



# MESSERS SCHNEIDE!

Die Preisstrategie als wesentlicher  
Erfolgsfaktor des Geschäftsmodells  
Die OC&C-Preisstudie 2013

# MESSERS SCHNEIDE!

## Inhalt

- 03 Messers Schneide!
- 04 Die wichtigsten Erkenntnisse
- 06 Positionierung und Wahrnehmung
- 08 Gutes Gefühl
- 10 Preis-Egal
- 12 Suchmaschine
- 14 Unterhaltungselektronik: Abgehängt
- 16 DIY: Fehlgeschlagen
- 18 LEH: Stabile Welt
- 19 Textileinzelhandel: Mode zählt
- 20 Optimistischer Skeptiker
- 23 Preisvertrauen

Die Insolvenz von Praktiker zeigt überdeutlich, welche verheerenden Folgen Defizite in der Preisstrategie eines Händlers haben können. Insbesondere da ein Gegensteuern nur mittelfristig, mit ruhiger Hand und meist nur aus der Position einer gesunden finanziellen Stärke heraus möglich ist. Der Preis ist das Instrument des Leistungsversprechens, welches kurzfristig direkt steuerbar ist und meist eine direkte Kundenreaktion auslöst. Die Schwierigkeit besteht darin, dass eine „Preismaßnahme“ zwar kurzfristig sehr positive Effekte auslösen kann, zugleich aber mittelfristig wesentliche Nachteile für Kundenwahrnehmung, -loyalität und damit das Kundenkaufverhalten haben kann.

Viele Preiserhöhungen sehen im ersten Jahr sehr positiv aus und erst in den Folgejahren bekommt man die Auswirkungen der verschlechterten Kundenwahrnehmung zu spüren. Doch was macht eine gute Preisstrategie aus? Welches sind die Erfolgsfaktoren der führenden Händler? Welche „Fettnäpfchen“ sollte man umgehen? Und wie lässt sich eine Preisstrategie optimal auf die Anforderungen der Kunden ausrichten?

Dieses Insight stellt die Ergebnisse einer umfassenden, von OC&C Strategy Consultants im Jahr 2013 zum sechsten Mal durchgeführten Studie zur Preispositionierung und -wahrnehmung von über 260 Händlern und deren Kunden in sechs Ländern und sechs Branchen dar. Ergänzend zu den Storechecks bei den Händlern flossen über 100.000 Kundenbeurteilungen in diese Studie ein. Die Analyse zeigt die Veränderungen im Jahresvergleich und untersucht, wie die Maßnahmen der führenden Anbieter in den vergangenen 12 Monaten die Preiswahrnehmung der Kunden beeinflusst haben. Es wird deutlich, dass eine kundenorientierte Preisstrategie zeitgleich Margenpotenziale heben sowie die Kundenwahrnehmung und -loyalität verbessern kann.

# DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

## 1. DER ZUFRIEDENE DEUTSCHE

Zwar ist der Preis für den deutschen Kunden weiterhin von hoher Bedeutung und er hat meist ein gutes Preisgefühl, zeitgleich ist er jedoch meistens mit den Preisen zufrieden. Viele der aktuellen Preisschlachten sind primär wettbewerbsbedingt und aus Kundensicht unnötig. Solch unnötige, rein margenverrichtende Preiskämpfe sollten so häufig wie möglich vermieden werden.

## 2. TURBULENZ TRÜBT DAS PREISWISSEN

Je mehr sich die Anbieterlandschaft einer Branche verändert, umso schwerer fällt dem Kunden die Preisorientierung. Die Insolvenz von Schlecker oder Praktiker führt dazu, dass Kunden ihr Preiswissen in der jeweiligen Branche spürbar schlechter einschätzen. Eine Chance und ein Risiko zugleich!

## 3. ONLINER SIND KEINE MOGELPACKUNG

Im Online-Bereich werden die Kundenerwartungen hinsichtlich des Preises meist erfüllt. Erwartet ein Kunde beispielsweise einen Preisvorteil bei einem bestimmten Online-Händler, wie z.B. Amazon, findet er diesen auch vor. Umgekehrt sind Preisvorteile meist nicht vorhanden, wenn der Kunde sie nicht erwartet. D.h. Preispositionierung und -wahrnehmung stimmen überein, wie z.B. bei dem Internethändler Zalando.

## 4. EINHEITSPREIS DES MULTICHANNEL

80 Prozent der Kunden schätzen, dass Online- und Offline-Preise von Multichannel-Händlern identisch sind. Nur wenige erwarten einen Preisvorteil in einem der Kanäle. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass andere Elemente des Leistungsversprechens bei der Wahl des Kanals an Bedeutung gewinnen. Daher gilt es, auch online auf Nicht-Preis-Elemente zu setzen!

## 5. PREIS-SCHMERZSTELLEN VERMEIDEN

Die Preiswahrnehmung der Konsumenten wird stark durch negative Preiserfahrungen, z.B. durch einzelne deutlich zu teure Produkte, geprägt. Es gilt daher umzudenken. Die relevante Frage lautet nicht „Wo muss ich mit einem niedrigen Einzelartikelpreis kämpfen?“, sondern „Wie vermeide ich isolierte preisliche Schmerzstellen?“!

## 6. ADIEU PREIS-ABSATZ-FUNKTION

Negative Preiserfahrungen führen in vielen Branchen nicht nur zu einem Ausbleiben des Kaufs auf Artelebene, sondern resultieren in schrittweisem Kundenverlust. Klassische Preis-Absatz-Analysen führen daher immer öfter zu falschen Schlüssen und es gilt das Kundenkaufverhalten im Gesamtkontext zu verstehen. Kundenorientierung im Pricing wird Pflicht!

## 7. DER NACHTRAGENDE KUNDE

Die Preiswahrnehmung des Kunden ist vergleichsweise stabil, so dass sich die Wahrnehmung zu einzelnen Anbietern im LEH oder Textileinzelhandel nur langsam verändert. Umso wichtiger ist es, konsistent und nachhaltig zu agieren und taktische Schnellschüsse zu vermeiden!



# POSITIONIERUNG UND WAHRNEHMUNG

## Die Methode

Treiber der Kaufentscheidung ist der vom Kunden wahrgenommene – nicht der tatsächliche – Preis. Dieser kann vom realen, faktischen Preis durchaus abweichen. Daher geht es nicht darum, „dass der Kunde wenig zahlt“, sondern „dass er das Gefühl hat, ein gutes Geschäft gemacht zu haben und fair behandelt worden zu sein“.

OC&C Strategy Consultants beschäftigt sich daher seit mehr als 20 Jahren mit dem Kaufverhalten und der Preiswahrnehmung des Kunden und hat zahlreiche Ansätze zum „konsumentenorientierten Pricing“ entwickelt. In der OC&C-Preisstudie 2013 untersuchen wir zum sechsten Mal die Preisposition und -wahrnehmung von 260 führenden Händlern aus sechs Branchen und sechs Ländern. Wie in den Vorjahren wurde die reale Preispositionierung anhand eines repräsentativen Warenkorbs und die Preiswahrnehmung auf Basis von über 100.000 Online-Kundenbeurteilungen ermittelt.

Die Gegenüberstellung der tatsächlichen Preisstellung und der wahrgenommenen Preise zeigt, bei welchen Händlern die Kundenwahrnehmung mit der Preisstellung übereinstimmt und wo die Wahrnehmung aufgrund von Preisstrategie, Preissetzung oder Preiskommunikation positiv bzw. negativ verzerrt ist. Zudem können Veränderungen im Zeitverlauf aufgezeigt werden.

### Betrachtete Branchen:

- DIY (Do It Yourself) - Baumärkte
- Lebensmitteleinzelhandel (LEH)
- Textileinzelhandel
- Unterhaltungs- und Haushaltselektronik
- Drogerie / Parfümerie
- Schuhe

### Analysierte Länder:

- Deutschland
- Frankreich
- Großbritannien
- Niederlande
- USA
- China

Neben der Preisposition und der Preiswahrnehmung je Händler untersucht die OC&C-Preisstudie auch verschiedene andere Elemente des Kundenkaufverhaltens, z.B. sein Preiswissen und seine Preiserwartung. Die Studie zeigt hiermit ausschnittsweise auf, wie die Kundenperspektive zur Beurteilung der Stärken und Schwächen der Preisstrategie gezielt genutzt und wie diese durch ein kundenorientiertes Pricing weiter verbessert werden kann.

Ohne eine Betrachtung der Kundenperspektive und eines ganzheitlichen Verständnisses des Kundenkaufverhaltens entstehen in der Praxis zunehmend Pricing-Fehler, da z.B. immer seltener klare Preis-Absatzfunktionen auf Einzelartikelebene existieren. Beurteilen Sie selber die Implikation, wenn z.B. ein vom Kunden benötigtes Paket Schrauben bei einem Baumarkt A mit einem Preis von 3,19 € mehr als doppelt so viel kostet wie bei der Konkurrenz mit 1,49 € und der Kunde dieses kurz vor dem Kauf bemerkt:

Implikation a: Der Kunde lässt das Schraubenpaket liegen, kauft nur die restlichen Materialien für sein Projekt und fährt extra zum zweiten Baumarkt, um dort die Schrauben zu kaufen.

Implikation b: Der Kunden kauft das Paket zähneknirschend, da er sonst für die 1,50 € Ersparnis eine Stunde extra investieren müsste. Jedoch führt die Verärgerung dazu, dass er – ungeachtet der Preise des restlichen Einkaufs – seinen Freunden beim nächsten Feierabendbier über diesen „furchigen Preis bei Baumarkt A“ berichtet und vor seinem nächsten Projekteinkauf überlegt, ob er dieses Mal nicht lieber gleich zu Baumarkt B fährt.

In der Praxis kommen beide Fälle vor, der zweite ist jedoch der für Baumarkt A deutlich schmerzhaftere und in der Praxis leider durch keine Preis-Absatzfunktion dieser Welt erkennbar. Daher ist es zunehmend lohnenswert, sich mit der Kundenperspektive und seiner Preiswahrnehmung auseinanderzusetzen.



