



SERVICE- WÜSTE!

Service und Einkaufserlebnis
sind zunehmend entscheidend
für eine nachhaltig stabile
Marktposition!
Der OC&C-Proposition-Index 2015

Inhalt

- 03 Servicewüste!
- 04 Die wichtigsten Erkenntnisse
- 06 Erfolgsfaktor Kunde
- 07 Ich bin Händler! Vertrauen Sie mir!
- 08 Servicegesellschaft!
- 12 Anspruchsvolle Generation
- 14 Beraten und verkauft
- 16 Best in class
- 20 Lebensmitteleinzelhandel: Kampf um den Kunden
- 24 Möbel: Einsame Spitze!
- 26 Unterhaltungselektronik: Preis zeigt Wirkung
- 28 Das Imperium schlägt zurück

SERVICEWÜSTE!

Die Kundenfrequenz zahlreicher Handelsbereiche ist seit Jahren rückläufig und der Kampf um Neukunden wird zunehmend härter, sodass die Kundenakquisitionskosten online wie stationär weiter steigen. Zwar helfen intelligente kundenorientierte Preis- und Promotionkonzepte, die eigene Frequenz deutlich zu stärken. Aber kann man allein damit die Kunden auch langfristig an sich binden, sodass keine erneuten Frequenzverluste drohen?

Die Ergebnisse des OC&C-Proposition-Index zeigen, wie sich das Kaufverhalten der Kunden verändert und wie insbesondere Service und Einkaufserlebnis für die Kundenzufriedenheit eine strategisch immer wichtigere Bedeutung erlangen und damit zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor werden. Insbesondere für jüngere Konsumentengruppen sind ein „einfacher und schneller“ Einkauf, „freundliche und kompetente“ Beratung bzw. ein „unbürokratischer“ Umgang mit Problemen heute bereits entscheidend für die Wahl der Einkaufsstätte und bestimmen, ob man mit „einem Klick“ online kauft oder sich die Zeit für einen Filialbesuch nimmt. Zudem zeigt dieses Insight, warum Supermärkte und Discounter immer austauschbarer werden und wie es als Stationärhändler gelingen kann, sich erfolgreich gegen den preislich günstigeren Onlinewettbewerb zu behaupten.

Zum sechsten Mal untersucht der OC&C-Proposition-Index die Einzelhandelslandschaft in zehn verschiedenen Ländern über ein breites Spektrum an Branchen. Er basiert auf einer umfangreichen Verbraucherumfrage zu über 850 Händlern, berücksichtigt über 300.000 Einzelbeurteilungen und schafft Transparenz über die Stärken und Schwächen der einzelnen Händler aus Kundensicht. Er zeigt, wie sich das Kundenkaufverhalten und die Kundengunst im Zeitverlauf verändern und wie erfolgreich die einzelnen Händler aktuell positioniert sind bzw. wo Handlungsbedarf besteht.

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Der Service entscheidet zunehmend über den Markterfolg führender Handelsunternehmen!

1. VERTRAUEN IST DIE WICHTIGSTE BASIS!

Wie zufrieden ein Kunde mit einem Händler ist, hängt immer noch am stärksten vom bestehenden Vertrauensverhältnis ab. Daher muss der Handel darauf achten, das Kundenvertrauen nicht durch Schmerzpunkte im Einkaufsprozess zu verspielen.

2. SERVICE WIRD ZUM ENTSCHIEDENDEN DIFFERENZIERUNGSFAKTOR!

In den vergangenen drei Jahren hat Service für den Kunden sehr stark an Bedeutung gewonnen und beeinflusst immer häufiger seine Wahl der Einkaufsstätte. Davon profitiert insbesondere der stationäre Handel.

3. SERVICE ZAHLT SICH AUS!

Das vom Kunden wahrgenommene Serviceniveau hat einen direkten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit, die Weiterempfehlungsrate und das erwartete Umsatzniveau. Bei servicestarken Unternehmen gibt es um elf Prozentpunkte größeren Anteil der Kunden an, aufgrund des erlebten Service zukünftig mehr bei diesem Händler einkaufen zu wollen.

4. JÜNGERE KONSUMENTEN SIND ANSPRUCHSVOLLER UND UNZUFRIEDENER!

Der Service hat für die nachwachsende Konsumentengeneration eine spürbar höhere Bedeutung. Zugleich sind insbesondere Kunden unter 35 Jahren mit dem heutigen Serviceniveau deutlich unzufriedener als ältere Konsumentengruppen. Der Handel muss sich hier auf die Anforderungen der nächsten Generation einstellen.

5. DEUTSCHE KONSUMENTEN STEHEN AUF BERATUNG!

Im internationalen Vergleich einzelner Servicebereiche sind für den deutschen Konsumenten vor allem Beratung und Empfehlungen von entscheidender Bedeutung und deutlich wichtiger als z.B. für Engländer oder Amerikaner. Auch der Umgang mit Problemen ist für deutsche Kunden überproportional wichtig.

Da das Leistungsniveau im deutschen Handel weiter steigt, gilt es, die Anforderungen „seiner“ Kunden immer besser zu erfüllen!

6. PROFIL GEWINNT!

Unternehmen mit einem klaren Profil bzw. einer klaren Zielgruppenfokussierung zeigen eine überproportional starke Entwicklung, da es ihnen gelingt, sich noch besser auf die Anforderungen „ihrer“ Kunden einzustellen.

7. DISCOUNTER UND SUPERMÄRKTE WERDEN AUSTAUSCHBARER!

Während Supermärkte ihre Preiszufriedenheit stark steigern, investieren Lidl und Aldi in Auswahl, Einkaufserlebnis und Service. Aus Kundensicht gleichen sich die Formate hiermit immer weiter an und werden perspektivisch austauschbarer. In der Folge findet der Wettbewerb auf einer immer breiteren Front statt.

8. DER (PREIS-)UNTERSCHIED IST ENTSCHEIDEND!

Stationäre Händler müssen nicht so günstig sein wie ihre Onlinewettbewerber. Die Kunden akzeptieren einen gewissen Preisunterschied, wenn die Leistung stimmt. In 2015 zeigt sich am Beispiel der Elektronikmarktkette Saturn, wie eine verbesserte Preiszufriedenheit gegenüber den Onlinern die eigene Marktposition erheblich stärken kann.

9. AMAZON IST NICHT UNVERWUNDBAR!

Während die Kundenzufriedenheit von Amazon seit 2010 stagniert, konnte insbesondere der Stationärhandel seine Kundenzufriedenheit in den letzten drei Jahren spürbar steigern. Viele Händler nutzen hier gezielt Service und Einkaufserlebnis, um den Kunden für sich zu gewinnen.

10. DAS LEISTUNGSNIVEAU STEIGT WEITER!

Leistungsniveau und Kundenzufriedenheit im deutschen Einzelhandel steigen weiter. Nur eine kontinuierliche Weiterentwicklung des eigenen Leistungsversprechens und ein Adressieren der neuen Kundenanforderungen ermöglichen es, den Anschluss nicht zu verlieren.

ERFOLGSFAKTOR KUNDE

Die Methodik des OC&C-Proposition-Index

Der OC&C-Proposition-Index 2015 untersucht erneut das Leistungsversprechen der international führenden Händler. Die internationale Kundenbefragung basiert auf über 300.000 Kundenbeurteilungen für in Summe über 850 Handelsunternehmen. Für Deutschland wurden im Ranking 95 Händler mit 26.000 Einzelbewertungen analysiert.

Das untersuchte Länderspektrum ist zum Vorjahr unverändert und umfasst zehn Länder inklusive Brasilien, China, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Niederlande, Polen, Türkei und USA. Das Spektrum der Schwerpunktbereiche wurde in 2015 um den Bereich Möbelhandel erweitert und umfasst damit nun acht Branchen inklusive Baumärkte/DIY, Drogerien, Lebensmitteleinzelhandel, Möbelhandel, Multisortimenter/Warenhäuser, Telko-Retail, Textileinzelhandel/Schuhe und Unterhaltungselektronik.

