# PwC Black Friday Survey 2026

**Handel und Hersteller zwischen Umsatzchance und Preisdruck**



Unternehmensbefragung
November 2026

# Agenda

1 Management-Summary

2 Ergebnisse der Studie

3 Handlungsempfehlungen

4 Methodik

5 Ansprechpartner:innen

# Management Summary

**Black Friday und Black Week haben für viele der befragten Unternehmen erhebliches wirtschaftliches Gewicht**: 2025 entfielen bei über der Hälfte der befragten Unternehmen mehr als 10 % des Weihnachtsgeschäfts auf den Aktionszeitraum. Unternehmen geht es dabei aber nicht nur um Umsatzsteigerung – vor allem **Kundenbindung und Kundenneugewinnung stehen ebenfalls im Fokus**.

In der Umsetzung wird dafür meist mit ausgewählten Produktkategorien oder nahezu dem gesamten Sortiment teilgenommen und auf spürbare Rabatte gesetzt – im Durchschnitt meist im Korridor zwischen 10 % und 40 %.

**Die Black-Friday-Chancen gehen aber auch mit wirtschaftlichem und operativem Druck einher**: **Hohe Rabatterwartungen auf Kundenseite treffen auf die Frage, wie sich Umsätze und Margen ausbalancieren lassen**. Zugleich müssen Warenverfügbarkeit, Lieferfähigkeit und Personal gesichert werden. In der Vorbereitung auf 2026 stehen deshalb höhere Bestände und eine frühere Beschaffung im Fokus.

**Für die weitere Entwicklung zeichnet sich kein einzelner dominierender Trend ab**. KI, Nachhaltigkeit, Personalisierung, Social Commerce und Plattformen liegen in den Erwartungen eng beieinander. KI verdeutlicht dabei den Unterschied zwischen Verbreitung und tatsächlicher, breiter Nutzung: **Viele Unternehmen nutzen KI zwar bereits im Zusammenhang mit Black Friday, bislang aber meist nur für einzelne Aufgabenbereiche.**

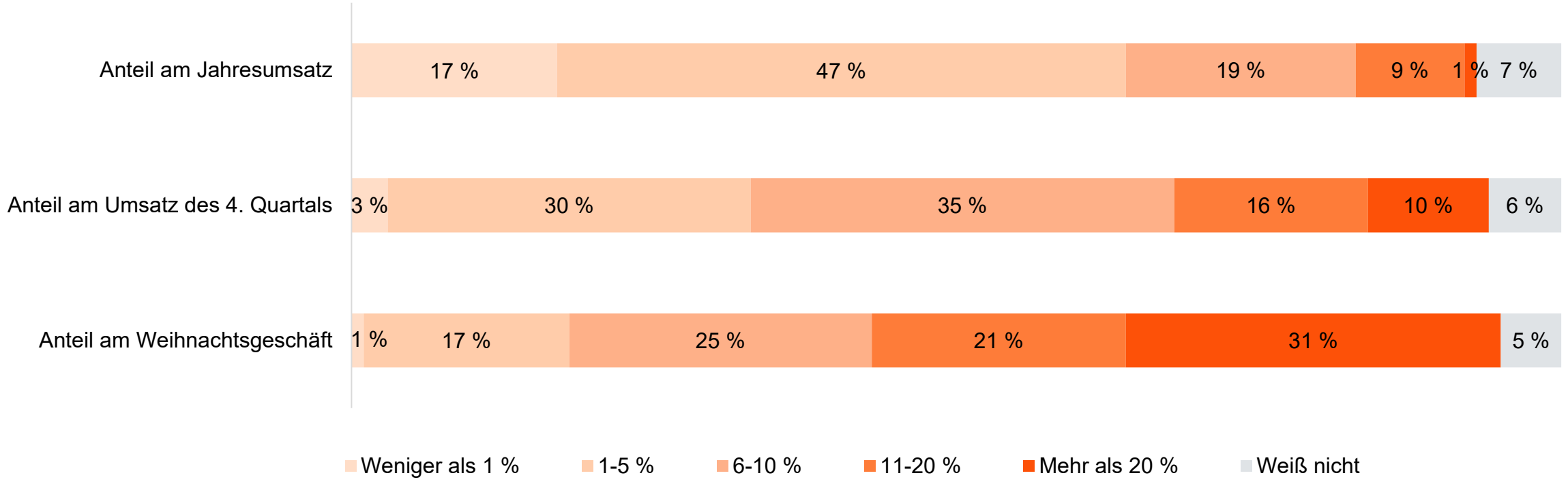


2

# Ergebnisse der Studie

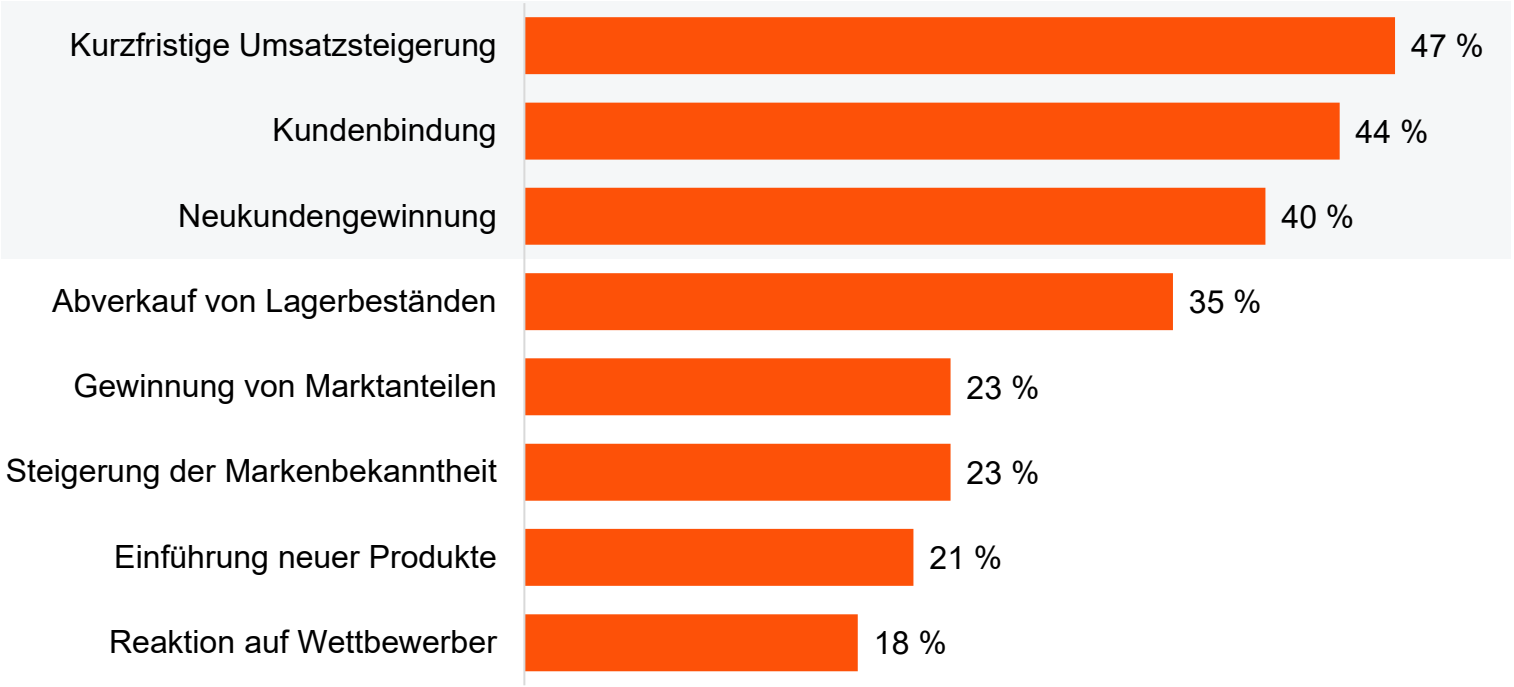
# Black Friday mit Impact: Bei mehr als jedem zweiten befragten Unternehmen fallen 2025 über 10 % des Weihnachtsgeschäfts in den Aktionszeitraum