**DER KUNDE MUSS  
DAS GEFÜHL HABEN,  
EIN GUTES GESCHÄFT  
GEMACHT ZU HABEN**

# GUTES GEFÜHL

## Der deutsche Kunde schätzt das Preisniveau der Händler in Summe gut ein

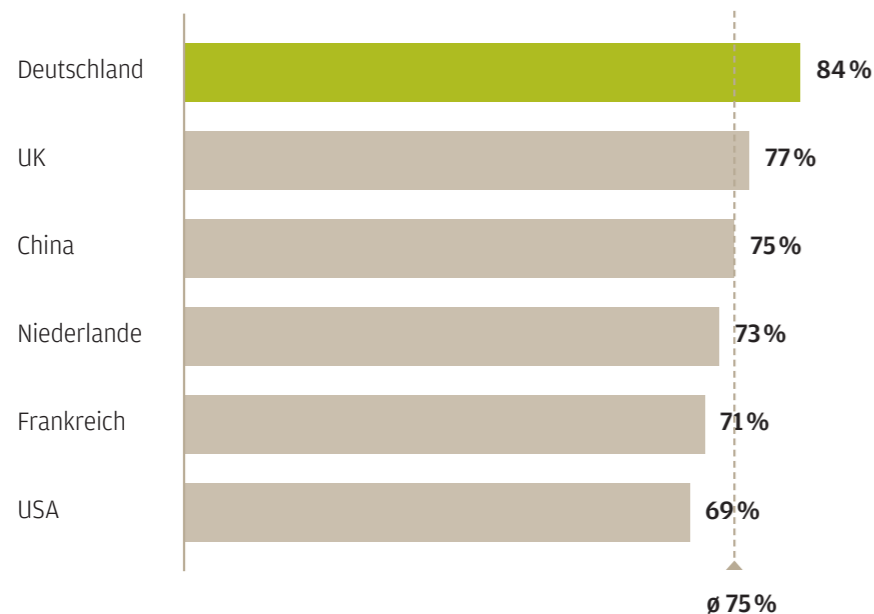
Auch wenn das Preiswissen auf Einzelartikelniveau eher gering ist, hat der Kunde ein sehr gutes Gefühl für das generelle Preisniveau eines Händlers. Im internationalen Schnitt ist der Kunde in 75 Prozent der Fälle in der Lage richtig einzuschätzen, welche Händler günstig und welche teuer sind.

Die Treffgenauigkeit deutscher Konsumenten liegt 2013 mit 84 Prozent an der internationalen Spitze, ein Wert, der sich im Vorjahresvergleich nochmals erhöht hat. Sie haben damit ein überdurchschnittlich gutes Gefühl dafür, welcher Händler günstige Preise hat.

Traditionell ist der deutsche Konsument preisbewusst, er scheint jedoch die „Preisinstrumente“ und auch die „Pricing-Tricks“ der Händler immer besser zu durchschauen. Umso wichtiger ist es, nicht mit Preisen zu „tricksen“, sondern sich auf Kaufverhalten und Preiswahrnehmung des Konsumenten einzustellen.

### Korrekt eingeschätztes Preisniveau der Händler<sup>1</sup>, je Land, für 2013

In % der Händler



1. Einschätzung der Konsumenten, ob Händler teurer oder günstiger als der Durchschnitt ist  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

Typischerweise liegt der Konsument mit seiner Preiseinschätzung leicht über dem tatsächlichen Preis und hat damit ein positives Preis-Vorurteil. Das führt dazu, dass der Kunde in Summe eher zufrieden mit dem Preisniveau ist. International ist die Preisüberschätzung auf ähnlichem Niveau wie im Vorjahr und liegt in den meisten Ländern bei 1,5 bis 2 Prozent. Die deutschen Konsumenten sind mit einem Preisvorurteil von nur 0,5 Prozentpunkten eher skeptisch, in Summe aber dennoch zufrieden – obgleich sich eine leichte Verschlechterung gegenüber Vorjahr zeigt. Deutlich verändert hat sich die Position in China, wo im Gegensatz zum Vorjahr sogar ein negatives Preisvorurteil herrscht. Die stark verringerte Inflation und das abgeschwächte Wirtschaftswachstum veranlassen die Konsumenten zur Vorsicht und sie stehen den Preisen skeptischer gegenüber.

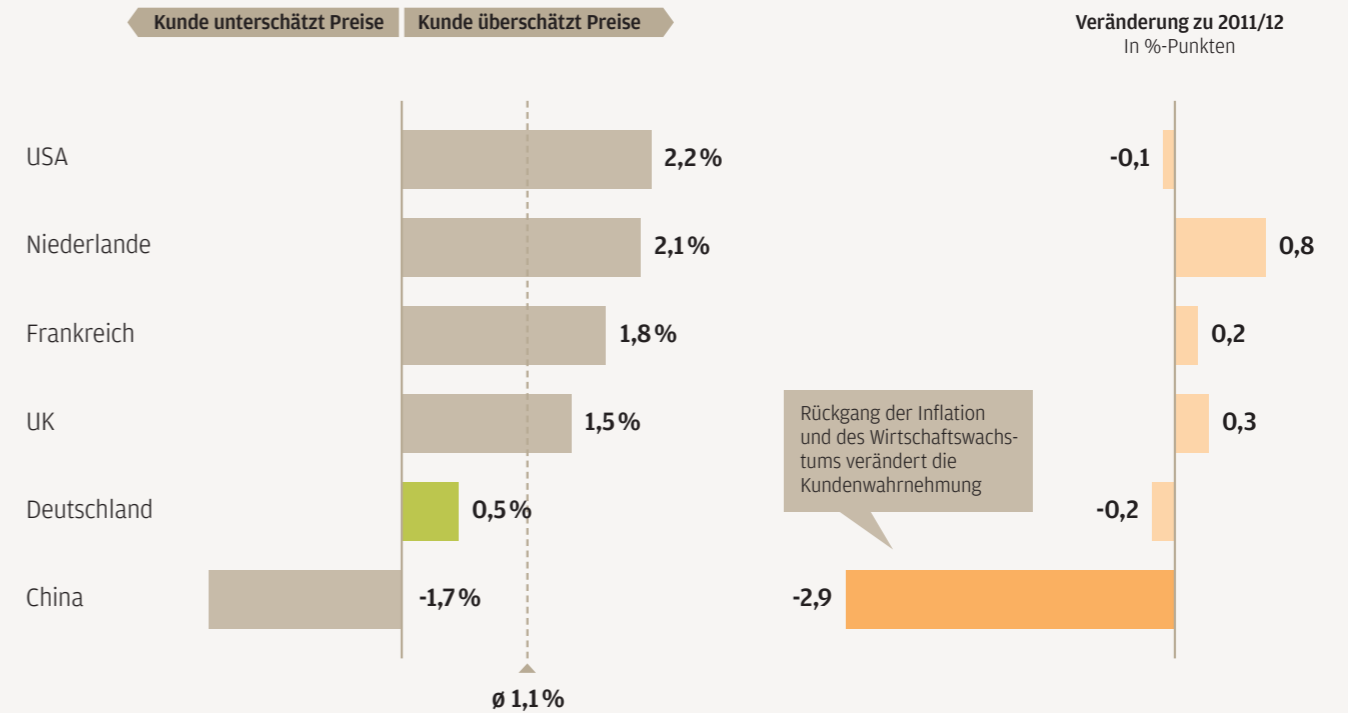
Betrachtet man das Preisvorurteil einzelner Branchen in Deutschland, zeigt sich, dass der Kunde insbesondere bei Schuhen und im Textileinzelhandel tendenziell unzufriedener wird. Das negative Preisvorurteil im Textileinzelhandel ist im Vorjahresvergleich nochmals um 0,9 Prozent auf nun 1,6 Prozent angewachsen, d.h. immer häufiger ist der Kunde mit den Preisen bei Textilien nicht zufrieden.

In den restlichen Branchen ist der Kunde weitgehend zufrieden, d.h., dass der Preis zwar weiterhin wichtig für seine Einkaufsentscheidung ist, jedoch aus Kundensicht keine Notwendigkeit besteht, Preise generell zu senken. Insbesondere im DIY und im LEH entstehen hier tendenziell sogar positive Preispotenziale.

Die in verschiedenen Branchen zu beobachtenden Preiskämpfe und -spiralen sind überwiegend wettbewerbsbedingt und nicht durch eine generelle Preisunzufriedenheit oder eine Preisanpassungsnotwendigkeit aus Kundensicht begründet. Viele der Preis-schlachten sind aus Kundensicht unnötig und damit Margenvernichter.

### Durchschnittliche Preisüberschätzung, je Land, 2013

In %

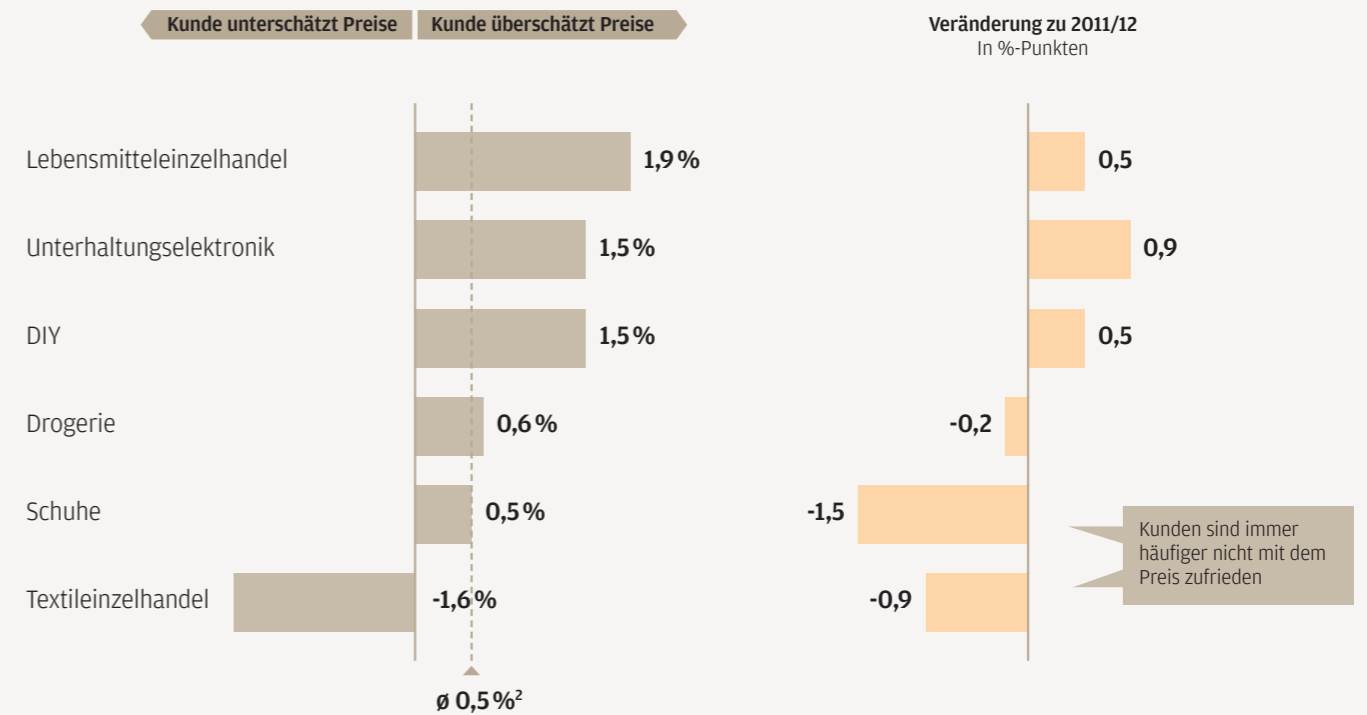


Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

Rückgang der Inflation und des Wirtschaftswachstums verändert die Kundenwahrnehmung

