ausprobieren der Ware (Touch and Feel) und die Integration mobiler Geräte im Fokus
 - im Online-Handel werden die große Auswahl an Produkten und Dienstleistungen, der bequeme und transparente Einkaufsprozess sowie die Möglichkeiten zur Individualisierung besonders geschätzt

Vorteile Offline-Kanal**



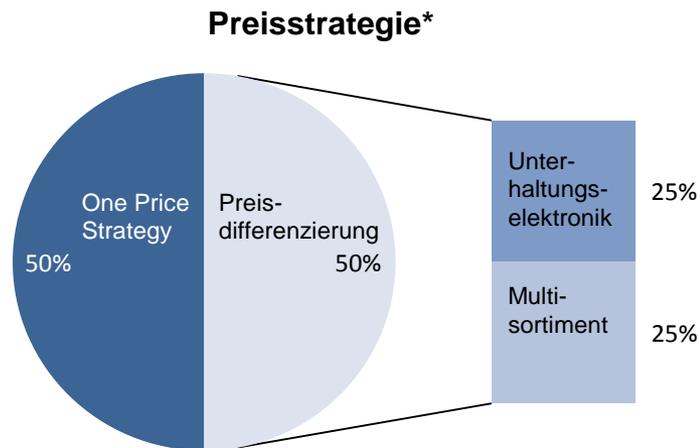
*ohne Berücksichtigung der Kanalstruktur von Pure Playern

Vorteile Online-Kanal**



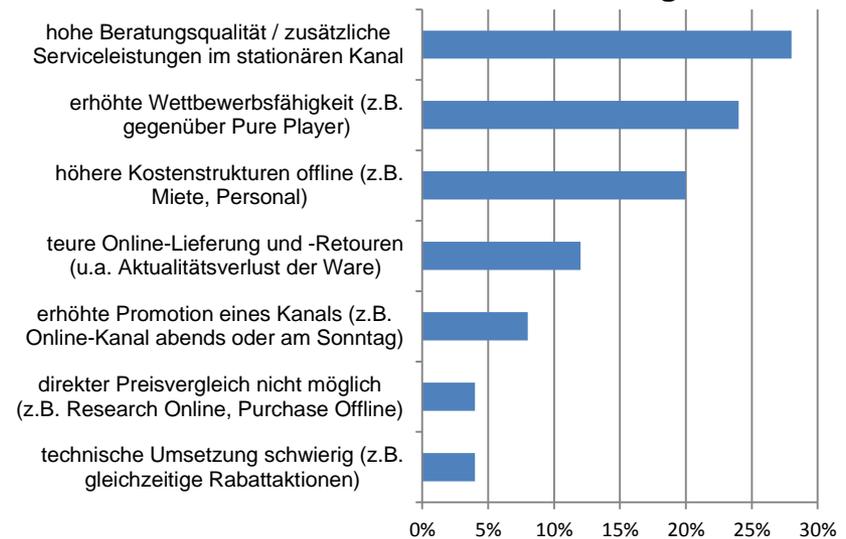
**Oberkategorien; Anzahl der Nennungen in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

- **Umstrittene Preisstrategie:** Die Hälfte der interviewten Unternehmen verfolgt eine **einheitliche Preisstrategie** (insbesondere Hersteller oder Unternehmen mit Herstell- und Handelsfunktion), während die andere Hälfte ihre Preise **nach Kanälen, einzelnen Produkten und / oder Regionen differenziert** (insbesondere Handel und Großhandel)
- **Komplexe Preissetzung:** Neben klassischen Preisparametern (z.B. Margen) spielen **Algorithmen und Big Data** eine zentrale Rolle
- Ein einheitlicher Preis wird aufgrund **hoher Transparenz** (z.B. Research Online, Purchase Offline (ROPO) möglich), **rechtlicher Rahmenbedingungen** (z.B. UVP) oder **Kommunikationsherausforderungen** im Sinne von Erklärungsnot gegenüber dem Kunden gewählt („Der Kunde unterscheidet nicht zwischen Kanälen [sondern betrachtet das gesamte Unternehmen]“)
- **Unterschiedliche Preise** werden insbesondere gewählt, um die **Wettbewerbsfähigkeit** gegenüber Pure Player im Online-Kanal aufrecht zu erhalten und den **höheren stationären Kostenstrukturen** Rechnung zu tragen. Die Kommunikation gegenüber dem Kunden erfolgt meist klar auf Basis transparenter Preise (und Preisvergleiche) sowie eines Argumentationsleitfadens für Mitarbeiter