**Impact: Anteil des 2025 Black-Friday-/Black-Week-Aktionszeitraums am Umsatz des Unternehmens**
Anzahl Unternehmen pro Anteilskategorie in %



# Umsatzsteigerung im Fokus, Unternehmen setzen sich aber auch Kundenbindung und Neukundengewinnung als zentrale Ziele

**Strategie: Hauptunternehmensziele, die mit Black Friday/Black Week verfolgt werden**
in %, maximal drei Antwortoptionen auswählbar




### Lagerabverkauf ist vor allem ein Händlerziel

Für Händler zählt er zu den wichtigsten Black-Friday-Zielen (43 %), Hersteller und Hersteller mit Handelsgeschäft nennen ihn deutlich seltener (27 %).

### Verbraucherperspektive: Black Friday löst Spontankäufe aus und schafft Bindung

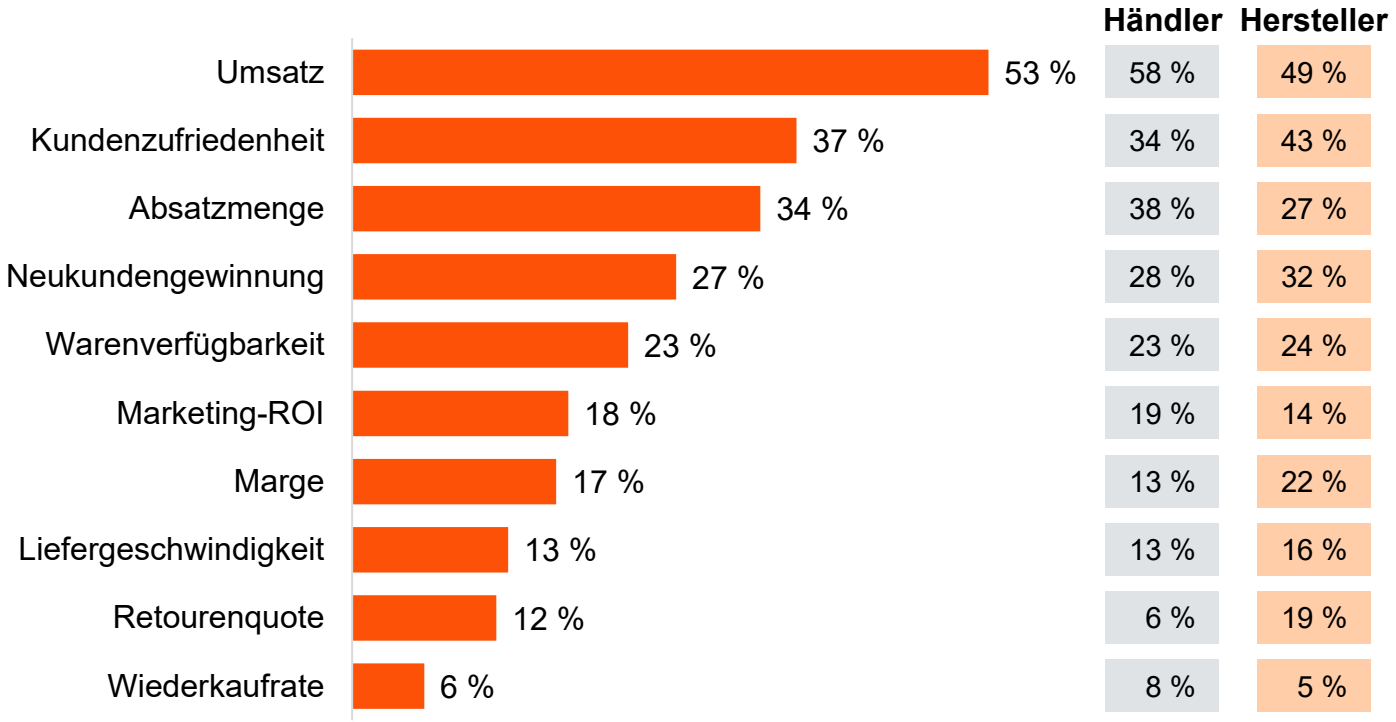
**76 %** würden wieder bei derselben Marke bzw. demselben Händler kaufen wie im letzten Jahr.