### Preisüberschätzung<sup>1</sup>, je Branche, Deutschland, 2013

In %



1. Basis für die Kalkulation war die Frage: „Würden Sie bei Händler X gleich viel / mehr (wie viel mehr in %) / weniger (wie viel weniger in %) bezahlen?“  
2. Gewichteter Durchschnitt auf Händler-Ebene  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

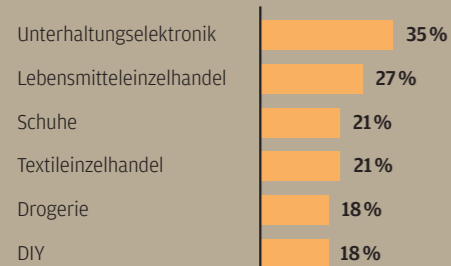
Kunden sind immer häufiger nicht mit dem Preis zufrieden

# PREIS-EGAL

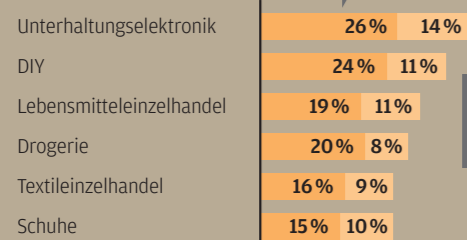
Der Anteil von „Preissuchern“ unterscheidet sich zwischen den einzelnen Branchen deutlich

Gefühltes Preiswissen und Intensität des Preisvergleichs, 2013  
In %

## Anteil Kunden mit gefühlt gutem Preiswissen



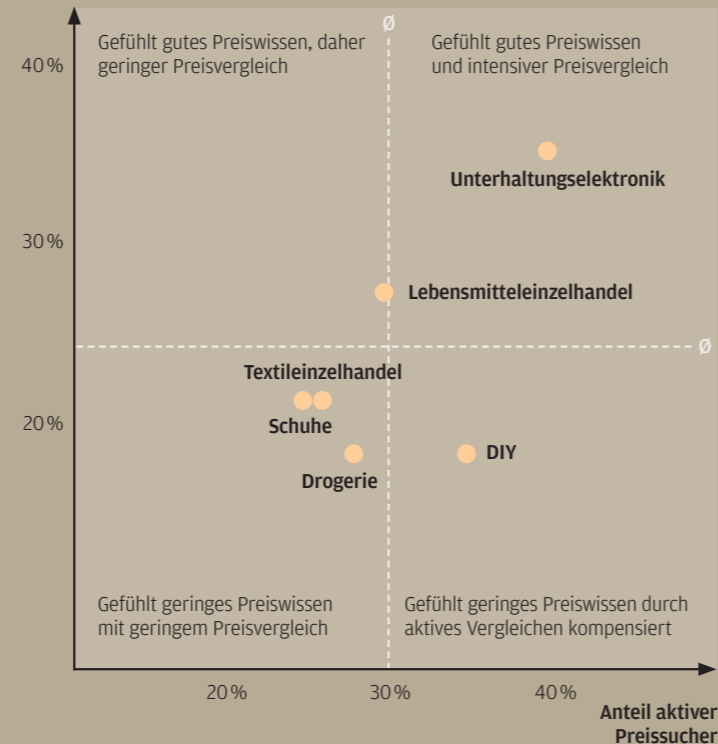
## Anteil aktiver Preissucher



Typischerweise schaue ich mich um, damit ich den besten Preis finde

Ich suche ganz gezielt nach dem besten Angebot

## Anteil mit gefühlt gutem Preiswissen



Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

## STARKE VERÄNDERUNGEN DER WETTBEWERBS-LANDSCHAFT ERSCHWEREN DIE ORIENTIERUNG DER KONSUMENTEN

Die Bedeutung des Preises variiert zwischen den Branchen. In Branchen mit hoher Preisbedeutung gibt es typischerweise einen höheren Anteil von „preissuchenden Kunden“ und es herrscht ein besseres Preiswissen.

Im Bereich der Unterhaltungselektronik attestieren 40 Prozent der Konsumenten, dass sie sich nach dem besten Preis umschauen oder gar gezielt nach dem günstigsten Angebot recherchieren. In den Bereichen Schuhe, Textil und Drogerie sind dies jeweils weniger als 30 Prozent; der Preis hat hier eine etwas niedrigere Bedeutung für die Wahl der Einkaufsstätte. Dies zeigt sich auch daran, dass in diesen drei Branchen nur ca. 20 Prozent der Kunden attestieren, ein gutes Preiswissen zu haben, wohingegen in der Unterhaltungselektronik 35 Prozent von ihrem Preiswissen überzeugt sind.

Der Anteil an Preissuchern ist bei Schuhen, Textil, Drogerie und LEH im Vergleich zum Vorjahr etwas zurückgegangen, während er bei Unterhaltungselektronik und DIY auf konstant hohem Niveau geblieben ist.

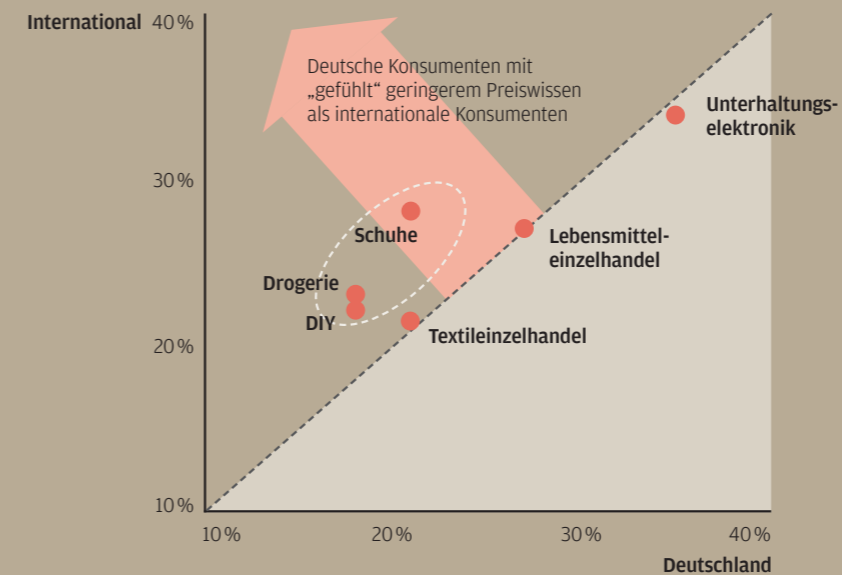
Die hohe Sortimentskomplexität im DIY führt zu einem Sonderfall: Trotz hoher Preisbedeutung ist das Preiswissen niedrig. Nur 18 Prozent der Konsumenten glauben die Preise zu kennen – der niedrigste Wert im Branchenvergleich. Das geringe Preiswissen wird jedoch von vielen Kunden dadurch kompensiert, dass sie ganz gezielt Preise vergleichen. Der Anteil an Kunden, die sich nach dem besten Preis umschauen oder gezielt danach suchen, ist mit 35 Prozent nach der Unterhaltungselektronik der zweithöchste Wert im Branchenvergleich.

Die hohe Bedeutung des Preises im DIY gekoppelt mit niedrigem Preiswissen ist dabei Chance und Risiko zugleich. Chance, da viele Kunden, insbesondere bei „Zubehörartikeln“, die Preise nicht kennen und Preisabweichungen nur selten bemerken würden, so dass Abschöpfungspotenziale bestehen. Risiko, da identifizierte preisliche Schmerzstellen, d.h. einzelne deutlich zu teure Produkte, zu Kundenabwanderung führen können. Daher gilt es seine Preise gezielt und kundenorientiert zu steuern.

Der internationale Vergleich der Eigeneinschätzung des Preiswissens zeigt, wie starke Veränderungen der Anbieterlandschaft die Orientierung und das Preiswissen der Konsumenten beeinflussen. Bei Unterhaltungselektronik, Lebensmitteln und Textil ist das selbsteingeschätzte Preiswissen national und international jeweils gleich hoch. Somit glauben auch international die Kunden, die Preise bei Unterhaltungselektronik am besten und bei Textil am schlechtesten einschätzen zu können. Bei Schuhen, Drogerie und DIY attestieren die deutschen Konsumenten jedoch ein signifikant niedrigeres Preiswissen als ihre internationalen Kollegen. In allen drei Branchen hat die „Unruhe“ in der Anbieterlandschaft die Orientierung und das selbst eingeschätzte Preiswissen der Konsumenten stark verschlechtert. Das Ausscheiden von Schlecker, die Insolvenz von Praktiker und das rasante Wachstum von Zalando haben hier deutliche Spuren hinterlassen.

Gefühltes Preiswissen, 2013  
In %

## Anteil mit gefühlt gutem Preiswissen



Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

# SUCH- MASCHINE

## Online-Käufer nutzen mehr Preisvergleichsquellen

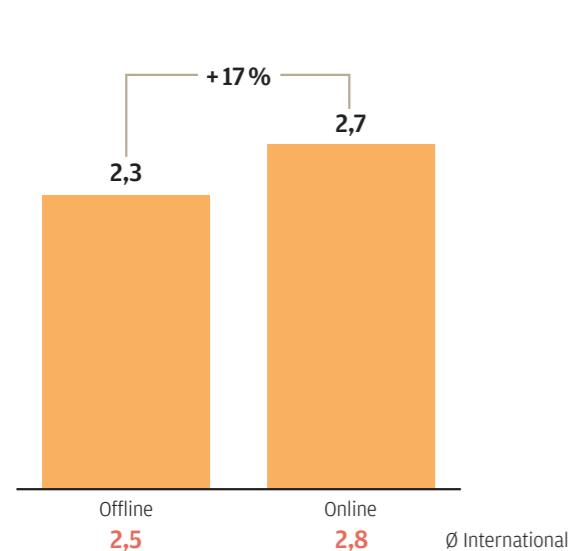
Unterschiede im Kundenkaufverhalten zeigen sich auch beim Vergleich der stationären (Offline-)Kunden mit Online-Kunden. Während Offline-Kunden in Deutschland den Preis bei durchschnittlich 2,3 Händlern vergleichen, liegt dieser Wert bei Online-Kunden mit 2,7 Händlern um 0,4 Punkte höher. Im Online-Bereich stützt sich der Vergleich somit auf ein um 17 Prozent breiteres und um mehrere Händler erweitertes Referenzangebot. Online- und Offline-Wert liegen hierbei leicht unter den internationalen Vergleichspunkten.

Ein Blick in die einzelnen Branchen zeigt, dass sich das Online- und Offline-Kaufverhalten im Textileinzelhandel und bei Schuhen kaum unterscheidet und ungefähr gleich viele Wettbewerbspreise verglichen werden. Bei Unterhaltungselektronik, DIY und Drogerie werden online jedoch deutlich mehr Preisvergleichsquellen konsultiert als offline. Da die Produkte meist direkt vergleichbar und online oft leichter aufzufinden sind als in der Filiale, nutzt der Kunde die breitere Vergleichsmöglichkeit.