*ohne Berücksichtigung der Preissetzung von Pure Playern

Gründe für Preisdifferenzierung**



**Oberkategorien; Anzahl der Nennungen in Prozent; Mehrfachnennungen möglich

- Das **hybride Kundenverhalten** und das neue Medienverhalten fördern einen Anstieg der Crosschannel-Nutzung
 - Das klassische **Kataloggeschäft ist oft ein Stimulus für das Online-Geschäft**, da bis zu 80% der Kunden nach dem Erhalt des Offline-Anstoßes (z.B. Versand des Katalogs) online bestellen
 - Bei **Produkten mit haptischer Wirkung** (z.B. Textilien) kann der Online-Kanal ein Stimulus für den **Offline-Kanal** sein, da Kunden sich online informieren, das Produkt aber erst anfassen und ausprobieren möchten
 - Gleichzeitig gibt es die Tendenz, dass Kunden sich **Produkte im stationären Handel anschauen und Beratungsleistungen entgegennehmen** und danach im Online-Kanal bestellen
- **Kundensegmente** werden **vielfältiger** und der Gebrauch von **Kundendaten** steigt an
 - **Online-Kunden** können loyaler, planender und umsatzstärker sein. Zukünftig könnte eine zielgerichtete Ansprache mit **neuen digitalen Tools**, wie beispielsweise Sehoptimierung, Kunden stärker abholen und zu Produkten leiten
 - **Offline-Kunden** können durch Impulse, Einkaufserlebnisse und kompetente Beratung beeinflusst werden
- **Online-Shopping** nimmt weiter zu, der **Kauf in Katalogen und Filialen dagegen ist rückläufig**
 - Eine mögliche Folge sind **verstärkte Filialbereinigungen** der Unternehmen, um sich aus Profitabilitäts- und Produktivitätsaspekten aus kleinen Filialen oder B-Lagen zurückzuziehen und auf A-Lagen, z.B. im Sinne von **Flagship Stores**, zu konzentrieren
 - Die **Attraktivität des stationären Handels** kann durch **Erlebnisse** am POS, Vorstellung und Anwendbarkeit **neuer Technologien** (z.B. Vernetzung von Smart Home), **Digitalisierung der Filialen** durch die Integration von Mobile und einem stärkeren Fokus auf **Customer Care**, CRM und Marken gesteigert werden
 - Die **hohe Agilität der Pure Player** aufgrund niedriger Kostenstrukturen anderer Preisstrategien könnte eine **größere Angebotsvielfalt und erhöhten Preisdruck** für Crosschannel-Händler nach sich ziehen

Ergebnisse III: Veränderungen im Konsumentenverhalten und zukünftige Entwicklungen

Hybrides Kaufverhalten und neue Technologien treiben Unternehmen an, kanalspezifische Vorteile in einem Crosschannel-Management System zu verbinden und angemessen zu bepreisen

Treiber und Potenziale erkennen

Suchverhalten



Big Data



Vernetzung

Kanalspezifische Vorteile nutzen

Online



Top 3: großes Produktsortiment, Bequemlichkeit und Customization

Offline



Top 3: Customer Experience, hohe Kundeninteraktion und Touch and Feel

Crosschannel-Mehrwert leisten

Integration



Produktlösung



Kundennutzen

1

Die Implementation mehrerer Vertriebskanäle bietet Kunden **Seamless Commerce entlang der Customer Journey**. Die einzelnen Kanäle können sich untereinander positiv beeinflussen, indem Kanal-Traffic durch bspw. Promotions gezielt gesteuert wird, sodass eine integrierte Kanallenkung und –erfolgsmessung essentiell sind.