**51 %** der Konsument:innen haben am Black Friday 2025 auch spontan eingekauft.

Quelle: PwC Black Friday Survey 2026

# Die Ziele zeigen sich auch in den KPIs: Umsatz, Absatz und Kundenbindung stehen im Vordergrund – Marketing-ROI und Marge seltener

**Strategie: Zentrale Kennzahlen während des Black Friday**
in %, maximal 3 Antwortoptionen auswählbar

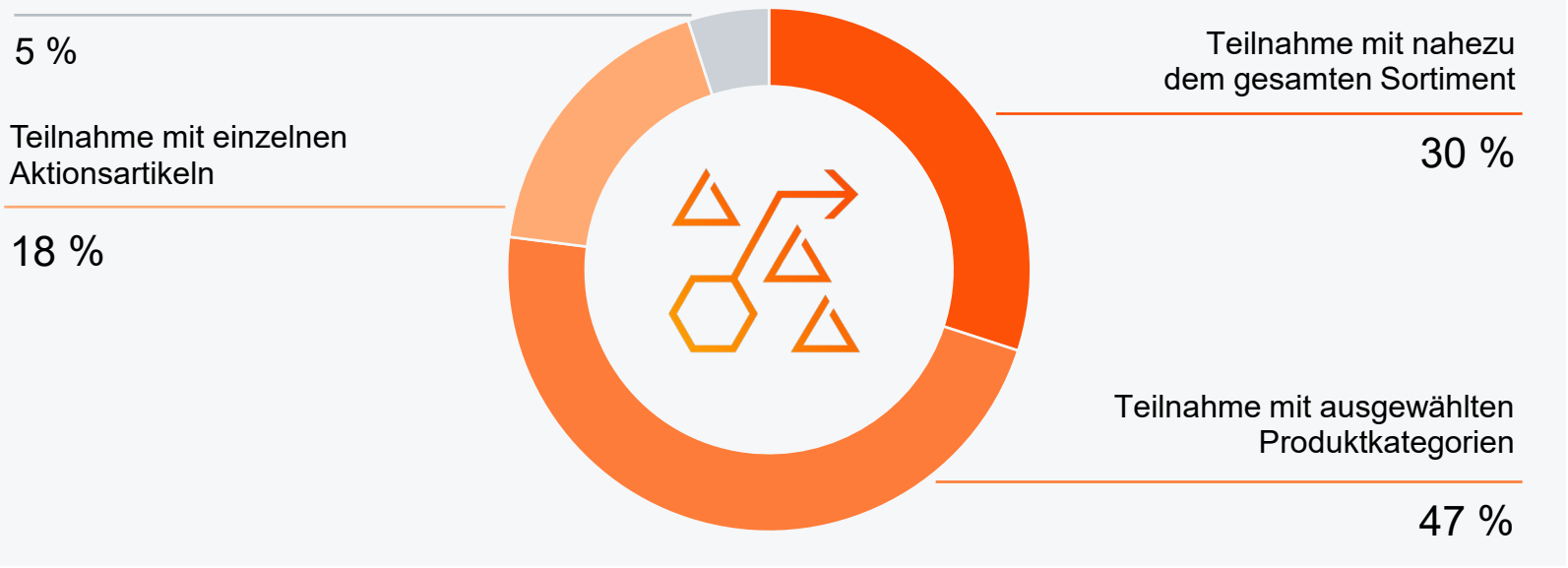



## Kundenbindung als Ziel, Wiederkauf aber selten als Top-KPI

44 % nennen Kundenbindung als Hauptziel. Die Wiederkaufrate zählt jedoch nur für 6 % zu den drei wichtigsten Kennzahlen. Stattdessen ist mit Kundenzufriedenheit eine andere kundenzentrierte Kennzahl prominent vertreten.

# Drei von zehn Unternehmen nehmen mit nahezu dem gesamten Sortiment teil – Fokus auf personalisierte Angebote ist (noch) die Ausnahme

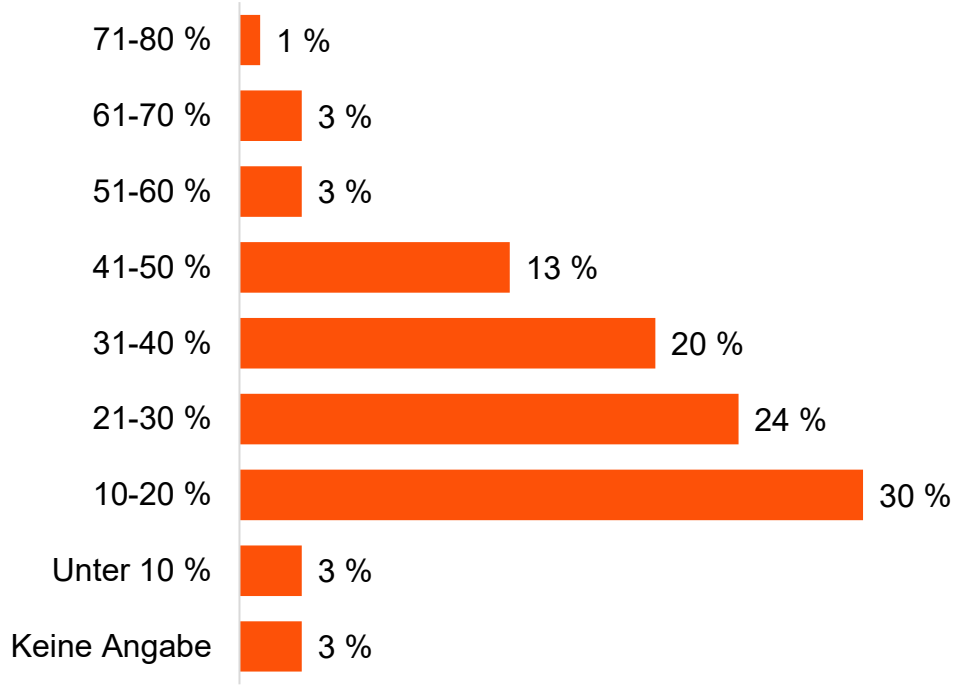
**Strategie: Sortimentsstrategie bei Black Friday**
in %




Knapp sechs von zehn (57 %) befragten Herstellern nehmen an Black Friday mit ausgewählten Produktkategorien teil.

# Durchschnittliche Rabatthöhen bündeln sich zwischen 10 % und 40 % – nur eine kleine Minderheit bietet durchschnittlich mehr als 50 % Rabatt

**Strategie: Durchschnittliche Rabatthöhe**
in %




**Sortimentsstrategie macht beim Rabattniveau keinen Unterschied**

Ob nahezu das gesamte Sortiment, ausgewählte Produktkategorien oder einzelne Aktionsartikel teilnehmen – die durchschnittliche Rabatthöhe ist in allen drei Gruppen ähnlich.

**~34 %**

Rabatt empfinden Black-Friday-Shopper:innen kategorieübergreifend als gutes Angebot.