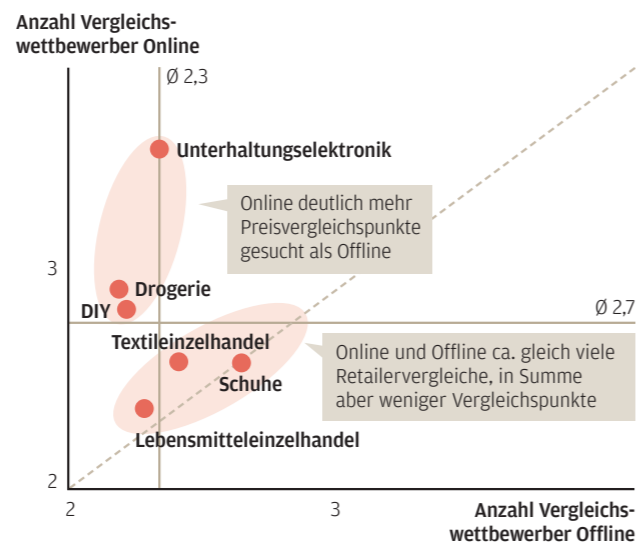
Im LEH wiederum werden zwar in Summe online und offline weniger Wettbewerber verglichen als in den anderen Branchen, jedoch unterstreicht eine genaue Betrachtung der genutzten Online-Quellen die Unterschiede des Kaufverhaltens zwischen den Branchen. Wird in allen anderen Bran-

### Intensität des Wettbewerbsvergleichs<sup>1</sup>, Online vs. Offline, Deutschland, 2013 In # an Wettbewerbsvergleichspunkten

Intensität des Wettbewerbsvergleichs, Deutschland

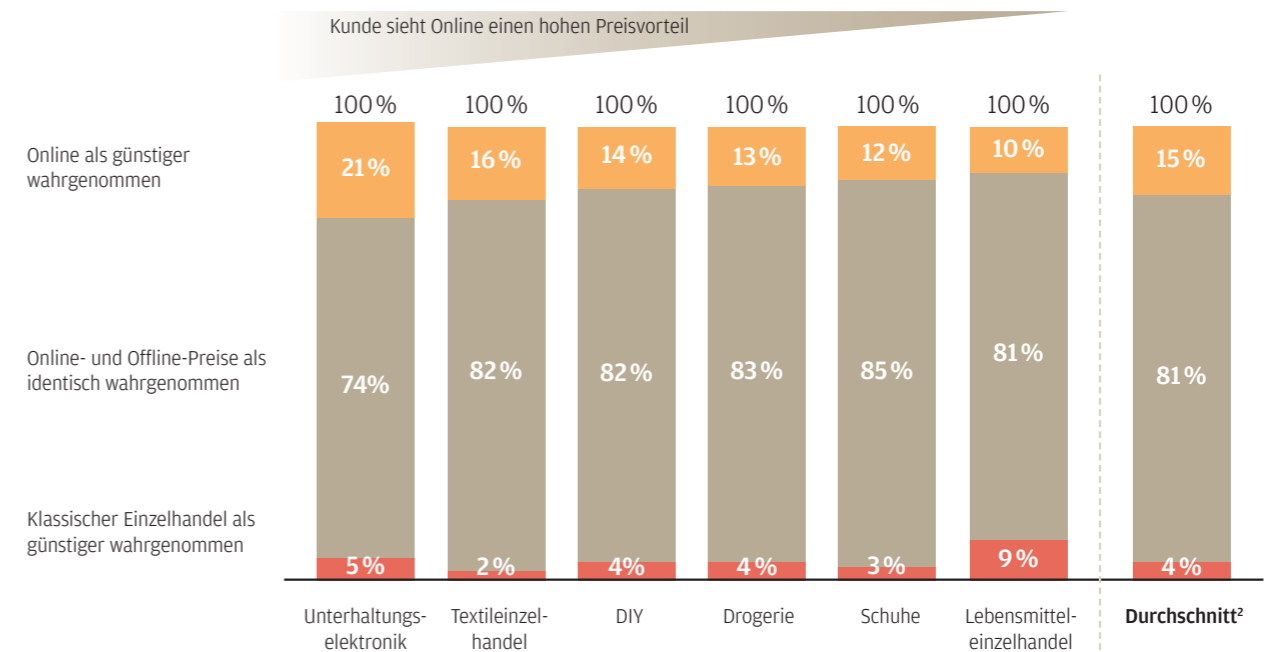


Intensität des Wettbewerbsvergleichs, je Branche, Deutschland



1. Basis für die Kalkulation war die Frage: „Bei wie vielen Händlern holen Sie typischerweise Online / Offline Preisvergleiche ein, bevor Sie ein Produkt kaufen?“, nur Befragte, die aktiv Preisvergleiche (im Geschäft, mit der Hilfe von Verkäufern, online oder mit mobilen Endgeräten) betreiben  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

### Preiswahrnehmung Online vs. Offline<sup>1</sup>, je Branche, Deutschland, 2013 In % der Befragten



1. Analyse basiert auf der Preiswahrnehmung des Online- bzw. Offline-Angebots desselben Händlers. Händler ohne Online- oder Offline-Auftritt nicht betrachtet. Nur Befragte, welche beide Kanäle des jeweiligen Händlers kennen.  
2. Gewichteter Durchschnitt auf Händler-Ebene.  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

chen der klassische Online-Kanal meist doppelt so oft für den Preisvergleich genutzt wie Mobile Devices, so finden heute im LEH bereits mehr Preisvergleiche über Mobile Devices statt als über den klassischen Online-Weg. Überproportional oft wird der Preisvergleich im LEH auch nach dem Kauf anhand des Kassensbons durchgeführt.

In Summe müssen sich alle Branchen der insbesondere durch Mobile Devices weiter steigenden Preistransparenz stellen. In der Unterhaltungselektronik besteht hier bereits die größte Herausforderung, bei DIY und Drogerie wird sie in den kommenden Jahren überproportional zunehmen.

Bei Multichannel-Händlern ist nicht nur der Preisvergleich zu Wettbewerbern spannend, sondern auch der kanalübergreifende Vergleich innerhalb eines Unternehmens. 81 Prozent der Kunden schätzen, dass Online- und Offline-Preise von Multichannel-Händlern identisch sind. Nur wenige (4 Prozent) erwarten einen Preisvorteil im Offline-Kanal, während 15 Prozent die Online-Preise als günstiger einschätzen. Ausgeglichen ist das Bild im LEH: Zwar schätzen wiederum 81 Prozent die Preise der Anbieter in beiden Kanälen

als identisch ein, die fehlenden 19% verteilen sich aber fast gleichermaßen auf die, die Online im Vorteil sehen und die, die den klassischen Handel für günstiger halten.

Die einheitlichsten Preise bei den deutschen Multichannel-Händlern bietet aus Kundensicht Deichmann, bei dem mehr als 90 Prozent der Konsumenten in beiden Kanälen die gleichen Preise erwarten. Media Markt sitzt am anderen Ende der Tabelle: Hier erwarten weniger als 70 Prozent die gleichen Preise in beiden Kanälen. Ein größerer Teil der Konsumenten geht bei Media Markt davon aus, dass die Preise in der Filiale höher sind als im Netz.

In allen Branchen gilt es dem Kunden in beiden Kanälen eine konsistente Preisstrategie zu zeigen, gleichzeitig aber die an verschiedenen Stellen bestehenden Potenziale zur preislichen Differenzierung der Kanäle auszuschöpfen. Neben dem Pricing des Einzelartikels bieten hier insbesondere ein kanalspezifisch gesteuerter Preislagenaufbau oder neue Instrumente zum Up- und Cross-Selling in der Filiale attraktive Margenpotenziale.

**BEI MEDIA MARKT GEHEN 30 PROZENT DER KONSUMENTEN DAVON AUS, DASS SICH ONLINE- UND OFFLINE-PREISE UNTERSCHIEDEN**

# ABGEHÄNGT

## Online-Anbieter als Preisführer in der Unterhaltungselektronik

**MEDIA MARKT HAT TROTZ ERHEBLICHER PREISINVESTITIONEN SEINE POSITION ALS WAHRGENOMMENER PREISFÜHRER VERLOREN**

Ein Blick auf die Preisposition und -wahrnehmung in der deutschen Unterhaltungselektronik zeigt die Herausforderungen der führenden stationären Händler. Amazon und redcoon sind die klaren Preisführer, sowohl faktisch als auch in der Kundenwahrnehmung. Der Marktführer Media Markt auf der anderen Seite hat trotz erheblicher Investitionen in den Preis in den vergangenen fünf Jahren seine Position als wahrgenommener Preisführer verloren. In der Wahrnehmung liegen Media Markt, Saturn, ProMarkt und Medimax heute auf vergleichbarem Niveau. Conrad Electronic und Euronics werden nochmals etwas teurer wahrgenommen.

Das Beispiel Media Markt zeigt eindrucksvoll, welchem Wandel Preiskonzepte unterliegen. Geling es vor wenigen Jahren noch durch die Kombination von günstigen Kernprodukten und eher teuren Zubehör- oder Nebenprodukten bei einer guten Preiswahrnehmung eine zufriedenstellende Marge zu erwirtschaften, so ist dieses heute kaum noch möglich. Hätte vor 5 Jahren kaum ein Konsument den Preis der „29-Euro“-Laptoptasche mit dem Online-Preis verglichen, so ist dieses heute bereits in der Filiale mit wenigen „Clicks“ getan. Und ist die Tasche online günstiger, ist sie nach nur einem weiteren „Click“ bereits morgen geliefert. Da die Tasche online vielleicht sogar in mehreren Farben verfügbar ist, besteht hier eine wachsende Herausforderung für den Stationär-Händler.

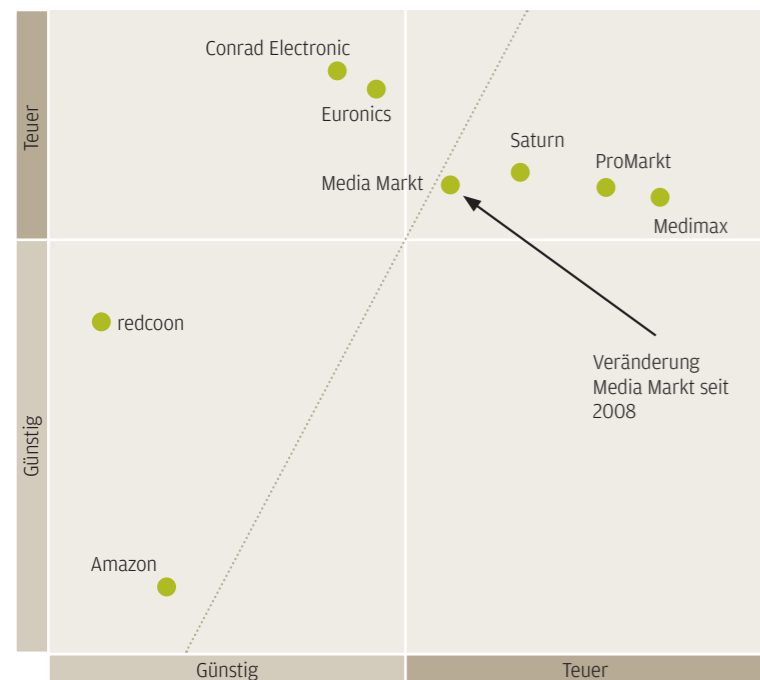
Je besser ein Produkt vergleichbar ist, um so schwerer ist es, sich dem Preisdruck des Internets zu entziehen. Befragt man den Kunden nach einzelnen Stärken und Schwächen des Preiskonzeptes des jeweiligen Händlers, so schneiden die stationären Händler insbesondere bei den Preisen von Markenprodukten deutlich schwächer ab. Gerade in dieser für die allgemeine Preiswahrnehmung wichtigen Dimension zeigen nur redcoon und Amazon eine relative Stärke, alle stationären Händler erhalten hier nur unterdurchschnittliche Bewertungen.

