



REIFE- PRÜFUNG

Wie sich die Kundenanforderungen an Stationär- und Online-Handel verändern
Der OC&C-Proposition-Index 2013

REIFE- PRÜFUNG

Inhalt

- 03 Reifeprüfung
- 04 Die wichtigsten Erkenntnisse
- 06 Die Methodik: Kundenanforderungen transparent machen
- 08 Das Ranking: Hopp oder Top!
- 12 Die Podiumsplätze: Klassische Handelstugenden
- 14 Gegenwind
- 16 Das Imperium schlägt zurück
- 18 Textileinzelhandel: Von Mainstream und Markenstärke
- 20 Unterhaltungselektronik: Wandertag
- 22 Lebensmitteleinzelhandel: Preis gewinnt, Leistung auch!
- 23 Baumärkte / DIY: Zartes Pflänzchen
- 24 Telko: Ausgequatscht
- 26 Marke gewinnt! Sie auch?

Während zahlreiche führende stationäre Handelsformate damit kämpfen ihre Umsätze stabil zu halten, scheint das Wachstum führender Online-Händler – allen voran Amazon und Zalando – unaufhaltbar zu sein. Schon heute ist klar, dass sich die Erfolgsfaktoren stationärer Formate in den kommenden Jahren stark verändern werden. Es gilt, sein Leistungsversprechen dem sich verändernden und zunehmend kanalübergreifenden Kaufverhalten der Konsumenten anzupassen. Der OC&C-Proposition-Index 2013 zeigt jedoch, dass sich zeitgleich auch die Anforderungen an Online-Formate mit zunehmender Reife deutlich verändern und der Kunde z.B. mit Amazon spürbar weniger zufrieden ist als noch vor Jahresfrist. Doch wie verändert sich das Kaufverhalten der Konsumenten? Welche Strategien führender stationärer Händler sind erfolgreich? Vor welchen neuen Herausforderungen stehen die führenden Online-Händler? Und was sind die Erfolgsfaktoren im deutschen Einzelhandel von morgen?

Zum vierten Mal untersucht der OC&C-Proposition-Index die Einzelhandelslandschaft in neun verschiedenen Ländern über ein breites Spektrum an Branchen. Er basiert auf einer umfangreichen Verbraucherumfrage zu 660 Händlern, berücksichtigt über 240.000 Einzelbeurteilungen und liefert sowohl eine detaillierte Aufstellung der Stärken und Schwächen der einzelnen Händler als auch einen Überblick über die für den Verbraucher wichtigsten Elemente des Leistungsversprechens je Branche. Damit ermöglicht der Proposition-Index Händlern ihre Position und ihr Image beim Kunden besser zu verstehen und liefert wichtige Anhaltspunkte, um die Positionierung zu optimieren und einen nachhaltigen USP (unique selling proposition) aufzubauen.

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Der OC&C-Proposition-Index nutzt über 240.000 Kundenbewertungen, um das sich verändernde Kundenkaufverhalten transparent zu machen und die Erfolgsfaktoren im deutschen Einzelhandel aufzuzeigen:

1. AMAZON IST NICHT UNSCHLAGBAR!

Nachdem Amazon jahrelang das Gesamtranking angeführt hat, muss es 2013 seinen Spitzenplatz an dm abtreten. Die gehäuft kritischen Erwähnungen in der Presse, steigende Anforderungen der Konsumenten und ein „gestärktes“ Wettbewerbsumfeld drücken auf die Kundenzufriedenheit – ein Trend, der sich für Amazon nicht nur in Deutschland zeigt.

2. ERWARTUNGEN AN DIE ONLINER STEIGEN

Durch das starke Wachstum der vergangenen Jahre sind die führenden Online-Anbieter von Nischenanbietern zu Mainstreamkonzepten geworden. Formate wie notebooksbilliger.de bedienen nicht mehr nur „Fans“ sondern den Massenmarkt, was neue Anforderungen mit sich bringt und die durchschnittliche Kundenzufriedenheit belastet.

3. „KEINE INNOVATION“ = „LANGWEILIG“

Das Angebot von Konzepten wie Asos und Brands4Friends war vor wenigen Jahren noch neu, spannend und einzigartig und zog viele neue Kunden auf sich. Aus Sicht der Kunden wiederholen sich die Angebote aber zunehmend, sind nicht immer „unschlagbar gut“ und verlieren immer mehr den Reiz des Besonderen. Ohne eine kompensierende Innovation im Leistungsversprechen geht die Kundenzufriedenheit zurück.

4. DIE KRAFT DER IMAGEWERBUNG

Während SEO und SEM zu immer größeren Kostenpositionen werden und kaum ein Händler sich traut bei Prospektbeilagen stärker einzusparen, zeigen sich an vielen Beispielen die Neukundengewinnungspotenziale klassischer TV-Kampagnen. Denn bei immer teureren Suchwörtern rückt die Bedeutung der Marke wieder stärker in den Vordergrund. Sie ist nicht nur Basis eines möglichen Preispremiums, sondern zunehmend notwendig, um „gefunden“ zu werden.

5. RENAISSANCE ALTER TUGENDEN

Verschiedene Händler gewinnen mit alten Tugenden in der Kundengunst. Konsequente Vorauswahl, Einkaufs-Convenience, Service und das Konsumentenvertrauen erleben in der Kundengunst eine Renaissance. Wer zu lange auf Preisschlachten gegen die Online-Konkurrenz setzt, vergisst in ein nachhaltiges, stabiles Leistungsversprechen und die notwendige Differenzierung zu investieren.

6. TANKER VERLIEREN PASSAGIERE

Vielen Mainstreamkonzepten fällt es schwer sich bei einzelnen Kundensegmenten gegen aufstrebende spezialisierte Online-Wettbewerber zu positionieren. Aufgrund der sich zunehmend stärker differenzierenden Anforderungen einzelner Kundensegmente existiert ein „one size fits all“-Ansatz immer seltener und verschiedenen Mainstreamkonzepten droht fortschreitender Frequenzverlust.

KUNDEN-ANFORDERUNGEN TRANSPARENT MACHEN

Die Methodik des OC&C-Proposition-Index

Der OC&C-Proposition-Index 2013 analysiert die Leistungsversprechen von 660 führenden Handelsunternehmen (darunter über 80 aus Deutschland) auf Basis einer internationalen Konsumentenbefragung von 30.000 Kunden. Hierbei wurden über 240.000 Einzelbewertungen aufgenommen. Die Analyse der Leistungsversprechen bildet die Grundlage für den Vergleich von Positionierungen der einzelnen Unternehmen sowie die Ableitung von branchenspezifischen Erfolgsfaktoren.

Umfang des OC&C-Proposition-Index:

9 Länder:

- Brasilien
- China
- Deutschland
- Frankreich
- Großbritannien
- Indien
- Niederlande
- Polen
- USA

7 Schwerpunkt-Branchen:

- Baumärkte / DIY
- Drogerien
- Lebensmitteleinzelhandel
- Multisortimenter / Warenhäuser
- Telko-Retail
- Textileinzelhandel / Schuhe
- Unterhaltungselektronik

Für jedes Handelsunternehmen wurden die Kunden systematisch zur Gesamtwahrnehmung und den Elementen des Leistungsversprechens befragt. Neben der Kundensicht zu Preisstellung, Qualität, Auswahl, Einkaufserlebnis und Service wurden auch die Preis-Leistungs-Wahrnehmung des Kunden und das Kundenvertrauen ermittelt. In die Bewertung fließen hierbei nur diejenigen Konsumenten ein, die das entsprechende Handelsformat in den vergangenen 3 Monaten besucht oder dort eingekauft haben.

Im Ergebnis wurde für jede Dimension ein Index mit einem Maximalwert von 100 ermittelt. Werte oberhalb von 75 sind hierbei typischerweise als „gut oder sehr gut“ zu beurteilen, während Werte unterhalb von 70 typischerweise auf individuelle Schwächen des jeweiligen Händlers hindeuten. Aus dem Vergleich z.B. von Unternehmen innerhalb einer Branche lassen sich die individuellen Stärken und Schwächen sowie der jeweilige Handlungsbedarf eines Unternehmens ableiten.

In den vergangenen Jahren haben wir mehrfach gezeigt, dass Unternehmen, die im OC&C-Proposition-Index gut abschneiden, deutlich schneller wachsen als Unternehmen, die schlecht abschneiden. Die Händler des Top-Drittels des Rankings wuchsen dabei im Schnitt 2,5-mal so schnell wie Händler des unteren Drittels.

Welche Bedeutung das Leistungsversprechen des Händlers aus Kundensicht hat, zeigt sich auch am Net Promoter Score sehr deutlich. Dieser Indikator ist ein Maß dafür, wie viele Kunden ein Handelsformat weiterempfehlen würden bzw. welchen Händler ein Kunde nicht weiterempfehlen würde. Je höher der Net Promoter Score, desto häufiger die Weiterempfehlung. Das Ergebnis eines Händlers im OC&C-Proposition-Index und sein Net Promoter Score korrelieren hierbei sehr stark.