Quelle: PwC Black Friday Survey 2026

# Online wie im stationären Handel: Verkaufsorte zählen neben Social Media zu den wichtigsten Kanälen für Black-Friday-Werbung

**Marketing: Hauptkanäle für Black-Friday-Angebote**
in %, maximal drei Antwortoptionen auswählbar




### Wann starten Unternehmen mit den Aktionsrabatten?

Die meisten Angebote sind schon lange vor dem Black Friday sichtbar: Entweder bereits in den ersten drei Novemberwochen (46 %) oder in der Black-Friday-Week (46 %). Nur eins der befragten Unternehmen wartet bis zum Black Friday selbst.

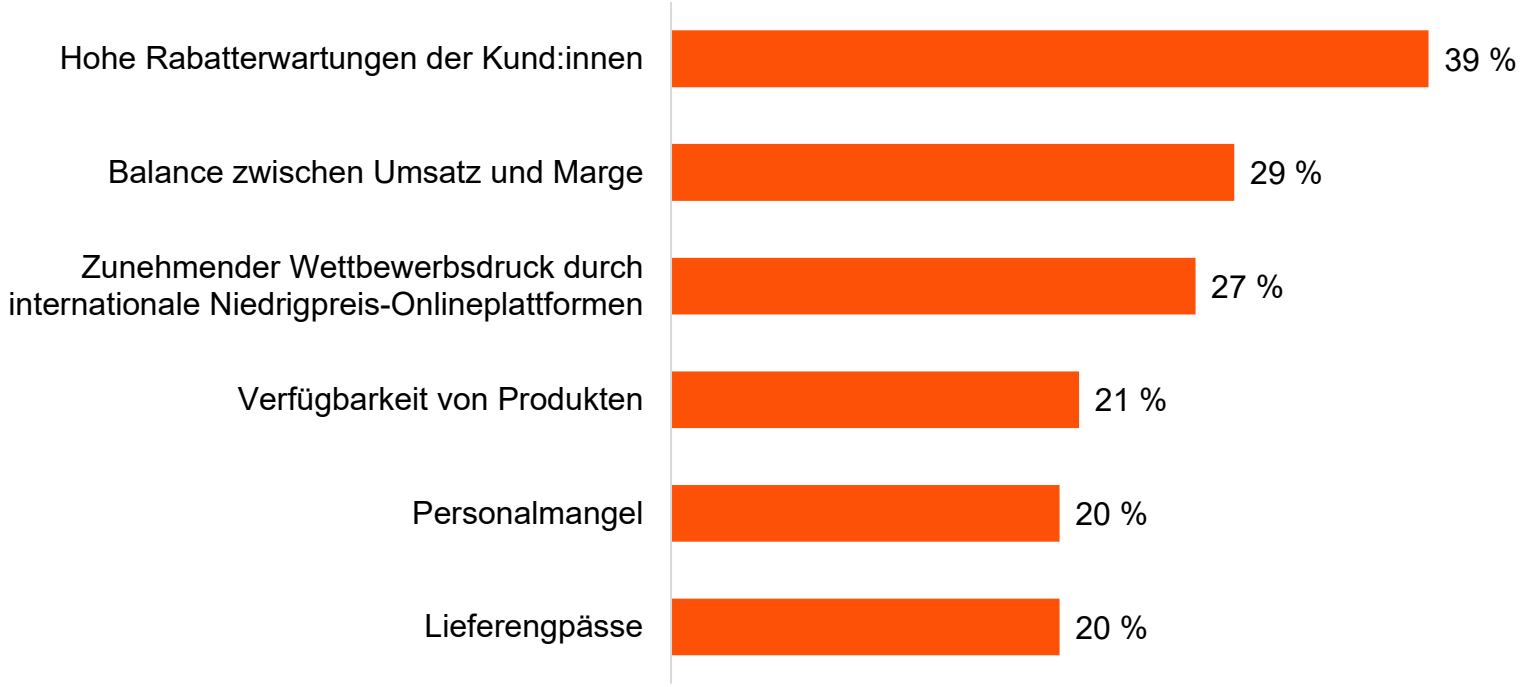
### Wann informieren sich Konsument:innen über Black-Friday-Angebote?

Der frühe Start lohnt sich: Fast ein Viertel der Black-Friday-Shopper:innen plant bereits den Einkauf ab Anfang November, im Geschäft (24 %) ebenso wie online (22 %).