2

Multichannel Management bietet Kunden mehr Flexibilität, verändert das Such- und Kaufverhalten der Kunden und Unternehmen sehen sich nun einer **Vielzahl an Kundensegmenten und Erwartungen** gegenüber. Demnach sollten Unternehmen ihre Kunden passend zu ihrer **Customer Journey** ansprechen und bedienen.

3

Unternehmen sollten die **Vorzüge einzelner Kanäle** genauer betrachten und kommunizieren, um **Redundanzen bei Kosten und Leistung sowie Kannibalisierungseffekte** zu vermeiden. So können sie z.B. das volle Sortiment online, Top Seller und erklärungsbedürftige Produkte offline mit intensiver Beratungsleistung anbieten.

4

Das hybride Kaufverhalten zieht **Crosschannel Services** branchenübergreifend nach sich, die noch nicht von allen Kundengruppen genutzt werden. Zukünftig sollten Unternehmen eine stärkere **Verzahnung der Vertriebskanäle** sowie eine nachfolgende reibungslose Reintegration in die **Wertschöpfungskette** optimieren.

5

Verschiedene Preissetzungsstrategien werden in der Praxis angewandt oder neu etabliert, deren Effektivität sich noch herausstellen muss. Hierbei ist eine **klare Kommunikation** in Hinblick auf die erhöhte **Preistransparenz** und Herausstellung des **individuellen Kundenmehrwerts** sowie **kanalbezogener Services** erforderlich.

6

Preistransparenz und erhöhter Preisdruck durch **Wettbewerber** mit anderen Kostenstrukturen bergen **Herausforderungen**, die Unternehmen mit einer Strategie entgegen können, die flexibel für **individuelle Kundenbedürfnisse** und **neue Technologien** ist sowie den **Kundenmehrwert** klar kommuniziert.

7

Unternehmen sollten in profitablen Filialen die **Chancen** nutzen, die **Attraktivität des POS** durch **Markenerlebnisse** und **Service Solutions** zu steigern. Die Integration von **Big Data Tools** und eines **Segment of One**-Ansatzes im CRM können Bedürfnisse besser erfüllen, Customer Care und Kundenverständnis erhöhen.

