

HORN & COMPANY

Performance Improvement | Corporate Restructuring | Digital Transformation



VERPASSTE CHANCE IM HANDEL – H&C CONSUMER PANEL ZEIGT AUF: WIE ZU STARK WETTBEWERBSORIENTIERTES PRICING WERTSCHÖPFUNG ZERSTÖRT

**Von einem stärker kundenorientierten Pricing-Ansatz
profitieren Kunden, Händler und Hersteller gemeinsam**

Internationale Top-Management-Beratung

BERLIN | DÜSSELDORF | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN

CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH

AGENDA

Der Preis ist heiß, oder nicht?! – Ein Blick in den Markt	3
Der erbitterte Kampf um Marktanteile – aber zu welchem Preis?	3
Aus dem H&C Consumer Panel: Kundschaft zum Sparfuchs erzogen!	5
Raus aus der Preisspirale durch kundenzentriertes Pricing	7
Kundenzentriertes Pricing: Ein Win-Win-Win Ansatz	15

Der Preis ist heiß, oder nicht?! – Ein Blick in den Markt

Die Schlagzeilen sind voll von Nachrichten über die unaufhaltsame Inflation, die sowohl Verbraucherinnen und Verbraucher als auch Unternehmen belastet. Doch ein genauer Blick auf die aktuellen Lebensmittelpreise enthüllt eine überraschende Wende: Die Ära der unkontrollierten und stetigen Preisanstiege scheint endlich ein Ende zu finden.

Nach den herausfordernden Jahren mit erheblichen Preissteigerungen gibt es mittlerweile vermehrt positive Signale aus der Wirtschaft. Die Entwicklung der Inflationsrate in Deutschland hat sich beruhigt und lag im April 2024 bei nur 2,2 %. Dies markiert einen bedeutenden Rückgang von den zweistelligen Inflationsraten des Vorjahres, als die Preise für Konsumgüter im ersten Quartal 2023 um bis zu 16,5 % (im Vergleich zum Vorjahr) anstiegen.

Aus Verbrauchersicht ist vermutlich besonders der Preisrückgang für Frischeprodukte erfreulich, die im Februar 2024 um 1,4 % und im März 2024 um weitere 2,3 % gefallen sind. Konsumierende sollten diese Preissenkungen spürbar beim Gang in die bevorzugte Einkaufsstätte erleben, wäre da nicht die Diskrepanz zwischen gefühlter und tatsächlicher Inflation.

Die Preissteigerungen werden von den KonsumentInnen nach wie vor deutlich höher eingeschätzt als sie tatsächlich sind. So glaubten die VerbraucherInnen beispielsweise im September 2022, dass die Lebensmittelpreise um 24,5 % gestiegen sind, während die tatsächliche Preissteigerung nur 10,1 % betrug. Auch wenn der Wert für 2022 extrem war, beeinflusst diese Wahrnehmungsverzerrung das Konsumverhalten nach wie vor und Preiswahrnehmung und Kaufentscheidungen sind dementsprechend verändert, sodass die Konsumstimmung nach wie vor gedrückt ist.

Auf diesem dynamischen Spielfeld agieren die Marktteilnehmer auf Handels- und Herstellerseite und kämpfen einerseits um die Deutungshoheit über die „richtigen“ Preise und andererseits um die Gunst der Konsumentenschaft in der Wahrnehmung als preisattraktive und damit bevorzugte Einkaufsstätte beziehungsweise Marke.

Der erbitterte Kampf um Marktanteile – aber zu welchem Preis?

Handelsmarken weiter auf dem Vormarsch:

2023 ist ein weiteres Erfolgjahr für Handelsmarken im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Im beschriebenen aggressiven Marktumfeld geizt keines der großen Handelsunternehmen mit großem Inszenierungskino für seine eigene Produktpalette. Sie wurde und wird in der Werbung im Sinne der eigenen „Preiswürdigkeit“ in Szene gesetzt, bekommt mehr und mehr prominente Visibilität auf der Verkaufsfläche und ist im Konditionenkampf mit harten Bandagen oft die gern genutzte Alternative für freiwerdende Markenherstellerlücken im sonst so eng gestaffelten Regalbild, um diese unter Druck zu setzen oder sogar vergessen zu machen.

In dieses Bild passt auch, dass es in der Regel die Handelsmarken sind, welche auf Kategorieebene vielfach auf die Preisbremse treten und sich im Vergleich zu Herstellermarken preislich moderater entwickeln – natürlich begleitet von der passenden Kommunikation – und so der „Buhmann für hohe Preise“ den Herstellendenmarken zugeschoben wird.

Im Ergebnis steht ein massiver Anteilsgewinn der Handelsmarken im Jahr 2023. Pendelte der Anteil in den 2010er Jahren zwischen 40 und 42 %, so lag er letztes Jahr weit über der 45%-Marke und treibt auch aktuell den Markt vor sich her. Dabei entwickeln sich nicht nur die Preiseinstiegsartikel positiv, insbesondere „Mehrwert“-Produkte und Premiumlinien aus dem eigenen Hause entwickeln sich für Händler mehr und mehr zum Wachstumstreiber und sind aktuell die Gewinner im Markt. Während die bereits beschriebene Lücke zwischen Handelsmarken- und Herstellermarkenpreisen weiter zunimmt, sinkt zunehmend die Akzeptanz von Preiserhöhungen auf Herstellerseite und setzt diese weiter unter Druck.

Werbung um die Gunst des Kunden:

Befeuert wird dieser Konflikt zusätzlich vom intensiven Wettbewerb auf Handelsseite. Um die eigene Preisführerschaft gegenüber der Konkurrenz ins Schaufenster zu stellen, bewerben hiesige Handelsunternehmen Markenartikel (insbesondere in Frischekategorien) vermehrt zu Preisen weit unter der Gürtellinie. Die passende Aktionsantwort lässt meist nicht lange auf sich warten, denn im aktuellen Markt möchten keine Markagierenden auf der Preiswahrnehmungsleiter weiter nach unten rutschen (siehe Abbildung 1).