Quelle: PwC Black Friday Survey 2026

# Rabatterwartungen und Margendruck sind die größten Herausforderungen des Black Friday

**Herausforderungen und Maßnahmen: Top-Herausforderungen und Risiken der Black-Friday-Aktionen**
in %

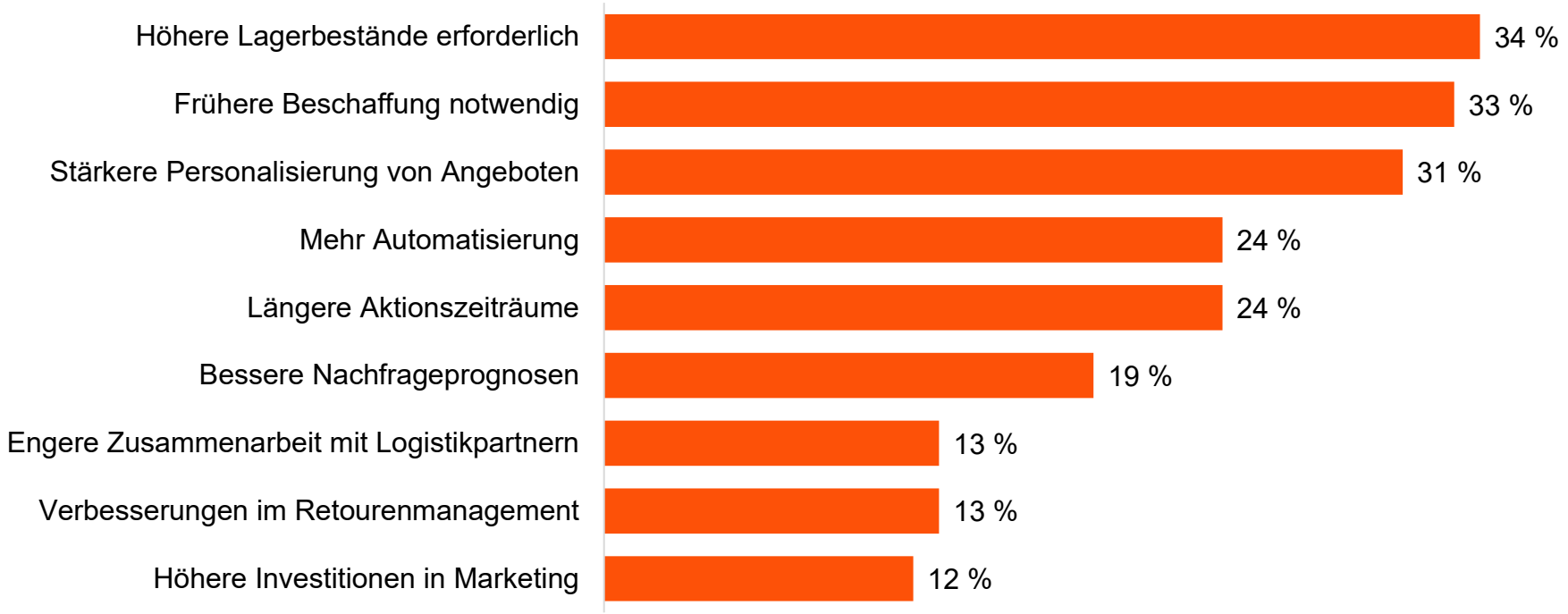



## Nur 1 von 10

Unternehmen sieht bei
**Black-Friday-Aktionen**
**keine Herausforderungen**

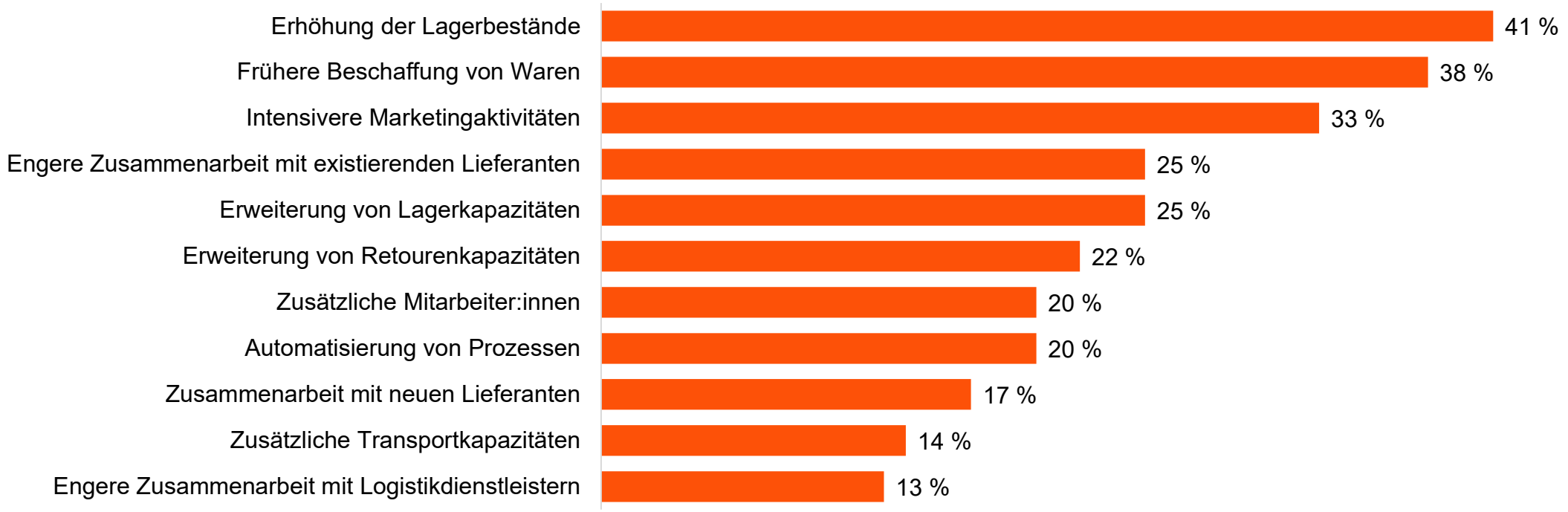
# Nicht nur Logistik: Erfahrungen aus früheren Aktionen prägen auch Personalisierung, Automatisierung und Aktionsdauer

**Herausforderungen und Maßnahmen: Erkenntnisse aus vorherigen Aktionszeiträumen**
in %, maximal drei Antwortoptionen auswählbar



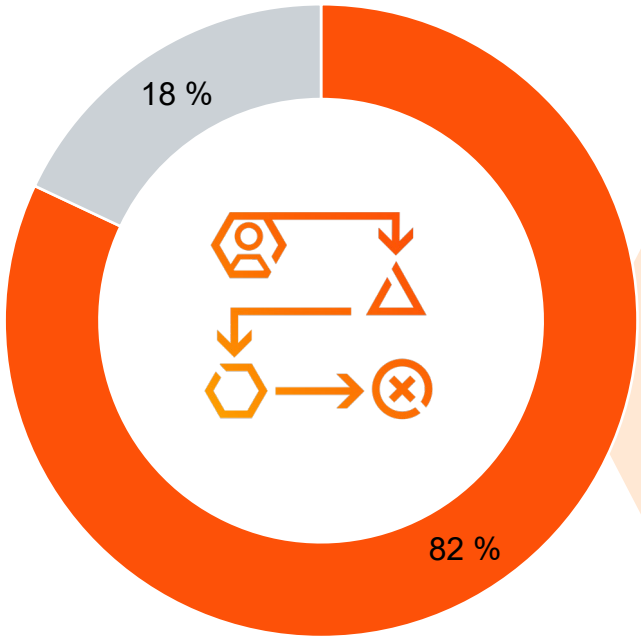
# Die Erkenntnisse aus früheren Aktionen prägen die Vorbereitung: Höhere Lagerbestände und frühere Warenbeschaffung sind Fokus