- Absatzwirtschaft (2013), „Königsdisziplin: Das Beste der Online- und Offlinewelten verbinden,“ <http://www.absatzwirtschaft.de/content/crm-vertrieb/news/koenigsdisziplin-das-beste-der-online-und-offlinewelten-verbinden;79944> [03.11.2013].
- Bloomberg (2012), „Google May Open Retail Store at European Headquarters in Dublin,“ <http://www.businessweek.com/news/2012-02-09/google-may-open-retail-store-at-european-headquarters-in-dublin.html> [03.11.2013].
- Boniversum und bvh (2013), „Sommer-Umfrage 2012: Einkaufspräferenzen im Online- und Versandhandel sowie im klassischen Einzelhandel,“ <http://www.bvh.info/bvh/aktuelles/details/artikel/weiterer-nutzungsanstieg-im-interaktiven-handel-mehr-als-ein-drittel-der-deutschen-verbraucher-kau/?cHash=b06dde73ce79bc2e3424e04e2200d45f> [24.09.2013].
- Chellappa, Ramnath K., Raymond G. Sin und Sivaramakrishnan Siddarth (2011), „Price formats as a source of price dispersion: A study of online and offline prices in the domestic US airline markets,“ *Information Systems Research*, 22 (1), 83-98.
- Flores, Javier und Jun Sun (2014), „Online versus In-Store: Price Differentiation for Multi-Channel Retailers,“ *Journal of Information Systems Applied Research* (forthcoming).
- ECC Handel und hybris (2011), „Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Konsumentenverhalten im Wandel. Eine Studie des E-Commerce Center Handel (ECC Handel) in Zusammenarbeit mit der hybris GmbH,“ http://www.ecckoeln.de/Downloads/Themen/Multi-Channel/ECC_Studie_Von_Multi-Channel-zu-Cross-Channel_ExecutiveSummary.pdf [13.11.2013].
- GfK (2013), „Retail Trend Monitor 2013,“ http://www.gfk.com/documents/gfk_retail_trend_monitor_2013_website_efin.pdf [05.11.2013].
- GfK und Accenture (2010), „Non-Food Multichannel Handel 2010. Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie,“ http://www.gfk.com/imperia/md/content/presse/pressemeldungen2010/accenture_gfk_mc_studie.pdf [05.09.2013].
- Grewal, Dhruv, Kusum L. Ailawadi, Dinesh Gauri, Kevin Hall, Praveen Kopalle und Jane R. Robertson (2011), „Innovations in Retail Pricing and Promotions,“ *Journal of Retailing*, 87 (Juli), S43–S52.
- Neslin, Scott A., Dhruv Grewal, Robert Leghorn, Venkatesh Shankar, Marije L. Teerling, Jacquelyn S. Thomas und Peter C. Verhoef (2006), „Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management,“ *Journal of Service Research*, 9 (2), 95–112.
- Pan, Xing, Venkatesh Shankar und Brian T. Ratchford (2002), „Price Competition Between Pure Play vs. Bricks-and-Clicks e-Tailers: Analytical Model and Empirical Analysis,“ *Advances in Applied Microeconomics: The Economics of the Internet and E-commerce*, 29-61.
- Schramm-Klein, Hanna (2012), „Multi Channel Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren,“ in: Zentes, Joachim, Swoboda, Bernhard, Morschett, Dirk, Schramm-Klein, Hanna (Hrsg.), *Handbuch Handel*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 419-437.
- Schuermann, Just, Jean-Marc Bellaïche und Amadeus Petzke (2013), „Regaining Pricing Control in a Multichannel World: How Manufacturers Can Rewrite the Rules of the Game,“ *bcg perspectives*, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/pricing_sales_channels_regaining_pricing_control_multichannel_world [27.04.2014].
- Wolk, Agnieszka und Christine Ebling (2010), „Multi-channel price differentiation: An empirical investigation of existence and causes,“ *International Journal of Research in Marketing*, 27 (2), 142-150.
- Xing, Xiaolin (2010), „Can price dispersion be persistent in the internet markets?“ *Applied Economics*, 42 (15), 1927–1940.
- Zettelmeyer, Florian, Fiona Scott Morton und Jorge Silva-Risso (2006), „How the Internet Lowers Prices: Evidence from Matched Survey and Automobile Transaction Data,“ *Journal of Marketing Research*, 43 (2), 168–181.

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU)** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch weltweit hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.

Wenn Sie an weiterführenden Informationen interessiert sind, können Sie uns gerne jederzeit kontaktieren unter:

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim

L5, 1

68131 Mannheim

Telefon: 0621 / 181-1554

E-Mail: karin.lauer@bwl.uni-mannheim.de

Besuchen Sie unsere Webseite: www.imu-mannheim.de

Die Autoren:

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim. Zudem ist er Direktor des dortigen Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) sowie Leiter des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Homburg & Partner.

Karin Lauer, M.Sc. ist Doktorandin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.

Prof. Dr. Arnd Vomberg ist Juniorprofessor für Empirische Forschungsmethoden und Habilitand am Lehrstuhl für Business-to-Business Marketing, Sales & Pricing an der Universität Mannheim.