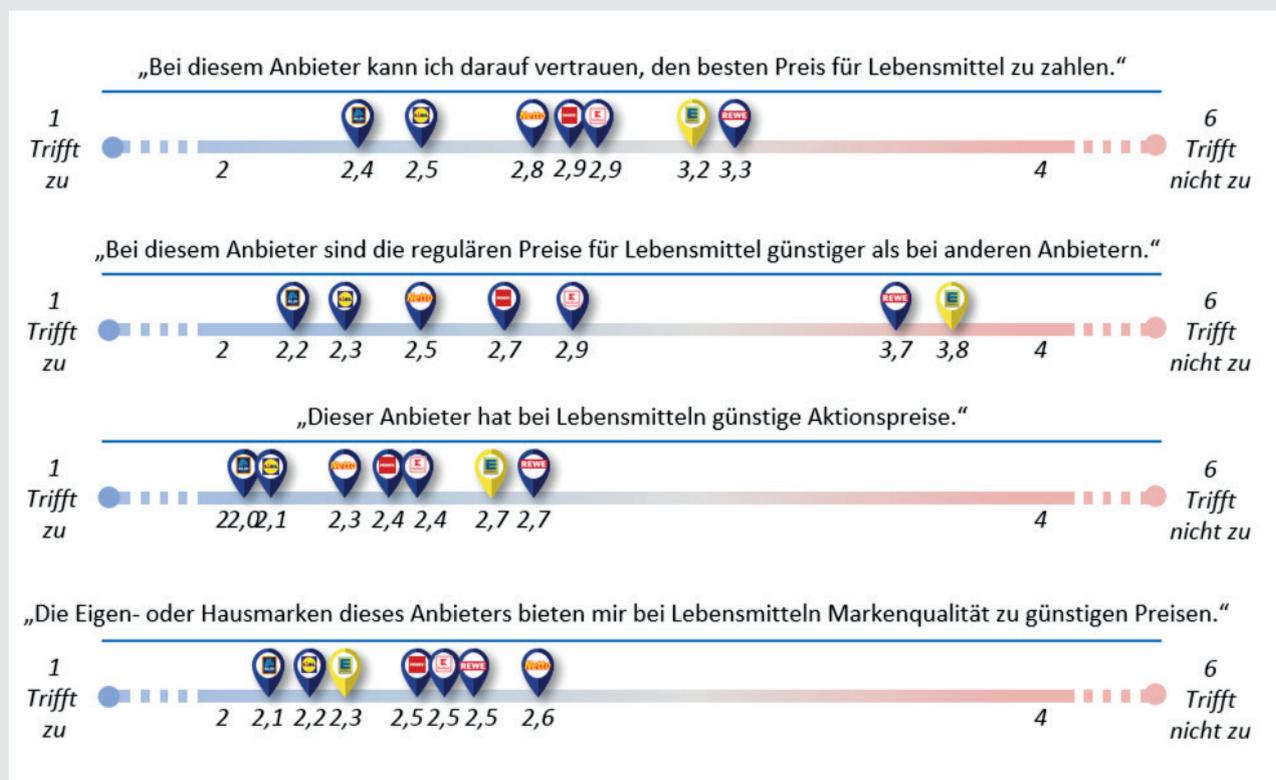


Abbildung 1: Preiswahrnehmung aus der Sicht der KonsumentInnen

So gewinnen führende Markenartikel – gewollt oder nicht – in Teilen wieder Marktanteile zurück. Allerdings werden dabei ganz zur Freude der KonsumentInnen wortwörtlich Werte vernichtet, indem sich diese Marktanteile durch Aktionsrabatte erkaufen werden. In vielen Warengruppen droht das „Kaffeedilemma“. KundInnen werden bei dermaßen aggressiven und kontinuierlichen Werbeaktionen zu AktionskäuferInnen erzogen und zum Normalpreis herrscht anschließend Stillstand im Regal.

Als Resultat stieg im Jahr 2023 der Aktionsanteil am Gesamtumsatz noch einmal signifikant an und liegt nun bei fast 25 %. Dabei gibt es alltäglich Kategorien, in denen regelmäßig die 50 %-Marke gesprengt wird.

Ein Umstand der weder dem Handel noch der Herstellendenlandschaft schmecken dürfte, aber was sagen eigentlich die KonsumentInnen?

Aus dem H&C Consumer Panel: Kundschaft zum Sparfuchs erzogen!

In regelmäßigen Abständen fühlen wir als Horn & Company (H&C) den Verbrauchendenpuls in Deutschland und befragen repräsentativ zu Einkaufsgewohnheiten, Trends, Preiswahrnehmung, Produkt-/Anbieter-/Markenzufriedenheit. In unserer aktuellen Erhebung (Mai 2024) haben wir zehn unterschiedliche Produkte (A-Markenartikel, Preiseinstieg, Eigenmarke, Bioartikel und Mittelmarken) von KonsumentInnen in puncto Preisakzeptanz und Zahlungsbereitschaft bewerten lassen. Durch die bewährte und nutzungsorientierte Kombination aus ungestützter und gestützter Preisbewertung werden einerseits die optimalen Preisspannen für Produkte bestimmt („ein Preisrahmen gesetzt“, psychologische Preisschwellen identifiziert und tatsächliche Kaufbereitschaft der KonsumentInnen bei verschiedenen Preispunkten ermittelt¹ (Abb. 2).

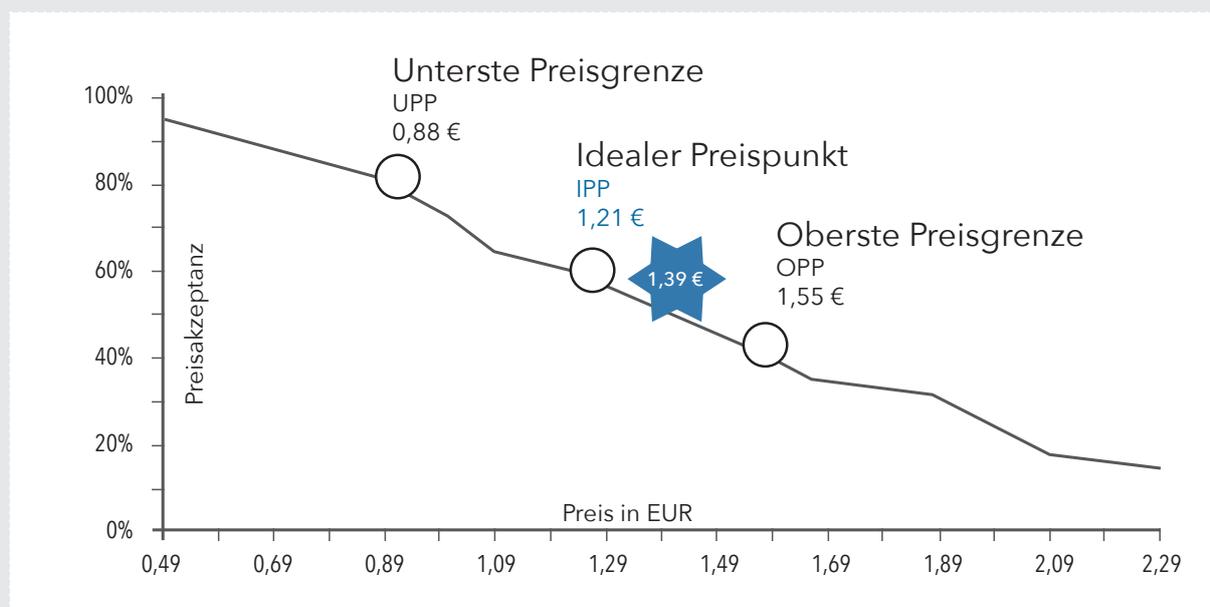


Abbildung 2: Gestützte Preisbewertung nach Gabor Granger

¹ Kombinierte Methodik aus Van Westendorp (Ungestützte Preisbewertung) und Gabor Granger (Gestützte Preisbewertung)

Folgende Ergebnisse des Consumer Panels sind vor dem Hintergrund der beschriebenen Marktdynamik besonders interessant*:

- // **Bewertete Top-Markenartikel werden als DEUTLICH zu teuer wahrgenommen!** Die gängigen Normalpreise der abgefragten A-Markenartikel lagen in der Bewertung der Probanden im Schnitt nahe oder sogar über der akzeptierten Preisobergrenze und damit zwischen 20 und 30 % über dem optimalen Preispunkt. Die Kaufwahrscheinlichkeit ist damit bei regulärem Preis signifikant reduziert.
- // **Aktionsintensität bei Ankerprodukten macht die Preiswahrnehmung kaputt!** Als Grund für dieses signifikante Ergebnis lässt sich zum einen die hohe Aktionshäufigkeit und andererseits die hohe Preisaggressivität in der Werbung (zwischen 35 und 55 % Preisreduktion) heranziehen.
- // **Geringe Preisreduktionen erzielen in der Aktion keine Impulswirkung mehr!** Beschriebene Ankerprodukte mit hoher Aufmerksamkeit in der Wahrnehmung der KundInnen, hohem Aktionsanteil und schlechter Preisbewertung (siehe Punkt 1), erfahren bei den ProbandInnen erst eine Steigerung der Kaufwahrscheinlichkeit, wenn der Preis signifikant reduziert wird.
- // **Discountartikel zu günstig!** Die abgefragten Preiseinstiegsartikel lagen in der Preisbewertung in der Regel weit unterhalb des optimalen Preispunkts² und teilweise nahe der Preisuntergrenze. Möglicher Grund ist eine erhöhte Wertwahrnehmung durch den vermehrten Kauf von Preiseinstiegsprodukten in der vergangenen Periode. Trotz des niedrigen Preises schätzen KundInnen vermehrt den verbundenen Wert des Produkts höher ein und bewerten dementsprechend auch den „fairen“ Preis höher als tatsächlich veranschlagt.
- // **Eigenmarken bieten Margenspielraum!** Die ermittelten Preis-Absatz-Funktionen von bewerteten Eigenmarkenartikeln sind im Bereich der optimalen Price-Range häufig sehr flach. Mit anderen Worten resultieren Preissenkungen bzw. Preiserhöhungen nicht in einer starken Veränderung der „Preisfairness“-Wahrnehmung und damit bietet sich bei Bedarf Potenzial zur moderaten Marginsteigerung für Exklusivartikel.
- // **Premiumprodukte auf Marge trimmbar!** Die Studienergebnisse zeigen eine deutlich geringere Preissensitivität bei Preisschwellen oberhalb des optimalen Preispunktes im Vergleich zum Preisfenster darunter. Aufgrund dieser Preisbewertungen zeigen Simulationen, dass ein optimaler Profit sogar nahe der Preisobergrenze zu erreichen ist.
- // **Je älter, desto preissensitiver vs. Geld spielt keine Rolle!** Mit Blick auf den Vergleich unterschiedlicher Alterskohorten wird im Rahmen der Studie deutlich, dass sowohl die kritische Bewertung der Preiswürdigkeit, die Affinität für Aktionspreise und Handelsmarken

² Indifferenter Preispunkt, an dem der gleiche Prozentsatz der Befragten ein Produkt entweder als günstig oder teuer empfindet

* Hinweis: Gerne stellen wir Ihnen die Gesamtergebnisse unseres Consumer Panels zur Verfügung. Melden Sie sich einfach per Mail unter jan.witte@horn-company.de

als auch die Preissensitivitätskurve bei der Bewertung von Einzelartikeln mit zunehmendem Alter signifikanter wird. Gleichzeitig lassen sich keine Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Haushaltseinkommen erkennen.

Insgesamt zeigen die Resultate aus dem Consumer Panel, dass sich die preis- und sortimentsbezogenen Aktivitäten des Handels und der Hersteller in der Wahrnehmung der KonsumentInnen widerspiegeln. Die zentralen Fragen sind: Welche konkreten Schritte können Handelsunternehmen für sich daraus ableiten und was bedeutet das alles für Marken?

Raus aus der Preisspirale durch kundenzentriertes Pricing

Ein Paradigmenwechsel in der Preisgestaltung von Handelsunternehmen ist notwendig: Statt sich auf den Wettbewerb und externe Marktfaktoren zu konzentrieren, sollten Preise zukünftig stärker an den Erwartungen und Bedürfnissen der KundInnen ausgerichtet werden. Dieses Konzept wird als „kundenzentriertes Pricing“ bezeichnet. Dabei sind die oben beschriebenen Herausforderungen wie hohe Preissensitivität, geringe oder diverse Akzeptanz der Preiswürdigkeit von Produkten und eine zunehmende Aktionsaffinität zu berücksichtigen und im Sinne des Handels zu managen. Dieser Ansatz nutzt moderne Datenverarbeitungstechnologien und künstliche Intelligenz, um präzise Preisempfehlungen zu generieren. Der Prozess gliedert sich in vier wesentliche Schritte:

- A. Strategischer Pricing-Rahmen**
- B. Pricing-relevante Datenauswertung**
- C. Voll-automatisierte Preisempfehlung und**
- D. Validierung durch den Fachbereich**

Es bedarf zunächst einiger strategischer Leitplanken, die vom Management als Eckpfeiler für die konkrete Umsetzung der Preisgestaltung festgelegt werden müssen. Parallel gilt es, vorhandene interne und externe Datenquellen zu verknüpfen und in Kombination mit strategischen Pricing-Parametern für die Entwicklung von Preisempfehlungen vorzubereiten. Wie unsere Erfahrung zeigt, ist es wichtig, dass generierte Kategorie- und Artikelzuordnungen ausschließlich vom verantwortlichen Category-Management oder Pricing-Team validiert und für die Ausspielung in alle relevanten Flächensysteme freigegeben werden. Reaktionen der Kundschaft werden eng getrackt und aktualisieren kontinuierlich die Preisempfehlungen (siehe Abb. 3).

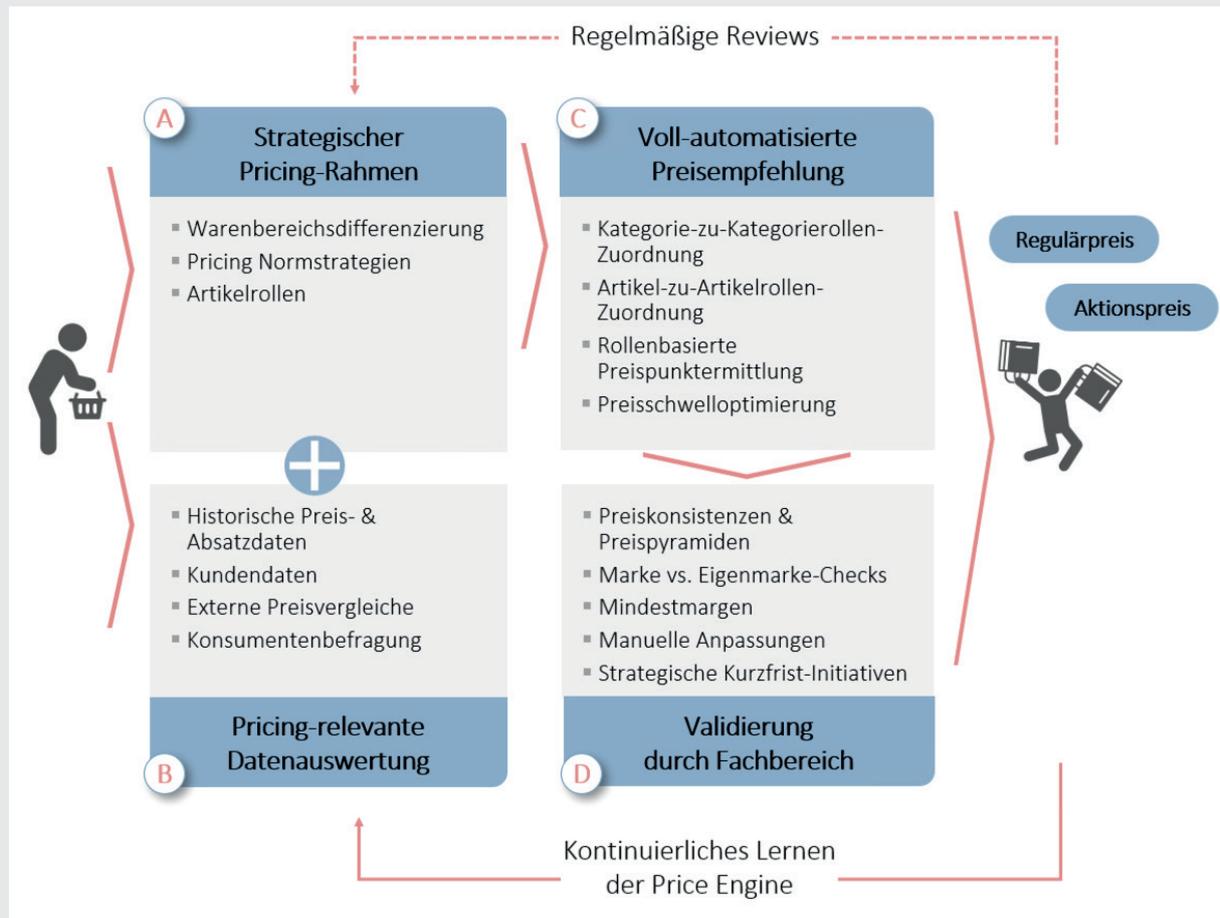


Abbildung 3: Vorgehen kundenzentriertes Pricing

Schritt A – Strategischer Pricing-Rahmen:

Im ersten Schritt, dem strategischen Pricing-Rahmen, wird die strategische (Preis-)Positionierung des Handelsunternehmens festgelegt. Folgende zentrale Fragen sind zu beantworten:

// Welche Warenbereiche sind zentral für den Erfolg des Handelsunternehmens und welche Rollen übernehmen sie im Gesamtangebot?

// Welche Erwartungen stellen die KundInnen an einzelne Warenbereiche und mit welchen kann man diese Anforderungen wirtschaftlich abbilden?

// Welche unterschiedlichen Rollen erfüllen Artikel aus der Perspektive der Kundschaft und mit welchem konkreten Pricing-Ansatz kann die Preiswahrnehmung des Einzelhandels gestärkt werden, ohne dass kategorisches Margenschmelzen zu befürchten ist?

Handelsunternehmen positionieren sich bewusst mit ihrem Angebot im Markt, indem sie bestimmte Warenbereiche und Services in den Vordergrund stellen, während andere in die zweite oder dritte Reihe rücken. In Summe entsteht ein Gesamtangebot, das auf die strategische Positionierung des Handelsunternehmens am Markt einzahlt. Konkret werden folgende **Warenbereichsrollen** unterschieden:

- // **Destination:** Diese Warenbereiche sind der Hauptgrund, warum KundInnen die Einkaufsstätte besuchen. Sie enthalten wesentliche Kategorien und Produkte, die regelmäßig gekauft werden und oft einen wesentlichen Bestandteil des Einkaufs ausmachen. **Beispiel:** Obst und Gemüse.
- // **Preferred:** Warenbereiche, die Kategorien und Produkte umfassen, welche die KundInnenerwartungen mindestens erfüllen und zur Kundenbindung beitragen. Sie sind womöglich nicht der Hauptgrund warum KundInnen diese Einkaufsstätte besucht, aber sie sind der Grund warum die Kundschaft zufrieden und loyal bleibt. **Beispiel:** Molkereiprodukte.
- // **Convenience:** Warenbereiche, die das Sortiment eines Handelsunternehmens abrunden und im Sinne des „One Stop Shop“ den KundInnen ein attraktives Basissortiment für Bedarfe in diesen Kategorien bietet. Diese Warenbereiche sind aus der Perspektive der KonsumentInnen allerdings weder der Grund für einen Einkaufsstättenbesuch, noch haben KundInnen eine gesteigerte Erwartungshaltung in Richtung des Unternehmens. **Beispiel:** Textil, dekorative Kosmetik.
- // **Promotion/Season:** In diesen Warenbereichen setzen Einzelhandelsunternehmen Impulse, sei es saisonal, zu Events oder im Rahmen von Werbeaktionen. KundInnen sollen durch spezielle Angebote angezogen werden und die konkrete Ausgestaltung des Sortiments ist zumeist zeitlich begrenzt. **Beispiel:** Non-Food, vereinzelt Drogeriekategorien.

Die beschriebenen Warenbereichsrollen haben Implikationen auf die Gesamtausprägung des Sortiments und sind zentral für die preisliche Positionierung, Promotionsgestaltung und die Umsetzung von Eigenmarkenansätzen. Zur Ausgestaltung werden je Warenbereichsrolle Normstrategien entwickelt, an denen sich die konkrete Umsetzung der Warengruppen und Artikel orientiert. So entsteht im Gesamtkonstrukt ein für den Kunden attraktives und gleichzeitig für den Handel wirtschaftliches Sortiment. Folgende **Normstrategien** lassen sich unterscheiden:

- // **Turf defending:** Verteidigung der bestehenden Marktposition gegen den Wettbewerb durch Stärkung der Loyalität und bewusstes Verhindern von Marktanteilsgewinnen der Konkurrenz.
- // **Traffic building:** Ziel ist es, die Kundenfrequenz zu erhöhen, den wiederholten Einkauf sicherzustellen und die Einkaufsfrequenz zu erhöhen.
- // **Revenue generating:** Fokus liegt in der kontinuierlichen Generierung hoher Umsätze.
- // **Profit generating:** Ausgestaltung zielt auf einen signifikanten Beitrag zur Rentabilität des Geschäfts ab.
- // **Image/Excitement creating:** Imageaufbau des Handels und Stärkung der emotionalen Bindung durch Angebotsdifferenzierung und außergewöhnliche Innovationen und Services.

Handelsunternehmen strukturieren ihr Sortiment bewusst nach verschiedenen Artikelrollen mit unterschiedlicher Bedeutung und Funktion für KonsumentInnen. Sie identifizieren bestimmte Artikel als Schlüsselfaktoren für die Preiswahrnehmung des Einzelhandels, der Kundenbindung oder Kompetenzzanmutung. Insgesamt entsteht ein abgestimmtes Sorti-

ment, welches einerseits den Erwartungen der KundInnen gerecht wird und andererseits umsatzgenerierend und margensichernd für das Handelsunternehmen wirkt. Konkret werden folgende **Artikelrollen** im Rahmen der Artikelrollendifferenzierung unterschieden (Abb. 3)

Rolle	Key Value Item ³ ~ 20 % Umsatz ~ 3-6 % der Artikel	Basket Builder ~ 20 % Umsatz ~ 8-12 % der Artikel	Regular Range ~ 25 % Umsatz ~ 30 % der Artikel	Supplementary Assortment ~ 35 % Umsatz ~ 50 % der Artikel
Rollen- beschreibung	Häufig gekaufte Produkte mit hoher Bedeutung für den Kunden. Zentral für die Normstrategie des „Traffic Buildings“.	Produkte, die häufig mit anderen Artikeln zusammen gekauft werden und somit den durchschnittlichen Einkaufswert erhöhen.	Basisartikel, die regelmäßig im Sortiment sind und konstante Umsätze generieren.	Ergänzende Artikel, die das Sortiment erweitern und zusätzlichen Wert bieten, aber nicht im Fokus des täglichen Geschäfts stehen.
Pricing Strategie	Frequenz erhöhen und Preiswahrnehmung verbessern	Frequenz erhöhen und Preiswahrnehmung stabilisieren	Frequenz nutzen und Profit steigern	Kompetenzwahrnehmung verbessern und Profit steigern
Pricing Ansatz	Klare Ausrichtung am/unter dem Wettbewerb	Wettbewerbsorientiertes oder Kundenzentriertes Pricing*	Kundenzentriertes Pricing*	Kundenzentriertes Pricing*
		<p>Fokus Umsatz 60% Fokus Marge 40%</p>	<p>Fokus Umsatz 40% Fokus Marge 60%</p>	<p>Fokus Umsatz Fokus Marge</p>

*Die Preisempfehlung im Kundenzentriertes Pricing basiert auf der Ermittlung des optimalen Preispunkts (inkl. Preis-Schwellen-Optimierung) gemäß Price Sensivity Meter und Gabor Granger unter Berücksichtigung der definierten Gewichtung zwischen Preis-Absatz-Funktion und Preis-Profit-Funktion

Abbildung 4: Artikelrollen im Sortiment eines Handelsunternehmens

Ein proaktives und kundenzentriertes Pricing bringt beide Dimensionen in Einklang, indem zunächst die Warenbereichsrollen definiert und durch Normstrategien konkretisiert werden und anschließend ein Rahmen für die Ausprägung der Artikelrollen abgestimmt wird. Das Ergebnis ist ein abgestimmter strategischer Rahmen für die preisliche Positionierung des Unternehmens und konkrete Vorgaben für die operative Umsetzung (Abb. 4).