Bei der seit Jahren bewährten und unveränderten Untersuchungsmethodik des OC&C-Proposition-Index werden Kunden, die in den vergangenen drei Monaten ein Handelsunternehmen besucht bzw. dort gekauft haben, zu ihrer Gesamtzufriedenheit und zu ihrer Zufriedenheit mit einzelnen Elementen des Leistungsversprechens des jeweiligen Händlers befragt. Die Zufriedenheit der Kun-

den wird dabei mit einem Index gemessen, dessen Maximalwert 100 ist. Werte oberhalb von 75 können hierbei als „gut bis sehr gut“ beurteilt werden.

Unternehmen mit einer guten Position im OC&C-Proposition-Index werden dabei häufiger von Kunden weiterempfohlen und wachsen schneller als Unternehmen mit einer schwächeren Position im Index. Wie in den Vorjahren besteht mit einem R^2 von 0,93 eine hohe Korrelation mit dem Net Promoter Score. Die Unternehmen im oberen Drittel des Index zeigen mittelfristig ein um ca. 5% höheres Wachstum als die Unternehmen des mittleren und ein um ca. 7% höheres Wachstum als die Unternehmen des unteren Index-Drittels.

Durch die breite Erhebung und die für fast alle Branchen vorliegenden langen Zeitreihen seit 2010 lassen sich die Veränderungen im Kaufverhalten einzelner Kundensegmente transparent erkennen und es lässt sich aufzeigen, welche Erfolgsfaktoren aus Kundensicht die wichtigsten im Markt sind.

HÄNDLER, DIE IM OC&C-PROPOSITION-INDEX GUT ABSCHNEIDEN, WERDEN HÄUFIGER WEITEREMPFOHLEN UND WACHSEN SCHNELLER!

ICH BIN HÄNDLER! VERTRAUEN SIE MIR!

Vertrauen ist die wichtigste Basis für Kundenzufriedenheit

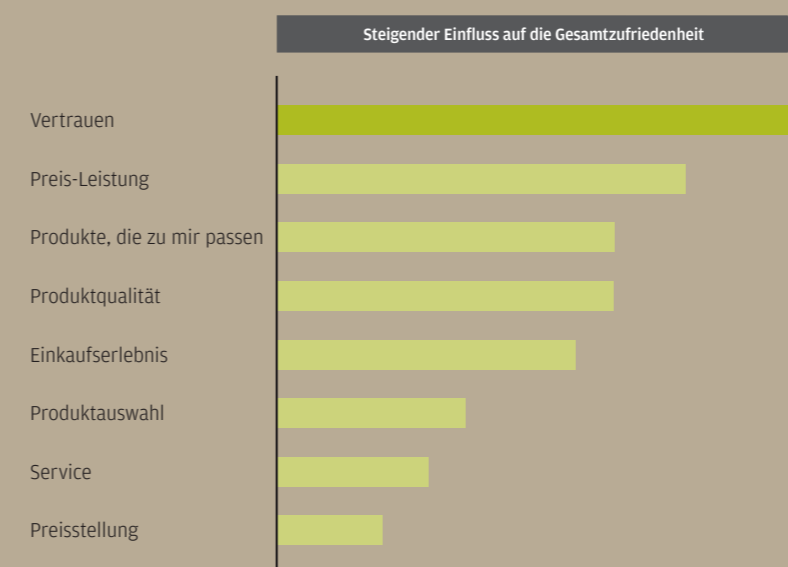
In einer Handelswelt, in welcher der Kunde sich zwischen immer mehr potentiellen stationären und online Handelsanbietern entscheiden muss, ist das Vertrauen in einen Händler wichtig, um dem Kunden zu helfen, sich bei seiner Händlerwahl zu orientieren. Daher müssen Händler sich das Vertrauen der Konsumenten erarbeiten, d.h. das Gefühl der Kunden, beim Händler in „guten

Händen“ zu sein und jederzeit fair und zum eigenen Vorteil behandelt zu werden. Das vom Händler mit Hilfe eines konsistenten und fairen Leistungsversprechens über viele Jahre nach und nach erarbeitete Kundenvertrauen kann dabei aber schon durch ein einziges negatives Einkaufserlebnis „über Nacht“ wieder zerstört werden. Daher sollten die Händler darauf achten, gewonnene Kunden nicht durch Schmerzpunkte im Einkaufsprozess zu enttäuschen. Hierzu zählen zum Beispiel:

- Qualitätsmängel einzelner Produkte, die zu einer Kundenenttäuschung führen könnten
- Inkonsistenzen beim Pricing, bei denen der Kunde das Gefühl hat, aktiv kontrollieren zu müssen, da manche, aber nicht alle angebotenen Artikel fair gepreist sind
- Zu intensive Nutzung von Promotions, die der Kunde als Lockangebot interpretiert
- Unfreundliches oder nicht kompetent beratendes Personal, welches eher „verkauft“ als „berät“
- Schwächen bzw. wenig kulanter Umgang bei der Bearbeitung von Problemfällen oder Kundenbeschwerden

Neben dem Vertrauen spielen aber auch andere Faktoren und Leistungsdimensionen eine zunehmend wichtige Rolle in Bezug auf die Kundenzufriedenheit.

Faktoren der Kundenzufriedenheit¹



1. Korrelation auf Befragtebene
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; Unternehmensdaten; OC&C-Analyse

SERVICE-GESELLSCHAFT!

Der deutsche Kunde sucht und honoriert Service wieder stärker

Service ist nach dem Preis das am zweit-schlechtesten bewertete Leistungsmerkmal im deutschen Einzelhandel. Am unzufriedensten sind die deutschen Kunden nach wie vor mit der Preisstellung (65,3), dem Service (67,9) und dem Online-Shopping-Angebot (68,2). Der Faktor Service verzeichnete seit 2012 dabei aber die zweitstärkste Verbesserung in der Kundenzufriedenheit mit 1,8 Punkten. Das ist ein Hinweis dafür, dass viele Händler sehr aktiv am Kundenservice arbeiten und hier Potenziale für eine gesteigerte Kundenzufriedenheit erkannt haben.

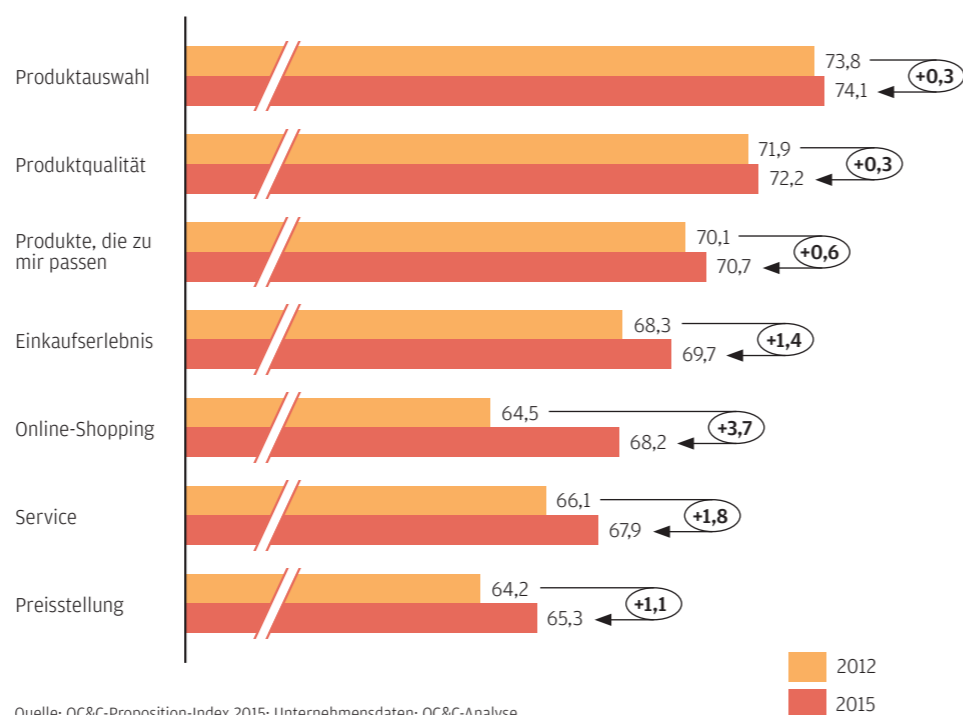
Das belegt auch die Korrelationsanalyse der Einzeldimensionen mit der Gesamtzufriedenheit. Zwar sind das Vertrauen in den Händler und das gebotene Preis-Leistungs-verhältnis für die Kundenzufriedenheit immer noch am wichtigsten, aber Service und Einkaufserlebnis sind diejenigen Merkmale, die in den vergangenen drei Jahren mit am meisten an Bedeutung für die Kundenzufriedenheit hinzugewonnen haben.