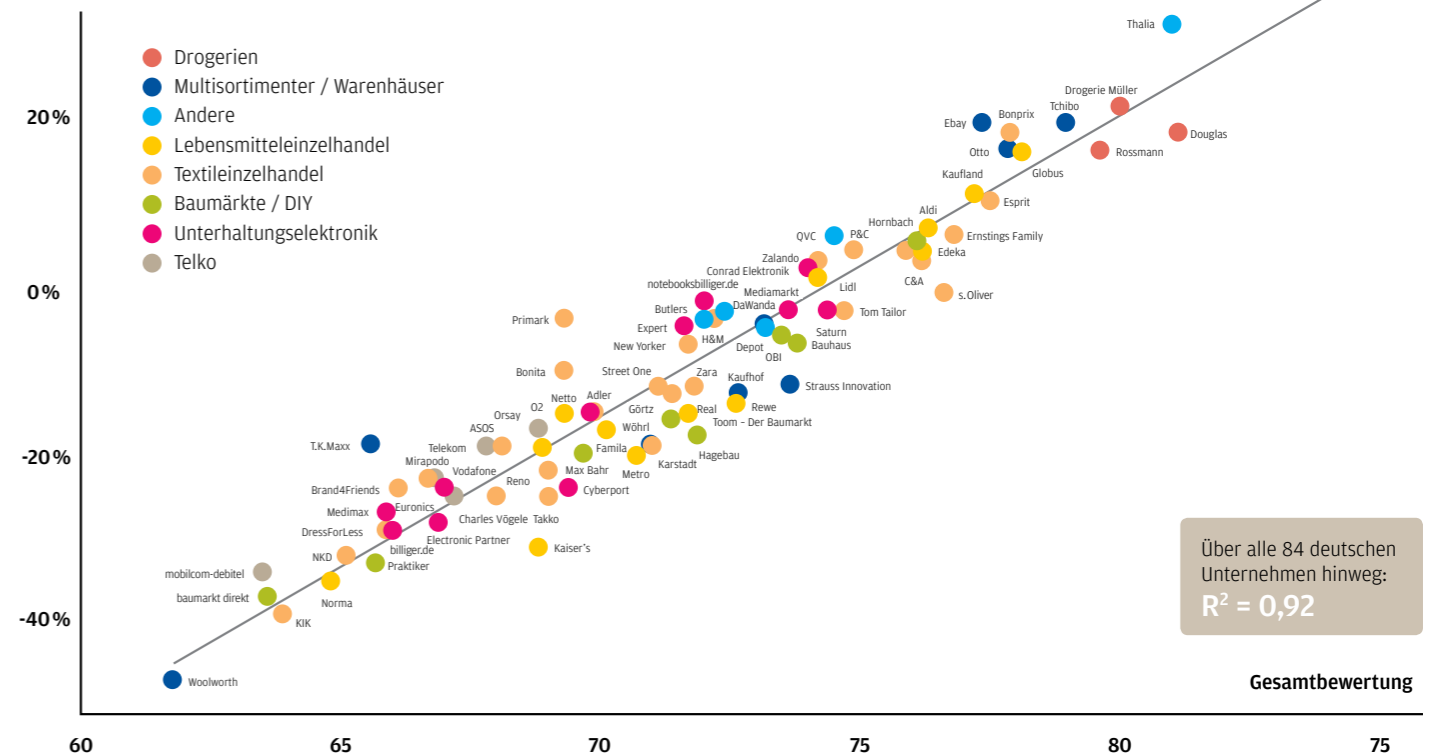
Je besser ein Unternehmen im OC&C-Proposition-Index ist, desto zufriedener sind seine Kunden und desto eher empfehlen sie das Handelsformat an Freunde und Bekannte weiter. Der Proposition-Index bietet daher die Möglichkeit, die Schwächen und Stärken eines Handelsformates transparent abzuleiten und notwendige Ansatzpunkte zur Verbesserung seiner Marktposition zu identifizieren.

Diese Publikation zeigt eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des OC&C-Proposition-Index. Für jedes der untersuchten Unternehmen liegen vielfach detailliertere Daten vor, mit denen es möglich ist, die individuellen Herausforderungen jedes der Unternehmen transparent herauszustellen.



Gesamtbewertung und Net Promoter Score

Net Promoter Score



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

HOPP ODER TOP!

Gesamtbeurteilung der deutschen Händler

Im vierten Jahr des OC&C-Proposition-Index steht erstmals ein stationäres Handelsformat auf dem ersten Platz. Aufgrund einer deutlichen Verschlechterung um 7,7 Indexpunkte musste Amazon, das in den Vorjahren das Ranking dominierte, nun den Spitzenplatz an dm abgeben. Getrieben durch zunehmend kritische Presse und umringt von einem stärkeren Wettbewerbsumfeld, verliert Amazon insbesondere bei Vertrauen – hier belegte Amazon in den vergangenen Jahren noch Spitzenplätze in allen Geografien – sowie bei Qualität und Preis. Der Verlust an Verbrauchervertrauen ist besonders schwerwiegend, da Vertrauen der stärkste Treiber der Gesamtkundenzufriedenheit ist.

dm genießt – trotz eines leichten Rückgangs im Vorjahresvergleich – eine sehr hohe Kundenzufriedenheit und punktet mit bester Preis-Leistung und sehr hohem Konsumentenvertrauen. Neu in den Top-3 ist die Parfümerie Douglas, die mit klassischen Tugenden bei Service, Produktqualität und Einkaufserlebnis punktet.

Ein Blick auf die Top-20 zeigt, dass sich insbesondere die im Vorjahr noch so starken Online-Formate in 2013 vergleichsweise schwer tun. Waren in 2012 noch 5 reine Onliner in den Top-20, so sind es in 2013 nur noch 2. Trotz des fortschreitenden Umsatzwachstums verlieren Zalando, notebooksbilliger.de und DaWanda in der Kundengunst und rutschen in das Mittelfeld des Rankings ab.

Gesamtbeurteilung aller deutschen Händler

		Wert	Branche	Bewertungs-Delta, 2012-13 ¹	Veränderung 2012-13 ²
1	dm	84,2	Drogerie	-1,3	+1
2	amazon	82,5	Multisortimenter / Warenhäuser	-7,7	-1
3	Douglas	81,1	Drogerie	2,7	+6
4	Thalia	81,0	Andere	-1,4	-1
5	Drogerie Müller	80,0	Drogerie	2,2	+7
6	Rossmann	79,6	Drogerie	0,8	+1
7	Tchibo	79,0	Multisortimenter / Warenhäuser	-1,0	-1
8	Globus	78,1	Lebensmitteleinzelhandel	-2,3	-3
9	Otto	77,9	Multisortimenter / Warenhäuser	-0,1	+2
10	bonprix	77,9	Textileinzelhandel	1,9	+11
11	Esprit	77,5	Textileinzelhandel	-0,6	-1
12	ebay	77,4	Multisortimenter / Warenhäuser	-0,0	+2
13	Kaufland	77,2	Lebensmitteleinzelhandel	-0,3	0
14	Ernsting's family	76,8	Textileinzelhandel	1,0	+8
15	s.Oliver	76,6	Textileinzelhandel	3,3	+20
16	Aldi	76,3	Lebensmitteleinzelhandel	-0,2	+3
17	Edeka	76,2	Lebensmitteleinzelhandel	1,8	+10
18	C&A	76,2	Textileinzelhandel	-0,4	0
19	HORNBAACH	76,1	Baumärkte / DIY	-0,6	-2

		Wert	Branche	Bewertungs-Delta, 2012-13 ¹	Veränderung 2012-13 ²
20	Deichmann	75,9	Textileinzelhandel	0,3	+3
21	P&C	74,9	Textileinzelhandel	-2,1	-5
22	Tom Tailor	74,7	Textileinzelhandel	-	-
23	QVC	74,5	Andere	-	-
24	Saturn	74,4	Unterhaltungselektronik	1,6	+17
25	Lidl	74,2	Lebensmitteleinzelhandel	0,3	+7
26	Zalando	74,2	Textileinzelhandel	-3,2	-9
27	Conrad Electronic	74,0	Unterhaltungselektronik	-1,4	0
28	BAUHAUS	73,8	Baumärkte / DIY	-1,2	0
29	Strauss Innovation	73,7	Multisortimenter / Warenhäuser	2,3	+22
30	Media Markt	73,6	Unterhaltungselektronik	1,3	+15
31	OBI	73,5	Baumärkte / DIY	0,2	+5
32	Breuninger	73,2	Multisortimenter / Warenhäuser	1,2	+15
33	DEPOT	73,2	Andere	-3,1	-11
34	Kaufhof	72,7	Multisortimenter / Warenhäuser	-0,6	+1
35	REWE	72,6	Lebensmitteleinzelhandel	-1,2	-2
36	DaWanda	72,4	Andere	-9,1	-30
37	H&M	72,2	Textileinzelhandel	-1,9	-6
38	notebooksbilliger.de	72,0	Unterhaltungselektronik	-6,7	-28
39	Butlers	72,0	Andere	-2,2	-9
40	hagebau	71,9	Baumärkte / DIY	2,3	+20
41	Zara	71,8	Textileinzelhandel	-3,6	-15
42	New Yorker	71,7	Textileinzelhandel	1,1	+12
43	real	71,7	Lebensmitteleinzelhandel	-1,1	-1
44	expert	71,6	Unterhaltungselektronik	-0,5	+2
45	Görtz	71,4	Textileinzelhandel	-0,3	+4
46	toom Baumarkt	71,4	Baumärkte / DIY	0,5	+7
47	Street One	71,1	Textileinzelhandel	-	-
48	Karstadt	71,0	Multisortimenter / Warenhäuser	0,9	+10
49	Wöhrl	71,0	Textileinzelhandel	5,6	+29
50	Metro	70,7	Lebensmitteleinzelhandel	-3,0	-15
51	famila	70,1	Lebensmitteleinzelhandel	-0,2	+5
52	Adler	69,9	Textileinzelhandel	-0,0	+8
53	Redcoon	69,8	Unterhaltungselektronik	-1,4	0
54	Max Bahr	69,7	Baumärkte / DIY	-3,3	-13
55	Cyberport	69,4	Unterhaltungselektronik	-	-
56	Primark	69,3	Textileinzelhandel	-3,3	-11
57	Bonita	69,3	Textileinzelhandel	-0,8	+3
58	Netto	69,3	Lebensmitteleinzelhandel	2,2	+16
59	Takko	69,0	Textileinzelhandel	2,4	+17
60	RENO	69,0	Textileinzelhandel	0,3	+7
61	Renny	68,9	Lebensmitteleinzelhandel	1,9	+14
62	O2	68,8	Telko	-4,3	-21
63	Kaiser's	68,8	Lebensmitteleinzelhandel	1,0	+9
64	Orsay	68,8	Textileinzelhandel	-0,4	0
65	ASOS	68,1	Textileinzelhandel	-4,4	-19
66	Charles Vögele	68,0	Textileinzelhandel	-5,2	-26
67	Telekom	67,8	Telko	-4,1	-17
68	Base / E-Plus	67,2	Telko	-4,4	-16
69	Euronics	67,0	Unterhaltungselektronik	-1,3	+1
70	ElectronicPartner	66,9	Unterhaltungselektronik	-2,0	-4
71	Vodafone	66,8	Telko	-1,8	-3
72	Mirapodo	66,7	Textileinzelhandel	-1,7	-3
73	Brands4Friends	66,1	Textileinzelhandel	-3,5	-10
74	billiger.de	66,0	Unterhaltungselektronik	-4,1	-16
75	DressForLess	65,9	Textileinzelhandel	-0,5	+2
76	MEDIMAX	65,9	Unterhaltungselektronik	-3,2	-11
77	Praktiker	65,7	Baumärkte / DIY	0,1	+1
78	T.K.Maxx	65,6	Multisortimenter / Warenhäuser	-2,7	-7
79	NKD	65,1	Textileinzelhandel	-2,4	-6
80	Norma	64,8	Lebensmitteleinzelhandel	0,5	0
81	KiK	63,9	Textileinzelhandel	3,8	+2
82	baumarkt direkt	63,6	Baumärkte / DIY	5,8	+2
83	mobilcom-debitel	63,5	Telko	2,6	-2
84	Woolworth	61,8	Multisortimenter / Warenhäuser	1,5	-2

1. Bedeutet, dass Händler in 2012 nicht vertreten war.

2. Positionen so angepasst, dass nur die Unternehmen berücksichtigt wurden, die sowohl 2012 als auch 2013 einen Rang hatten. Die Summe aller Positionsveränderungen ist somit gleich Null.

Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

**MIT ZUNEHMENDER „REIFE“
DES ONLINE-MARKTES
VERÄNDERN SICH KUNDEN-
ANFORDERUNGEN UND
KUNDENGUNST**

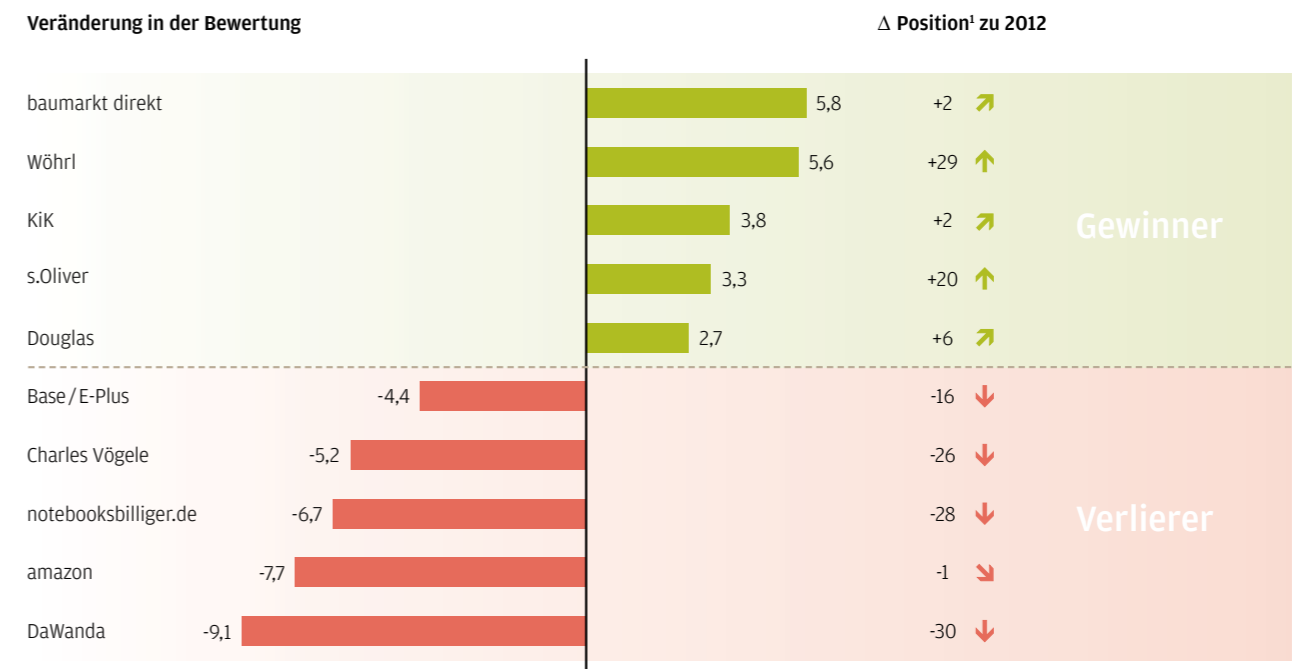


In Summe sind das Leistungsniveau und die Leistungspreizung der betrachteten Handelsunternehmen auf vergleichbarem Niveau zum Vorjahr geblieben. Dennoch zeigen sich in einzelnen Branchen und bei einzelnen Unternehmen starke Verschiebungen:

- Einzelnen Anbietern – wie z.B. Wöhrl und Douglas – gelingt es, die Kundenzufriedenheit durch Rückbesinnung auf klassische Handelstugenden wie Service, Einkaufserlebnis und Vertrauen zu verbessern.
- Anderen Anbietern – wie z.B. baumarkt direkt und Kik – gelingt es, von niedriger Basis kommend den Anschluss zu ihren Wettbewerbern zu finden, indem sie konsequent an ihren Schwächen arbeiten (z.B. Kik) oder beginnen sich in ihrer Marktnische zu etablieren (z.B. baumarkt direkt).

- Verschiedene Online-Anbieter – wie z.B. notebooksbilliger.de und DaWanda – haben zunehmend mit der „Reife“ ihrer Marktposition zu kämpfen. Bedienten sie früher zum Großteil Enthusiasten und Fans, so adressieren sie mittlerweile den breiten Massenmarkt und sehen sich daher mit einer größeren Zielgruppe und entsprechend heterogeneren Kundenanforderungen konfrontiert.
- Ganze Branchen wie der Bereich Telko-Retail sinken in der Gunst der Kunden, da sich das Angebot der führenden Anbieter zunehmend zu einer Commodity entwickelt und sich die Anbieter immer weniger differenzieren, während die steigenden Kundenanforderungen unerfüllt bleiben. So verlieren z.B. Base/E-Plus, die Telekom und auch O2 stark in der Kundengunst. Base/E-Plus rutscht ganze 16 Plätze nach unten und zählt zu einem der Top-5-Verlierer 2013.
- Einzelne Anbieter – wie z.B. Charles Vögele – verlieren aufgrund von Strategiefehlern z.B. bei der Zielkundenausrichtung oder dem Pricing in den vergangenen Jahren erheblich in der Kundengunst und belasten ihre Marke nachhaltig.

Top-5-Gewinner und /-Verlierer, 2012 vs. 2013
In Punkten (aus 100)



1. Positionsveränderung berücksichtigt nur Händler, die in 2012 und 2013 vertreten sind
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

KLASSISCHE HANDELS- TUGENDEN

Amazon verliert Spitzenplätze in den Einzelkriterien

Belegte Amazon 2012 noch in sieben der zehn Einzelkriterien den ersten Platz, so ist dies in 2013 nur noch in zwei Kriterien der Fall. Bei Qualität, Service und Einkaufserlebnis muss Amazon den ersten Platz an Douglas abgeben. Bei Preis-Leistung und Konsumentenvertrauen verliert Amazon gegen dm. Auf den weiteren Podiumsplätzen zeigt sich ein im Vorjahresvergleich sehr stabiles Bild.

Auch der Blick auf die einzelnen Branchen zeigt, dass die Kundenwahrnehmung in vielen Bereichen sehr stabil ist. Unter den acht Branchenbesten 2013 sind sechs Bestplatzierte des Vorjahres und auch bei den Branchenletzten sind sechs der acht Händlernamen unverändert:

- bonprix hat mit seiner konsequenten Value-Strategie Esprit bei Textil vom ersten Platz verdrängt.
- In der Unterhaltungselektronik gelingt es Saturn das beste Kundenurteil zu bekommen und notebooksbilliger.de den ersten Rang streitig zu machen. Medimax hingegen hat deutlich verloren und liegt nun auf dem letzten Platz.
- Nach dem Ausscheiden von Schlecker, im vergangenen Jahr der schwächste Drogeriemarkt, belegt nun Rossmann den letzten Platz der Branche. Insgesamt ist das Leistungsniveau bei Drogerien jedoch sehr eng zusammengerutscht und Rossmann liegt als Branchenletzter nur 4,6 Indexpunkte hinter dm.

- Im Bereich Telko-Retail sind erster und letzter Platz zwar unverändert, jedoch ist hier das Feld sehr eng zusammengerückt. Die Unternehmen differenzieren sich aus Kundensicht immer weniger und erzielen in Summe deutlich schlechtere Noten als im Vorjahr. So liegt die Deutsche Telekom in 2013 z.B. bei der Preisstellung auf dem dreiundachtzigsten und damit vorletzten Platz des Gesamtrankings. Der Telko-Retail steht vor der Herausforderung sich neu zu erfinden, um seine Daseinsberechtigung gegenüber anderen Kanälen nicht zu gefährden.

Podiumsplätze je Dimension, 2012 und 2013

	2013			2012		
	Champion	#2	#3	Champion	#2	#3
Preisstellung	PRIMARK	kik	ALDI ALDI	PRIMARK	ALDI ALDI	kik
Produktqualität	Douglas	dm	Thalia.de	amazon	dm	Douglas
Produktauswahl	amazon	ebay	Douglas	amazon	ebay	globus
Produkte, die zu mir passen	amazon	dm	Thalia.de	amazon	Thalia.de	dm
Service	Douglas	amazon	Thalia.de	amazon	Thalia.de	Douglas
Einkaufserlebnis	Douglas	Thalia.de	dm	amazon	Douglas	Thalia.de
Preis-Leistung	dm	amazon	ALDI ALDI	amazon	dm	ALDI ALDI
Modegrad ¹	ESPRIT	zalando	ZARA	zalando	ZARA	OSOS
Vertrauen	dm	Thalia.de	Teibor	amazon	dm	Thalia.de
Online-Shopping ²	bonprix	Thalia.de	CONRAD	Thalia.de	bonprix	Teibor

1. Nur für Textileinzelhändler
2. Ohne reine Online-Händler
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

IM BEREICH TELKO IST DAS ANBIETERFELD SEHR ENG ZUSAMMENGERÜCKT UND DIFFERENZIERT SICH AUS KUNDENSICHT KAUM NOCH

Gesamtbewertung nach Branche, Deutschland, 2013



1. Gleichgewichtetes arithmetisches Mittel
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013; OC&C-Analyse



Amazon-Positionierung im Wettbewerbsvergleich; Deutschland; 2012 vs. 2013

	LFL ¹ Rang 2013	Rangänderung 2012 vs. 2013 (LFL ¹)	Veränderung der Bewertung, 2012 vs. 2013
Gesamtbewertung	2	-1	-7,7
Preisstellung	12	-6	-4,6
Produktqualität	6	-5	-5,5
Produktauswahl	1	0	-4,5
Produkte, die zu mir passen	1	0	-4,4
Service	2	-1	-4,1
Einkaufserlebnis	4	-3	-4,9
Preis-Leistung	2	-1	-4,8
Vertrauen	6	-5	-8,6
Online-Shopping	1	0	-5,6

1. Nur Händler, die 2012 und 2013 bewertet wurden
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

GEGENWIND

Amazon mit Rückschlag in der Kundengunst

Nachdem Amazon das Gesamtranking in den vergangenen Jahren angeführt hat, sinkt es in der Kundengunst in 2013 um ganze 7,7 Indexpunkte und fällt auf Platz 2 zurück. Auch in den Einzelkriterien des Leistungsversprechens verliert der Internet-Riese erheblich. In der Preisstellung fällt Amazon um 6, im sehr wichtigen Verbrauchervertrauen um 5 Plätze bzw. 8,6 Indexpunkte. Doch was treibt diese starke Entwicklung? Warum sind die Kunden deutlich weniger mit Amazon zufrieden als noch im vergangenen Jahr?

