

Multi-Channel-Pricing: Vertriebskanal-spezifisches Marketing aus Sicht der Verbraucher und Unternehmen

Von Andreas Krämer

Marketing Review
St. Gallen



- Leadtext/Abstract -

Wenn die Wachstumsraten im eCommerce nachhaltig höher sind als im stationären Vertrieb, stellt sich für Entscheider im Management die Frage der Sinnhaftigkeit mehrerer Vertriebskanäle kaum noch. Allerdings müssen die Unternehmen bei Nutzung verschiedener Vertriebskanäle (Multi-Channeling) die Frage beantworten, ob und wie eine vertriebskanalbasierte Preisdifferenzierung implementiert werden soll. Offen ist häufig, welche Konsequenzen sich daraus für die Preiswahrnehmung und Kundenbindung ergeben. Beide Facetten, die Perspektive des Preismanagements und die des Verbrauchers sollen in diesem Beitrag zusammengeführt werden.

Mehr als 80 % der US-Einzelhändler und 90 % der erfolgreichsten Einzelhändler verwenden zwei oder mehr Kanäle, um ihre Angebote zu vermarkten (Zhang et al. 2010; Vogel/Paul 2015). Dabei ist entscheidend, ob und wie eine Preisdifferenzierung nach Vertriebskanal angestrebt wird; insbesondere, wenn eine stärkere Verzahnung der Vertriebskanäle (Omni-Channeling) erfolgt (z.B. Kauf online, Abholung im Geschäft). Unabhängig davon müssen Unternehmen darauf vorbereitet sein, dass Mitarbeiter im Geschäft auf Preisdifferenzen angesprochen werden (beispielsweise, weil die Kunden im eigenen Onlinevertrieb günstigere Preise recherchiert haben, andere Onlineanbieter günstigere Preise anbieten oder Wettbewerber in der Nähe). Mit steigender Nutzung mobiler Endgeräte und verstärkter Digitalisierung sowie erhöhter Preissensitivität der Verbraucher nimmt die Wahrscheinlichkeit von Preisvergleichen durch die Kunden zu. Eine internationale Studie der GfK (2015) kommt zum Ergebnis, dass Konsumenten im Geschäft häufig Preise mit Hilfe

ihres Mobiltelefons vergleichen (40 %), Freunde oder Familie um Rat fragen (40 %) und Produkte fotografieren, die sie eventuell kaufen wollen (36 %). Brynjolfsson, Hu und Rahman (2013) beschreiben dieses Phänomen als „comparison shopping“. Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass die Bereitschaft zum Preisvergleich beim Verbraucher in Abhängigkeit vom Produkt (getrieben u.a. durch das Involvement und die absolute Preishöhe) unterschiedlich ist.

Zielsetzung

Vor diesem Hintergrund sollen im Rahmen dieses Beitrags zwei Perspektiven betrachtet werden: Die Sicht des Unternehmens und die Sicht der Verbraucher. Folgende Fragen sind zu beantworten:

- Welche strategischen Optionen haben Unternehmen in Zeiten von Multi- und Omni-Channeling in Hinblick auf die Preisbildung und wie stark werden die Preise in der Praxis differenziert?
- Was erwarten die Verbraucher bezüglich der Preisgestaltung von Produkten, die von einem Unternehmen in mehreren Vertriebskanälen angeboten werden? Wie verändert sich die Präferenz der Konsumenten je nach Preisstellung des Offline- zum Online-Vertriebskanal?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für Unternehmen bei einer veränderten strategischen Ausrichtung (Beschreibung anhand von Fallbeispielen)?
- Welche Punkte sind aus Sicht des Preismanagements strategisch und operativ zu beachten, wenn Vertriebswege zunehmend vernetzt werden und welche Empfehlungen können gegeben werden?

Strategische Optionen für die Preisgestaltung im Multi-Channeling

Wie Vogel und Paul (2015) beschreiben, setzen einige Einzelhändler in den USA auf Preiskonsistenz über die Absatzkanäle (z. B. Ann Inc., Kohl's Corp.), andere erfolgreiche Multi-Channel-Anbieter wie Walmart, Tesco und AT&T differenzieren ihre Preise zwischen dem Online- und Offline-Vertrieb. Für beide Strategien ergeben sich nachvollziehbare Argumente. So ist es möglich, mittels Preisdifferenzierung die Rentabilität zu erhöhen, wenn es gelingt, die Preisbereitschaften von Kunden abzuschöpfen und gleichzeitig preissensiblen Kunden günstigere Preise anzubieten. Idealtypisch ist dies der Fall, wenn für Online-Käufer der Preis ein höheres Entscheidungsgewicht hat als bei Kunden im stationären Vertrieb. Nicht verwunderlich ist, dass Preisunterschiede zwischen Online- und Offline-Kanälen besonders