Überdurchschnittlich zufrieden sind deutsche Kunden seit Jahren mit der Produktauswahl und -qualität. Hier konnte das Leistungsniveau des Einzelhandels nur noch leicht zulegen. Service und Einkaufserlebnis werden dadurch immer stärker zum relevanten Differenzierungsfaktor für den Kunden. Viele Produkte sind austauschbar. Sie sind meist bei vielen verschiedenen Händlern sowohl online als auch offline zu erwerben. Zwar steht das Produkt für den

Kunden immer noch im Vordergrund, aber ein unkompliziertes und angenehmes Einkaufserlebnis, eine passende Vorauswahl, gute Beratung und unbürokratische Hilfeleistung bei Problemen spielen eine zunehmend entscheidende Rolle für die Wahl der Einkaufsstätte.

Es gilt daher, den Einkauf für den Kunden so angenehm und interessant wie möglich zu machen. Neben dem Einkaufserlebnis kommt hier dem Service eine zentrale Bedeutung zu. Zeigt der Händler hier Schwächen, so wechseln Kunden immer schneller zum Wettbewerb.

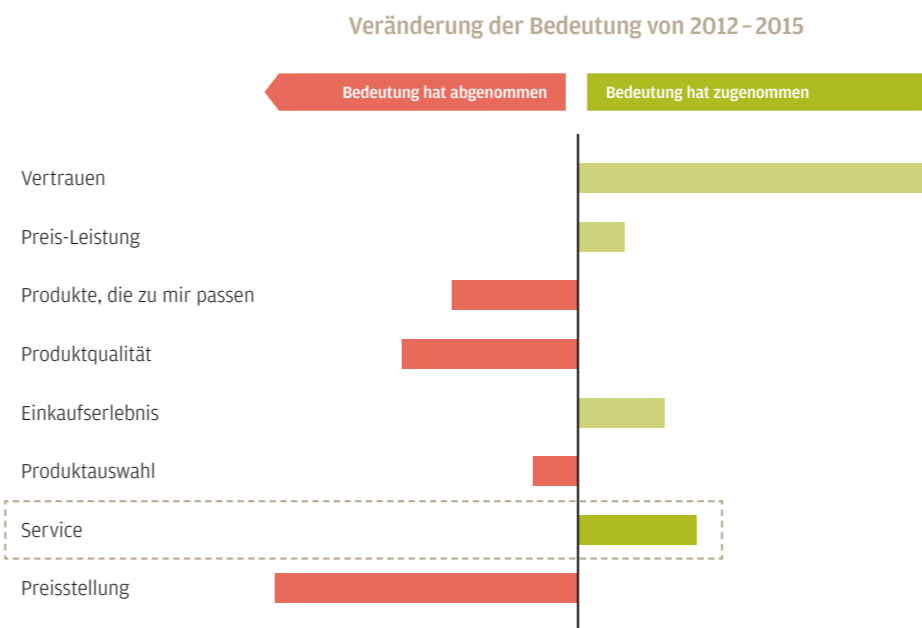
Zufriedenheit in den einzelnen Leistungsdimensionen
In Punkten (von 100)



NUR MIT DEM PREIS SIND KUNDEN NOCH UNZUFRIEDENER ALS MIT DEM ERLEBTEN SERVICE!



Bedeutung einzelner Leistungsdimensionen für die Gesamtzufriedenheit



Service lohnt sich für den Händler

Immer wieder kommt die Diskussion auf, ob der deutsche Kunde nicht bereit sei, für besseren Service extra zu zahlen. Doch auch wenn es tatsächlich stimmt, dass Kunden nur für wenige Services explizit mehr Geld ausgeben würden, so ist dies die falsche Betrachtungsweise der Bedeutung und Rolle von „Service“. In den Zeiten abnehmender stationärer Kundenfrequenz und offline wie online steigender Kundenakquisitionskosten ist die entscheidende Frage, wie Händler ihre Kunden durch Service an sich binden bzw. eine Abwanderung zum Wettbewerb verhindern können. Der Zeitaufwand für den Kauf eines Kleinlektrogerätes ist bei Amazon deutlich geringer als in einem Filialgeschäft. Warum sollte der Kunde im Fall identischen oder online niedrigeren Preisniveaus also die Zeit investieren, um extra in eine Filiale zu gehen?

Natürlich spricht für die Filiale, dass der Kunde die Produkte anfassen und direkt mitnehmen kann. Entscheidend kann es aber sein, ...

... ob er sich schnell in der Filiale zurechtfindet und nicht lange suchen muss.

... ob er sich gut behandelt fühlt oder das Gefühl hat, dem Verkaufspersonal „hinterherlaufen“ zu müssen.

... ob die erfahrene Beratung bei seiner Einkaufsentscheidung hilft.

... ob die Warteschlange vor der Kasse kurz ist und er mit einem freundlichen Lächeln verabschiedet wird.

... ob man sich bei eventuellen Problemen um sein Anliegen kümmert und ihm hilft.

... ob der Besuch in der Filiale „Spaß“ gemacht hat oder eine zu erledigende „Aufgabe“ gewesen ist.

Auch Online ist nicht allein der Preis ausschlaggebend, sondern es kann von entscheidender Bedeutung sein, ob der Kunde sein Produkt schnell und einfach auf der Webseite findet, ob die Produktbeschreibung ausreichend ist und passende Information

bietet, ob der Abwicklungsprozess schnell und einfach funktioniert und ob ein Händler im Fall von Problemen schnell und unkompliziert hilft.

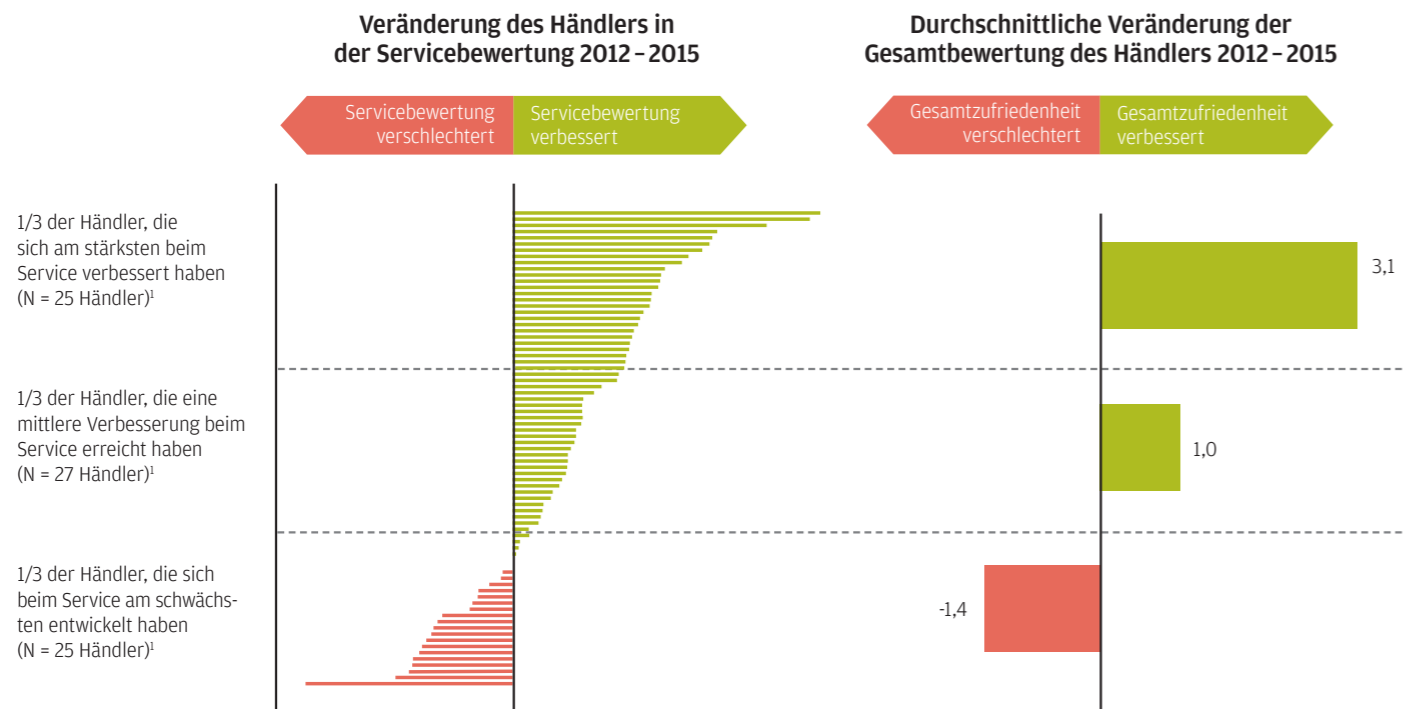
Derartige Faktoren, welche offline wie online stark durch den gebotenen Service beeinflusst sind, haben einen immensen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit des Kunden und darauf, zu welchem Händler der Kunde beim nächsten Einkauf gehen wird. Die Ergebnisse des OC&C-Proposition-Index 2015 zeigen, dass das Drittel der Händler, welches in den vergangenen drei Jahren seine Servicezufriedenheit am stärksten verbessern konnte, sich im Gesamtranking im Schnitt um 3,1 Indexpunkte verbessert hat. Dagegen hat sich das untere Händlerdrittel mit der schwächsten Serviceentwicklung im Schnitt um -1,4 Indexpunkte verschlechtert. Das heißt, die Servicestarken haben sich im Gesamtranking in nur drei Jahren um ganze 4,5 Indexpunkte besser entwickelt. Dies entspricht z.B. im Gesamtranking dem Abstand zwischen Platz 10 und Platz 34. Der Service hat damit einen entscheidenden Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Konsumenten.

