

FUNKTIONIEREN PREISGARANTIEEN?

Immer mehr Einzelhändler setzen auf Preisgarantien. Doch die Frage bleibt, ob dieses Instrument wirklich seinen Zweck erfüllt. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs durch Onlineanbieter und Discounter ist zwar leicht nachvollziehbar, warum etablierte Anbieter mit unmissverständlichen Aussagen werben wollen. Doch das Versprechen, auf die Preise des Wettbewerbs einzugehen, kann erhebliche Kosten verursachen und im Widerspruch zur Positionierung eines Unternehmens stehen. Dieser Point of View beschreibt drei Möglichkeiten zum effektiven Einsatz von Preisgarantien – und zwar als:

1. Aggressives Mittel zur Bekräftigung einer bestehenden Preisführerschaft
2. Gezielter Hebel, um Sicherheiten zu geben, als Handelskanal relevant zu bleiben und die Konvertierungsrate zu erhöhen
3. Kommunikationsansatz, der die Wettbewerbsfähigkeit von „High-Low“-Strategien unterstreicht

BEKRÄFTIGUNG DER PREISFÜHRERSCHAFT

Eine umfassende Preisgarantie ohne Schlupflöcher macht allen Marktteilnehmern eines unmissverständlich klar: „Niemand schlägt unsere Preise – niemals!“ Mit ihr lässt sich zudem eine bestehende Preisführerschaft auf effiziente Art und Weise im Alltag verteidigen. Denn während es in der Praxis nahezu unmöglich ist, sämtliche Preisänderungen, Aktionen und Sonderangebote aller wichtigen Wettbewerber jeden Tag selbst zu verfolgen, bewegt eine Preisgarantie die Kunden dazu, einen Teil dieser Arbeit zu übernehmen. Eine kompromisslose, proaktive Haltung bei Preisen kann die Glaubwürdigkeit von Händlern erhöhen, sofern sie tatsächlich die günstigsten Anbieter sind. Sie beinhaltet eine unmissverständliche Absichtserklärung an den Wettbewerb und schreckt diesen tendenziell von aggressiven Preisvorstößen

ab. Für alle anderen Unternehmen dürften dagegen sowohl die Kosten als auch die Gefahr, bestehende Preisnachteile aufzudecken, zu hoch sein. Im Ergebnis können damit nur Unternehmen mit einer sehr niedrigen Kostenbasis und einem Geschäftsmodell, das vorrangig auf ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis setzt, diese Form der Preisgarantie erfolgreich nutzen – also eher Discounter, Online- und Dauerniedrigpreisanbieter.

ERHÖHUNG DER KONVERTIERUNGSRATE

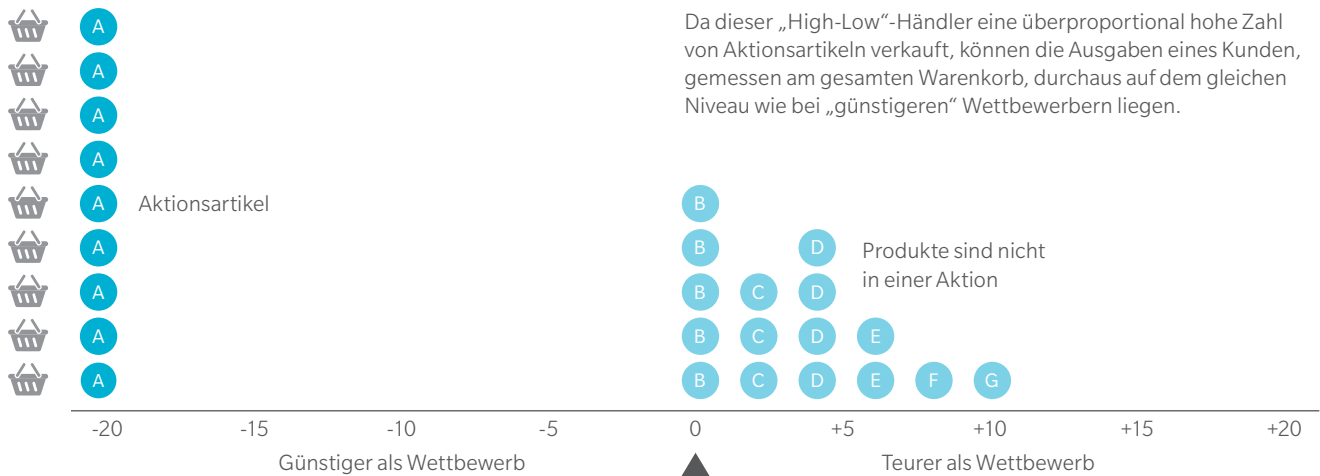
In Handelssektoren und Warengruppen, in denen viele Kunden vorab Preise studieren und sich informieren, können Preisgarantien die Kanal- beziehungsweise Händlerauswahl beeinflussen. Die zentrale Botschaft lautet hier: „Wenn wir nicht der günstigste Anbieter sein sollten, steigen wir auf den niedrigsten Preis ein und passen unseren an.“ Eine solche Garantie soll die Bedeutung des Preises bei der Entscheidung eines Kunden für einen bestimmten Händler mindern und andere Faktoren wie die Bequemlichkeit, die Sortimentsvielfalt und die Möglichkeit, Produkte vor Ort auszuprobieren, betonen. Ihre Ausgestaltung kann Besuchern einer Filiale zudem die Kaufentscheidung erleichtern – die Konvertierungsrate steigt. Eine solche Form der Preisgarantie eignet sich insbesondere für „Category Killer“. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs durch Onlinehändler ist es hier immer mehr der Preis, der über Markterfolg entscheidet. Doch das Eingehen auf jeden Artikel und Vorstoß der Onlinewettbewerber dürfte eher einen zerstörerischen Preiskampf auslösen als die eigene Position zu verbessern, zumal die neuen Wettbewerber oft mehr am langfristigen Ausbau ihres Marktanteils als an kurzfristigen Deckungsbeiträgen interessiert sind. Die beste Strategie, um in diesem Umfeld gleichzeitig hohe Konvertierungsraten und vernünftige Margen zu sichern, ist eine Preissetzung leicht über Marktniveau in Kombination mit einer Preisgarantie – zumal sich so bei weniger preissensiblen Kunden höhere Margen absichern lassen.