häufig erkennbar sind, wenn Handelsunternehmen temporäre Verkaufsaktionen online, aber nicht stationär durchführen (Vogel/Paul 2015). Allerdings sind mit einer Preisdifferenzierung immer dann negative Effekte für die Kundenbeziehung möglich, wenn die Kunden die Preissetzung nicht verstehen oder sich sogar dadurch getäuscht fühlen (Krämer/Kalka/Ziehe 2016). Außerdem besteht die Gefahr, dass die Preissensitivität für Produkte und Services mittelfristig ansteigt (und gleichzeitig die Illoyalität der Kunden), wenn Preise stärker als vom Verbraucher erwartet variieren. Besonders betroffen davon dürften insbesondere starke Produkt- oder Handelsmarken sein (Krämer 2016). Demnach kann es auch sinnvoll sein, auf eine kurzfristig gewinnsteigernde Preisdifferenzierung zu verzichten (Ancarani 2002) und Produkte in allen Vertriebskanälen uniform zu bepreisen mit dem Ziel, längerfristig über eine verbesserte Preistransparenz Kundenvertrauen zu erzeugen und den Lifetime-Value der Kunden zu erhöhen.

Empirische Ergebnisse zur Multi-Channel-Preisdifferenzierung

Homburg, Lauer und Vomberg (2014) kommen in ihrer Analyse zu einem polarisierten Bild. 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). Einheitliche Preise werden dann gewählt, wenn die Strategie des Unternehmens auf Preis-Transparenz setzt. Differenzierte Preise zwischen Vertriebskanälen werden bestimmt durch die Faktoren Wettbewerbsfähigkeit und Kostenunterschiede.

Truöl (2015) untersucht die Preisdifferenzierung bei Handelsunternehmen in der Schweiz und erkennt in der praktischen Umsetzung eine Bevorzugung der Preisstandardisierungsstrategie. Ausnahme bildet das Unternehmen Media Markt Schweiz, das mehrheitlich die Preise in seinen Kanälen differenziert.

Cavallo (2017) stellt Ergebnisse eines großflächigen Vergleichs von Online- und Offline-Preisen in großen Multi-Channel-Unternehmen vor (56 der größten Einzelhändler in 10 Ländern). In 72 % der Fälle sind Online- und Offline-Preisniveaus identisch, wobei allerdings auf eine starke Heterogenität - bestimmt durch die Untersuchungsregion, Branche und Handelsebene - verwiesen wird. Der korrespondierende Anteil streut von 42 % (Brasilien) bis 91 % (Kanada und Großbritannien).

Insbesondere dann, wenn sich Unternehmen entscheiden, Preise im Online-Vertrieb niedriger anzusetzen als im stationären Vertrieb, ist zu klären, ob das Handelsunternehmen seinen

Kunden im Geschäft den (niedrigeren) Preis des Online-Vertriebs anbietet. Kireyev, Kumar und Ofek (2014) argumentieren, dass eine sogenannte „Self-Matching-Strategy“ insbesondere dann wirtschaftlich für Handelsunternehmen sein kann, wenn die Kunden per Smartphone im Geschäft Preise vergleichen. Ähnlich die Empfehlung von Mohammed (2017): „It’s usually best to match online prices. View it as incremental profit, and hope these customers make additional in-store purchases.“ In der Realität bestehen hinsichtlich der vertriebskanalspezifischen Preisdifferenzierung mehrere Facetten, diese schließen z.B. auch Aspekte wie komplette oder selektive Preisdifferenzierung bzw. Art der Einbeziehung der Versandkosten in den Preis ein.

Verbrauchererwartung in Hinblick auf die Preisgestaltung

Neben der Frage, für welchen Weg sich Unternehmen im Rahmen der Preisdifferenzierung entscheiden, stellt sich auch die Frage, wie die Erwartungen und Präferenzen der Verbraucher sind. Verbraucher erwarten überwiegend eine uniforme Preisgestaltung über die Vertriebskanäle (Krämer 2017). Zwei von drei Konsumenten geben an, Preise für identische Produkte sollten im stationären und Online-Vertrieb gleich sein. Etwa ein Drittel der Verbraucher erwartet unterschiedliche Preise (20 % erwarten im stationären Verkauf höhere, 13 % geringere Preise als im Onlineverkauf). Bei Verbrauchern, die im stationären Vertrieb höhere Preise erwarten, ist diese Erwartung im Wesentlichen durch die Faktoren persönlicher Service und allgemein höhere Kosten bestimmt und weniger durch höhere Zahlungsbereitschaften der Kunden. Im Rahmen der Untersuchung Pricing Lab (repräsentative Online-Erhebung, deutsche Wohnbevölkerung 16+ Jahre, n=520) wurde der Einfluss der Preisstellung identischer Produkte bei einem Multichannel-Händler gemessen. „Pricing Lab“ ist eine experimentelle Studie zur Ermittlung und Bewertung von Trends im Preismanagement. Sie wird in Kooperation von der exeo Strategic Consulting AG und der Rogator AG durchgeführt. Basierend auf Experimentaldesigns für zwei Beispielprodukte (Elektro- und Textilartikel) werden die Auswahlentscheidungen der Verbraucher je nach Preisstellung eines Produktes (3 Testgruppen) bei ein und demselben Händler bestimmt (Abb. 1):