**Herausforderungen und Maßnahmen: Vorbereitende Maßnahmen für Black Friday**
in %

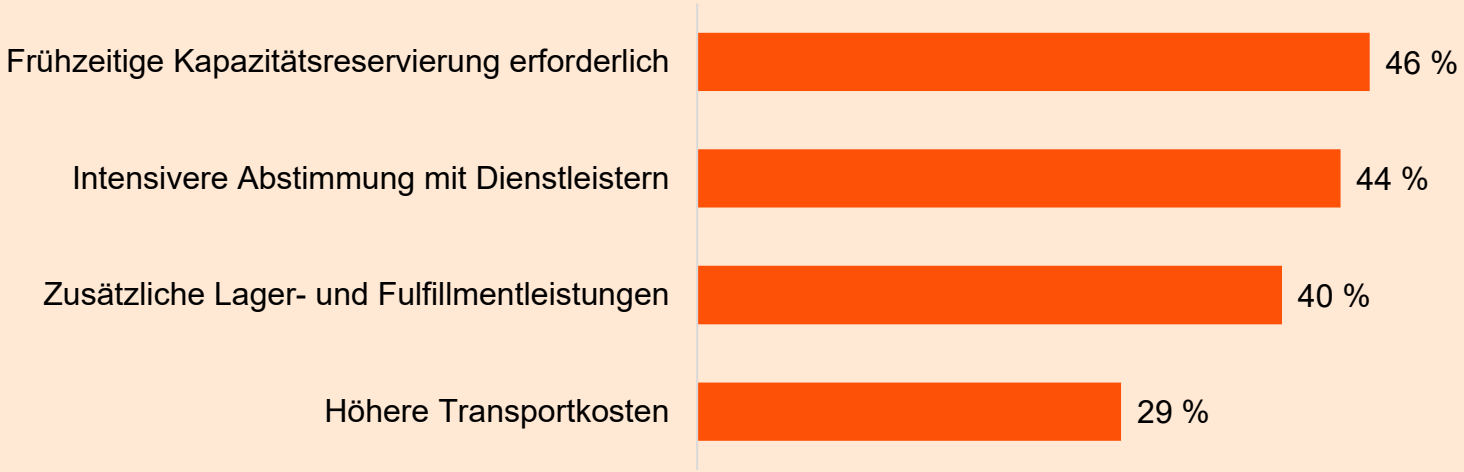


# In der Vorbereitung selten priorisiert, im Aktionsgeschäft deutlich spürbar: Black Friday verändert die Logistik-Zusammenarbeit

**Herausforderungen und Maßnahmen: Auswirkungen des Black Friday auf die Zusammenarbeit mit Logistik- und Transportdienstleistern**
in %

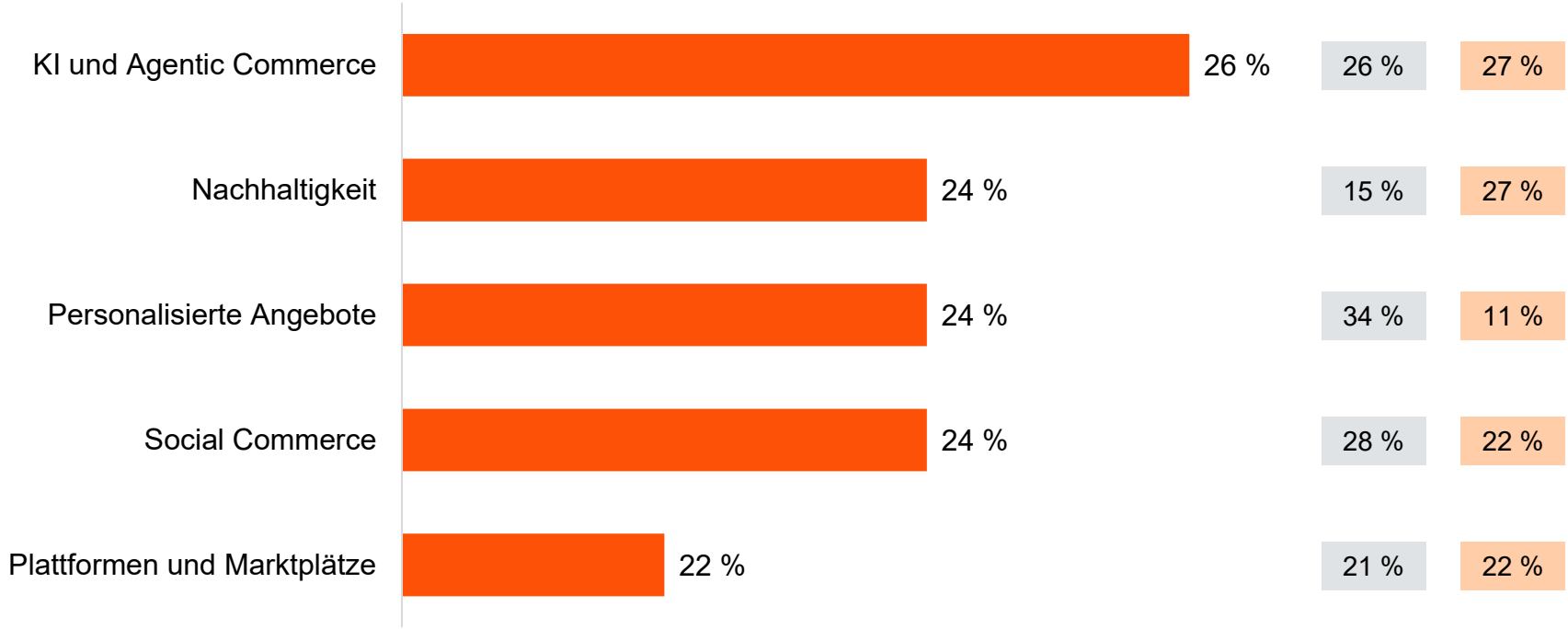



**Konkrete Auswirkungen**
in %



# Viele Trends, kein klarer Favorit: Unternehmen erwarten Veränderungen von KI bis Social Commerce

**Ausblick: Die stärksten Änderungen des Black Friday in den kommenden drei Jahren**
Top-5-Antwortoptionen in %, maximal drei Antwortoptionen auswählbar



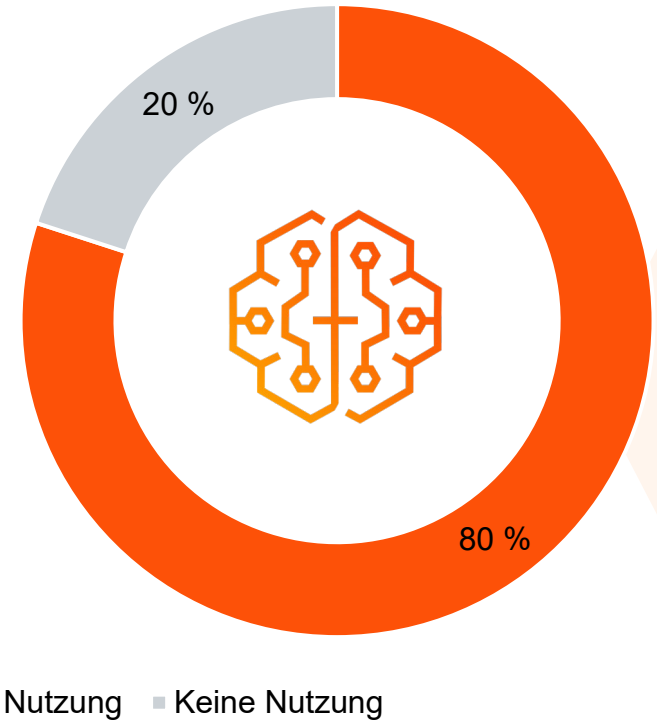

**Händler erwarten deutlich häufiger Veränderungen durch Personalisierung und Social Commerce**

Händler sehen künftig bei personalisierten Angeboten (34 %) und Social Commerce (28 %) deutlich häufiger Veränderungen am Black Friday als die Hersteller.