³ Auch wenn in Preisdebatten viel über die gesamthafte Preiswahrnehmung von Händlern im Auge des Verbrauchers gesprochen wird, sind es in der Regel die Key Value Items - und damit lediglich ein Bruchteil des Sortiments, welches das Preisbild eines Händlers aus der Konsumentenperspektive zeichnet. Bei Key Value Items ist die Preissensitivität von Konsumenten (bei weitem) am höchsten.

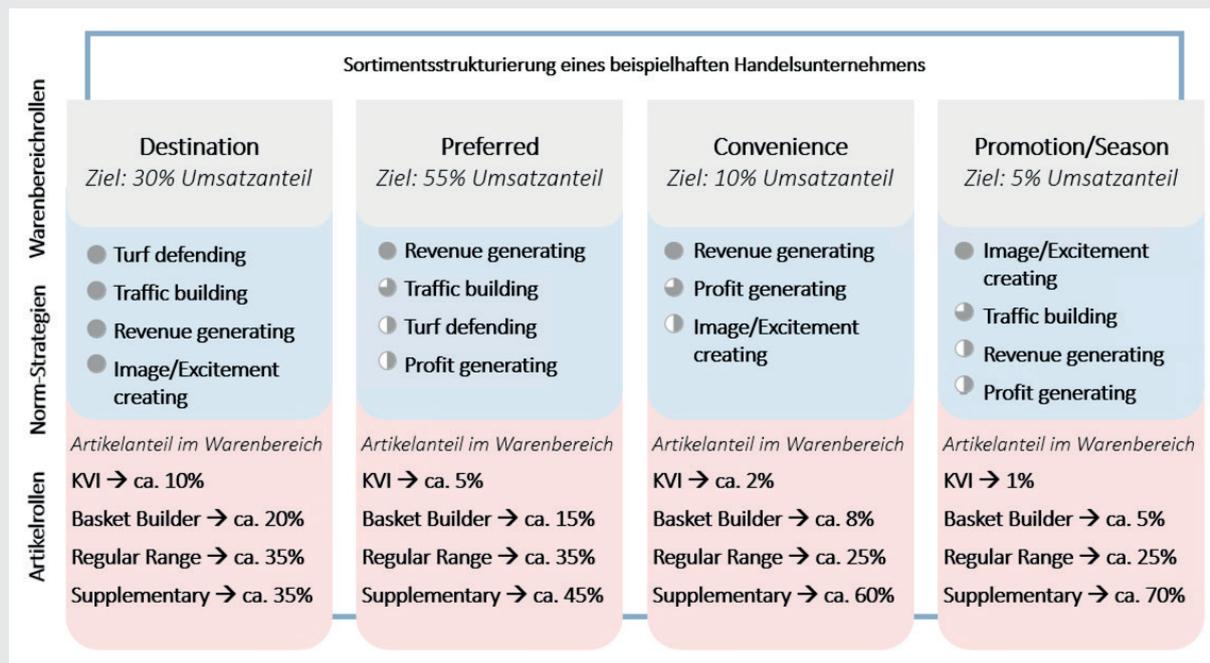


Abbildung 5: Sortimentsstrukturierung eines beispielhaften Handelsunternehmens

Schritt B - Pricing-relevante Datenauswertung

Damit kundenzentrierte Preise korrekt, konsistent und kontinuierlich den Weg an die Etiketten der Supermarktregale finden, wird neben den konzeptionellen Überlegungen aus dem Vorkapitel eine lernende Datenbasis geschaffen. Hierbei werden verschiedene Datenquellen analysiert, um eine fundierte Basis für die Preisgestaltung zu schaffen. Diese ermöglicht später bei der Preisempfehlung (Schritt C) eine weitgehend automatisierte Zuordnung von Artikeln zu Artikelrollen. Darüber hinaus können zusätzlich noch konkrete Preisempfehlungen für Einzelartikel generiert werden. Folgende zentrale Fragen sind zu beantworten:

// Welche Daten sind in welcher Granularität und Form verfügbar?

// Gibt es regelmäßige externe artikelbezogene Informationen, die automatisiert mit angebunden werden können?

// Welche Schwerpunkte setzen wir in der Bewertung der Artikelperformance (Umsatz, Absatz, Transaktion, Marge, Bonbedeutung)?

// Wie sind Preisakzeptanz und Zahlungsbereitschaft der KundInnen?

// Welche Preisspanne zwischen Preisober- und Untergrenze besteht?

// Welche signifikanten Preisschwellen (ggf. auch psychologische) bestehen?

Historische Preis- und Absatzdaten liefern Einblicke in vergangene Verkaufszahlen und Preistrends, während KundInnendaten Informationen über das Kaufverhalten und die Präferenzen der Kundschaft bereitstellen. Externe Preisvergleiche helfen dabei, wettbewerbsfähige Preisempfehlungen zu geben, und Konsumbefragungen liefern zusätzliche Erkenntnisse über die Preiswahrnehmung und Zahlungsbereitschaft der KundInnen. Insb. letzte Informationsquelle ist von entscheidender Bedeutung und macht den Unterschied, wie bereits im Abschnitt zum H&C Consumer Panel (siehe oben) dargelegt.

Ein weiterer wichtiger Input für die Bestimmung optimaler Preispunkte ist die Berücksichtigung von strategischen Pricing-Parametern und deren Gewichtungen. Erfahrungsgemäß ist die Untergliederung der Pricing-Parameter in Performance- und KundInnenfaktoren sinnvoll (insbesondere für die inhaltliche Nachvollziehbarkeit und spätere Visualisierungszwecke). Die Auswahl in Abb. 6 hat sich in vergangenen Initiativen bewährt. Die Gewichtung der Parameter hängt von mehreren Einflussfaktoren wie Marktpositionierung des Handels, Filialformaten und konkreter Pricing-Zielsetzung ab.