- Am stärksten wird der Kauf im Stationärvertrieb gewählt (ca. 80 %, ca. 6 % bis 8 % Onlinekauf), wenn das Produkt preislich undifferenziert (19 EUR) angeboten wird, allerdings für den Onlinekauf zusätzliche Versandkosten anfallen (Testgruppe A.3/B.3). Zwischen den Produktkategorien ergeben sich keine signifikanten Unterschiede. Wird über die Vertriebskanäle ein identischer Preis angeboten, wobei

das Onlineangebot die Versandkosten inkludiert, findet ein Nachfrageshift zugunsten des Onlinevertriebs statt (31 % bzw. 40 %, Testgruppen A.2 und B.2).

- Alle dargestellten Preis-Szenarios erhalten eine gute Bewertung der empfundenen Fairness des Angebots, die beste Bewertung erreicht das Szenario mit identischen Preisen (Versandkosten beim Onlinekauf inkludiert, Testgruppen A.2 und B.2).

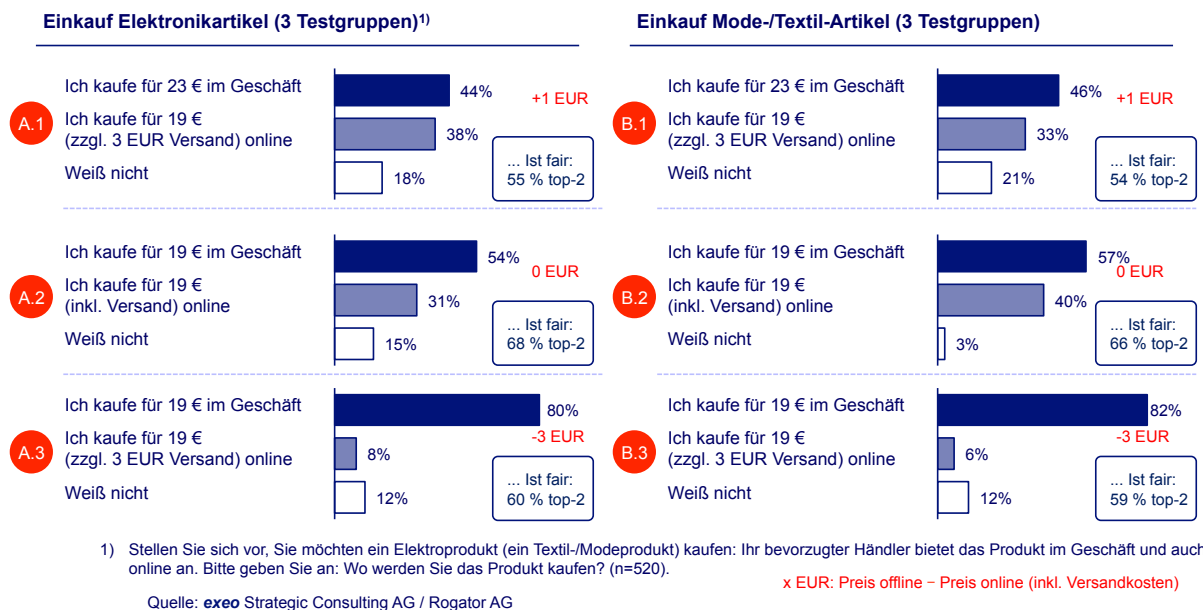


Abb. 1: Verbraucherentscheidung bei unterschiedlichen Preisszenarios (Experimentaldesign zum vertriebskanal-spezifischen Pricing)

Offensichtlich ergeben sich relativ starke Effekte auf die Nachfrage, je nachdem, ob die Versandkosten beim Online-Angebot inkludiert sind oder nicht. Für die These, dass Zusatzkosten in der Preiswahrnehmung nur unterproportional berücksichtigt werden (Morwitz et al. 1998), ergeben sich wenig Anhaltspunkte. Beim Übergang vom Szenario 2 auf 3 ergeben sich die stärksten Präferenzverschiebungen.

Fallbeispiele für die Weiterentwicklung der Preisstrategie

Nachfolgend werden anhand von Fallbeispielen die Strategien des Multi-Channel-Pricing dargestellt. Dieses betrifft das Spektrum klassischer Handelsunternehmen, die relativ spät auch in den Online-Vertrieb eingestiegen sind (z.B. MediaMarkt), über Unternehmen, die als Pure Online-Unternehmen gestartet sind, aber mittlerweile auch über einen stationären Vertrieb verfügen (bspw. Mymuesli, Cyberport), bis hin zu Dienstleistungsunternehmen, die bereits traditionell stark auf unterschiedliche Vertriebskanäle ausgerichtet sind (z.B. Deutsche Bahn).