Wie unterschiedlich die führenden Anbieter aufgestellt sind, zeigt der Profilvergleich von Media Markt und Amazon. Herausragende Stärke von Media Markt sind seine kreativen und aggressiven Aktionen, während Preise von Markenprodukten und auch die Preiskommunikation im Auge des Konsumenten Schwächen darstellen. Aus Kundensicht liegen Amazons relative Schwächen bei den Eigenmarken und einem weniger präsenten Angebot im Preiseinstiegsbereich. Amazons Angebote und auch seine Preiskommunikation werden als Stärke gesehen.

### Preispositionierung vs. -wahrnehmung, Unterhaltungselektronik, Deutschland, 2013

In %, Abweichung vom Branchendurchschnitt

#### Preiswahrnehmung

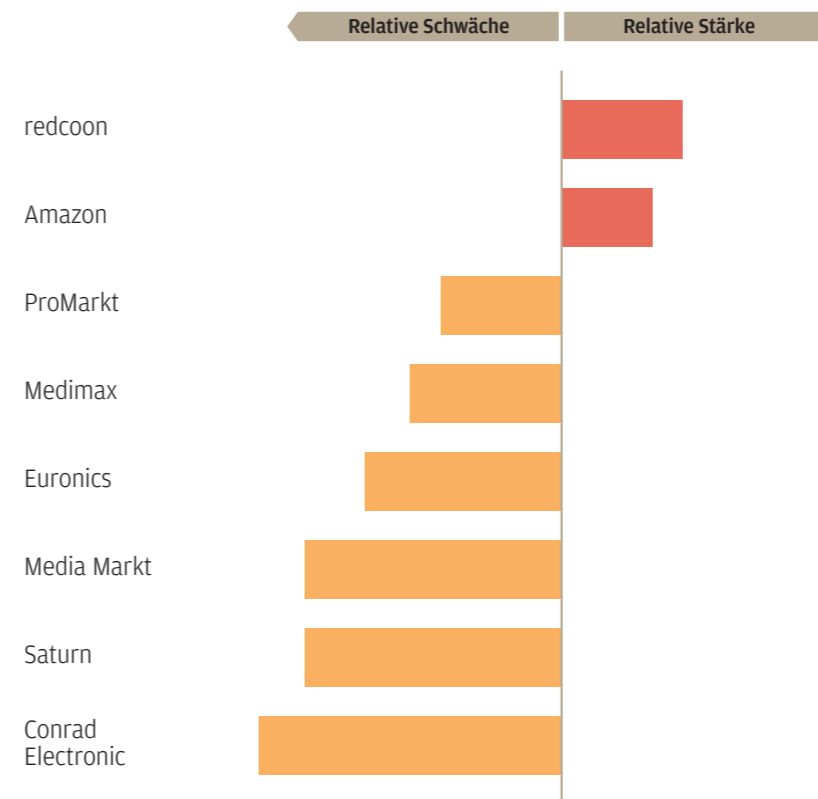


Preispositionierung

Quelle: OC&C-Preisstudie 2008 und 2013

### Relative Kundenwahrnehmung der Preise von Markenprodukten, 2013

Abweichung vom Bewertungsschnitt des Händlers

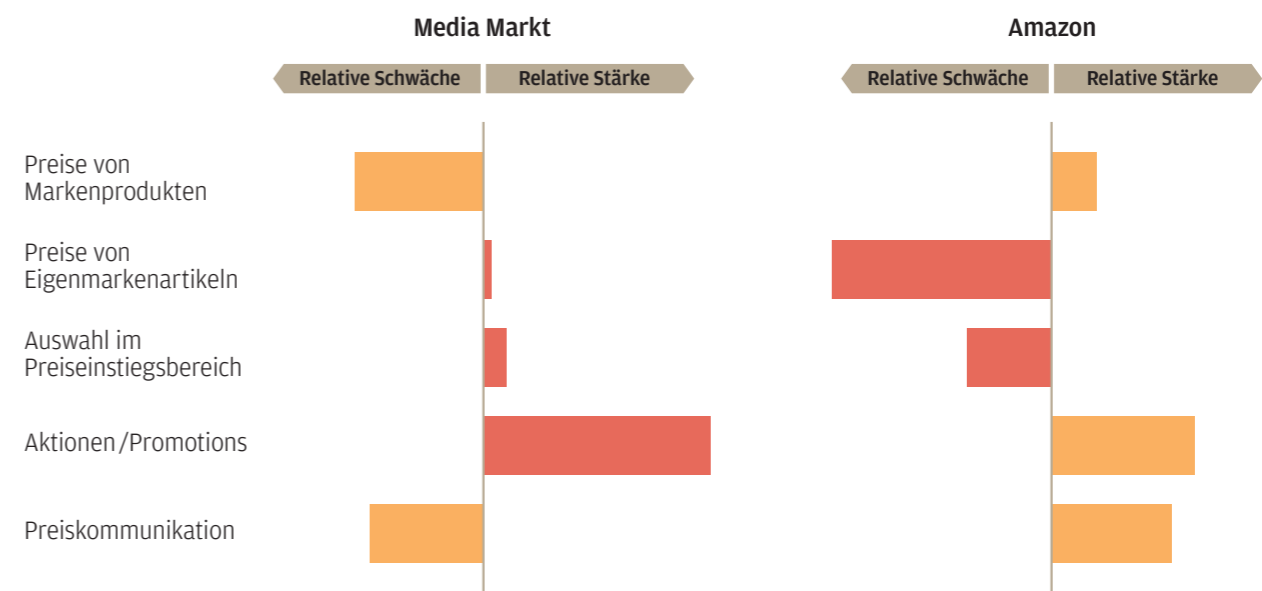


Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

Aufgrund der sehr hohen Bedeutung des Preises in der Unterhaltungselektronik, der guten Produktvergleichbarkeit und der oft niedrigen Marge, stellt das Pricing eine besondere Herausforderung dar. Da Hauptprodukte meist nahe dem Online-Preis angeboten werden müssen, kommt dem Up- und Cross-Selling in der Filiale eine besonders hohe Bedeutung zu. Hierdurch können Umsatz und Marge gesteigert werden, während man für den Kunden Mehrwert generiert. Viele Händler nutzen heute die existierenden Potenziale moderner Verkaufskonzepte bei weitem nicht aus!

### Relative Kundenwahrnehmung, je Preiskriterium, 2013

Abweichung vom Bewertungsschnitt des Händlers



Quelle: OC&C-Preisstudie 2013



# FEHLGESCHLAGEN

## Ein reiner Preisfokus reicht nicht aus

Seit der OC&C-Preisstudie 2008 schauen wir immer wieder auf die Schwierigkeiten und Herausforderungen der Preisstrategie von Praktiker. In diesem Jahr resultierte die Preisstrategie schlussendlich in der Insolvenz von Praktiker. Zwar gelang es durch die Aktionen sich als wahrgenommener Preisführer zu etablieren, jedoch stellte dieses kein nachhaltig stabiles Leistungsversprechen dar.

Zum einen verloren die Aktionen mit den Jahren ihren Neuigkeitswert und große Teile ihrer Sogwirkung, zum anderen hängte der Wettbewerb Praktiker bei allen anderen Elementen des Leistungsversprechens ab. Der Wettbewerb verfügte meist über die besseren Standorte, über größere Filialen mit einem besseren Renovierungszustand und arbeitete konsequent an seinen Sortimentskonzepten und -services.

Außerhalb der Aktionszeiten war Praktiker seinem Wettbewerb sowohl preislich als auch leistungsmäßig klar unterlegen. Das Kundenvotum zeigt deutliche Schwächen bei der Produktqualität und bewertet selbst die Aktionen nicht mehr positiv.

Obi schneidet gerade bei den Preisen seiner Eigenmarken und bei der Qualität sehr gut ab. Und auch wenn Obis Preise real über denen von Bauhaus und Hornbach liegen, so liegt Obi in der Kundenwahrnehmung mit Bauhaus und Hornbach auf Augenhöhe. Bauhaus zeigt bei seiner Auswahl im Preiseinstieg und auch in seiner Kommunikation Schwächen, so dass sich seine faktisch sehr günstigen Preise nicht in der Kundenwahrnehmung niederschlagen.

Aufgrund der hohen Sortimentskomplexität und der auf das einzelne Produkt bezogen geringen Kauffrequenz ist das Preiswissen der Kunden auf Einzelartikelebene im DIY niedriger als in anderen Branchen. Umso wichtiger ist es, bei den Produkten, die die Wahrnehmung des Konsumenten überdurchschnittlich stark prägen, den richtigen Preis zu haben und Preisschmerzpunkte zu vermeiden.

Da der Kunde sein Preisurteil häufig in der Filiale fällt, kommt der Preiskommunikation, dem Preislagenaufbau und der Präsentation im DIY eine besondere Bedeutung zu. Moderne Instrumente eines kundenorientierten Pricings bieten daher im DIY besonders hohe Potenziale. Sie können helfen z.B. Preisinkonsistenzen im Regal und Preisschmerzstellen zu vermeiden, den Preislagenaufbau zu verbessern bzw. „preislich dort zu kämpfen“, wo es für den Kunden zählt.