Die Gründe der geringeren Kundenzufriedenheit bei Amazon sind vielfältig aber insgesamt ein klares Zeichen dafür, dass der reife Markt und die immer stärker werdende Wettbewerbslandschaft ihre Spuren hinterlassen:

- Amazon hatte in den vergangenen 12 Monaten eine – vorher in dieser Intensität noch nicht gesehene – negative Presse. Kritische Stimmen zur Steuerpolitik bzw. den Löhnen in den Logistikzentren haben das Markenimage stark angekratzt.
- Die Vermischung von Amazon- und Marketplace-Angeboten wird nicht von allen Kunden verstanden. Allerdings nehmen immer mehr Kunden den teilweise existierenden Leistungsunterschied wahr, so dass die Zufriedenheit leidet.
- Das Wettbewerbsangebot der stationären Anbieter hat sich im vergangenen Jahr deutlich verbessert. Media-Saturn hat hier beispielsweise spürbar aufgeholt und mittlerweile vertrauen verschiedene Kundensegmente wieder auf die alten Handelsmarken.
- Der Preiswettbewerb bleibt intensiv und immer mehr Anbieter bieten ähnlich attraktive oder sogar bessere Preise als Amazon. Der Kunde erkennt zunehmend, dass Amazon nicht immer einen Preisvorteil bietet.
- Spezialisten können die Anforderungen ihres spezifischen Sortimentsausschnittes teilweise besser abbilden als „breite“ Anbieter wie Amazon, die eine Vielzahl unterschiedlicher Sortimentskategorien über eine Oberfläche anbieten. Die Spezialisten bieten so häufig eine bessere Orientierung. Ein Beispiel hierfür ist notebooksbilliger.de, das seine Such- und Vergleichsfunktionen stärker auf die spezifischen Anforderungen seiner Kunden ausgerichtet hat.
- Das Kundenkaufverhalten im Netz ändert sich. Immer mehr Kunden suchen auch bei Amazon ihre Artikel per Direkt eingabe, wodurch Amazon seine Stärken bei Auswahl und Cross-Selling etwas weniger ausspielen kann.

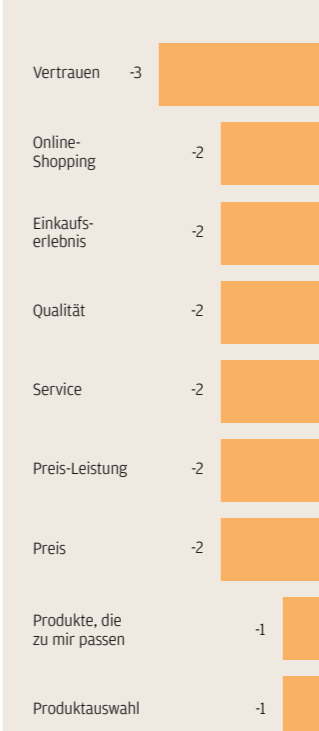
AMAZON MIT NEUEN HERAUSFORDERUNGEN IN DER MARKENFÜHRUNG

Der deutsche Konsument ist in diesen Punkten besonders kritisch, doch derselbe Trend zeigt sich in etwas schwächerer Ausprägung auch in den anderen Ländern. Schaut man auf die internationalen Ergebnisse, so ist das Ergebnis von Amazon in allen Einzelkriterien und in allen untersuchten Geografien rückläufig. Besonders kritisch daran ist, dass der stärkste Rückgang in dem für die Kundenzufriedenheit so wichtigen Kriterium des Verbrauchervertrauens erfolgt.

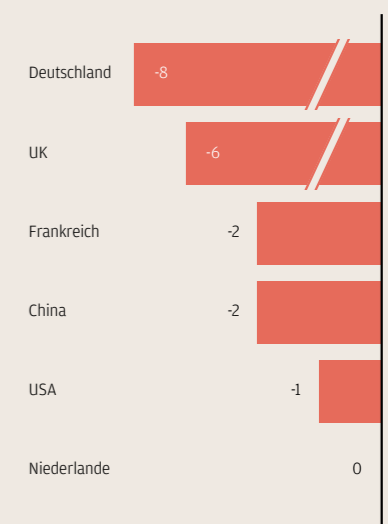
Markenführung und Kundenorientierung von Amazon stehen damit vor neuen Herausforderungen, die denen reifer Unternehmen in reifen Märkten mehr und mehr ähneln. Zwar erzielt Amazon in Summe immer noch sehr gute Ergebnisse, dennoch vergrößert sich die Gruppe skeptischerer Konsumenten und damit auch die Handlungsnotwendigkeit in allen Ländern.

Amazon Bewertung international Indexpunktveränderung 2012-2013

Bewertung Amazon – alle Länder



Bewertung Verbraucher – vertrauen Amazon



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

DAS IMPERIUM SCHLÄGT ZURÜCK

Die kundenseitigen Herausforderungen der Onliner nehmen zu

Sind die im OC&C-Proposition-Index untersuchten Online-Anbieter in den vergangenen Jahren in der Gunst ihrer Kunden deutlich gestiegen, erleben sie in 2013 erstmals einen Rückschlag. Vergleicht man die Entwicklung der stationären Händler mit der der reinen Online-Anbieter, so zeigt sich, dass das Gesamtergebnis der stationären Anbieter im Vorjahresvergleich konstant geblieben ist, während die Onliner im Schnitt fast drei Indexpunkte verloren haben. Insgesamt sind sie damit in 2013 wieder etwas hinter die stationären Anbieter zurückgefallen, während sie 2012 die Nase mit einem Durchschnittswert von 73,8 im Vergleich zu 71,0 leicht vorn hatten.

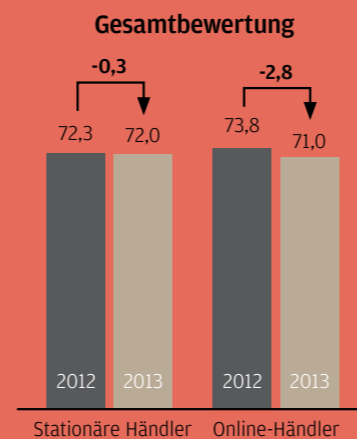
Die Verschlechterung in der Bewertung der Onliner liegt nicht an einem Rückgang ihrer Leistungsfähigkeit, sondern an einer Veränderung des Kundenkaufverhaltens und zugleich einer spürbaren Verbesserung der Online- und Offline-Leistungsfähigkeit einzelner stationärer Formate. Treiber der geringeren Kundenzufriedenheit mit den Onlinern sind u.a.:

- Schätzte der Kunde zunächst die durch das Internet ermöglichte „uneingeschränkte“ Produktauswahl sehr, so suchen mittlerweile mehr und mehr Kunden nach Orientierung. Die „Vorauswahl“ der für den Kunden passenden Sortimente wird zunehmend wieder ein Teil der Wertschöpfung des Händlers. Dieser Trend ist vergleichbar mit der Entwicklung der SBWHs (Selbstbedienungswarenhäuser) in den vergangenen 25 Jahren. Auch dort waren die Kunden anfangs von der großen Auswahl beeindruckt, stellten jedoch auf Dauer fest, dass sie nicht zwischen 17 verschiedenen Margarinearten wählen möchten. Die Vorauswahl durch den Supermarkt macht die Entscheidung für den Kunden nicht nur einfacher, sondern ermöglicht zudem noch eine Zeitersparnis.

- Bei einem immer größeren Angebot und einer immer schwierigeren Orientierung gewinnen etablierte Handelsmarken, denen der Kunde vertraut, weiter an Bedeutung – ein Vorteil, den viele Stationäre für sich nutzen können.
- Waren die Onliner früher in der Lage deutliche Preisvorteile zu bieten, so stellen sich immer mehr stationäre Händler erfolgreich den Herausforderungen des Multichannel-Pricings und der Kunde merkt, dass er ab und zu bei etablierten stationären Händlern genauso günstig kaufen kann.
- Viele Online-Konzepte wie z.B. Brands-4Friends oder Asos leben stark von ihrem Neuigkeitswert und begeistern Kunden gerade in frühen Phasen mit ihren neuen Möglichkeiten. Ähnlich wie bei dem Online-Portal Groupon zeigen sich auch hier bei ersten Konsumenten Sättigungstendenzen, da sich Angebote, Aktionen und Sortimente vermehrt wiederholen bzw. gleichen und sich der Innovationsgrad im Geschäftsmodell abgeschwächt hat.
- Aufgrund ihres Wachstums rücken zahlreiche Online-Formate vermehrt in den Massenmarkt. Hierdurch wird es zunehmend schwieriger, Produktangebot und Leistungsversprechen optimal auf den Kunden auszurichten. Dies war in frühen Phasen, als man noch „seine Nische“ bediente, möglich. Heute muss man eine deutlich breitere Zielkundschaft – mit einem breiteren Spektrum an Anforderungen – bedienen.