(1) Differenzierte Preisgestaltung bei Late Adopters (MediaMarkt)

Unterschiedliche Preise zwischen Online- und Stationärvertrieb sind in der Elektronikbranche nicht unüblich – ein Thema, das auch die Verbraucher bewegt. Hintergrund ist vielfach eine strategische Entscheidungen der Unternehmen, teilweise ist dies aber auch auf rechtliche bzw. organisatorische Besonderheiten zurückzuführen. Bei MediaMarkt hat beispielsweise jeder einzelne Markt freie Hand bei der Sortiments-, Einkaufs- und Werbegestaltung. Dementsprechend kann der Marktleiter je nach Marktsituation die Preise so festsetzen, wie er dies als Unternehmer für richtig hält. Während der stationäre Handel dezentral geführt wird, erfolgt die Steuerung des Online-Handels zentral. In Internetforen finden sich ausreichend Beispiele dafür, dass Kunden darüber berichten, wie sie Preisunterschiede zwischen einzelnen Märkten bzw. Online- und Offline-Vertrieb erkannt und nach entsprechendem Hinweis im Geschäft einen angepassten Preis erhalten haben.

(2) Preisgestaltung bei früheren Pure-Online-Playern

Mymuesli zählt zu den prominenten Unternehmen, die nach starkem Wachstum als reiner Onlineanbieter auch über den stationären Vertrieb aktiv geworden sind. Während Anfang 2017 in Deutschland, Österreich und der Schweiz 36 Geschäfte betrieben wurden, sollen es Ende des Jahres bereits 50 Filialen sein (Scherkamp 2017). Stringent ist auch die uniforme Preispolitik, die Mitbegründer Wittrock begründet: „Nur weil ich nicht neben einem Mymuesli-Laden wohne, darf ich nicht online teurer einkaufen müssen.“ Auch andere Unternehmen sind diesen Weg gegangen. Der Elektronikhändler Cyberport, bereits 1998 gegründet, eröffnete 2003 die erste Filiale am Stammsitz in Dresden. Cyberport bietet hingegen keine Einheitspreise an, sondern zeigt seinen Kunden sowohl Online-Preise als die Preise in den Filialen parallel an. In Abb. 2 ist das exemplarisch für zwei Produkte dargestellt.

Produktbeispiel #1: Smartphone

Versand Online

B-Ware HTC 10 carbon grey Android 6.0 Smartphone

★★★★★ [Bewerten](#)

Versandpreis | **Filialpreis**

€ 699,00

€ 445,00

Sofort verfügbar | zzgl. Versand ab € 4,99

[IN DEN WARENKORB](#)

B-Ware, geprüft und gereinigt, in originaler Verpackung. Artikel im neuwertigen Zustand. Lieferung komplett. Voller Herstellergarantie.

- Farbe: grau
- 2,2 GHz Qualcomm® Snapdragon™ 820 Quad-Core-Prozessor
- 12,0 Megapixel Hauptkamera mit optischer Bildstabilisierung
- 12,8 cm (5,2 Zoll) LCD Display mit 1440 x 2560 Pixel
- 32 GB interner Speicher, Android 6.0.1 Marshmallow
- CHIP testbericht:** Hochpreisiges Comeback

Unsere Meinung: Zu höchster Perfektion geformt.

Produktbeispiel #2: Akkusauger

Kauf in der Filiale

Aktion Dyson V8 Absolute Akkusauger 21,6 V gelb/nickel

★★★★★ [2 Bewertungen](#)

Versandpreis | **Filialpreis**

€ 549,00

€ 557,00

Verfügbar voraussichtlich ab 30.03.17

[IN DEN WARENKORB](#)

Akkusauger mit 2 Tier Radial™ Cyclone Technologie | Produktlebenszeit: 40 Min. Laufzeit (22 W); 7 Min. Laufzeit (115 W); Ladezeit: 5 h | Nachstrichfilter: 0,55 l Staubbehältervolumen | Inkl. Kombi/Rugendüse, Wandhalterung & Ladestation, 3 Elektroborsten

Unsere Meinung: Mehr Power. Doppelte Laufzeit. Hygienischere Reinhalteinrichtung. Das aktuelle Flaggschiff unter den Akkusaugern.

Abb. 2: Beispiel für Preistransparenz und differenzierten Preisen (Cyberport)

Als Begründung für die unterschiedlichen Preise werden primär Kostenunterschiede angegeben.

(3) Differenzierte Preisgestaltung bei klassischen Multi-Channel-Anbietern („Bahn Spezial“ der Deutschen Bahn).