	<i>Faktor</i>	<i>Beschreibung</i>	<i>Exemplarische Gewichtung</i>
Performance Score	» Marge	Erzielter Rohgewinn der Kategorie/des Artikels	30%
	» Absatz	Absatz der Kategorie/des Artikels	20%
	» Umsatz	Umsatz der Kategorie/des Artikels	15%
	» Werbeanteil	Werbeumsatzanteil der Kategorie/des Artikels	15%
	» Langzeit-Trend	Langzeitentwicklung der Kategorie/des Artikels	10%
	» Saisonalität	Saisonale Schwankungsbreite der Kategorie/des Artikels	10%
Customer Score	» Preiselastizität	Intensität mit der die Kategorie/der Artikel auf eine Preisänderung reagiert	40%
	» Bonanteil	Anteil Bons, welche die Kategorie/den Artikel enthalten	20%
	» Bon-penetration	Durchschn. Umsatzanteil der Kategorie/ des Artikels vom Bon auf dem er enthalten ist	20%
	» Bonhöhe	Durchschn. Bonhöhe von Bons, welche die Kategorie / den Artikel enthalten	20%

Abbildung 6: Auswahl von Pricing-Parametern für die Bewertung und Zuordnung von Kategorien/Artikeln hinsichtlich Performance und KundInnenakzeptanz

In Summe: Für die später in Schritt C durchgeführten datenbasierten Preisempfehlungen werden damit interne und externe Datenquellen verknüpft. Auf Basis umfassender Kassendaten, Kundschaftsdaten, Lagerbestände und Artikelstammdaten sowie externer Daten wie Wettbewerbspreisen (regulär und Promotion), Artikelbenchmarks und Consumer Panels und unter Berücksichtigung von strategischen Pricing-Parametern und deren Gewichtungen werden optimale Preispunkte ermittelt.

Schritt C: Voll-automatisierte Preisempfehlung

Der dritte Schritt, die vollautomatisierte Preisempfehlung, nutzt moderne Datenverarbeitungstechnologien und künstliche Intelligenz, um die Zuordnung und Preisermittlung zu automatisieren. Hierzu nutzen wir unsere H&C Price Engine (siehe Abb. 7). Die Darstellung veranschaulicht die Verknüpfung der internen und externen Datenquellen, sodass auf Basis umfassender Kassendaten, Kundendaten, Lagerbestände und Artikelstammdaten sowie externer Daten wie Wettbewerbspreisen (regulär und Promotion), Artikelbenchmarks und Consumer Panels und unter Berücksichtigung von strategischen Pricing-Parametern werden optimale Preispunkte ermittelt werden – und das alles selbstlernend!

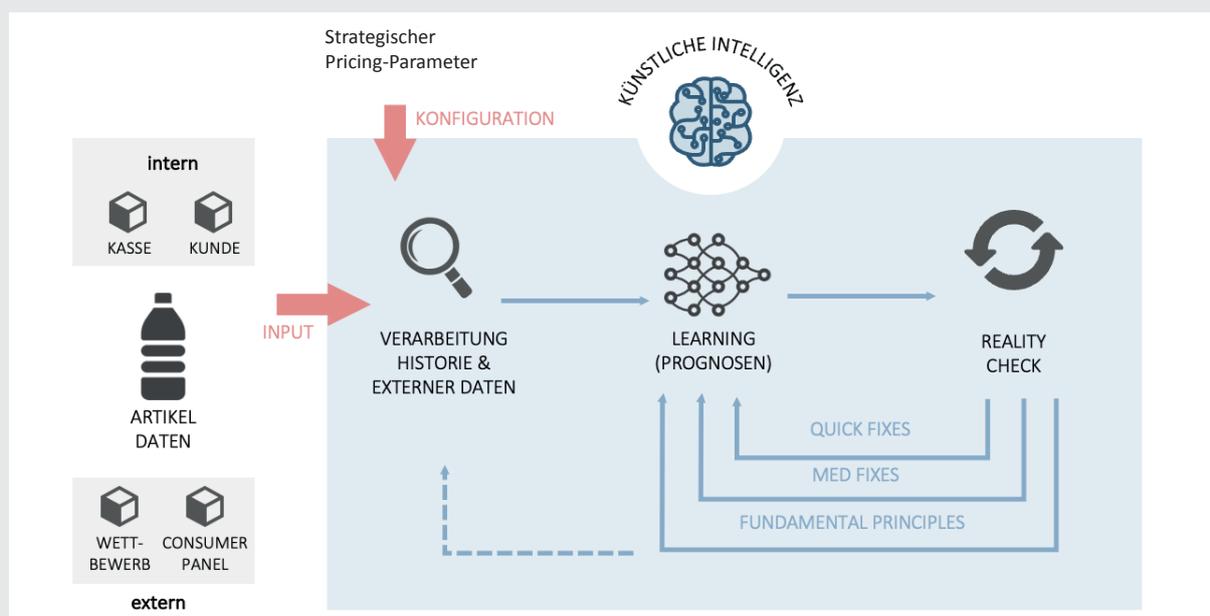


Abbildung 7: Funktionsweise einer Priceengine

Zunächst erfolgt die vollautomatische Zuordnung jeder Kategorie im Sortiment des Handelsunternehmens zu den zuvor definierten Kategorierollen wie Destination, Preferred, Convenience oder Promotion/Season. Diese Zuordnung wird auf Basis von Verkaufsdaten, Kundschafts-Feedback und strategischen Überlegungen des Handels vorgenommen. Ziel ist es, sicherzustellen, dass jede Kategorie eine klare Rolle im Gesamtsortiment einnimmt und entsprechend ihrer Bedeutung und Funktion für die Preiswahrnehmung der KundInnen positioniert wird.

Anschließend werden die einzelnen Artikel innerhalb der Kategorien spezifischen Artikelrollen zugeordnet. Diese Rollen definieren die Bedeutung und Funktion jedes Artikels für die Preiswahrnehmung und Kundschaftsbindung. Typische Artikelrollen umfassen beispielsweise Lockvogelangebote, Kernsortimentsartikel oder Premiumprodukte. Auch diese Zuordnung erfolgt vollautomatisch mithilfe von KI, die Verkaufsvolumen, KundInnenpräferenzen und strategische Ziele des Handels analysiert.

Auf Grundlage der Artikelrollen ermittelt das System danach den optimalen Preispunkt für jeden Artikel. Hierbei werden verschiedene Datenquellen wie Wettbewerbspreise,

historische Verkaufsdaten und Kundchaftsbefragungen einbezogen. Die KI analysiert diese Daten in Echtzeit und identifiziert Muster und Trends, um Preise festzulegen, die sowohl die Preiswahrnehmung der KundInnen positiv beeinflussen als auch die Rentabilität für den Handel maximieren.

Im letzten Schritt optimiert die KI die Preisschwellen. Das bedeutet, dass die Preisgestaltung so angepasst wird, dass psychologische Preisschwellen genutzt werden, um die Kaufwahrscheinlichkeit zu erhöhen. Diese Anpassungen basieren auf Erkenntnissen aus der Verhaltensökonomie, die die KI automatisch integriert, um die Preise für die KonsumentInnen attraktiver zu gestalten, ohne die Margen des Einzelhandels zu beeinträchtigen.

Kundenzentriertes Pricing durchbricht die Schwerkraft der 0,99-Regel

Es ist eine Binsenweisheit im Handel, dass Preise auf 99 enden müssen, um den Verkauf zu fördern. Diese Regel basiert auf der Annahme, dass Preise wie 9,99 EUR psychologisch ansprechender sind und die Kaufwahrscheinlichkeit erhöhen. Im Rahmen des kundenzentrierten Pricings spielt die Optimierung der Preisschwellen eine entscheidende Rolle. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz ermöglicht es, Preise so zu gestalten, dass sie nicht nur psychologisch ansprechend, sondern auch wirtschaftlich sinnvoll sind.

Das Ergebnis ist eine vollautomatisierte Preisempfehlung: Alle Artikel im Sortiment werden automatisch einer Artikelrolle zugeordnet und gemäß den vorher definierten Regeln und Optimierungsparametern mit einer Preisempfehlung versehen (siehe Abb. 8). Die KI ermöglicht eine präzise, effiziente und kundenorientierte Preisgestaltung, die kontinuierlich auf aktuelle Daten und Kundenreaktionen angepasst wird, um stets die optimalen Preise zu gewährleisten.