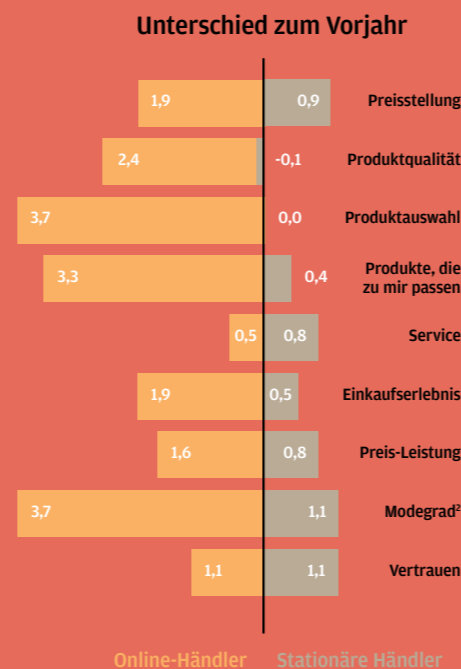
Die oben beschriebenen Punkte führen dazu, dass die reinen Onliner im Vergleich zu den stationären Händlern bei Auswahl, Preisstellung und Vertrauen verlieren. Dies bedeutet zwar nicht, dass der Wachstumstrend der Online-Konzepte gestoppt wird. Dennoch spürt man eine „Rückbesinnung“ einzelner Kundensegmente auf alte Tugenden, die für den stationären Handel Potenziale mit sich bringt. Es gilt die stationären Vorteile und die etablierte Marke gezielt in seinem Leistungsversprechen zu nutzen. Insbesondere die Nicht-Preis-Elemente des Leistungsversprechens gewinnen für eine erfolgreiche Differenzierung an Bedeutung.

Durchschnittliche Bewertung nach Anbietertyp, 2012 vs. 2013 LFL¹
In Punkten (aus 100)



1. Nur Händler, die 2012 und 2013 bewertet wurden
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

Durchschnittliche Bewertung nach Vertriebskanal, 2012 vs. 2013 LFL¹
In Punkten (aus 100)



1. Nur Händler, die 2012 und 2013 bewertet wurden
2. Nur Händler im Textileinzelhandel
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse



LEISTUNGS-GESELLSCHAFT

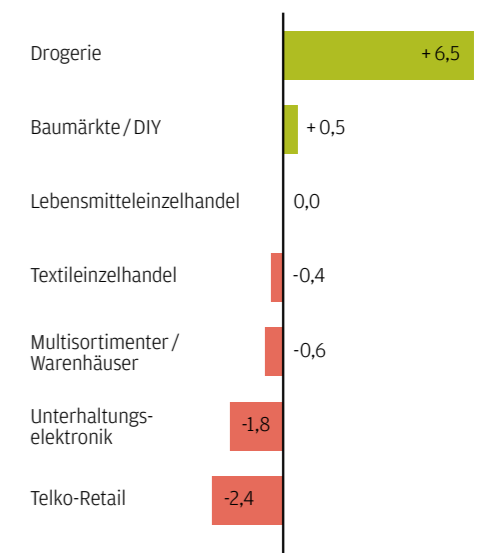
Leistung zählt für den Kunden

Der Branchenvergleich zeigt, dass die Kunden im Bereich Drogerie deutlich zufriedener sind als im Vorjahr, während sich die Kundenzufriedenheit in der Unterhaltungselektronik und im Telko-Retail verschlechtert hat.

- Durch das Ausscheiden von Schlecker ist das Leistungsniveau bei Drogerien im Schnitt deutlich gestiegen und das Wettbewerbsfeld spürbar dichter zusammengerückt. Insbesondere beim Konsumentenvertrauen (+7,9 Indexpunkte) und beim Einkaufserlebnis (+7,6 Indexpunkte) konnte sich die Branche deutlich verbessern. Hier zeigt sich, dass die im Markt verbliebenen Anbieter gerade in diesen Dimensionen auf einem anderen Niveau arbeiten als zuvor Schlecker.

- Die Durchschnittsbewertung im Bereich Unterhaltungselektronik ist um 1,8 Indexpunkte zurückgegangen. Die Verschlechterung ist dabei nicht durch den Preis getrieben; hier waren die Kunden aufgrund des anhaltend intensiven Wettbewerbs genauso zufrieden wie im Vorjahreszeitraum. Verloren hat die Branche hingegen bei der Produktqualität (-2,6 Indexpunkte), der Produktauswahl (-2,7 Indexpunkte) und bei „Produkte, die zu mir passen“ (-1,5 Indexpunkte).
- Im Telko-Retail ist das Anbieterfeld dichter zusammengerückt und erzielt in Summe eine deutlich schwächere Bewertung als im Vorjahr. Aus Kundensicht differenzieren sich die Angebote der führenden Anbieter in diesem „Commodity-Markt“ kaum noch, die führenden Anbieter werden immer austauschbarer. Zudem wird das Thema Preisstellung (-2,6 Indexpunkte) vom Kunden zunehmend kritisch gesehen, so dass insgesamt die Kundenzufriedenheit leidet.

Veränderung Bewertung nach Branche, 2012 vs. 2013
In Indexpunkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

VON MAINSTREAM UND MARKENSTÄRKE

Reifende Online-Anbieter treffen auf starke Offline-Marken

Der Textilbereich ist im Kundenvotum vergleichsweise stabil und zeigt im Vorjahresvergleich in Summe keine starken Veränderungen. Betrachtet man die Veränderungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum allerdings im Detail, so zeigen sich auch hier Besonderheiten im Kundenkaufverhalten:

- Starke Marken sind in der Kundenwahrnehmung überraschend stabil: Am Beispiel Esprit zeigt sich, wie hoch die Widerstandsfähigkeit einer über viele Jahre etablierten und starken Marke im Kundenauge sein kann. Zwar ist Esprit in diesem Jahr im Textilbereich auf den zweiten Platz zurückgerutscht, angesichts der seit Jahren bestehenden strategischen Herausforderungen im Unternehmen ist diese Entwicklung dennoch überraschend mild.
- Ehemals innovative Geschäftsmodelle leiden unter mangelnder „Frische“. War das besondere Geschäftsmodell vor Jahresfrist noch „der“ Wachstumsmotor von Asos und Brand4Friends, so sinkt nun die Kundenzufriedenheit aufgrund von Gewöhnung und Sättigung. Diese Entwicklung ist vergleichbar mit den Non-Food-

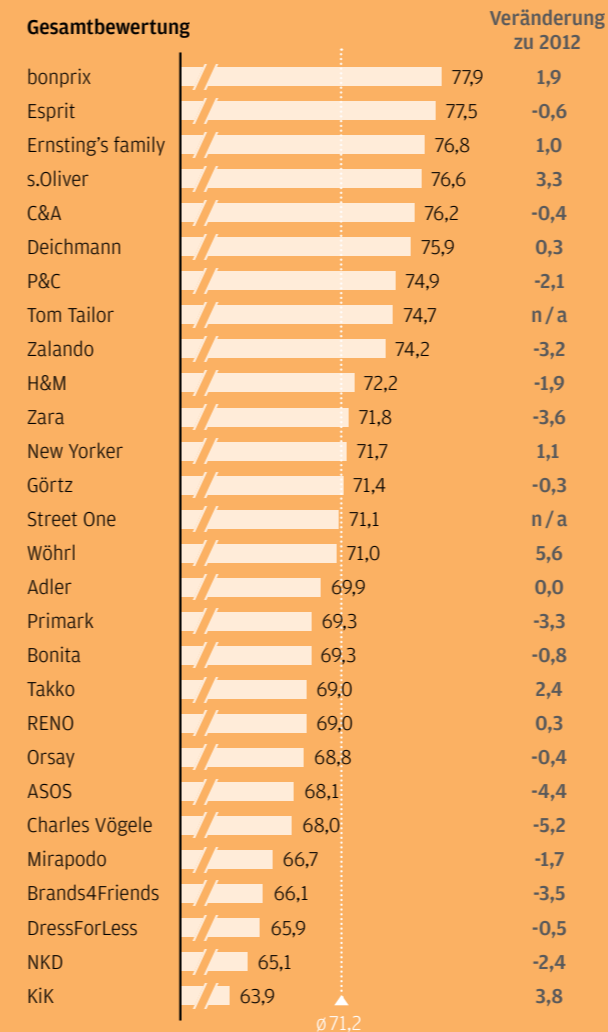
Aktionen der Lebensmitteldiscounter vor 15 Jahren: Auch diese waren aufgrund ihrer „Neuheit“ bei Kunden zunächst sehr beliebt und durchliefen rasantes Wachstum. Als sich Artikel und Aktionen aber zunehmend wiederholten, verblasste ihre Attraktivität und es bedurfte neuer Impulse, um für den Kunden interessant zu bleiben.

- Online-Anbieter Zalando leidet unter dem bereits erwähnten Phänomen der wachsenden Zielgruppe: „Breite“ erschwert eine klare Sortimentsaussage und somit die Orientierung des Konsumenten. In der Folge bewerten die Kunden den Modegrad (-2,8 Indexpunkte) und das Sortiment (Produkte, die zu mir passen -3,9 Indexpunkte) deutlich niedriger als im Vorjahr.

Ein Vergleich von zwei weiteren Anbietern zeigt, wie wichtig eine nachhaltige und konsistente Strategie für die Kundenwahrnehmung und den mittelfristigen Geschäftserfolg ist. Mit seiner seit Jahren konsequenten und kundenorientierten Value-Strategie steigt Bonprix auch in diesem Jahr in der Gunst der Kunden und schafft es auf den ersten Platz der Textilien. Insbesondere gewinnt das Unternehmen bei der wahrgenommenen Preis-Leistung (+4,2 Indexpunkte) und dem so wichtigen Verbrauchervertrauen (+3,9 Indexpunkte).

Einen deutlichen Gegensatz dazu bildet Charles Vögele, das auch in 2013 zu den Verlierern der Branche gehört. Die vielfachen Änderungen der strategischen Ausrichtung in den vergangenen Jahren haben bei der Kundenwahrnehmung deutliche Spuren hinterlassen. Der Versuch, die Zielgruppe z.B. durch Anpassungen im Sortiment deutlich zu verjüngen, hat keinen Erfolg bei der Neukundengewinnung gehabt, sondern stattdessen die Position bei den Ist-Kunden geschwächt. Die – zur Kompensation der Umsatzrückgänge – durchgeführte Erhöhung der Kalkulation bzw. der Preise hat im Folgenden die Kundenconversion und die Kundenfrequenz nachhaltig belastet. Charles Vögele ist ein Beispiel dafür, wie eine unstete und nicht-kundenorientierte Strategie eine Marke nachhaltig beschädigen kann.