Der Vertrieb von Bahntickets erfolgt traditionell über eine Vielzahl von Distributionskanälen. Mit dem Angebot "Bahn Spezial" entwickelte die DB im Jahr 2014 ein Angebot, dass nur auf speziellen Buchungsportalen für Fernbusreisen angeboten wurde. Dabei hatte das Ticket einige Tarfkonditionen in Abgrenzung zum Regelanangebot Sparpreis. Einerseits stellt das Angebot ein gutes Beispiel für Tarfkonditionierung und eine zielgruppenspezifische Vertriebskanaldifferenzierung dar, andererseits ergeben sich Zielkonflikte: In der Konsequenz bedeutet das Vorgehen besonders niedrige Preise für Nicht- oder Gelegenheitskunden der Bahn, vergleichsweise höhere Preise für Stammkunden, die auf bahn.de Tickets buchen. Von den Medien wurde das Unternehmen dafür heftig kritisiert (Roman, 2015). Wie Abb. 3 illustriert, war es möglich, über busliniensuche.de ein zuggebundenes Ticket zu 29 EUR zu kaufen, während ein Sparpreis für dieselbe Zugverbindung zum selben Buchungszeitpunkt auf bahn.de 89 EUR kostete.

http://www.busliniensuche.de: Bahnangebot „Bahn-Spezial“ (29 EUR)

Bahn-Spezial als Alternative zum Fernbus

Zielgruppe

Abfahrtsort	Abfahrtszeit	Reisezeit	Ankunftszeit	Liniennummer	Preis	Buttons
Köln-Deutz, Gummer...	27 Aug 06:00	9h 0min	27 Aug 15:00	ADAC Postbus	23,50 € ✓	ZUR BUCHUNG
Köln Hbf	27 Aug 08:48	4h 20min	27 Aug 11:08	Deutsche Bahn	29,00 € ✓	HIER BUCHEN
Köln	27 Aug 07:30	7h 25min	27 Aug 14:55	FlxBus	17,00 € ✓	ZUR BUCHUNG
Köln, ZOB am Bresla...	27 Aug 07:45	9h 45min	27 Aug 17:30	berlinlinienbus.de	22,00 € ✓	ZUR BUCHUNG
Köln, ZOB am Bresla...	27 Aug 08:00	9h 40min	27 Aug 17:40	MeinFernbus	20,00 € ✓	ZUR BUCHUNG
Köln, ZOB am Bresla...	27 Aug 08:45	7h 10min	27 Aug 15:55	MeinFernbus	20,00 € ✓	ZUR BUCHUNG
Köln-Deutz, Gummer...	27 Aug 08:45	7h 20min	27 Aug 16:05	ADAC Postbus	23,50 € ✓	ZUR BUCHUNG

http://www.bahn.de: Bahnangebot Sparpreis zum Preis von 89 EUR

Sparpreis als Alternative zum teuren Normalpreis

Zielgruppe

Wählen Sie eine Verbindung

Ihre Hinfahrtmöglichkeiten - sortiert nach Abfahrt

Bahn/Halte	Datum	Zeit	Dauer	Ums.	Produkte	Preis für alle Reisenden*
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 05:45	4:25	0	ICE	89,00 EUR
Berlin Hbf	Mi, 27.08.14	an 10:10				→ Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 06:48	4:20	0	ICE	89,00 EUR
Berlin Hbf	Mi, 27.08.14	an 11:08				→ Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 07:48	4:22	0	ICE	89,00 EUR
Berlin Hbf	Mi, 27.08.14	an 12:10				→ Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 08:48	4:20	0	ICE	89,00 EUR
Berlin Hbf	Mi, 27.08.14	an 13:08				→ Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 09:48	4:23	0	ICE	89,00 EUR
Berlin Hbf	Mi, 27.08.14	an 14:11				→ Zur Buchung
Köln Hbf	Mi, 27.08.14	ab 10:48	4:23	0	ICE	89,00 EUR
Berlin Hbf	Mi, 27.08.14	an 15:11				→ Zur Buchung

Details für alle anzeigen

Die Fahrt mit dem ICE 553 wird über busliniensuche.de zu 29 EUR verkauft (Angebot „Bahn-Spezial“) während das Regelangebot „Sparpreis“ 89 EUR kostet (Umtausch und Erstattung möglich)

Abb. 3: Sparpreis vs. „Bahn Spezial“: Relation Köln – Berlin (kurzfristige Buchung, 27.8.14)

Im Dezember 2015 folgte die strategische Kehrtwende: Über das Nachrichtenportal n-tv (2015) verkündete die Deutsche Bahn: "Zum Ende des Jahres werden wir die dauerhaft verfügbaren günstigen Fahrscheine auf externen Portalen nicht mehr anbieten". Neuer Fokus war eine veränderte Eckpreispolitik mit 19 EUR-Tickets (Stiftung Warentest, 2016).