Besserer Service wirkt sich dabei direkt auf die Weiterempfehlungsrate des Händlers aus. Das belegt der Net Promoter Score (NPS), welcher die Differenz zwischen Empfehlungen und Nicht-Empfehlungen eines Händlers darstellt. Bei den zehn servicestärksten Handelsunternehmen liegt der NPS bei +20%, bei den zehn serviceschwächsten Handelsunternehmen bei -23%. Die Analyse zeigt deutlich, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Serviceleistung und Weiterempfehlung der Kunden besteht.

Dass sich der bessere Service für den Händler langfristig auszahlt, zeigt auch die Selbsteinschätzung der Konsumenten. Fragt man, inwiefern der erlebte Service das weitere Kaufverhalten beeinflusst, so geben bei den serviceschwächeren Händlern nur 27% der Kunden an, in Zukunft häufiger beim Händler kaufen zu wollen. Die servicestarken Händler haben mit 38% immerhin elf Prozentpunkte mehr an Kunden überzeugt, häufiger bei ihnen einzukaufen. Die Serviceleistung investiert damit langfristig in die Frequenz- und Umsatzentwicklung des Händlers und nimmt in seiner strategischen Bedeutung spürbar zu.

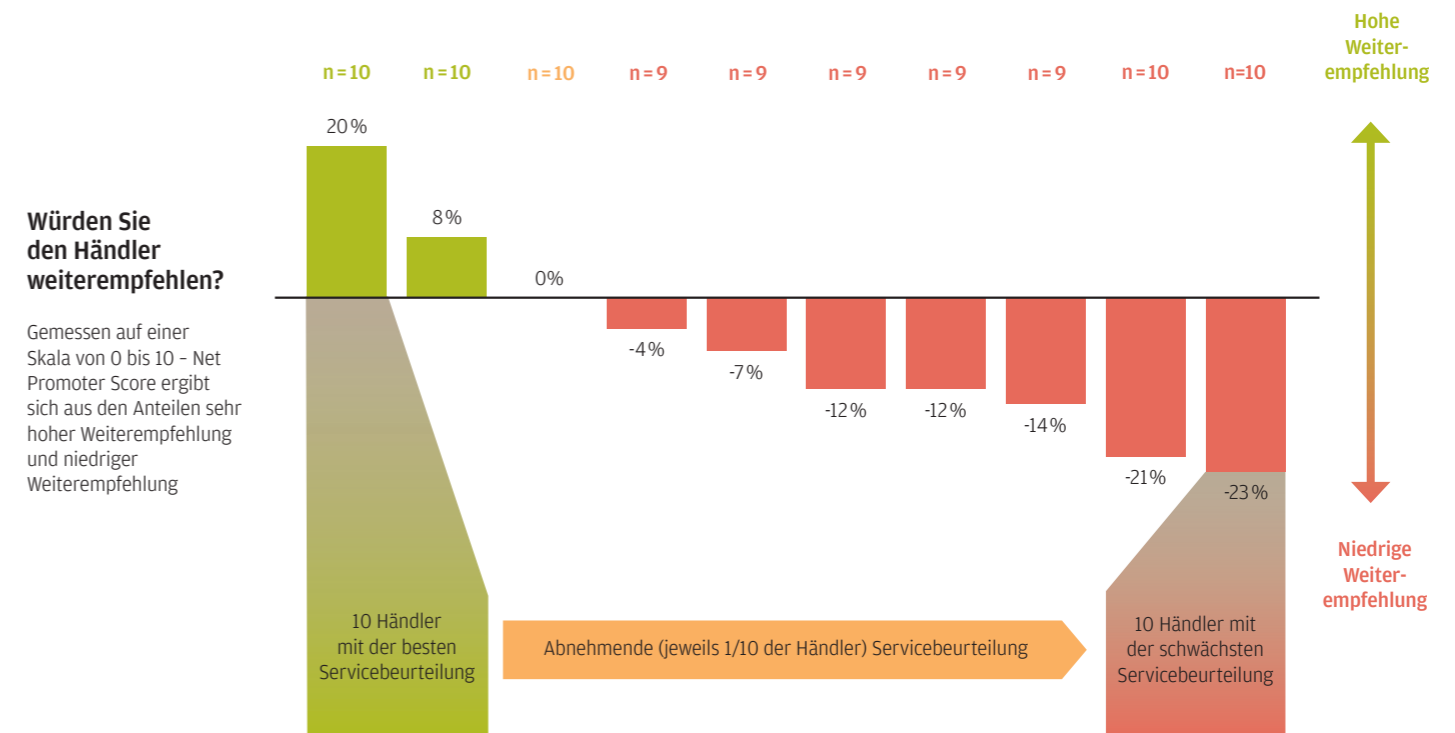
SERVICE IST DAS TOOL DER LANGFRISTIGEN KUNDENBINDUNG.

Auswirkung von Service auf das Gesamtranking



1. Betrachtung aller Händler, die von 2012 - 2015 im Proposition-Index analysiert wurden („Like-for-like-Händler“ - LFL Händlerset 2012 - 2015)
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

Net Promoter Score nach Servicebeurteilung der Händler



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

ANSPRUCHSVOLLE GENERATION

Die nachwachsende Konsumentengeneration erwartet ein höheres Serviceniveau

Gerade die jüngeren Konsumenten legen einen höheren Wert auf guten Service und sind mit dem heute gebotenen Service spürbar weniger zufrieden. Einkaufsverhalten und Serviceerwartung unterscheiden sich hierbei deutlich von älteren Kohorten.

Es zeigt sich eine klare Tendenz: Während bei den über 65-Jährigen 20% angeben, dass die Serviceleistungen keinen Einfluss auf ihre Händlerwahl haben, sind dies bei den unter 45-jährigen Konsumenten gerade einmal 13%. Auf der anderen Seite geben 32% der jüngeren Konsumenten an, dass die Serviceleistung „häufig“ oder sogar „immer“ ihre Händlerwahl beeinflusst. Um die nachwachsende Generation nachhaltig für sich zu gewinnen, wird der gebotene Service eine zunehmend größere Bedeutung spielen.

Die hohen Serviceerwartungen der „Amazon-Generation“ werden allerdings vom Handel heute noch nicht erfüllt. Während die Servicezufriedenheit bei allen Alterssegmenten über 35 Jahren bei ca. 70 Punkten liegt, so sind die 25- bis 34-Jährigen mit 66,7 Indexpunkten und die noch jüngeren U25-Kunden mit nur noch 65,1 Punkten deutlich weniger zufrieden. Die kommende Käufergeneration ist also anspruchsvoller und der Handel muss sich mit seinem Leistungsversprechen und insbesondere seinem Servicekonzept auf die Anforderungen dieser Generation einstellen. Die jüngere Generation ...