### Kundenwahrnehmung einzelner Preiskriterien, DIY, 2013

Abweichung vom Branchendurchschnitt

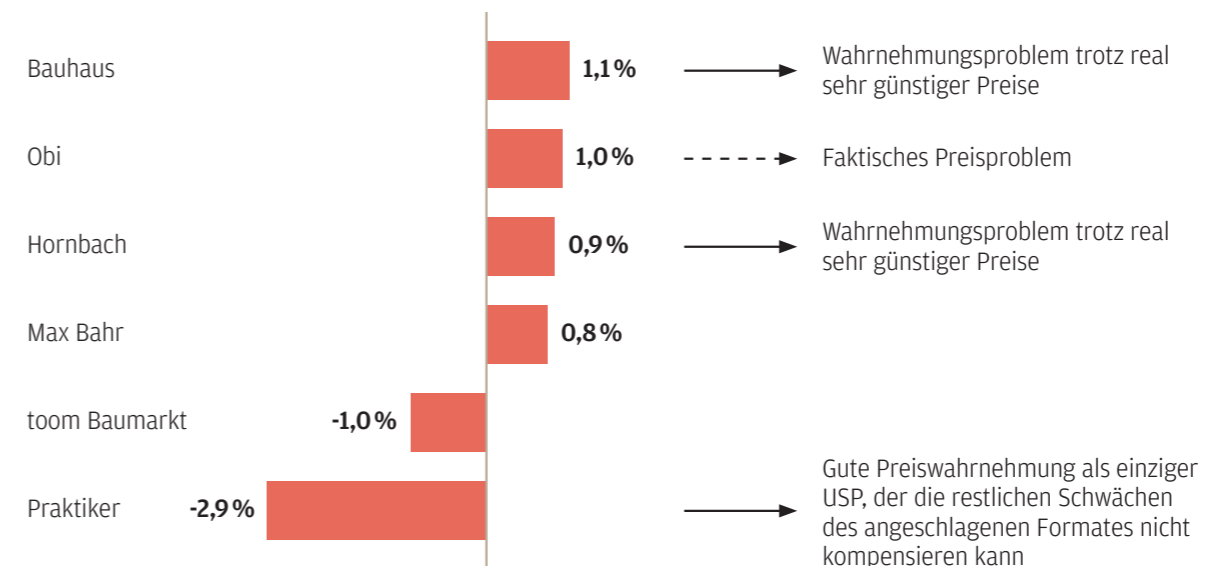


\* als Branchendurchschnitt

Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

### Preiswahrnehmung, DIY, Deutschland, 2013

Abweichung vom Branchendurchschnitt in %



Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

# STABILE WELT

## Kaum Veränderung in der Preiswahrnehmung im LEH

Der deutsche LEH zeigt, wie langsam sich die Preiswahrnehmung der Konsumenten verändert. Trotz leichter Veränderung der Preispositionen der führenden Anbieter hat sich die Wahrnehmung der Konsumenten im vergangenen Jahr nicht signifikant verändert. Anpassungen der Preisstrategie benötigen meist 2-3 Jahre, bis sie die Wahrnehmung der Konsumenten verändern.

Die Erfolge von EDEKA und REWE zeigen dabei, dass der Preis nicht alles ist:

- Immer mehr Konsumenten verstehen die Eigenmarkenlandschaften und wissen, dass sie auch bei REWE oder EDEKA günstig kaufen können.
- Immer mehr Konsumenten schätzen die Vorteile des Supermarktes, seine Nähe, seine Frische, die gute Auswahl und den schnellen Einkauf.
- Immer mehr Konsumenten sind bei Lebensmitteln bereit für ein besseres Produkt auch etwas mehr zu zahlen, solange der Preis fair ist.

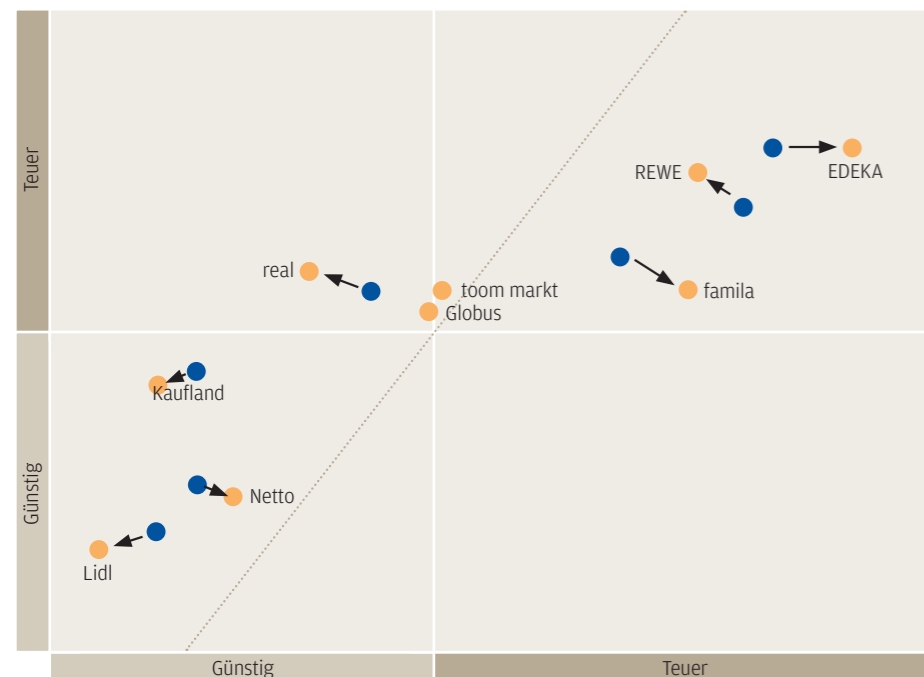
Die Vorteile des Supermarktes stellen die SBWH vor immer größere Herausforderungen, während der Druck im Discountbereich auf seinem hohen Niveau verbleibt. In Summe zeigt sich aber eine positive Entwicklung, bei der sich der reine Preiswettbewerb, der in den frühen Zweitausendern herrschte, in einigen Bereichen zu einem Preis-Leistungs-Wettbewerb weiterentwickelt hat. Es gilt die Qualitätsanforderungen des Kunden zu erfüllen und Preise gezielt an seinen Anforderungen auszurichten:

- Wie viel mehr darf Bio in den einzelnen Sortimenten kosten?
- Wo nimmt der Kunde es dem Händler nicht übel, wenn ein Produkt ein paar Cent mehr kostet? Wo ist er besonders kritisch?
- In welchen Bereichen darf die Mittelpreis-Eigenmarke preislich dichter an die Marke heranrücken? Wo muss sie 40 Prozent günstiger sein?
- Wie steuere ich die Preiswahrnehmung am Regal durch Preislagen- und Warenaufbau optimal?

## Preispositionierung vs. -wahrnehmung, Lebensmitteleinzelhandel, Deutschland, 2011/12 – 2013

In %, Abweichung vom Branchendurchschnitt

### Preiswahrnehmung



### Preispositionierung

- ← Veränderung von 2011/12 auf Position 2013
- Position 2011/12
- Position 2013

Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

# MODE ZÄHLT

## Zalando nur mit durchschnittlicher Preiswahrnehmung

Auch der deutsche Textileinzelhandel zeigt im Jahr 2013 in der Kundenwahrnehmung eine vergleichsweise stabile Position. Die preisliche Spannweite der Anbieter ist dabei weiterhin sehr breit, so dass Discounter und der gehobene Preisbereich weit auseinanderliegen.

Einzelne Verschiebungen in der realen Preisposition sind im Vorjahresvergleich erkennbar. Die Auswirkungen auf die Kundenwahrnehmung unterscheiden sich dabei deutlich:

- Die führenden Discounter Takko und NKD haben ihre relative Preisposition im Vergleich zum Wettbewerb leicht erhöht, was sich auch in der Kundenwahrnehmung niedergeschlagen hat. Hier gilt es gezielt Preise zu steuern, um keinen Verlust an Kunden bzw. an Flächenproduktivität zu erleiden und um keine Negativspirale auszulösen.
- Auch H&M hat seine relative Preisposition leicht erhöht, was sich aber noch nicht in der Kundenwahrnehmung niedergeschlagen hat. Dies spricht für die Sortimentsarbeit von H&M, mit der es gelungen ist, auch die Flächenperformance zu stabilisieren.

- Zalando, erstmalig in 2013 untersucht, zeigt eine Positionierung nicht primär über den Preis, sondern über Auswahl, Mode und Convenience. Preislich liegt es in etwa im Branchenschnitt und wird von den Kunden entsprechend, d.h. sehr realistisch, eingeschätzt.
- New Yorker spürt den neuen Wettbewerber Primark und hat im vergangenen Jahr in seine Preisposition investiert. Trotz des Investments ist es jedoch nicht gelungen, die Kundenwahrnehmung zu verbessern. New Yorker ist damit faktisch und in der Wahrnehmung teurer als Primark.

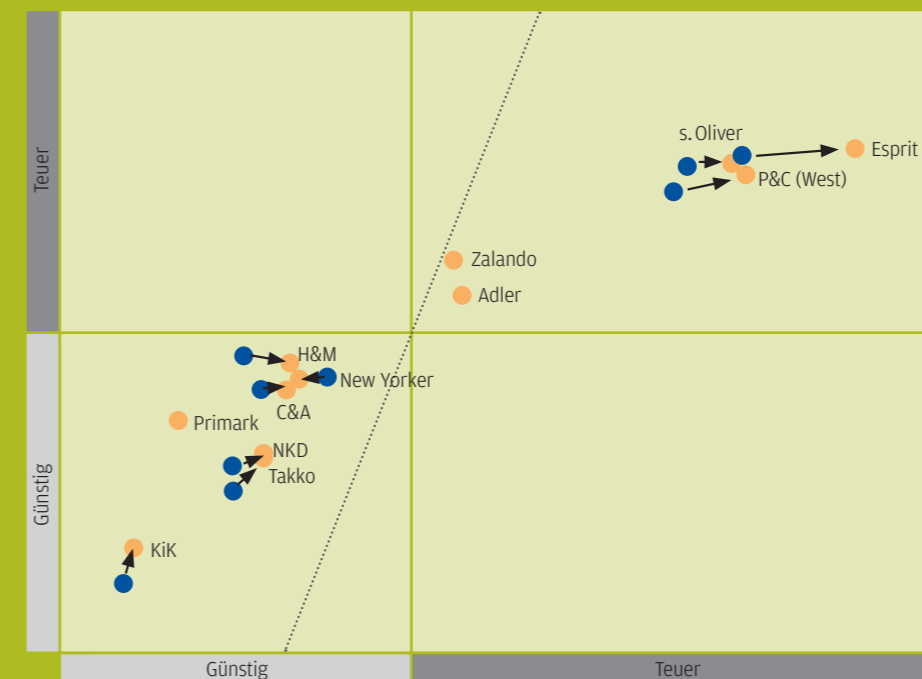
Die schrittweise Expansion von Primark wird nicht ohne Auswirkung auf die Wettbewerber bleiben – und auch nicht ohne Gegenreaktion. Aufgrund von Preislage und Sortimentsausrichtung dürften New Yorker, Clockhouse von C&A und Takko die stärksten Auswirkungen zu spüren bekommen. Die faktisch günstigere Preisposition von Primark und die sich schrittweise aufbauende positive Preiswahrnehmung beim Konsumenten stellen eine zunehmende Herausforderung für das Pricing und die Preiskommunikation der Wettbewerber dar und machen ggf. auch Anpassungen am eigenen Format notwendig. C&A hat im Sommer bereits angekündigt an seinem Clockhouse-Konzept zu arbeiten.