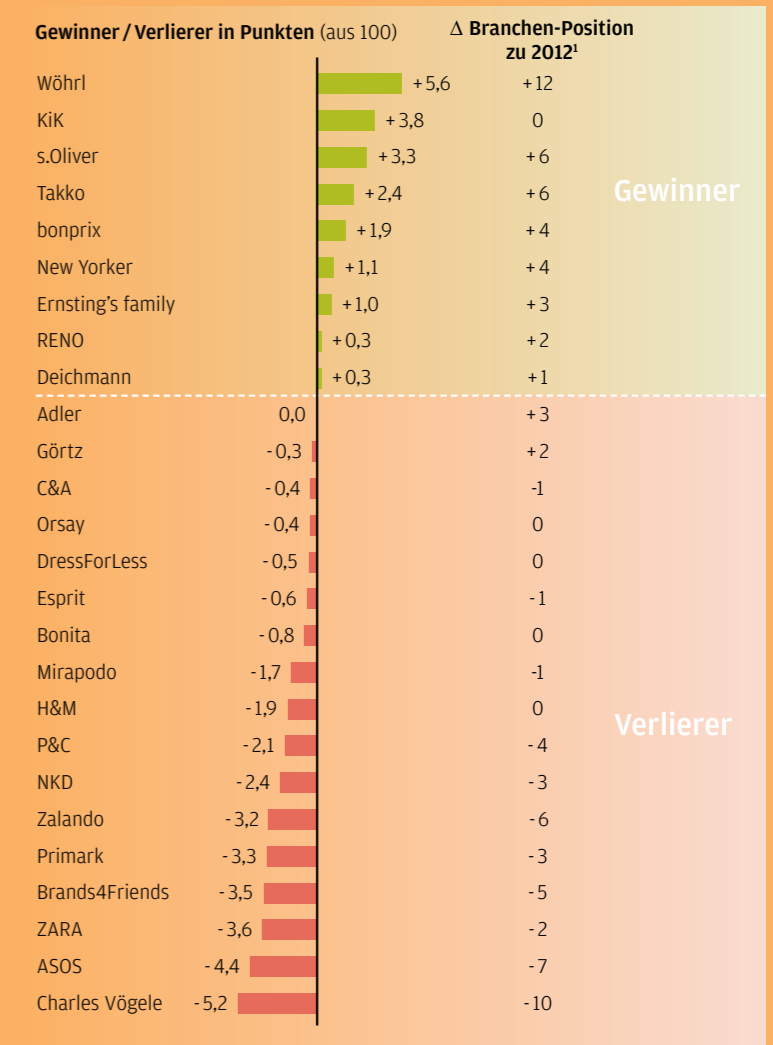
Textileinzelhandel, Gesamtbewertung, 2013



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

Die Verschiebungen in der Kundengunst im Textileinzelhandel zeigen erneut die nachhaltige Stärke der Value-Anbieter, die sich bei günstigen Preisen über ein faires Angebot positionieren und hierdurch das Vertrauen der Konsumenten stärken. Zeitgleich punkten einzelne stationäre Anbieter über ihr Sortiment, den Service und die Qualität, während es den reinen Online-Anbietern zunehmend schwerfällt, die steigenden Anforderungen der Konsumenten zu erfüllen.

Textileinzelhandel Gewinner / Verlierer¹, 2012 vs. 2013



1. Positionsveränderung berücksichtigt nur Händler, die in 2012 und 2013 vertreten sind; 2013 neu hinzugekommene oder weggelassene Unternehmen werden auf dieser Übersicht nicht gezeigt; Rangverbesserungen werden durch eine positive Zahl dargestellt, -verschlechterungen durch eine negative Zahl
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

WANDERTAG

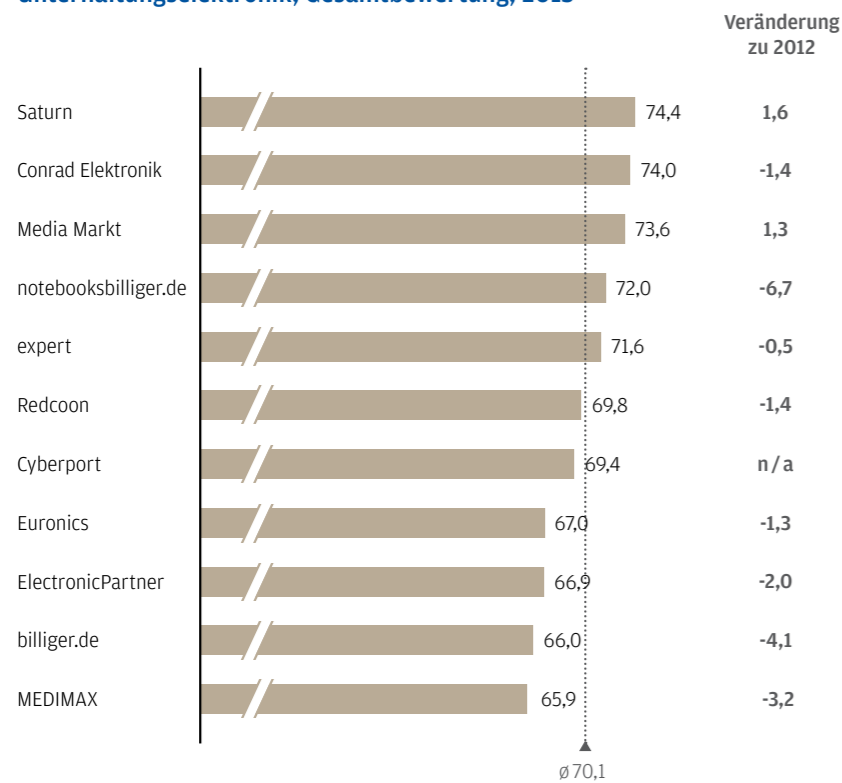
Trotz verbesserter Kundenzufriedenheit verlieren die Stationären Kunden

Im Bereich der Unterhaltungselektronik zeigt sich ein unerwartetes Bild: Das in 2012 so starke notebooksbilliger.de gibt die Branchenführung ab und bricht um ganze 6,7 Indexpunkte ein, während sich Media Markt und Saturn in der Kundenzufriedenheit leicht verbessern.

Der Einbruch von notebooksbilliger.de ist dabei weniger durch eine Abschwächung seiner Leistungsfähigkeit als vielmehr durch seine Entwicklung zum Mainstream-Anbieter begründet. War notebooksbilliger.de vor wenigen Jahren noch eine Anlaufstelle für echte Enthusiasten und Technikversierte, die als Fans eine sehr hohe Kundenzufriedenheit hatten, so bedient es heute den breiten Massenmarkt. Die Anforderungen und das Kaufverhalten eines „Mit-Zwanzigjährigen-PC-Freaks“, der einen neuen leistungsfähigeren Rechner sucht, und eines „Mit-Vierzigjährigen-Familienvaters“, der nach 8 Jahren seinen Heim-PC ersetzen möchte, unterscheiden sich hierbei recht deutlich. Entsprechend schwerer wird es, den Seitenaufbau, die Such- und Vergleichsmöglichkeiten und die Artikelinformationen so aufzubereiten, dass beide Zielgruppen optimal bedient werden. Neue, weniger computeraffine Kunden kommen auf die Seite, attestieren immer noch eine gute Zufriedenheit, vergeben aber nicht mehr die zuvor gewohnten Höchstnoten. Ein Phänomen, das wachsende Nischenanbieter häufig trifft und auch die leicht verschlechterten Werte von Redcoon, ElectronicPartner und billiger.de begründet.

Betrachtet man die Anteile der Kundenbewertungen der einzelnen Anbieter, so bestätigt sich dieses Bild. In der Erhebung des OC&C-Proposition-Index identifizieren wir die Konsumenten, die einen Händler in den vergangenen 3 Monaten besucht oder dort gekauft haben. Händler mit einer höheren Anzahl an Bewertungen haben daher eine breitere Kundenbasis, Händler mit geringerer Bewertungsanzahl haben meist eine engere Zielgruppe.

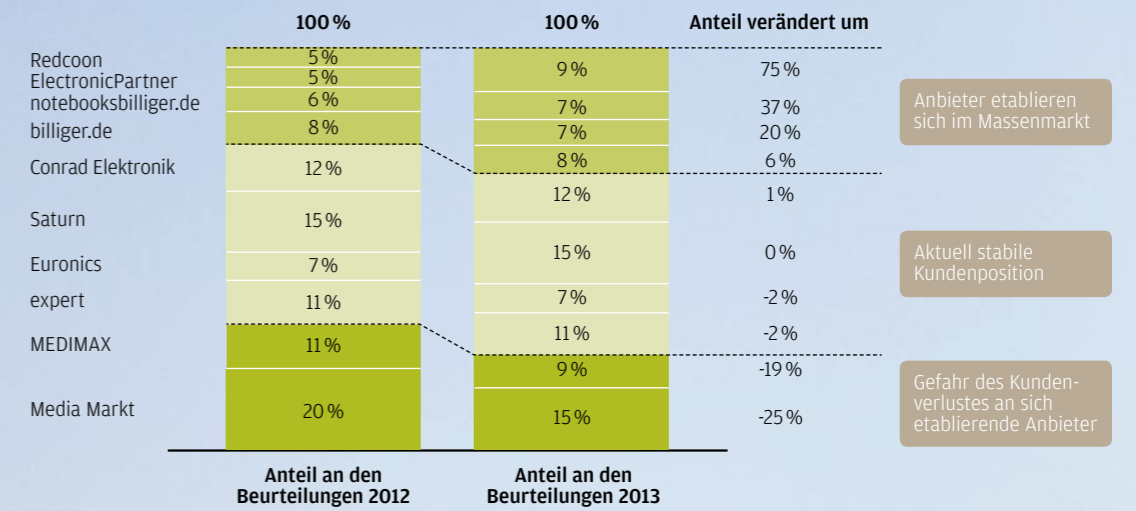
Unterhaltungselektronik, Gesamtbewertung, 2013



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013; OC&C-Analyse

Anteil der Kundenbeteiligungen 2012 und 2013

In % der gesamten Beurteilungen



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

Vor einem Jahr erhielt Media Markt als Marktführer noch 20 Prozent aller Kundenbewertungen, Redcoon lag nur bei 5 Prozent und notebooksbilliger.de nur bei knapp 6 Prozent. In 2013 haben die spezialisierten, kleineren Anbieter ihre Bekanntheit und damit ihre Kundenbasis erheblich verbreitert. Media Markt erhält nur noch 15 Prozent aller Beurteilungen, Redcoon steigert sich von 5 auf 9 Prozent (d.h. um den Faktor 1,75) und notebooksbilliger.de von knappen 6 Prozent auf gute 7 Prozent (d.h. um den Faktor 1,20).