... ist an die immer breiter werdende Handelslandschaft gewöhnt und kehrt einem Händler bei schlechten Erfahrungen deutlich schneller den Rücken zu als ältere Konsumenten.

... ist mit dem Onlinehandel und mit Amazon aufgewachsen und an das dort vorgelebte Serviceniveau gewöhnt. Problemlose Rückgabe, kulante Problembehandlung und ein (mit wenigen Klicks) einfacher und schneller Einkauf sind erwarteter Standard.

... wechselt ihre Einkaufsstätten zunehmend häufiger und ist daher stärker auf eine einfache Orientierung angewiesen.

... sieht „Shoppen“ in vielen Bereichen zunehmend weniger als attraktive Freizeitbeschäftigung und wünscht deshalb einen einfachen und schnellen Einkauf.

... hat eine andere Einstellung bezüglich der „Zeit“ und zeigt z.B. deutlich weniger Geduld, in langen Schlangen vor einer Kasse zu warten. Sie erwartet, dass zu Peakzeiten mehr Personal da ist und mehr Kassen besetzt sind.

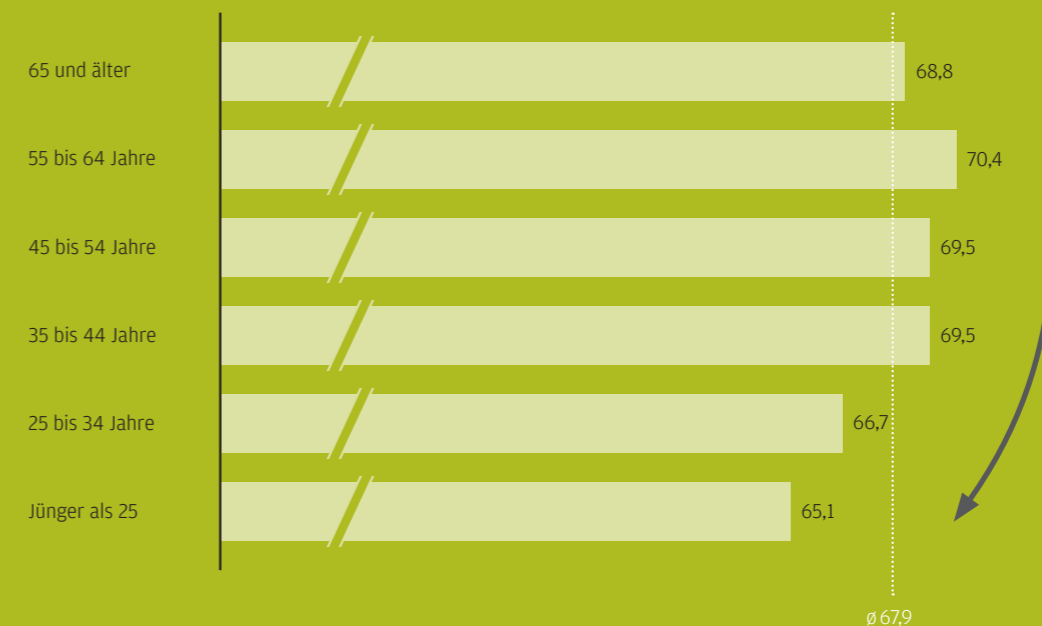
... ist häufig bereits durch Vorabrecherche im Internet vor dem Filialbesuch besser informiert und erwartet daher eine deutlich höhere Expertise bei der Beratung.

Gerade bei den jüngeren Konsumentengruppen gilt es daher, das Serviceniveau gezielt an die neuen veränderten Anforderungen anzupassen und Serviceleistungen gezielt zu nutzen, um das eigene Leistungsversprechen und damit die Attraktivität des Einkaufs zu verbessern.

Serviceeinstellung nach Altersgruppen, 2015



Servicezufriedenheit nach Altersgruppen, 2015
In Punkten (von 100)



BERATEN UND VERKAUFT

Deutsche Kunden suchen nach Beratung

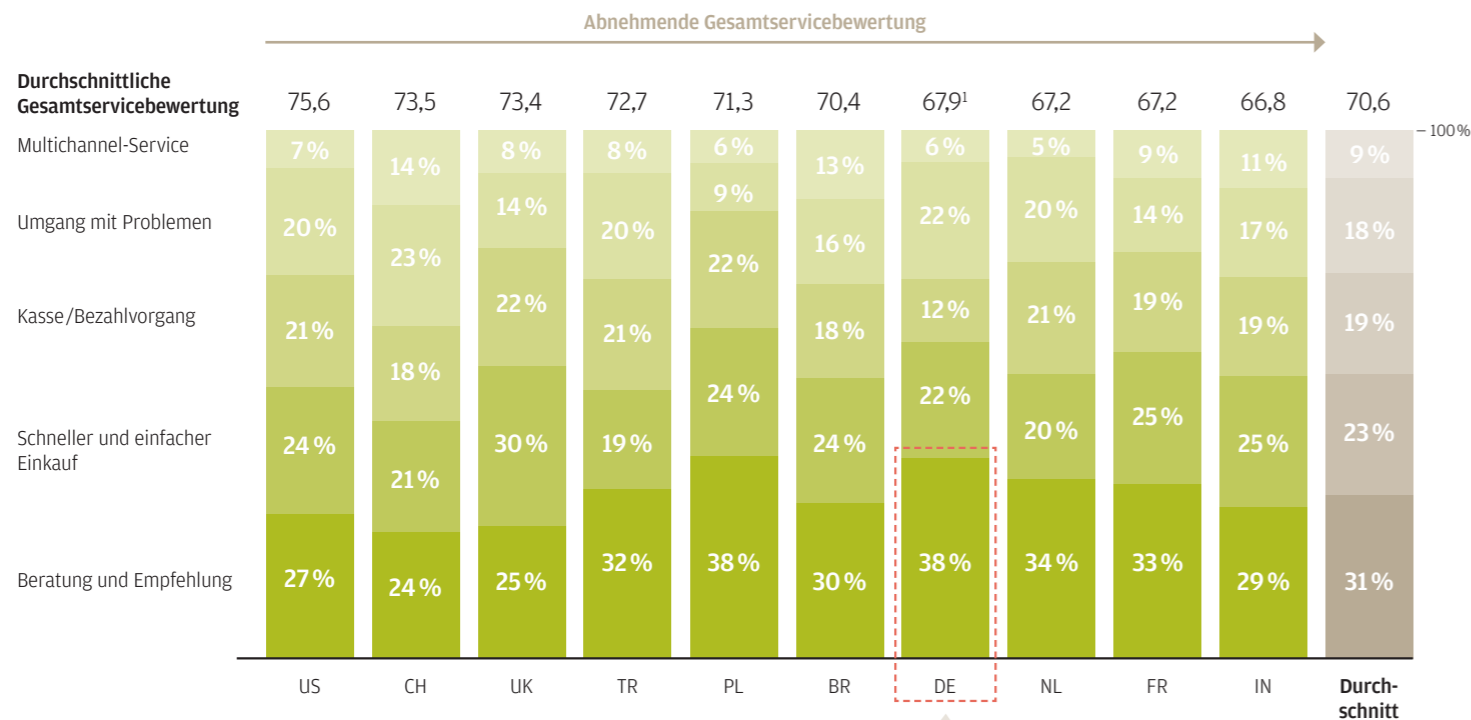
Aufgrund der steigenden strategischen Bedeutung von Service in den meisten Handelsbranchen hat OC&C im Rahmen des Proposition-Index 2015 eine Zusatzbefragung zu einzelnen Serviceteilbereichen durchgeführt. Ziel war zu verstehen, welche Elemente dem Kunden beim Service besonders wichtig sind. Es wurde zwischen den folgenden Servicebereichen unterschieden:

- Schneller und einfacher Einkauf
- Beratung und Empfehlung
- Kasse/Bezahlvorgang
- Umgang mit Problemen
- Multichannel-Services

Der internationale Vergleich der Servicezufriedenheit und der Bedeutung der einzelnen Servicebereiche zeigt:

- Deutschland liegt in der Servicezufriedenheit nur auf Platz 7 von 10. Die Deutschen sind mit dem gebotenen Servicelevel spürbar unzufriedener als z.B. Amerikaner, Chinesen oder Engländer
- Im internationalen Schnitt haben „Beratung und Empfehlung“ mit 31% und ein „schneller und einfacher Einkauf“ mit 23% den größten Einfluss auf die Servicezufriedenheit

Relative Bedeutung einzelner Servicebereiche für die Gesamtservicebewertung im internationalen Vergleich
% Bedeutung/Servicebewertung



Deutschland: Beratungsgetrieben

1. LFL Händlerst 2012 - 2015; Ø aller Händler 2015 ist 68,3
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

- Multichannel-Services haben mit durchschnittlich 9% einen noch vergleichsweise geringen Einfluss, d.h. aktuell haben die klassischen Services eine deutlich höhere Bedeutung
- Die Bedeutung der einzelnen Servicebereiche unterscheidet sich von Land zu Land. Engländer scheinen die wenigste „Zeit“ für den Einkauf zu haben und achten mit 30% am häufigsten auf einen „schnellen und einfachen Einkauf“. Dieser Punkt ist in UK sogar wichtiger als „Beratung und Empfehlung“
- Für die Deutschen ist „Beratung und Empfehlung“ mit 38% der mit Abstand wichtigste Servicebereich, welcher zur Differenzierung und Steigerung der Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle einnimmt. Damit liegt Deutschland deutlich über dem internationalen Schnitt von 31%
- Deutsche Kunden achten zudem mit 22% sehr stark auf den „Umgang mit Problemen“. Der internationale Schnitt liegt nur bei 18%

DEUTSCHE KUNDEN FÄNGT MAN ÜBER GUTE BERATUNG UND EMPFEHLUNGEN SOWIE MIT KULANTEN PROBLEMLÖSUNGEN!

Während die hohen Personalkosten in vielen Handelsbereichen dazu geführt haben, dass die Personalintensität auf der Fläche tendenziell gesenkt wurde, ist für den Kunden die Beratungs- und Empfehlungsleistung des Händlers oft entscheidend. Insbesondere im Wettbewerb mit Onlineanbietern, bei denen der Einkauf meist günstiger und/oder schneller möglich ist und alle digitalen Informationen meist nur „einen Klick“ weit entfernt sind, steigt die Bedeutung der Beratung in der Filiale für die Differenzierung vom Wettbewerb. Händler sollten:

- Transparenz über die Zufriedenheit und Anforderung der Bestands- und potenziellen Kunden mit den eigenen Services herstellen
- Den Personaleinsatz nicht nur aus Kostensicht sehen, sondern ein Verständnis dafür aufbauen, welche Auswirkung Personal auf die langfristige Kundenzufriedenheit und -loyalität hat
- Die Servicehebel identifizieren, mit denen die Kundenzufriedenheit am stärksten gesteigert werden kann
- Durch optimale Filialprozesse und Personaleinsatzplanung sicherstellen, dass möglichst wenig Personalzeit für „nicht-wertschöpfende“ Tätigkeiten wie Regalpflege, Warenverräumung oder administrative Tätigkeiten verloren gehen
- Geeignete Personalkonzepte entwickeln, welche die „Beratungsleistung“ des Personals weiter steigern und das Filialpersonal entsprechend schulen
- Durch entsprechende Controllingmaßnahmen, sei es z.B. durch Kundenbefragung, durch Auswertung der Kundenbeschwerden oder durch periodisches Mystery Shopping, einen einheitlichen Leistungsstandard in allen Filialen herstellen
- Den Service und die besonderen eigenen Stärken systematisch für die Kommunikation in und außerhalb der Filiale nutzen

NOCH SIND KLASSISCHE SERVICES ENTSCHEIDEND. ABER MULTICHANNEL-SERVICES WERDEN IN ZUKUNFT SCHNELL WICHTIGER.

Auch wenn der Bereich Multichannel-Service derzeit nur einen Einfluss von 9% auf die Servicebeurteilung hat, wird seine Bedeutung in naher Zukunft rasant anwachsen. Das Serviceleistungsversprechen muss dabei über alle Kanäle hinweg reibungslos funktionieren. Aktuell ist das eine Herausforderung, an der viele Händler noch scheitern.

Dennoch sollten Händler darauf achten, ihre Bemühungen nicht ausschließlich auf die Multichannel-Services zu fokussieren, da die klassischen Services derzeit für den Kunden entscheidender sind. Für den stationären Kanal muss es der gebotene Service schaffen, die Kunden in den Filialen zu halten - dies entgegen weiterer Abwanderungstendenzen zu Onlineangeboten und gegen „Service-Monster“ wie Amazon. Eine echte Differenzierung im Servicebereich erfordert dabei insbesondere beim Thema Beratung eine zunehmende Ausbildung und Qualifizierung des eigenen Personals und die Nutzung effizienter und strukturierter Beratungs- und Verkaufsprozesse. Ein rein höherer Personaleinsatz würde die Kundenzufriedenheit nicht wesentlich steigern, denn nur mehr Mitarbeiter auf der Fläche zu haben reicht nicht. Moderne Personalkonzepte werden daher immer entscheidender für den stationären Handel.

In Summe wird das eigene Serviceniveau langfristig insbesondere für den stationären Handel zu einem immer entscheidenderen Differenzierungsmerkmal, welches einen immer stärkeren Einfluss auf Kundenzufriedenheit und damit die Frequenz- und die Umsatzentwicklung haben wird.

BEST IN CLASS

Führende Händler stärken ihre Position weiter

dm und Amazon führen auch in 2015 das Gesamtranking der Kundenzufriedenheit an und belegen die ersten Plätze. Platz 3 sichert sich IKEA, welches zusammen mit den anderen Möbelhändlern in 2015 erstmals in die Untersuchung des OC&C-Proposition-Index mit aufgenommen wurde. Insgesamt sind die Top-20 in diesem Jahr sehr stabil. Einziger weiterer Neuzugang in den Top-20 ist Lidl, das sein Leistungsversprechen in den vergangenen Jahren kontinuierlich verbessern konnte und nach Rankingplatz 30 in 2012, Platz 25 in 2013 und Platz 21 in 2014 nun auf Platz 18 des Gesamtrankings liegt.

Die hohe Bedeutung von Service spiegelt sich im Gesamtranking wider:

- dm und Amazon liegen auch in der Einzeldimension der Servicezufriedenheit auf den Plätzen 1 und 2
- dm hat dabei im Bereich „Kasse/Bezahlvorgang“ mit 82,1 Punkten die höchste Zufriedenheit aller 95 in Deutschland untersuchten Handelsunternehmen und liegt auch bei „Beratung und Empfehlung“ mit Platz 3 und bei einem „schnellen und einfachen Einkauf“ mit Platz 5 weit vorn
- Amazon bietet den „schnellsten und einfachsten Einkauf“ und liegt hier mit 89,7 Punkten mit Abstand auf Platz 1 und ganze 13,5 Punkte über dem Schnitt aller Händler, welcher bei 76,2 liegt. Zudem liegt Amazon mit Platz 4 beim „Umgang mit Problemen“ ebenfalls weit vorn
- Die beste „Beratung und Empfehlung“ gibt es in Deutschland mit 79,4 Punkten bei Douglas, ein wesentlicher Treiber für die gute Platzierung von Douglas in den Top-10 des Gesamtrankings
- Den besten „Umgang mit Problemen“ gibt es mit 85,0 Punkten beim Shopping-Sender QVC, welchem es mit der in Summe dritthöchsten Kundenzufriedenheit gelingt, sich im Gesamtranking in 2015 um ganze 16 Plätze auf Platz 21 zu verbessern

Zudem setzt sich der im vergangenen Jahr gesehene Trend fort, dass Unternehmen mit einem klaren Profil und einer klaren Zielgruppenfokussierung eine überdurchschnittlich starke Entwicklung zeigen:

- Tamaris gelingt es mit seinem fokussierten Konzept, die Kundenzufriedenheit in 2015 weiter zu steigern und sich um ganze 2,5 Indexpunkte und acht Rangplätze auf Platz 12 des Rankings zu verbessern. Tamaris schafft es dabei sogar, den ersten Platz in der Branche Textil- und Schuheinzelhandel zu gewinnen
- ASOS mit seiner spitzeren Zielgruppe und einem äußerst „schnellen und einfachen Einkauf“ sowie einem sehr guten „Umgang mit Problemen“ verbessert sich um 3,4 Indexpunkte und zwölf Rankingplätze auf Platz 32

- Adler mit seiner Ausrichtung auf ältere Kunden und einer klaren Differenzierung im Markt verbessert sich um 3,0 Indexpunkte und zwölf Rankingplätze

- Redcoon mit seinem klaren Preisfokus verbessert sich um 2,8 Punkte um elf Rankingplätze auf Platz 49

Klare Profilierung und ein überzeugender Service zählen damit 2015 zu den besonderen Erfolgsfaktoren im Ranking. Ein tieferer Blick in die einzelnen Branchen zeigt, welcher Händler hier jeweils die Nase vorn hat und welche Konsumententrends jeweils zu beobachten sind.