Wer aber strukturell teurer als der Markt anbietet, läuft selbst mit einer Preisgarantie Gefahr, seine Position als bevorzugte Einkaufsadresse aufs Spiel zu setzen. Denn Kunden, die sich vorab informieren, lassen tendenziell Unternehmen außer Acht, die generell höhere Preise als der Wettbewerb verlangen. Zudem ermutigt eine solche Garantie Kunden, bei den Preisen genauer hinzuschauen. Sinnvoll ist der Ansatz daher nur unter zwei Voraussetzungen: Erstens dürfen sich die Grundpreise für die einzelnen Artikel nicht zu weit vom Marktniveau entfernen und zweitens muss sich das Angebot hinsichtlich anderer Aspekte deutlich positiv vom Wettbewerb abheben.

BESTÄTIGUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Viele Händler mit umfangreichen, tiefen Sortimenten setzen auf „High-Low“-Preisstrategien mit substanziellen Aktionsanteilen: Sie bieten zwar insgesamt und bei Berücksichtigung der Aktionen ein attraktives Preisangebot, tun sich aber bei reinen Normalpreisvergleichen gegenüber Dauerniedrigpreisanbietern sehr schwer. Im Kern lautet die Preisgarantiebotschaft: „Wir sind zwar nicht der billigste Anbieter für jeden Artikel, aber insgesamt bieten wir ein ebenso gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.“ Für solche Unternehmen kann es sinnvoll sein, Preisgarantien auf Basis einer Warenkorbsicht und nicht für jedes einzelne Produkt abzugeben und so die Wahrnehmung der Kunden

Vergleich der Warenkörbe



Vergleicht man Artikel für Artikel, ist dieser Einzelhändler nahezu zwei Prozent teurer als der Wettbewerb. Doch der Effekt der Aktionen führt dazu, dass ein durchschnittlicher Warenkorb am Ende genauso viel kostet wie bei der Konkurrenz.

auf das insgesamt gute Preis-Leistungs-Verhältnis zu lenken. Unter normalen Umständen hat zwar die Investition eines Euro in niedrigere Regalpreise bei Kunden eine doppelt so hohe Preisimagewirkung wie die Investition dieses Betrags in Aktionen. Doch der Wert der Aktionsinvestition kann den Kunden zumindest kommuniziert werden, indem die Gesamtkosten ihres Einkaufs denen bei Wettbewerbern gegenübergestellt werden. Ein Vergleich auf Ebene der Warenkörbe kann sogar zu einem Vorteil für „High-Low“-Anbieter führen, da die Kundennachfrage verstärkt auf die Aktionsartikel gelenkt ist, während Wettbewerber keine oder andere Artikel abschlagen. Bei diesen Artikeln fällt der Preisvergleich naturgemäß vorteilhafter aus. Auf Ebene des Warenkorbs verringert dieser Effekt den Abstand zu vermeintlich günstigeren Wettbewerbern oft um einige Prozentpunkte. Eine warenkorbbezogene Preisgarantie kann eine durchaus sinnvolle Maßnahme sein, um die Preiswahrnehmung zu stärken. Ob dieser Vorteil jedoch die mit warenkorbbezogenen Aussagen verbundene operative Komplexität rechtfertigt, hängt auch stark von der Flexibilität der IT-Systeme des Händlers ab.

FAZIT

In vielen Bereichen des Einzelhandels können Preisgarantien einen echten Mehrwert bieten. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die höhere Preistransparenz im E-Commerce-Zeitalter. Aber sie können auch zu erheblich höheren Kosten und Risiken führen, ohne dass ihnen entsprechende Umsätze gegenüberstehen. Mit Preisgarantien können Unternehmen zusätzliche Deckungsbeiträge in einer komplexen Multichannel-Welt absichern – wobei sie am wirtschaftlichsten, nachhaltigsten und am besten zu verteidigen sind, wenn sie auf einer wettbewerbsorientierten und -fähigen Preissetzung basieren. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Preisgarantien so hohe Mittelsätze verursachen, dass andere Aspekte des Leistungsangebots leiden. Und noch eine Gefahr lauert bei fahrlässig eingesetzten Preisgarantien: Sie können die Aufmerksamkeit der Kunden auf eine bestehende Schwäche lenken – zu hohe Preise.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

James Bacos
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

Riccardo Trentini
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

© 2013 Oliver Wyman. All rights reserved.