Empfehlungen für die Preisgestaltung im Multi- und Omni-Channeling

Aufgrund der jeweils unternehmens- und branchenspezifischen Besonderheiten sowie Ausrichtung der Unternehmen sind generelle Empfehlungen nicht hilfreich. Folgende allgemeine Punkte sind jedoch zu beachten:

(1) Überprüfung der Strukturunterschiede und Preiserwartungen zwischen Stationär- und Online-Vertrieb:

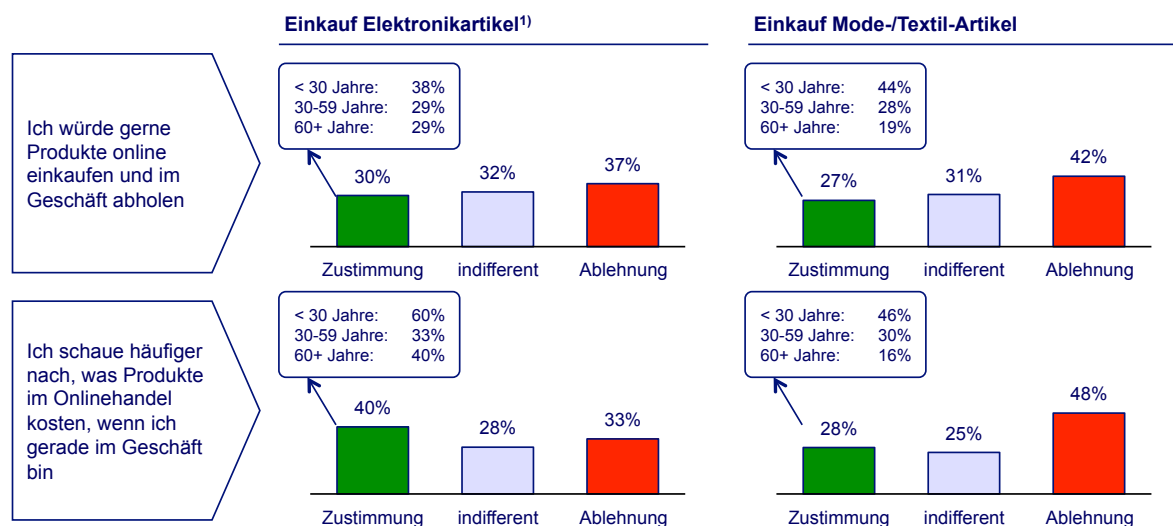
Dies sollte sich sowohl auf die Kunden als auch auf die Wettbewerber beziehen. Je ähnlicher die Ergebnisse für die Vertriebskanäle sind (z.B. hoher Anteil von Kunden, die sowohl online als auch stationär einkaufen), desto geringer ist der Spielraum für eine differenzierte Preisgestaltung. Wie aus Abb. 1 erkennbar wurde, stellen die Versandkosten als Inklusiv-/Exklusiv-Leistung eine Möglichkeit zur Preisdifferenzierung dar.

(2) Kontinuierliches Monitoring zum Verständnis des Markt- und Kundenumfelds:

In Verbindung mit der dynamischen Veränderung des Such- und Entscheidungsverhalten der Verbraucher (Brynjolfsson/Hu/Rahman 2013) und einer gestiegenen Wettbewerbsdynamik ist eine kontinuierliche Beobachtung des Marktes erforderlich. Klassische Fencing-Mechanismen, d.h. Barrieren wie Geographie oder Trägheit der Konsumenten verlieren in Zeiten von Digitalisierung und Omni-Channeling an Bedeutung. Ein dynamisches Pricing (vorwiegend online) wirkt zusätzlich als Treiber (Krämer/Kalka/Ziehe 2016). Wie die eigenen Studienergebnisse verdeutlichen (vgl. Abb. 4), geben im Falle von Elektro-Artikeln etwa 40 % der Verbraucher an, den Onlinepreis zu recherchieren, während man sich im Geschäft aufhält (Textilbereich: 28 %). Bei den Unter-30-Jährigen liegt der Anteil bei 60 %.

(3) Verständnis für die Kundenerwartungen in Richtung Omni-Channel:

Die Durchsetzung von Preisunterschieden zwischen den Distributionskanälen ist davon abhängig, welche Art der Vernetzung der Vertriebskanäle die Kunden erwarten und welche Zahlungsbereitschaften dafür bestehen. Je nach Produktbereich geben etwa 30 % der Konsumenten an, dass sie gerne online einkaufen und das Produkt im stationären Handel abholen. Bei jüngeren Verbrauchern ist dieser Bedarf stärker ausgeprägt (vgl. Abb. 4).



1) Immer häufiger bieten Handelsunternehmen Ihre Produkte nicht nur im Geschäft, sondern auch online an: Wenn Sie jetzt einmal an Produkte aus dem Elektronikbereich (Textil-/Modebereich) denken: Welche Aussagen treffen aus Ihrer Sicht zu oder nicht zu?