**Händler** **Hersteller**

# KI ist beim Black Friday zwar bereits weit verbreitet – der Einsatz bleibt im Schnitt aber auf wenige Bereiche begrenzt

**Exkurs KI: KI-Nutzung im Zusammenhang mit Black-Friday-Angeboten**
in %




**Inkludierte Aufgabenbereiche**

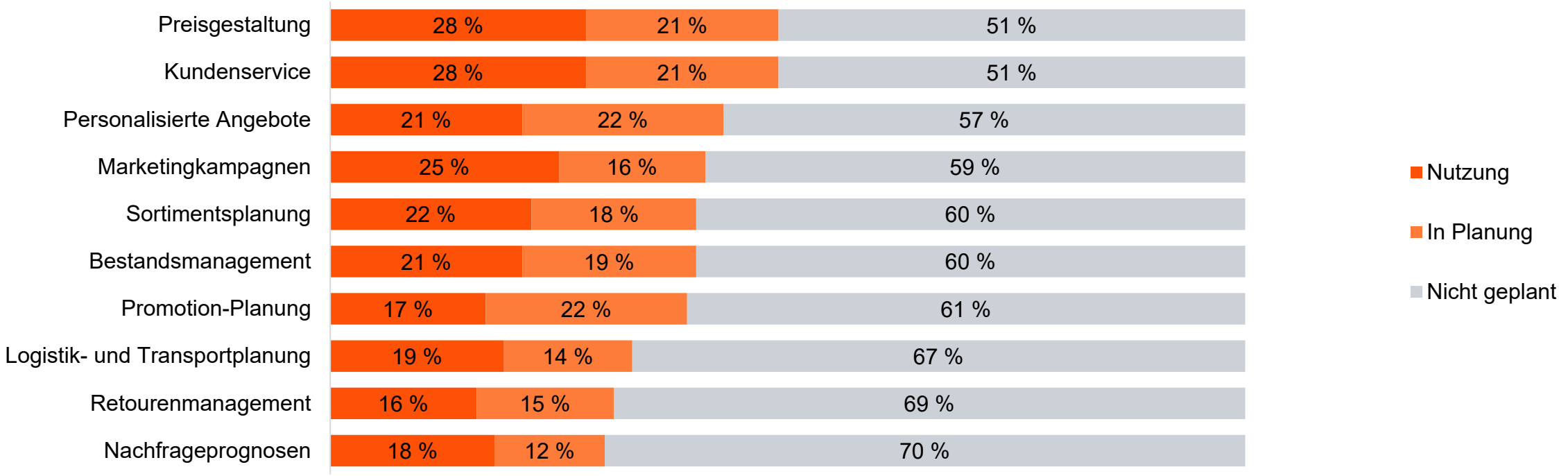
- Personalisierte Angebote
- Promotion-Planung
- Preisgestaltung
- Kundenservice
- Bestandsmanagement
- Sortimentsplanung
- Marketingkampagnen
- Retourenmanagement
- Logistik- und Transportplanung
- Nachfrageprognosen

**Für einen breiteren KI-Einsatz bleibt Spielraum:**

Selbst unter den Unternehmen, die KI bereits nutzen, kommt sie im Schnitt nur in **2,7 der 10 abgefragten Bereiche zum Einsatz**

# KI ist verbreitet aber (noch) in keinem Bereich Standard: Auch bei Preisgestaltung und Kundenservice plant die Hälfte aktuell ohne KI

**Exkurs KI: (Geplante) KI-Nutzung im Zusammenhang mit Black-Friday-Angeboten**
in %





3

# Handlungsempfehlungen

01

## Gezielt statt pauschal rabattieren

Ob das ganze Sortiment rabattiert wird oder nur einzelne Artikel: Die Rabatte fallen bei den befragten Unternehmen ähnlich hoch aus. Hier bleibt Spielraum ungenutzt. Besser ist es, wenige zugkräftige Produkte deutlich zu reduzieren und margenstarke Artikel zu schonen. Bundles, Zugaben oder Gutscheine können den reinen Preisnachlass ergänzen.

02

## Personalisierte Angebote

Fast ein Drittel der befragten Unternehmen sieht die Notwendigkeit, die Kundenansprache stärker zu personalisieren. Bei der Umsetzung hingegen stehen viele noch am Anfang. Wer jetzt Kundendaten, Systeme und KI zusammenführt, kann Rabatte gezielt statt pauschal ausspielen und Stammkund:innen gewinnen.

03

## Kundenbindung messbar machen

44 % der befragten Unternehmen verfolgen mit dem Black Friday das Ziel, Kund:innen langfristig zu binden. Die Wiederkaufrate zählen aber nur 6 % zu ihren drei wichtigsten Kennzahlen. Wer wissen will, ob aus Schnäppchenjäger:innen Stammkund:innen werden, sollte Wiederkäufe in den Wochen nach der Aktion auswerten und Folgekampagnen von Anfang an mitplanen.

04

## Den Aktionsmonat klar takten

Aus dem Aktionstag ist längst ein Aktionsmonat geworden. Damit die Angebote über mehrere Wochen ihre Wirkung behalten und die Preiswahrnehmung stabil bleibt, braucht der Zeitraum klare Phasen: von der Ankündigung über einen Vorabzugang für Bestandskund:innen bis zur Hauptaktion rund um den Black Friday und zur Überleitung ins Weihnachtsgeschäft.

05

## Die Lieferkette als Ganzes planen

Viele Unternehmen bereiten sich mit höheren Lagerbeständen vor. Gut acht von zehn Unternehmen spüren den Black Friday zudem deutlich in der Zusammenarbeit mit ihren Logistikpartnern. Wer frühzeitig mit den Logistikpartnern Lager- und Personalkapazitäten sowie Transport- und Retourenprozesse plant, bleibt lieferfähig und sitzt im Januar nicht auf zu viel Ware.