Gesamtbeurteilung aller deutschen Händler

		Wert	Branche	Bewertungs-Δ, 2014 - 2015 ¹	Δ Rang, 2014 - 2015 ²
1	dm	87,7	Drogerien	1,2	0
2	Amazon	86,5	Multisortimenter / Warenhäuser	1,5	0
3	IKEA	81,8	Möbelhäuser	n/a	n/a
4	Thalia	81,4	Andere	1,1	+2
5	Otto	81,1	Multisortimenter / Warenhäuser	3,3	+12
6	Rossmann	80,5	Drogerien	-0,3	-2
7	Drogerie Müller	80,0	Drogerien	0,2	+1
8	Tchibo	80,0	Multisortimenter / Warenhäuser	0,8	+3
9	ALDI	79,6	Lebensmitteleinzelhandel	1,8	+6
10	Douglas	79,6	Drogerien	-0,8	-5
11	HORNBACK	79,6	Baumärkte / DIY	1,6	+3
12	Tamaris	79,3	Textileinzelhandel	2,5	+8
13	ebay	78,9	Multisortimenter / Warenhäuser	-0,4	-3
14	Kaufland	78,9	Lebensmitteleinzelhandel	-0,6	-5
15	Globus	78,9	Lebensmitteleinzelhandel	-1,1	-8
16	bonprix	78,7	Textileinzelhandel	1,5	+3
17	s.Oliver	78,7	Textileinzelhandel	0,9	-1
18	Lidl	78,7	Lebensmitteleinzelhandel	2,1	+3
19	P&C	78,4	Textileinzelhandel	-0,5	-7
20	C&A	78,2	Textileinzelhandel	-0,3	-7
21	QVC	78,1	Andere	3,5	+16
22	Esprit	77,7	Textileinzelhandel	0,0	-4
23	Tom Tailor	77,5	Textileinzelhandel	2,5	+11
24	BAUHAUS	77,4	Baumärkte / DIY	2,7	+12
25	EDEKA	77,3	Lebensmitteleinzelhandel	1,7	+4
26	OBI	77,3	Baumärkte / DIY	3,2	+14
27	Deichmann	77,1	Textileinzelhandel	1,4	0
28	REWE	76,7	Lebensmitteleinzelhandel	1,6	+5
29	Zalando	76,3	Textileinzelhandel	1,9	+9
30	Saturn	76,2	Unterhaltungselektronik	2,2	+11
31	H&M	76,1	Textileinzelhandel	-0,2	-8
32	ASOS	76,0	Textileinzelhandel	3,4	+12

1. n/a bezieht sich auf Händler, die in 2014 nicht vertreten waren.
2. Positionen so angepasst, dass nur die Unternehmen berücksichtigt wurden, die sowohl 2014 als auch 2015 einen Rang hatten. Die Summe aller Positionsveränderungen ist somit gleich Null.
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014 und 2015; OC&C-Analyse

		Wert	Branche	Bewertungs-Δ, 2014 - 2015 ¹	Δ Rang, 2014 - 2015 ²
33	Ernsting's family	76,0	Textileinzelhandel	0,5	-3
34	Conrad Elektronik	75,9	Unterhaltungselektronik	-0,2	-10
35	DEPOT	75,7	Andere	-0,9	-13
36	Media Markt	75,5	Unterhaltungselektronik	0,4	-4
37	Kaufhof	75,4	Multisortimenter / Warenhäuser	1,9	+6
38	real	75,4	Lebensmitteleinzelhandel	3,2	+9
39	Zara	75,0	Textileinzelhandel	-1,1	-14
40	New Yorker	74,2	Textileinzelhandel	2,3	+8
41	DaWanda	74,1	Andere	-1,8	-15
42	Dänisches Bettenlager	74,0	Möbelhäuser	n/a	n/a
43	Karstadt	73,8	Multisortimenter / Warenhäuser	4,2	+18
44	Weltbild	73,7	Andere	1,2	+2
45	Marktkauf	73,7	Lebensmitteleinzelhandel	n/a	n/a
46	Möbel Höffner	73,4	Möbelhäuser	n/a	n/a
47	Telekom	73,1	Telko	2,0	+10
48	hagebau	73,1	Baumärkte / DIY	-0,5	-3
49	Redcoon	73,0	Unterhaltungselektronik	2,8	+11
50	Adler	72,9	Textileinzelhandel	3,0	+12
51	Cyberport	72,6	Unterhaltungselektronik	-3,0	-20
52	Görtz	72,6	Textileinzelhandel	-2,3	-14
53	T.K.Maxx	72,4	Multisortimenter / Warenhäuser	0,0	-4
54	Butlers	72,3	Andere	0,9	0
55	Street One	72,1	Textileinzelhandel	1,0	+1
56	Metro	72,1	Lebensmitteleinzelhandel	-3,3	-22
57	flaconi.de	71,9	Drogerien	1,8	+4
58	Porta	71,3	Möbelhäuser	n/a	n/a
59	toom Baumarkt	71,3	Baumärkte / DIY	0,4	0
60	famila	71,3	Lebensmitteleinzelhandel	-0,2	-6
61	Strauss Innovation	71,2	Multisortimenter / Warenhäuser	3,0	+13
62	notebooksbilliger.de	71,0	Unterhaltungselektronik	-3,4	-19
63	Orsay	71,0	Textileinzelhandel	3,5	+12
64	O ₂	70,9	Telko	1,6	+1
65	expert	70,8	Unterhaltungselektronik	-0,7	-12
66	Brands4Friends	70,8	Textileinzelhandel	2,5	+5
67	Vodafone	70,7	Telko	2,4	+6
68	XXXLutz	70,6	Möbelhäuser	n/a	n/a
69	Takko	70,5	Textileinzelhandel	1,4	-1
70	Bonita	70,4	Textileinzelhandel	8,3	+18
71	Segmüller	70,4	Möbelhäuser	n/a	n/a
72	Poco	70,2	Möbelhäuser	n/a	n/a
73	Euronics	70,1	Unterhaltungselektronik	1,9	+2
74	Netto	70,1	Lebensmitteleinzelhandel	-0,4	-11
75	PENNY	69,6	Lebensmitteleinzelhandel	0,7	-4
76	Roller	69,6	Möbelhäuser	n/a	n/a
77	billiger.de	69,4	Unterhaltungselektronik	2,1	+3
78	Wöhrl	68,9	Textileinzelhandel	-2,3	-18
79	RENO	68,8	Textileinzelhandel	0,4	-5
80	Parfümerie Pieper	67,9	Drogerien	n/a	n/a
81	NKD	67,7	Textileinzelhandel	1,6	+3
82	Kaiser's	67,3	Lebensmitteleinzelhandel	2,7	+6
83	Electronic Partner	67,1	Unterhaltungselektronik	-2,0	-12
84	KiK	67,1	Textileinzelhandel	1,2	+2
85	Primark	66,7	Textileinzelhandel	0,0	-3
86	Charles Vögele	66,5	Textileinzelhandel	2,1	+3
87	Norma	66,5	Lebensmitteleinzelhandel	0,5	-2
88	mobilcom-debitel	66,4	Telko	1,2	-1
89	DressForLess	66,3	Textileinzelhandel	-2,6	-15
90	MEDIMAX	65,5	Unterhaltungselektronik	-0,7	-7
91	Outfittery	65,3	Textileinzelhandel	n/a	n/a
92	Base/E-Plus	65,1	Telko	1,1	-1
93	baumarkt direkt	64,7	Baumärkte / DIY	7,2	+2
94	Mirapodo	62,8	Textileinzelhandel	0,2	-2
95	Woolworth	61,8	Multisortimenter / Warenhäuser	0,4	-1

1. n/a bezieht sich auf Händler, die in 2014 nicht vertreten waren.
2. Positionen so angepasst, dass nur die Unternehmen berücksichtigt wurden, die sowohl 2014 als auch 2015 einen Rang hatten. Die Summe aller Positionsveränderungen ist somit gleich Null.
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014 und 2015; OC&C-Analyse



DISCOUNTER UND SUPERMÄRKTE WERDEN IMMER AUSTAUSCHBARER!