Besonders im Textilbereich spürt der Händler die Auswirkungen einer schwächeren Preisposition erst deutlich zeitverzögert in den Flächenproduktivitäten und in einem Verlust an Kundenfrequenz bzw. Conversion. Wenn diese bereits rückläufig sind, ist eine Trendumkehr nur mit größeren Maßnahmen möglich. Aus diesem Grund sollten Textilien frühzeitig kundenorientiert bepreisen und das „Preisrad“ nicht überspannen.

## Preispositionierung vs. -wahrnehmung, Textileinzelhandel, Deutschland, 2011/12 – 2013

In %, Abweichung vom Branchendurchschnitt

### Preiswahrnehmung



### Preispositionierung

- ← Veränderung von 2011/12 auf Position 2013
- Position 2011/12
- Position 2013

Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

# OPTIMISTISCHER SKEPTIKER

## „Geiz ist geil“-Mentalität der deutschen Konsumenten geht leicht zurück

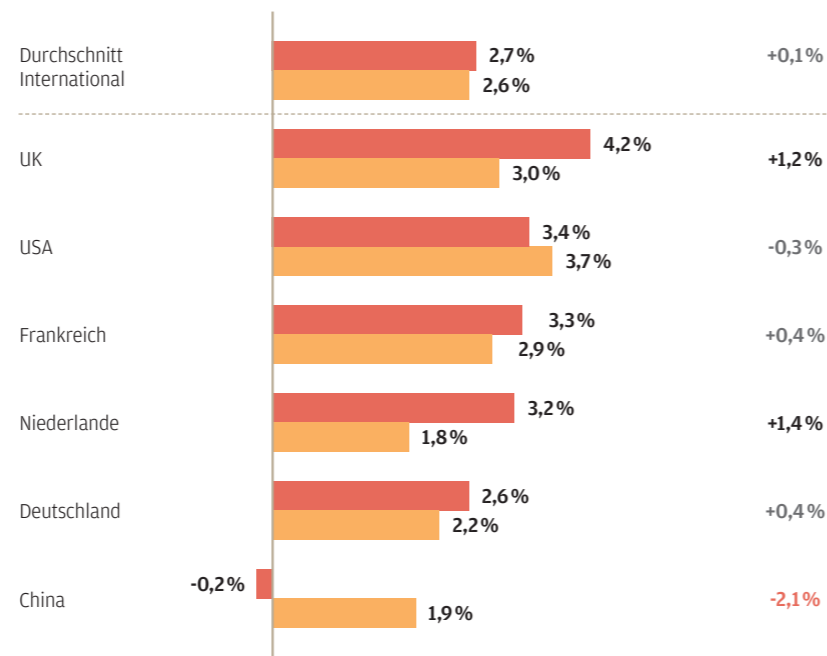
Die Erwartung der deutschen Konsumenten an die Preisentwicklung liegt 2013 im internationalen Schnitt. Sie gehen von einer Preissteigerung in Höhe von 2,6 Prozent aus, die damit zwar um 0,4 Prozent höher ausfällt als im Vorjahr, aber dennoch nicht von gravierenden Inflationsängsten zeugt – trotz anhaltender Eurokrise und „Niedrigzinsen“.

Die Wirtschaftsschwäche Europas hinterlässt bei den niederländischen und britischen Konsumenten deutlich stärkere Spuren. In beiden Fällen liegt die Inflationserwartung in Höhe von 4,2 bzw. 3,2 Prozent um weit mehr als 1 Prozent über dem Vorjahr. Während in den Niederlanden und UK mit einem vorsichtigeren Konsumverhalten gerechnet werden muss, zeigt sich Deutschland weiterhin stabil.

Die erwartete Preissteigerung der einzelnen Branchen liegt auf vergleichbarem Niveau wie im Vorjahr. Lediglich im DIY und in der Unterhaltungselektronik erwartet der Konsument eine Veränderungen in der Preisentwicklung. Nachdem der Konsument in der Unterhaltungselektronik im Vorjahr noch leicht sinkende Preise erwartete, geht er jetzt von nahezu stabilen Preisen aus. Im DIY erwartet er mit 2,5 Prozent eine um 0,8 Prozent stärkere Preiserhöhung als in 2011/12. Hier gibt es Spielräume, die lieferantenseitigen Preissteigerungen an den Konsumenten weiterzugeben.

In Summe steht der deutsche Konsument Preiserhöhungen weiterhin skeptisch gegenüber. Ganze 67 Prozent der deutschen Konsumenten gehen davon aus, dass der Händler versucht, seine Marge mit einer Preiserhöhung leicht oder sogar stärker zu verbessern. Die Deutschen sind damit weiterhin im internationalen Vergleich die kritischsten Konsumenten.

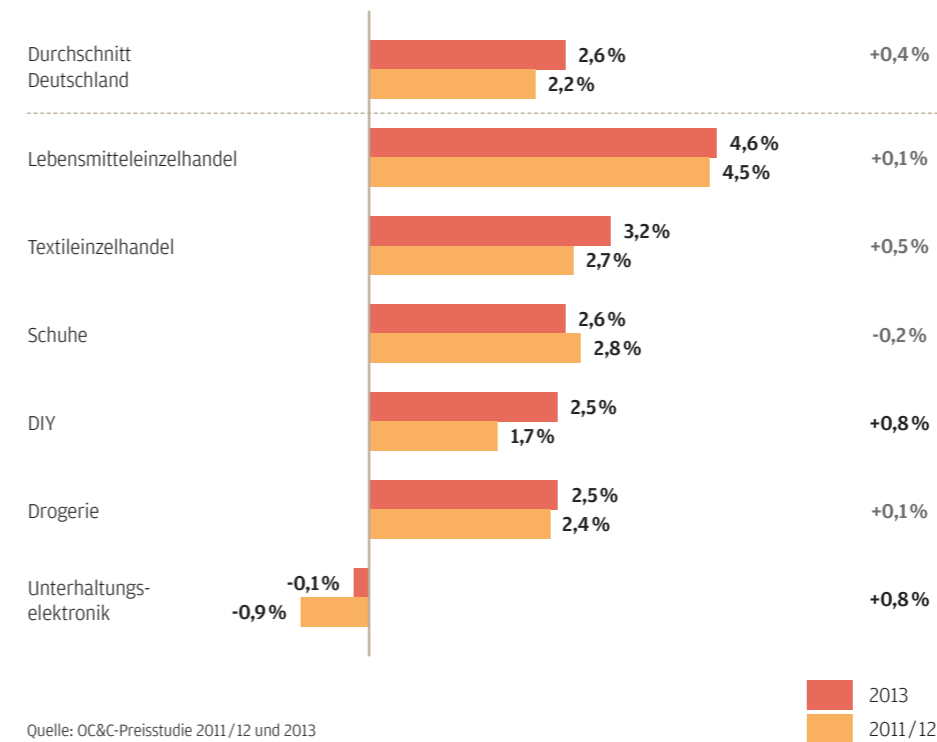
**Konsumentenerwartung zu künftiger Preisentwicklung<sup>1</sup>**  
Je Land, für 2011/12 und 2013



1. Basis für die Kalkulation war die Frage: „Welche Preisentwicklung erwarten Sie bei Produkten aus [Branche] im kommenden Jahr?“  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