Durch den gesteigerten Frequenzanteil gewinnen die kleineren Spezialisten Teile der Frequenz der etablierten Großen. Die Abwanderungsgründe von den etablierten Großen zu den kleineren Spezialisten sind

hierbei vielschichtig. Für den Marktführer Media Markt wird es immer schwieriger, die sich differenzierenden Anforderungen verschiedener Kundensegmente aus einem Format heraus zu bedienen. Echte Preissucher drohen zu billiger.de oder Redcoon abzuwandern. Preis-Leistungs-Sucher finden ggf. bei notebooksbilliger.de ein für sie passenderes Angebot und weniger preissensitive Kunden schätzen die Beratung und die Vorauswahl von ElectronicPartner. Dies stellt eine echte Herausforderung für das Format Media Markt dar, welche nicht primär über den „Preis“ gewonnen werden wird.

DIE ANFORDERUNGEN DER KUNDENSEGMENTE DIFFERENZIEREN SICH IMMER STÄRKER – EINE HERAUSFORDERUNG FÜR VIELE MAISTREAM-KONZEPTE



PREIS GEWINNT, LEISTUNG AUCH!

Edeka, Netto und Penny verbessern sich

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel zeigt deutlich, wie wichtig und erfolgsentscheidend das Einkaufserlebnis für den Kunden ist und wie sehr sich mit den Jahren die Kundenanforderungen verändern. Vor 15 Jahren zählte die einfache und oft spartanisch wirkende Filialausstattung von Aldi noch zu seinen Stärken, da sie die Preiswahrnehmung positiv beeinflusste. Heute hat der Kunde gelernt, dass die Preisunterschiede z.B. zu den Einstiegseigenmarken der Supermärkte oder zu Lidl oft nur minimal sind, er dort aber auf eine deutlich bessere Auswahl und wertigere Einkaufsatmosphäre trifft. Entsprechend wandelte sich Aldis „einfachere“ Filialausstattung vom Vor- zum Nachteil und das Format musste aufgewertet werden (insb. bei Aldi Nord).

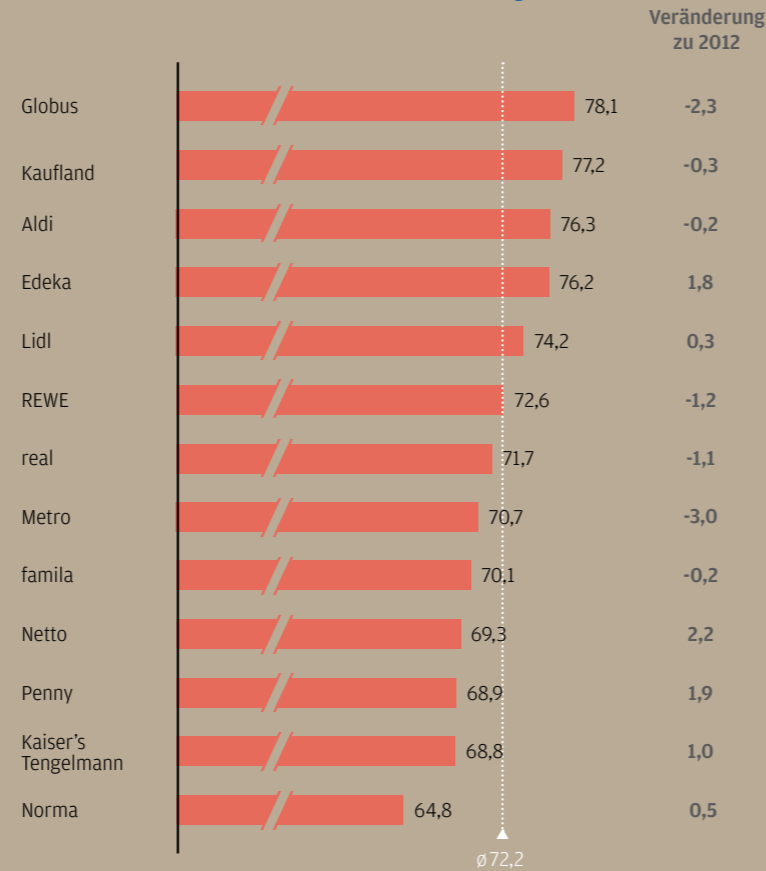
Neben Aldi haben im vergangenen Jahr auch Lidl (Flächenvergrößerungen) sowie Netto und Penny (neue Filialkonzepte) stark in ihre Filialen investiert. Zeitgleich werten auch die Supermärkte weiterhin ihre Filialen auf. Im Ergebnis zeigt sich daher die stärkste Veränderung im Vorjahresvergleich bei dem Kriterium Einkaufserlebnis, das sich im deutschen LEH im Schnitt um ganze 1,8 Indexpunkte verbessert hat. Darüber hinaus ist der Kunden mit den Preisen in Summe zufrieden (+1,2 Indexpunkte) und zeigt ein deutlich gestärktes Vertrauen (+1,4 Indexpunkte).

Trotz des anhaltend scharfen Preiswettbewerbs zeigt der deutsche LEH, dass die Nicht-Preis-Elemente des Leistungsversprechens nicht vernachlässigt werden dürfen und oft Kern einer erfolgreichen Differenzierung sind.

Aldi beispielsweise investiert – neben der Aufwertung seiner Standorte – mit Erfolg auch in andere Nicht-Preis-Elemente: Durch die Ausweitung des Angebotes an Markenartikeln steigt die vom Kunden wahrgenommene Auswahl (+5,0 Indexpunkte), während die Investitionen in die Filialen das Einkaufserlebnis steigern (+5,6 Indexpunkte).

Den stärksten Rückgang der Branche verspürt die Metro mit -3,0 Indexpunkten, die es insbesondere aufgrund einer Verschlechterung in der Sortimentierung verliert. Die Schwierigkeiten, sich in den Non-Food-Sortimenten gegenüber Spezialisten zu behaupten, und die sehr unterschiedlichen Anforderungen der sehr heterogenen Kundensegmente stellen das Format Metro C&C vor marktseitige Herausforderungen. D.h. trotz einer Verbesserung in der Preisstellung (+4,6 Indexpunkte) wird es immer schwieriger, Kioskbesitzer, Gastronomen, kleine Firmen und Einzelpersonen erfolgreich aus einem Konzept heraus zu bedienen.

Lebensmitteleinzelhandel, Gesamtbewertung, 2013



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013; OC&C-Analyse

ZARTES PFLÄNZCHEN

Auch der DIY beginnt sich online zu etablieren

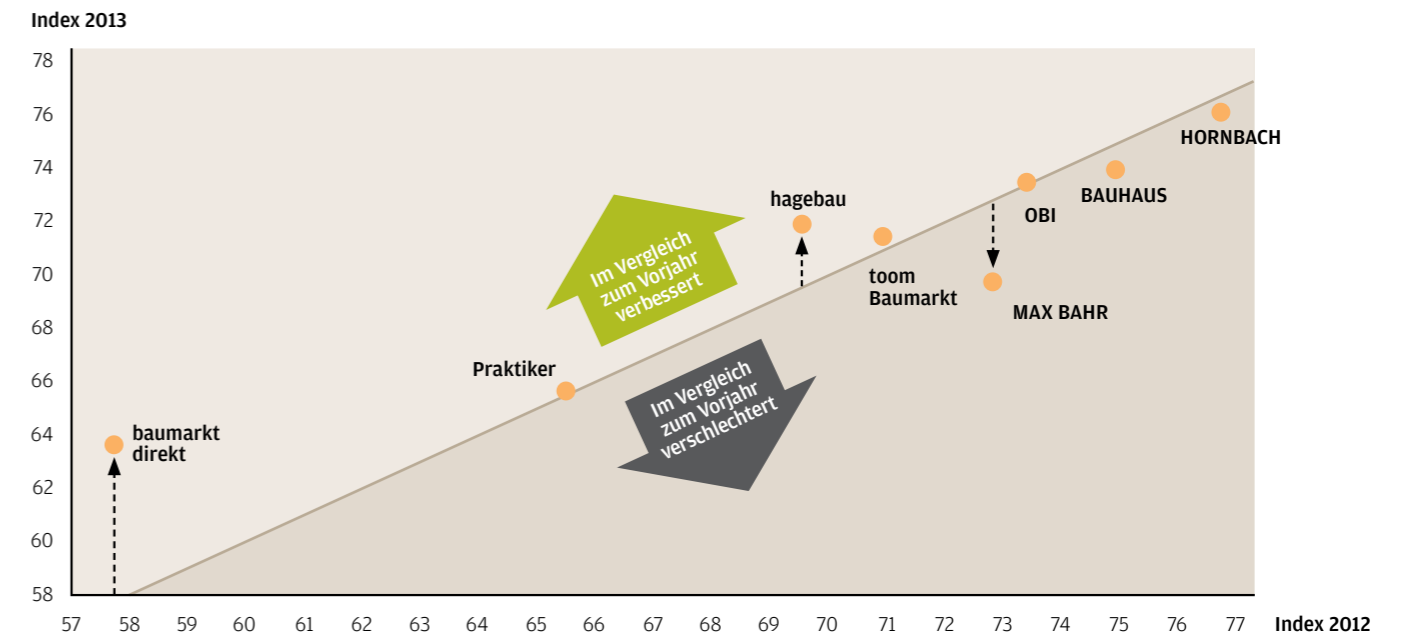
Der deutsche DIY zeigt in der Kundenwahrnehmung im Vorjahresvergleich keine großen Verschiebungen. Hornbach bleibt Preis-Leistungsführer mit Stärken in fast allen Elementen des Leistungsversprechens.

Praktiker war bereits in 2012 das stationäre Schlusslicht der Branche. Dass die Insolvenz in 2013 das Kundenvotum nicht noch weiter negativ beeinflusst hat, zeigt, wie angeschlagenes Format und Marke vor der Insolvenz bereits waren.