Abb. 4: Bedeutung von Omni-Channeling und mobiler Preisrecherche nach Produktgruppen

(4) Überdenken der Produkt-Portfolio- und Kundenbindungsstrategie:

Auch die klassischen Möglichkeiten des Fencing können helfen, die Suche der Verbraucher nach geringeren Preisen und alternativen Kaufmöglichkeiten zu reduzieren. Dazu zählt u.a. die gezielte Schaffung von Intransparenz (Aufbau von Produktunterschieden). In diesem Kontext sind auch Instrumentarien wie Loyalitätsprogramme zu überdenken (Ancarani 2002; Brynjolfsson/Hu/Rahman 2013). Auch wenn Amazon (noch) kein klassischer Multi-Channel-Anbieter ist: Das Programm Amazon Prime stellt einen wesentlichen Treiber für das Umsatzwachstum des eCommerce-Giganten dar (Krämer/Hercher 2017). Zalando führt nach längerem Test „Zalando Zet“ ein); Mymuesli setzt die „gute, alte Kundenkarte“ und MediaMarkt führte im Frühjahr 2016 einen Kundenclub ein.

(5) Offene Kommunikation zum Kunden:

Aus Kundensicht besteht überwiegend die Erwartung, dass Preise über unterschiedliche Vertriebswege hinweg identisch sind. Dies setzt zwingend voraus, dass Unternehmen transparent mit dem Thema umgehen, sei es durch eine offene und transparente Darstellung der Preise (z.B. Cyberport; der Händler bietet auch eine Preisgarantie: „Finden Sie das gleiche Produkt innerhalb von 7 Tagen nach Kauf im Cyberport Store in einem anderen Ladengeschäft im Umkreis von 20 km nachweislich günstiger und verfügbar, erhalten Sie den Differenzbetrag zurück“) oder eine gezielte Argumentation für Preisunterschiede. Dass dies nicht immer erfolgreich ist, zeigt das Beispiel Deutsche Bahn: Nach massivem Druck aus Politik und Öffentlichkeit verzichtete das Unternehmen Ende 2008 auf die Einführung einer Gebühr von 2,50 Euro beim Kauf von Fernzugtickets am Schalter.

Ausblick: Der vernetzte Vertrieb – wird Omni-Channeling zum Standard?

Mit einer zunehmenden Verbreitung von Omni-Channel-Angeboten erhöht sich der Druck auf Unternehmen, die eigene Preisstrategie zu überprüfen. Grundsätzlich ist zu klären, wie stark einer kurzfristigen Erhöhung der Einnahmen und Gewinne durch eine differenzierte Preisgestaltung in den Absatzkanälen überproportionale langfristige Negativeffekte (Steigerung der Preissensitivität, Verlust des Kundenvertrauens, Kundenabwanderung etc.) gegenüber stehen. Die Antwort auf die Sinnhaftigkeit einer Vertriebskanal-differenzierten Preissetzung ist daher erstens wesentlich von der Zielgewichtung des Managements und somit vom Einzelfall bzw. vom spezifischen Unternehmen anhängig. Wie die Fallbeispiele verdeutlichen, sind zweitens die strategischen Entscheidungen zur Preisgestaltung von den Rahmenbedingungen im Markt abhängig, also keine statische Größe.

Literaturverzeichnis

- Ancarani, F. (2002): Pricing and the Internet: Frictionless Commerce or Pricer's Paradise? In: European Management Journal, 20, 6, pp. 680-687.
- Brynjolfsson, E./Hu, Y.J./Rahman, M. S. (2013): Competing in the age of omnichannel retailing, in: MIT Sloan Management Review, 54, 4, 23. <http://sloanreview.mit.edu/article/competing-in-the-age-of-omnichannel-retailing/>
- Cavallo, A. (2017): Are Online and Offline Prices Similar? Evidence from Large Multi-Channel Retailers, in: The American Economic Review, 107,1, pp. 283-303.
- GfK (2015): Handys sind wichtige Einkaufsbegleiter, <http://www.gfk.com/de/insights/press-release/handys-sind-wichtige-einkaufsbegleiter-1/>, Abruf 1.3.2017.
- Hermes, V. (2015): Multichannel: Der Mix macht's. Handelsjournal 19.06.2015, <http://handelsjournal.de/2015/06/19/technik-prozesse/dwolf/multichannel-der-mix-machts/> Abruf 18.07.2017
- Homburg, C./Lauer, K./Vomberg (2014): Multichannel Pricing – Status Quo und zukünftige Entwicklungen. Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, IMU Research Insights # 029, Universität Mannheim.
- Kireyev, P./Kumar, V./Ofek, E. (2014): Match your own price? self-matching as a retailers multichannel pricing strategy, Working Paper, Harvard Business School.
- Krämer, A. (2016): Flexibles Pricing: Risiko für starke Marken? Markenartikel, 78, 12, S. 62-65.
- Krämer, A. (2017): Multi-Channeling: Der Preis muss stimmen, in: Markenartikel, 79, 7, S. 61-63
- Krämer, A./Kalka, R./Ziehe, N. (2016): Personalisiertes und dynamisches Pricing aus Einzelhandels- und Verbrauchersicht. Marketing Review St. Gallen, 33, 6, S. 28-37.
- Krämer, A./Hercher, J. (2017): Der unaufhaltsame Aufstieg von Amazon: Wie Amazon Prime unsere Konsumententscheidungen beeinflusst. White Paper, Bonn, 8.6.2017, https://www.researchgate.net/publication/317427917_Der_unaufhaltsame_Aufstieg_von_Amazon_Wie_Amazon_Prime_unsere_Konsumententscheidungen_beeinflusst, Abruf 18.07.2017.
- Mohammed, R. (2017): How Retailers Should Think About Online Versus In-Store Pricing. <https://hbr.org/2017/01/how-retailers-should-think-about-online-versus-in-store-pricing>.
- Morwitz, V.G./Greenleaf, E.A./ Johnson, E.J. (1998): Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices, Journal of Marketing Research 35, 453-63.
- N-TV (2015): L'tur stellt Fernwehtickets ein: Bahn stoppt Spar-Tickets bei Drittanbietern, <http://www.n-tv.de/wirtschaft/Bahn-stoppt-Spar-Tickets-bei-Drittanbietern-article16636136.html>, Abruf 23.3.2017.
- Roman, M. (2015): Kennen Sie den Bahn-Fernbus-Trick? T-Online.de v. 6.2.215, http://www.t-online.de/reisen/reisemagazin/bahnreisen/id_71053546/-bahn-spezial-guenstige-tickets-dank-bahn-fernbus-trick.html, Abruf 23.3.2017.
- Scherkamp, H. (2017): „Man sollte sich nicht zu früh unter Wert verkaufen“, Gründerszene-Interview vom 5. Februar 2016, <http://www.gruenderszene.de/allgemein/interview-mymuesli>, Abruf vom 10.3.2017.