06

## KI vernetzt statt vereinzelt einsetzen

80 % der befragten Unternehmen nutzen KI rund um den Black Friday bereits, im Schnitt aber nur in 2,7 von 10 Bereichen. Ihr volles Potenzial entfaltet KI erst, wenn Nachfrageprognose, Bestandsplanung und Preisgestaltung ineinandergreifen. Im Kundenservice kann sie zudem Standardanfragen übernehmen und während der Hochphase entlasten.



# 4

# Methodik

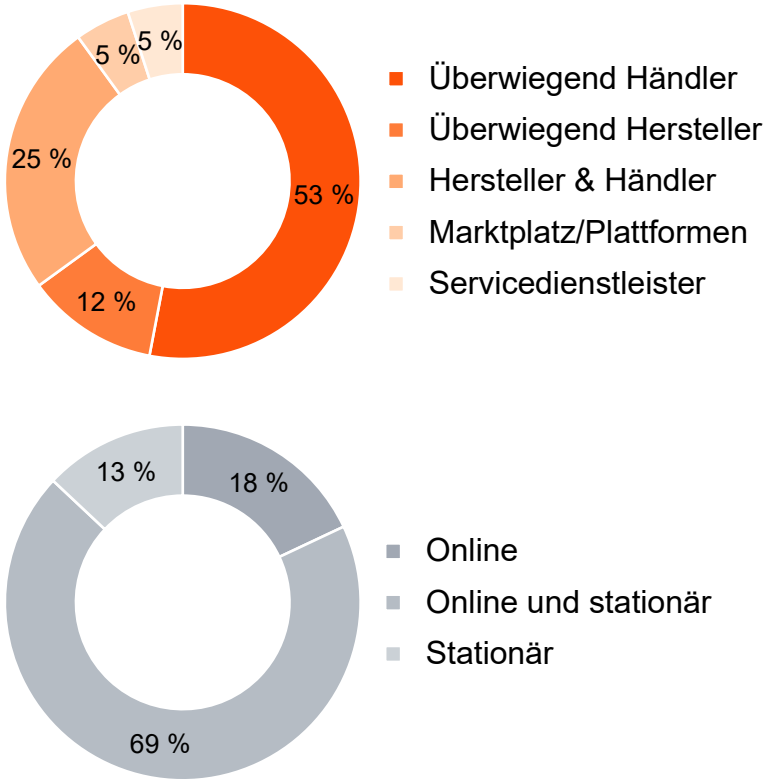
# Zielgruppe – zur Einordnung der Ergebnisse: Welche Unternehmen wurden befragt?

Insgesamt 100 befragte Unternehmen, Erhebungszeitraum: 23.09.–05.10.2026

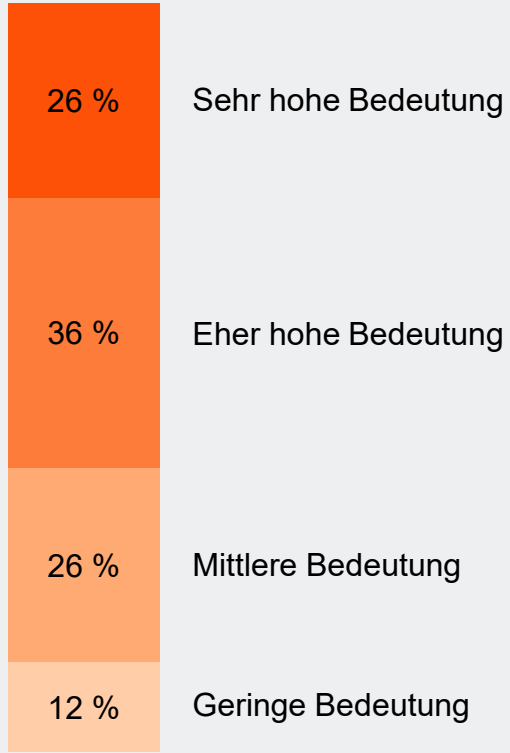
## Branche

| | |
|---|---|
| Lebensmittel & Getränke | 34 % |
| Drogerie, Gesundheit & Wellness | 5 % |
| Bekleidung, Schuhe & Modeaccessoires | 9 % |
| Unterhaltungselektronik & IT-Hardware | 3 % |
| Kosmetik & Körperpflege | 6 % |
| Möbel, Wohnen & Haushaltswaren | 3 % |
| Baumarkt, Garten- und Heimwerkerbedarf | 9 % |
| Sportartikel, Spielwaren & Freizeitbedarf | 2 % |
| Bücher, Medien & digitale Inhalte | 6 % |
| Tierbedarf | 4 % |
| Bürobedarf & Schreibwaren | 4 % |
| Warenhaus/Versandhandel | 9 % |
| Online-Marktplatz/Handelsplattform | 6 % |

## Rolle & Kanal




## Bedeutung Black Friday



# Zielgruppe – zur Einordnung der Ergebnisse: Welche Personen wurden befragt?

**Funktion im Unternehmen**




**Verantwortungsbereiche**

| | |
|---|---|
| Preisgestaltung, Rabatte und Aktionspreise | **71 %** |
| Planung und Konzeption von Marketing- und Vertriebsaktionen | **60 %** |
| Budget- und Investitionsentscheidungen für Marketing und Vertrieb | **44 %** |

Die befragten Personen waren für mindestens einen der Bereiche haupt- oder teilverantwortlich.



# 5

# Ansprechpartner:innen

# Ihre Ansprechpartner:innen für Fragen




**Dr. Christian Wulff**
Consumer Markets Leader Deutschland und EMEA
PwC Deutschland
christian.wulff@pwc.com



**Harald Dutzler**
Retail & Consumer Practice Lead Strategy& Europe
PwC Strategy& (Austria) GmbH
harald.dutzler@pwc.com



**Dr. Matthias Schlemmer**
Global AI Lead Consumer Markets
PwC Strategy& (Austria) GmbH
matthias.schlemmer@pwc.com



**Dr. Stephanie Rumpff**
Head of Industry Business Development
PwC Deutschland
stephanie.rumpff@pwc.com



**Stefanie Raimund**
Consumer Markets Business Development
PwC Deutschland
stefanie.raimund@pwc.com


© 2026 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.



# Ergebnisse der Studie



# Handlungsempfehlungen



# Methodik



# Ansprechpartner:innen