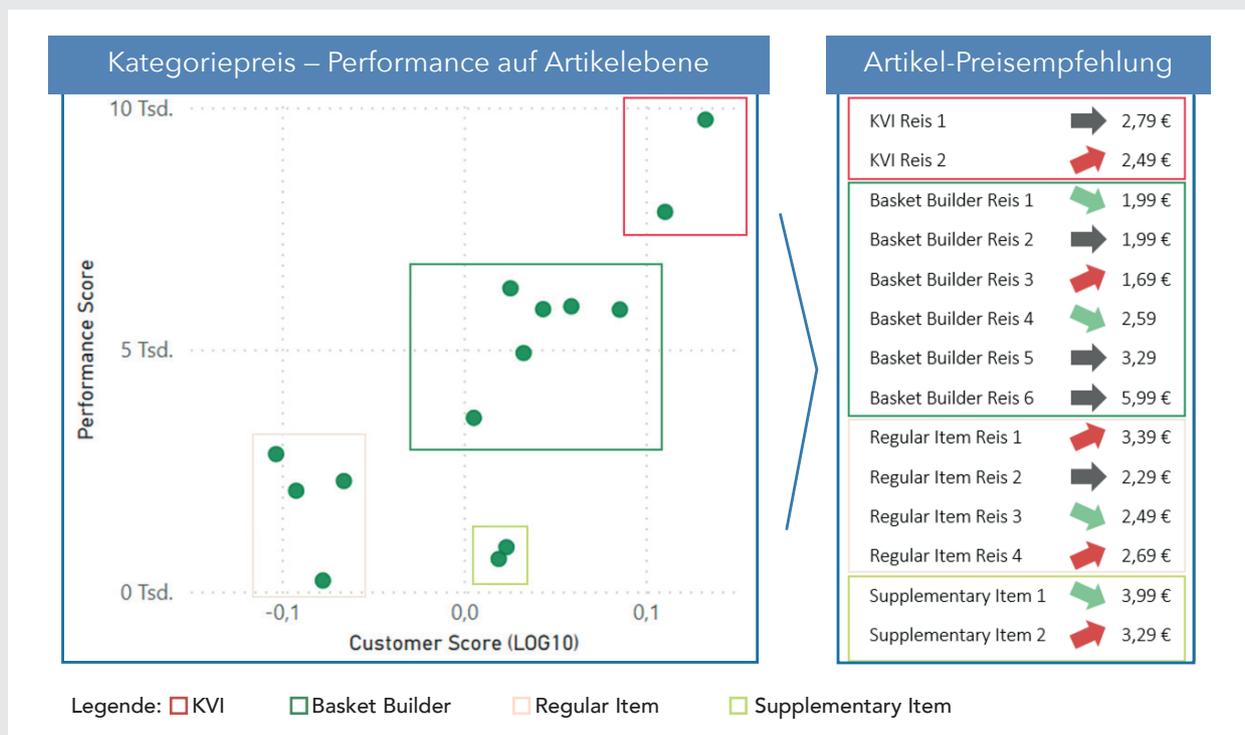


Abbildung 8: Prinzipdarstellung Artikelrollenzuordnung und Preisempfehlung am Beispiel der Kategorie Reis

Schritt D: Validierung durch Fachbereich

Der Ansatz des kundenzentrierten Pricing ist keine undurchsichtige Raketenwissenschaft, sondern fußt auf dem eingängigen Konzept der artikelspezifischen Preissensitivität und der Annahme, dass Artikel aufgrund dessen trotz unterschiedlich aggressiver Bepreisung positiven bzw. wenig bis keinen negativen Einfluss auf die Preiswahrnehmung des Konsumenten hat. Um den Erfolg sicherzustellen, ist das frühzeitige Onboarding aller relevanten Stakeholder im Pricing-Prozess nötig.

Bei der Validierung der automatisierten Preisempfehlungen wird zunächst durch den Fachbereich überprüft, ob die Preisstruktur konsistent und logisch aufgebaut ist. Dies umfasst die Prüfung, ob die Preisabstände zwischen verschiedenen Produktvarianten und -größen nachvollziehbar sind und die Kundschaft eine klare Preislogik erkennt. Auch die Preispyramide, also die Staffelung der Preise innerhalb einer Produktkategorie, wird auf ihre Konsistenz hin überprüft.

Es wird zudem geprüft, ob das Preisgefüge zwischen Markenprodukten und Eigenmarken stimmig ist. Dies bedeutet, dass Eigenmarken so positioniert sind, dass sie als preiswerte Alternative zu Markenprodukten wahrgenommen werden, ohne die Markenprodukte zu stark unter Druck zu setzen. Ziel ist es, ein ausgewogenes Verhältnis zu schaffen, das beide Produktarten für die KundInnen attraktiv macht.

Ein weiterer wichtiger Punkt bei der Validierung ist die Berücksichtigung der Mindestmargen, die der Handel erzielen muss, um profitabel zu bleiben. Preise werden so festgelegt, dass sie nicht unter die vorgegebenen Mindestmargen fallen. Dies ist besonders wichtig, um sicherzustellen, dass das Pricing-Modell auch wirtschaftlich tragfähig ist und die finanziellen Ziele des Handelsunternehmens unterstützt.

Abschließend werden die automatisch generierten Preisempfehlungen durch das Fachpersonal überprüft und bei Bedarf manuell angepasst. Diese Anpassungen basieren auf Erfahrungswerten, besonderen Marktbedingungen oder strategischen Überlegungen, die nicht durch das automatisierte System abgedeckt sind. Ziel ist es, eine optimale Balance zwischen datenbasierten Empfehlungen und menschlichem Fachwissen zu erreichen.

Kundenzentriertes Pricing: Ein Win-Win-Win Ansatz

Generell stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, für welchen Mehrwert und welche Zielgruppe Handel und Herstellung das Pricing entwickeln sollten. Nur wenn dies klar strategisch festgelegt wird, ist es möglich das Pricing von einer meist wettbewerbsorientierten auf eine stärkere Gewichtung der kundenorientierten Perspektive umzustellen.

Im Vordergrund stehen in diesem Kontext die KonsumentInnen, die die Preisstellung stärker an ihrer Zahlungsbereitschaft ausgerichtet wahrnehmen. Alle KonsumentInnen verbinden mit

gewissen Attributen oder der eigenen Kauffrequenz eine gewisse Zahlungsbereitschaft. Befindet sich der Regal- oder Promotion-Preis in diesem Zielkorridor, steigt die Kaufbereitschaft und positive Wahrnehmung des entsprechenden Handelsunternehmens bzw. der spezifischen Einkaufsstätte. Diese Einordnung unterstützt des Weiteren auch den Trend unter Konsumierenden nach mehr Individualisierung des Einkaufserlebnisses, bildet doch der Preis einen Faktor, welcher Käuferlebnis und -entscheidung stark beeinflusst.

Der Vorteil für den Einzelhandel und in der Folge für die Herstellenden schließt sich an diese Betrachtung direkt an. Loyale KonsumentInnen werden über die Wiederholungstransaktionen Frequenz, Umsatz, Volumen und in der Folge die Marge steigern. Heutzutage werden KonsumentInnen hierzu ja meist durch kostspielige Treueprogramme motiviert, einhergehend mit einem z. T. signifikanten Margeninvest. Das stärker kundenorientierte Pricing schafft diesen Effekt ohne zusätzlichen Impuls oder Investment, d. h. zu geringeren Kosten.