- Stiftung Warentest (2016): Sparpreise Deutsche Bahn: Bis Mitte September für 19 Euro, <https://www.test.de/Sparpreise-Deutsche-Bahn-Bis-Mitte-September-fuer-19-Euro-4866505-0/>, Abruf 23.3.2017
- Truöl, T. (2015): Preissetzungsstrategien von Multi-Channel-Retailern in der Schweiz, in: Retailing & Consumer Goods Marketing – Dezember 2015.
- Vogel, J./Paul, M. (2015); One firm, one product, two prices: Channel-based price differentiation and customer retention, in: Journal of Retailing and Consumer Services, 27, pp. 126-139.
- Zhang, J./Farris, P.W./Irvin, J.W./Kushwaha, T./Steenburgh, T.W./Weitz, B.A. (2010): Crafting integrated multichannel retailing strategies, in: Journal of Interactive Marketing, 24, 2, pp. 168–180.

Der Autor

Prof. Dr. Andreas Krämer

Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG in Bonn und Professor für Pricing und Customer Value Management an der University of Applied Sciences Europe, Fachbereich BiTS in Iserlohn.

Email: andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Marginale Zusammenfassung

Während die Weiterentwicklung vom Multi-Channel- zum Omni-Channel-Vertrieb voranschreitet, ergeben sich gleichzeitig mögliche Anpassungserfordernisse im Marketing. Ein wesentlicher Punkt betrifft die Frage der Preisgestaltung, wobei sich zwei Grundpositionen abzeichnen. Die erste Position unterstützt eine vertriebskanaldifferenzierte Preissetzung und richtet den Fokus auf kurzfristige Gewinnmaximierung, die zweite Position setzt die Preise nicht unterschiedlich nach Vertriebskanälen fest und fokussiert sich dabei auf Stringenz, Transparenz und Fairness in der Preissetzung.

Marginale Kerngedanken

These 1: Wenn Unternehmen das Portfolio an Absatzkanälen erweitern, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob und wie stark Preise über die Vertriebskanäle differenziert.

These 2: Die starke Vernetzung der Vertriebskanäle (Omni-Channeling) erschwert die Rechtfertigung von Preisdifferenzen.

These 3: Verbraucher erwarten überwiegend eine einheitliche, undifferenzierte Preisgestaltung.

These 4: Für Unternehmen besteht das Risiko von empfundener Unfairness, wenn Preisunterschiede nicht offen in Richtung Kunde kommuniziert werden.

These 5: Die Kunden achten nicht nur auf den nominalen Endpreis, sondern beziehen die Transaktionskosten (z.B. Versand beim Online-Kauf) in ihre Auswahlentscheidung mit ein.

Handlungsempfehlungen

1. Führen Sie sich die Strukturunterschiede (Wettbewerb, Kunden etc.) zwischen Stationär- und Online-Vertrieb vor Augen.
2. Überprüfen Sie kontinuierlich das Markt- und Kundenumfeld, wenn Sie in dynamischen Branchen aktiv sind.
3. Schaffen Sie ein Verständnis für die Kundenerwartungen in Richtung Omni-Channel: Für welche Zielgruppen ist dieser relevant und wie hoch ist der generierte Kundenwert?
4. Stellen Sie Ihre Produkt-Portfolio- und Kundenbindungsstrategie auf den Prüfstand.
5. Kommunizieren Sie Ihre Preisentscheidung offen und transparent, wenn Sie nachhaltig auf Kundenloyalität setzen.