Zeitgleich hatte die Insolvenz allerdings einen erheblichen Einfluss auf die Wahrnehmung der Marke Max Bahr, die sich im Kundenvotum im Vorjahresvergleich deutlich (um -3,3 Indexpunkte) verschlechterte. Durch die negative Presse und beispielsweise die Bestandseinschnitte während der Insolvenz rutscht das Unternehmen von seinem vierten Platz in 2012 auf den sechsten Platz ab. Das Markenimage ist nachhaltig belastet.

baumarkt direkt belegt zwar weiterhin mit Abstand den letzten Platz der Branche, jedoch konnte sich das Online-Konzept in der Kundenzufriedenheit im Vorjahresvergleich erheblich steigern. Es gewinnt ganze 5,8 Indexpunkte und halbiert damit seinen Abstand zum schwächsten Stationären. Bei der Preisstellung gelingt es Baumarktdirekt sogar, sich auf den dritten Platz der Branche zu heben. Auch wenn Umsatzbedeutung und Kundenbewertung von baumarkt direkt auf sehr niedrigem Niveau bleiben, zeigt die Entwicklung im Jahresverlauf doch, dass der Online- und Multichannel-Bereich im DIY in den kommenden Jahren stark an Bedeutung gewinnen wird.

Gesamtbewertung DIY 2012 und 2013



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

Schwindende Differenzierung belastet den Telko-Retail

AUS-GEQUATSCHT

DIE TELEKOM IST MIT EINER STARK NEGATIVEN PREISWAHRNEHMUNG KONFRONTIERT

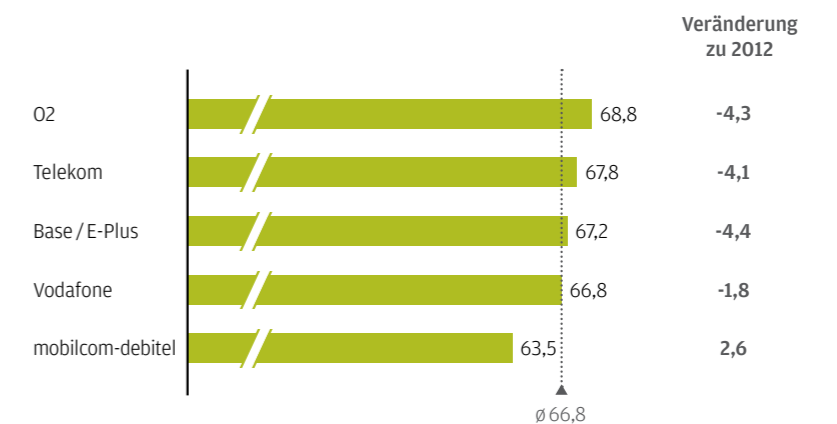
Aus Kundensicht ist im Telko-Retail eine zunehmende Commoditisierung der Angebote zu spüren. War E-Plus aus Kundensicht früher noch als der „günstige Underdog“ positioniert und die Telekom als der „etwas teure Leistungsführer“, so gleicht sich das Angebot an Endgeräten und Dienstleistungen mittlerweile so stark, dass für Kunden kaum eine Differenzierung erkennbar ist.

Da sich zudem die „All-Net-Flats“ immer mehr etablieren und der Datenverkehr für viele Kunden heute bereits wichtiger ist als die Telefongespräche, funktionieren auch die „Netz- und Verbund-Effekte“ der Telefonnetze immer weniger. Orientierte man sich vor 10 Jahren noch stark an seinen Freunden, um möglichst häufig „netzintern“ und damit günstig zu telefonieren, so ist dieses heute für viele Tarife und Konsumenten nahezu irrelevant. Entsprechend austauschbar werden die Anbieter plötzlich untereinander und der Kunde orientiert sich, mangels einer erkennbaren Leistungsdifferenzierung, umso stärker am Preis; er wird zum opportunistischen Anbieterwechsler.

Die mangelnde Differenzierung spiegelt sich auch in der Bewertung der Kunden wider: Die fünf untersuchten Anbieter im Telko-Retail rücken aus Kundensicht weiter zusammen und die Top-4 trennen nur noch 5 Indexpunkte. Zeitgleich verlieren alle Top-4 in der Kundengunst spürbar. Zwar nimmt die Telekom bei Produktqualität und Auswahl noch eine leichte Führungsrolle ein, verzeichnet aber umgekehrt mit einem Preisindex von 47,5 nicht nur den mit Abstand schwächsten Wert der Branche, sondern auch den zweitniedrigsten Wert aller 84 in Deutschland untersuchten Handelsformate. In Summe ist der Kunde mit dem deutschen Telko-Retail zunehmend unzufrieden und zeigt eine sinkende Anbieterloyalität.

Für die Branche gilt es die Daseinsberechtigung der Retailkonzepte nachhaltig sicherzustellen und Ansatzpunkte zu finden, um stationär einen erkennbaren Mehrwert zu bieten und sich nachhaltig vom Wettbewerb zu differenzieren. Kann der Telko-Retail sich in den kommenden Jahren neu erfinden?

Telko, Gesamtbewertung, 2013



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2013; OC&C-Analyse

MARKE GEWINNT! SIE AUCH?

**MARKE IST TRUMPF –
SIE IST ZUNEHMEND
VON ENTSCHEIDENDER
STRATEGISCHER
BEDEUTUNG**

Das rasante Wachstum des Online-Handels und das sich aufgrund der „vollständigen“ Information verändernde Kundenkaufverhalten stellen neue Anforderungen an den stationären deutschen Einzelhandel. Zugleich sind die wachsenden Onliner immer stärker mit „klassischen“ Handelsherausforderungen konfrontiert. Für beide Bereiche gilt es, das Kaufverhalten und die Veränderungen der Kunden zu verstehen und das Leistungsversprechen konsequent weiterzuentwickeln.

Die im Rahmen des OC&C-Proposition-Index durchgeführte Analyse der Kundenwahrnehmung und des sich verändernden Kaufverhaltens von 30.000 Konsumenten zeigt deutlich, dass die Marke in dem sich verändernden Umfeld eine überragende strategische Bedeutung bekommt und immer häufiger über den Erfolg/Misserfolg von Handelsunternehmen entscheidet:

- Nur den stärksten Marken gelingt es, die Online-Frequenz per Direkteingabe zu erreichen und weiter steigende Ausgaben für SEM und SEO zu vermeiden. Händler ohne starke Marke und ohne gutes SEM/SEO werden immer seltener „gefunden“.
- Starken Marken gelingt es immer häufiger, auch Online ein „angemessenes“ Preispremium zu realisieren und das in sie gesetzte Kundenvertrauen zu kapitalisieren.
- Alte Instrumente der Imagewerbung gewinnen wieder an Bedeutung. Auf das Markenimage einzahlende Fernsehkampagnen steigern derzeit die Neukundengewinnung zahlreicher Handelsformate. Marketingmix und -konzepte werden sich aufgrund der veränderten Anforderungen erheblich wandeln.

- Außer bei innovativen Produkten oder Nischenprodukten wird eine produktseitige Differenzierung immer schwieriger. Da der Preis allein langfristig nicht die Grundlage einer erfolgreichen Differenzierung sein kann, gilt es eine nachhaltige Differenzierung über die Nicht-Preis-Elemente des Leistungsversprechens zu erreichen.
- Die Anforderungen einzelner Kundensegmente differenzieren sich immer stärker und schneller. Daher wird ein „one size fits all“-Ansatz immer seltener Erfolge erzielen und es gilt sich optimal auf die zur Händler-Proposition passenden Kundensegmente auszurichten.

Zwar ist es einem Handelsunternehmen kurzfristig möglich, seine Marktposition durch operative Optimierung zu stützen bzw. zu stärken. Dennoch entscheidet mittelfristig eine auf loyale Kundensegmente ausgerichtete und vertrauenssteigernde Strategie über den Unternehmenserfolg. Aufgrund des sich rasch verändernden Kundenkaufverhaltens und den sich immer stärker differenzierenden Anforderungen einzelner Kundensegmente empfehlen wir:

- **Schärfen Sie das Profil Ihrer Marke gezielt**
 - Wie stabil ist Ihre Marke in der Kundenperspektive?
 - Welches sind die Stärken und Schwächen Ihres Leistungsversprechens?
 - Wie gut und stabil ist Ihre Preisstrategie bzw. die Preiswahrnehmung der Kunden?
 - Was differenziert Sie aus Kundensicht von Ihrem Wettbewerb?
 - Welche Kundensegmente sind zu unterscheiden? Welche sehen Ihr Unternehmen positiv? Welche negativ? Warum?
 - Was kann der Kern einer nachhaltigen Differenzierung Ihrer Marke sein?
 - Wie können Sie Ihr Format erfolgreich weiterentwickeln? Welche Maßnahmen sind hierfür zu adressieren?
- **Reagieren Sie erfolgreich auf die neuen Anforderungen des sich verändernden Kundenkaufverhaltens**
 - Wie unterscheiden sich Kaufprozess und die kaufentscheidenden Faktoren zwischen den Kundensegmenten?
 - Welche Kundensegmente sind loyal und „stabil“? Welche drohen abzuwandern? Zu wem? Warum?
 - Welche Rolle spielen die einzelnen Kanäle im Entscheidungsprozess?
 - An welchen Stellen in welchem Kanal verlieren Sie Kundenfrequenz an den Wettbewerb? Wo können Sie Frequenz gewinnen?
 - Welche Kundensegmente können Sie optimal aus Ihrem Format heraus bedienen? Bei welchen bestehen Wettbewerbsvor- und -nachteile? Warum?
 - In welchen Kundensegmenten besteht Neukundenpotenzial? Wie können potenzielle Neukunden erfolgreich adressiert werden?

OC&C besitzt eine einzigartige Branchenerfahrung und Methodenkompetenz, um Ihr Leistungsversprechen und damit Ihren Umsatz und Gewinn nachhaltig zu steigern. Wir diskutieren Ihre strategischen Fragestellungen gerne und unverbindlich mit Ihnen, weil wir glauben, dass der Mix aus interner und externer Expertise leistungsstarke Konzepte entwickelt, weil wir immer finanziellen Erfolg und Umsetzbarkeit miteinander verknüpfen und weil wir Herausforderungen lieben. Sprechen Sie uns an!

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