Eine stärkere Entkoppelung der Preissetzung vom Wettbewerb ermöglicht eine Kompensation des Invests in die KVs und somit eine optimierte Margensteuerung, nicht nur innerhalb einzelner Sortimente oder Warengruppen, sondern auch über das Gesamtsortiment hinweg. Eine insgesamt höhere Marge oder ein zielgerichteteres Investment ist für Handelsunternehmen, die diesen Ansatz bereits implementiert haben, möglich.

Natürlich wird sich ein Handelsunternehmen auch bei der Listung/Neulistung von Eigenmarken-SKUs auch weiterhin an den Brand-Benchmarks preislich orientieren, dennoch ermöglicht die genaue Kenntnis der konsumentenspezifischen Zahlungsbereitschaft für gewisse Produktattribute, diese feiner auszusteuern. Ein größerer Preisabstand zur Benchmark oder die Besetzung eines alternativen Preispunktes realisieren Zusatzmargen, die heutzutage bei der reinen Wettbewerbsorientierung nicht umgesetzt bzw. auf welche verzichtet wird. Somit kann die Beziehung zum Hersteller auch innerhalb des Category-Managements um diese Perspektive erweitert werden. Ohne dass eine Gefahr der vertikalen Preisbindung eingegangen wird, können dem Hersteller gegenüber aber seitens des Händlers Regalpreis-Potenziale aufgezeigt werden, die sich von dem Wettbewerbspreis unterscheiden. Die gemeinsame Wertschöpfung, für Marke und Eigenmarke entlang der Kette von herstellenden Unternehmen, über den Handel bis zu den KonsumentInnen wird basierend auf höheren Brutto- sowie Nettomargen gesteigert. Daraus kann im Idealfall gar eine Überwindung der im Markengeschäft aktuell noch meist anzutreffenden konflikthaften Beziehung folgen - welche ja meist auf der wettbewerbsorientierten Regalpreissetzung basiert.

Final profitiert Produzent, bzw. Hersteller von Konsumgütern von den gesteigerten Konsumenten-Insights über werttreibende Attribute seiner Produkte. Diese Kenntnis ermöglicht eine entsprechende frühzeitige Berücksichtigung im Rahmen der Entwicklung von Neuprodukten und/oder Produkt-Relaunches. Das Setzen eines UVP und die Preisverhandlung

mit dem Handel wird somit stärker an der zu erwartenden Zahlungsbereitschaft des Konsumenten ausgerichtet. Die Erfolgswahrscheinlichkeit des SKUs im Abverkauf wird gesteigert, die Floprate wird gesenkt und der im Tagesgeschäft häufig eingesetzte Promotion-Impuls wird weniger häufig oder weniger stark notwendig. Im Zeitverlauf ist somit eine deutlich effizientere Produktentwicklung und Markteinführung möglich, da die preisrelevanten Insights und Kenntnisse kontinuierlich steigen und die Kosten des Gesamtprozesses somit sinken.

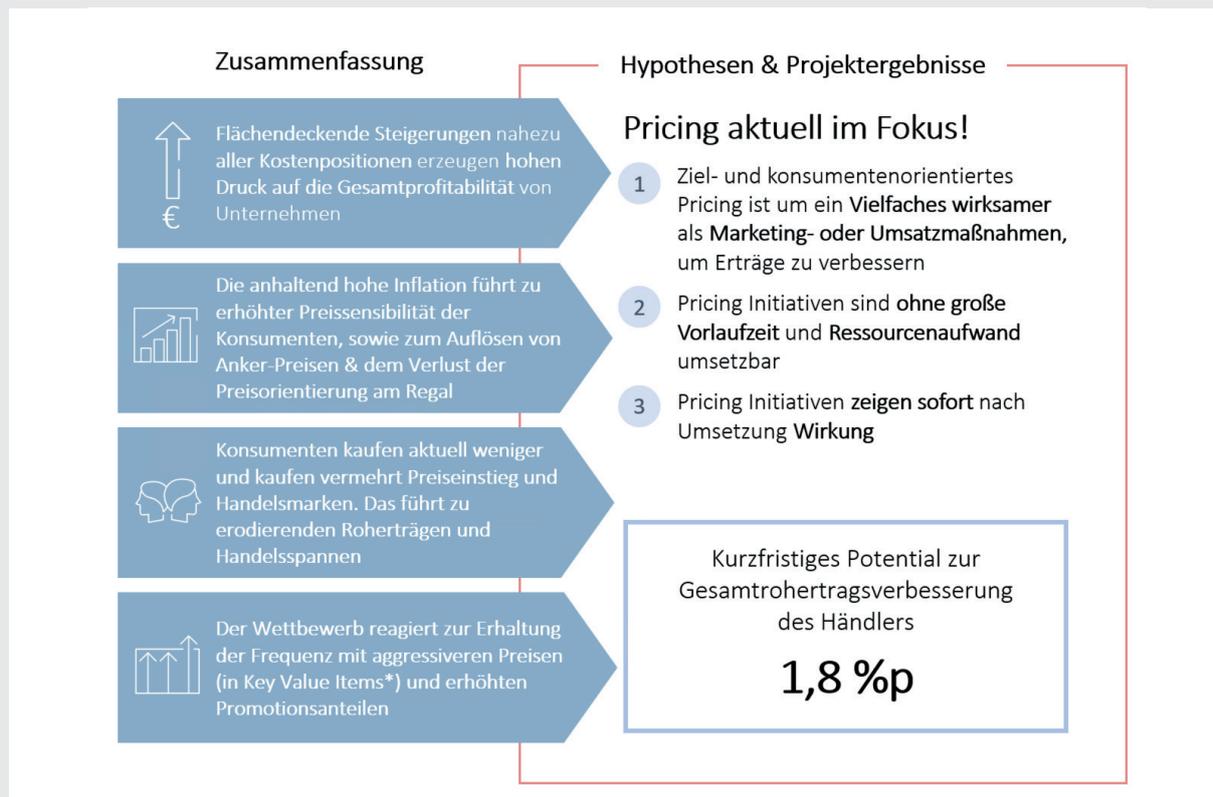


Abbildung 9: Pricing im Fokus mit Potential zur Rohertragsverbesserung

Zusammenfassend lässt sich somit – sämtliche Elemente der gemeinsamen Wertschöpfung betrachtend – eine Win-Win-Win-Strategie erkennen. Diese scheitert in der der Realität jedoch aktuell leider noch häufig an der historisch zu stark am Wettbewerb ausgerichteten Preissetzung und am mangelnden Mut der Entscheider um Handel, diese zu überwinden bzw. für einzelne SKUs, Sortimente und Warengruppen zu pilotieren. Lassen Sie uns dies gemeinsam ändern!

DIE AUTOREN



Dr. Kai-Michael Schaper
Geschäftsführender
Partner



Dr. Christian Koof
Associate Partner



Jan Witte
Principal

ÜBER HORN & COMPANY

HORN & COMPANY ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen sowie Industrie- und Handelsunternehmen spezialisierte Top-Management-Beratung. Der Fokus der über 250 BeraterInnen liegt auf Strategieprozessen, GuV-orientierte Performance-Verbesserung und der digitalen Transformation. Mit Gründung der „Horn & Company Data Analytics GmbH“ und Kooperationen mit Software-Entwicklern und IT-Lösungsanbietern hat Horn & Company ein Consulting-Ökosystem für die digitale Transformation etabliert. In den Jahren 2024/25 wurden die BeraterInnen von Horn & Company zum wiederholten Mal als „Hidden Champion des Beratermarktes“ ausgezeichnet. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Wien und Zürich. www.horn-company.de

HORN & COMPANY

Kaistraße 20 | 40221 Düsseldorf

Telefon +49 (0)211 30 27 26-0 | info@horn-company.de

www.horn-company.de