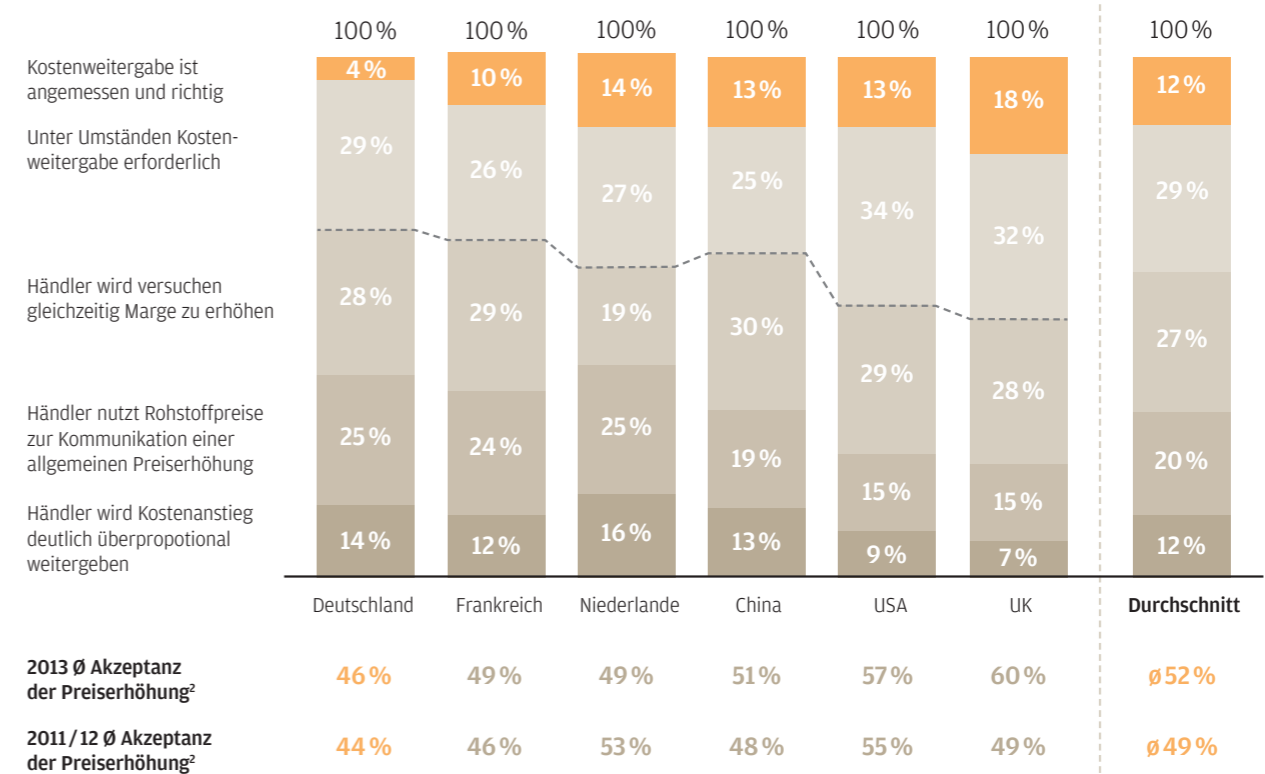
2013  
2011/12

**Konsumentenerwartung zu künftiger Preisentwicklung, Deutschland**  
Je Branche, für 2011/12 und 2013



Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

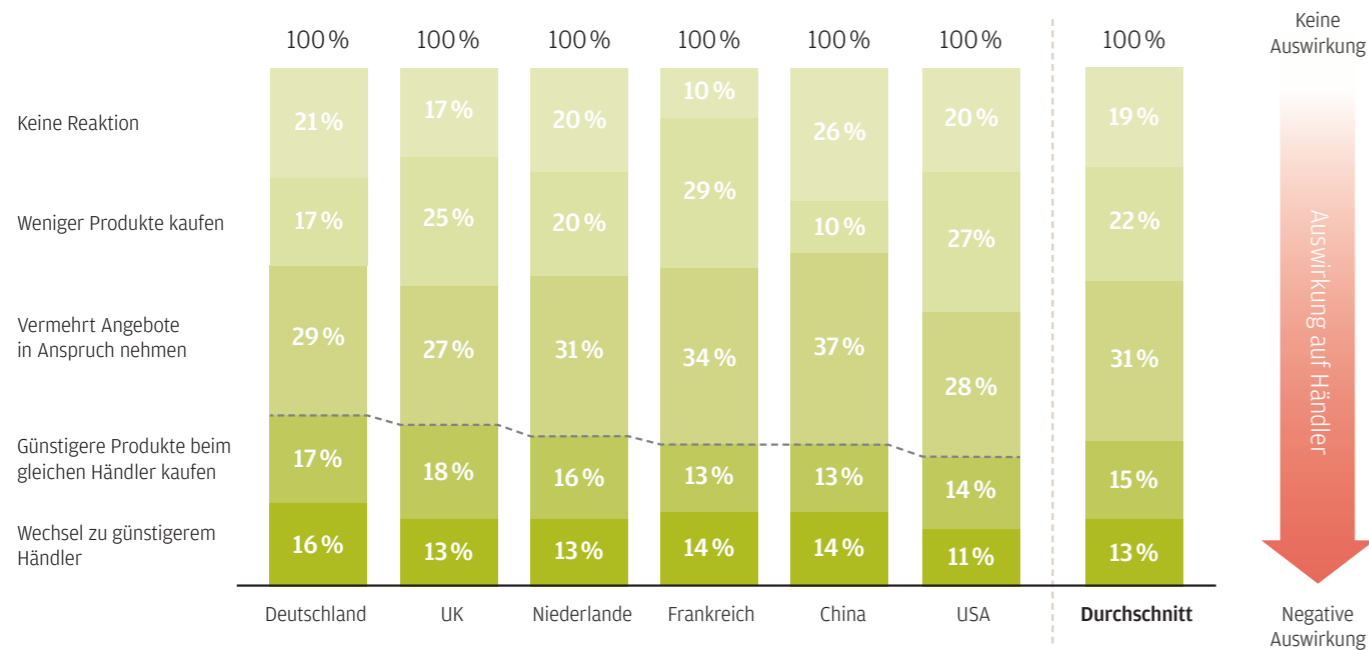
**Konsumentenakzeptanz Preiserhöhung wegen erhöhter Rohstoffpreise<sup>1</sup>, je Land, 2013**  
In %



1. Basis für die Kalkulation war die Frage: „Angenommen, der Händler kommuniziert, dass die Preise aufgrund von gestiegenen Rohstoffpreisen erhöht werden müssen. Mit welchem der folgenden Statements würden Sie dann am meisten übereinstimmen?“  
2. Gewichteter Durchschnitt  
Anmerkung: Die Grafik enthält Rundungsdifferenzen  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2011/12 und 2013

# PREIS- VERTRAUEN

Erwartete Konsumentenreaktion auf Preiserhöhung<sup>1</sup>, je Land, 2013  
In %



1. Befragung ausschließlich von Konsumenten, die eine Preiserhöhung erwarten. Basis für die Kalkulation war die Frage: „Sie sagten, dass Sie im kommenden Jahr eine Preiserhöhung erwarten. Wenn das passiert, wie werden Sie darauf reagieren?“  
Quelle: OC&C-Preisstudie 2013

Allerdings ist auch in Deutschland eine Abschwächung der „Geiz ist geil“-Mentalität zu spüren. Wie auch in den anderen Ländern zu beobachten, hat die Akzeptanz von Preiserhöhungen im Vorjahresvergleich zugenommen. Sie liegt in Deutschland 2013 bei 46 Prozent und damit 2 Prozentpunkte höher als in 2012. International ist – auf insgesamt höherem Akzeptanzniveau – eine Verbesserung um 3 Prozentpunkte zu beobachten. Damit erhöht sich der Anteil der Kunden, die bereit sind, für „mehr Leistung“ auch etwas mehr auszugeben, und die erkennen, dass Preiserhöhungen ab und zu notwendig sind.

Dennoch haben Preiserhöhungen einen erheblichen Einfluss auf das Kaufverhalten der Konsumenten. Die Deutschen sind hierbei besonders wechselfreudig: Ganze 16 Prozent geben an, dass sie bei unerwarteten Preiserhöhungen zu einem anderen Händler wechseln würden – das ist der im internationalen Vergleich höchste Wert!

Auch mit 17 Prozent an Konsumenten, die zu einem günstigeren Produkt wechseln würden, liegt Deutschland weiterhin international an der Spitze. Eine stärkere Nutzung von Promotions und Angeboten ist in Deutschland dagegen nur für weniger Konsumenten wichtig als in den meisten anderen Ländern.

In Summe bleibt der Deutsche preislich skeptisch, wenn auch das Auflösen der „Geiz ist geil“-Mentalität in einzelnen Bereichen klare Preispotenziale eröffnet.

**DIE DEUTSCHEN  
SIND BESONDERS  
WECHSELFREUDIG**

## Durch den Preis treue Kunden zu gewinnen ist schwer, sie durch den Preis zu verlieren geht schnell

OC&C Strategy Consultants entwickelt und optimiert seit vielen Jahren Preisstrategien und -konzepte. Als Strategieberatung hat OC&C für zahlreiche internationale Händler erhebliche Preispotenziale durch die optimale Kombination von Kunden-, Wettbewerbs- und Ertragsorientierung im Pricing gehoben. In unseren Projekten schaffen wir Transparenz über das Kundenkaufverhalten und passen das Pricing gezielt auf dieses an.

Gerade eine ausreichende Kundenorientierung im Pricing ist hierbei das Defizit bei einer Vielzahl von Händlern. In Diskussionen mit unseren Kunden haben wir selbst führende und erfolgreiche Händler gesehen, ...

... die zwar hart mit den Preisen von „Fokusprodukten“ kämpften, aber bei jedem dreißigsten Artikel um mehr als 20 Prozent teurer waren als der Wettbewerb – ein Preisabstand, der selbst bei Artikeln, die nicht im Preisfokus stehen, große Schmerzpunkte beim Kunden hinterlässt. Wie viele Konsumenten sprechen beim Feierabendbier über den viel zu teuren Einzelartikel?

... die aufgrund der aggressiven Wettbewerbspreise bei einzelnen Verpackungsgrößen plötzlich z.B. im Literpreis um mehrere Prozent günstiger waren als bei der nächst größeren Verpackungsgröße. Welcher Kunde versteht dieses am Regal? Welche Margenpotenziale werden hier verschenkt?

... die bereits die beworbenen Preiseinstiegsartikel mit sehr guter Qualität und toller Produktausstattung versehen haben, so dass sie faktisch gleichwertig mit der Mittelpreislage sind, und die sich dann wundern, dass die Mittelpreislage kaum Abnehmer findet. Wie soll ein Preislagenaufbau im Regal funktionieren, wenn die Artikel im Auge des Konsumenten nicht „unterschiedlich“ wertig sind?

... die gezielt mit Fokusartikeln kämpften, diese aber primär auf Basis ihrer Umsatzbedeutung identifiziert haben, statt das Preiswissen und die Preissensitivität des Konsumenten auf Artekelebene durch Befragung oder Test zu verstehen und zugrunde zu legen. Welche Artikel sind dem Kunden wirklich wichtig und welche beeinflussen seine Preiswahrnehmung besonders stark?

... die durch die Kombination von hart kalkulierten Fokusartikeln, Rabatten des Kundenkartenprogramms und saisonalen Aktionen z.T. dreifach in einen Artikel investierten. Dies führte zu starken Margenbelastungen, ohne dass es beim Kunden spürbaren Zusatznutzen stiftete. Kann hier nicht effizienter in die Preiswahrnehmung der Konsumenten investiert werden?

... die ihre Textilsortimente trotz Preisabschrift an der Rückwand hängen ließen, obwohl die gemeinsame Präsentation mit anderen abgedruckten Artikeln auf einem Ständer deutlich mehr Absatzeffekt geboten hätte. Wie viele Kunden finden die Angebote an der Rückwand nicht? Wie viele hätten den vollen Preis bezahlt?

... die eine moderne Pricing-Software implementiert hatten, nach eigener Einschätzung optimal im Sinne der „Preis-Absatz-Funktion“ steuerten und dennoch unzufriedene Kunden hatten, die mehr und mehr abwanderten. Wenn Sie für ein Essen mit guten Freunden Koriander kaufen wollen und dieser deutlich teurer ist als erwartet, lassen Sie ihn wirklich liegen oder kaufen Sie ihn verärgert? Haben Sie wirklich eine Preis-Absatz-Funktion auf Artekelebene oder „reicht es Ihnen“ nach 10 derartigen Vorfällen und Sie kaufen zukünftig woanders ein?

... die sich nach einer stärkeren Preiserhöhung in der ersten Saison über die Zusatzmarge bei konstantem Euro-Umsatz freuten und erst nach anderthalb Jahren merkten, dass faktisch weniger Kunden kauften und die „Nicht-Käufer“ zum Großteil dauerhaft abgewandert waren. An welcher Kennzahl erkenne ich die Preiszufriedenheit und Loyalität meiner Kunden? Woran erkenne ich, „wann das Rad überdreht“ ist?

Das Pricing ist ein sehr sensibles Instrument, bei dem fast alle Händler überrascht sind, welche preislichen Schmerzpunkte – trotz aller Bemühungen und Preisinvestments – aus Sicht des Kunden bestehen. Oft sind es hier die „kleinen Dinge“ die beim Kunden einen großen Unterschied machen.

Mit neuen Methoden des kundenorientierten Pricings lassen sich die Stärken und Schwächen des eigenen Formates, vorhandene Pricing-Potenziale und relevante Pricing-Hebel zielgerichtet und schnell identifizieren. Viele unserer Projektbeispiele zeigen, dass sich durch eine sorgfältige Überarbeitung der Preisstrategie Umsatz und Ergebnis bereits kurzfristig um ganze Prozentpunkte steigern lassen und der Payback von Preisprojekten typischerweise weit unter einem Jahr liegt.

**Gern sprechen wir mit Ihnen über die aktuellen Herausforderungen und Potenziale in Ihrem Unternehmen!**

## Büros

**Belo Horizonte**

T +55 31 3481 0092

**Boston**

T +1 617 896 9900

**Düsseldorf**

T +49 211 86070

**Hamburg**

T +49 40 4017 560

**Hongkong**

T +852 2201 1700

**London**

T +44 20 7010 8000

**Mumbai**

T +91 22 6619 1166

**Neu-Delhi**

T +91 11 4051 6666

**Paris**

T +33 1 58 56 18 00

**Rotterdam**

T +31 10 217 5555

**São Paulo**

T +55 11 3053 0434

**Shanghai**

T +86 21 6115 0310

**Warschau**

T +48 22 826 2457

[www.occstrategy.com](http://www.occstrategy.com)