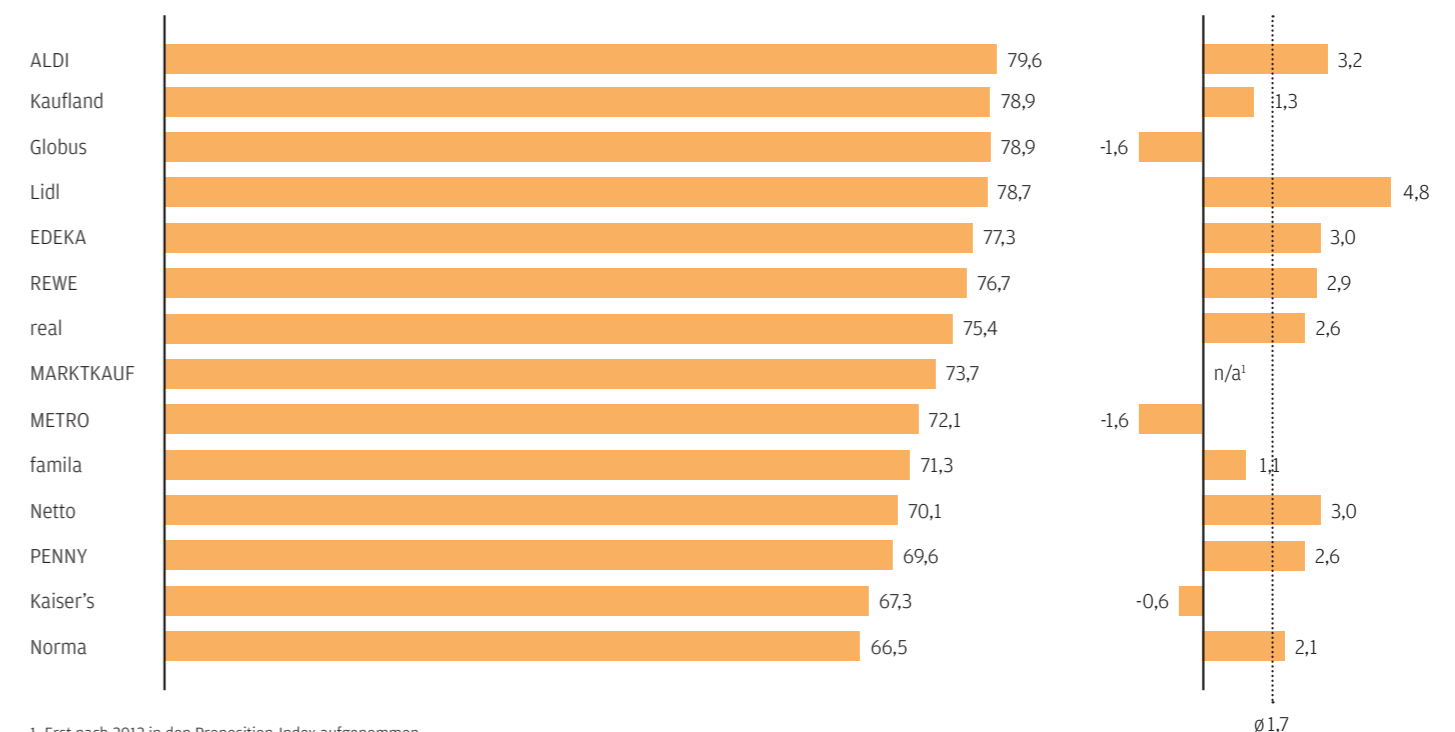
Obwohl die durchschnittliche Kundenzufriedenheit im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) seit Jahren bereits auf einem hohen Niveau liegt, arbeiten die führenden Anbieter sehr stark an ihren Formaten und erzielen in 2015 eine nochmals höhere Kundenzufriedenheit als im Vorjahr. Platz 1 im LEH geht in 2015 erstmals an ALDI, denen es gelungen ist, ihre Kundenzufriedenheit durch die Aufwertung vieler Filialen und durch die Ausweitung des Sortiments um ausgewählte Markenartikel nochmals zu steigern. ALDI verbessert sich hierdurch in 2015 um 3,2 Punkte auf 79,6.

Eine noch stärkere Dynamik zeigt nur der Wettbewerber Lidl, der sich in der Kundenzufriedenheit um ganze 4,8 Indexpunkte verbessern konnte und auf Platz 4 bei den LEH vorschiebt. Zwar halten REWE und EDEKA mit Verbesserungen um 2,9 bzw. 3,0 Punkten den Anschluss, die Spitzengruppe rückt im Auge des Kunden aber immer dichter zusammen.

KAMPF UM DEN KUNDEN

Discounter und Supermärkte rücken im LEH immer enger zusammen

Lebensmitteleinzelhandel, Gesamtbewertung, 2015
In Punkten (von 100)

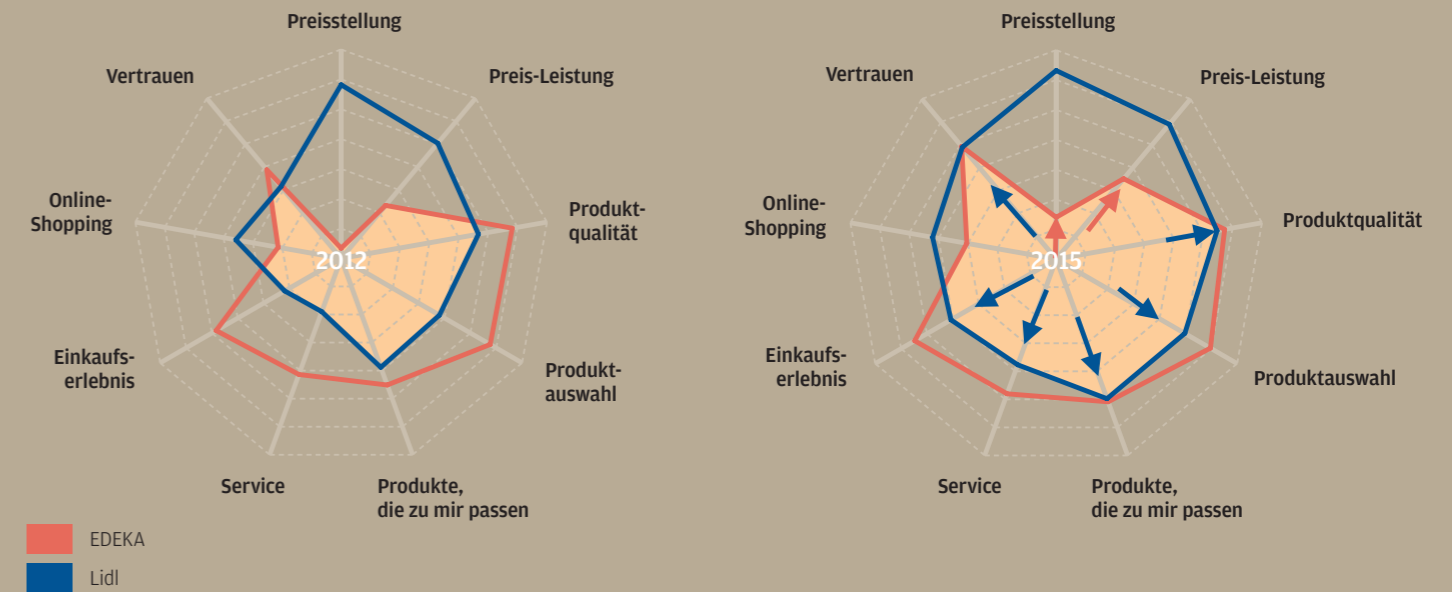


1. Erst nach 2012 in den Proposition-Index aufgenommen
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

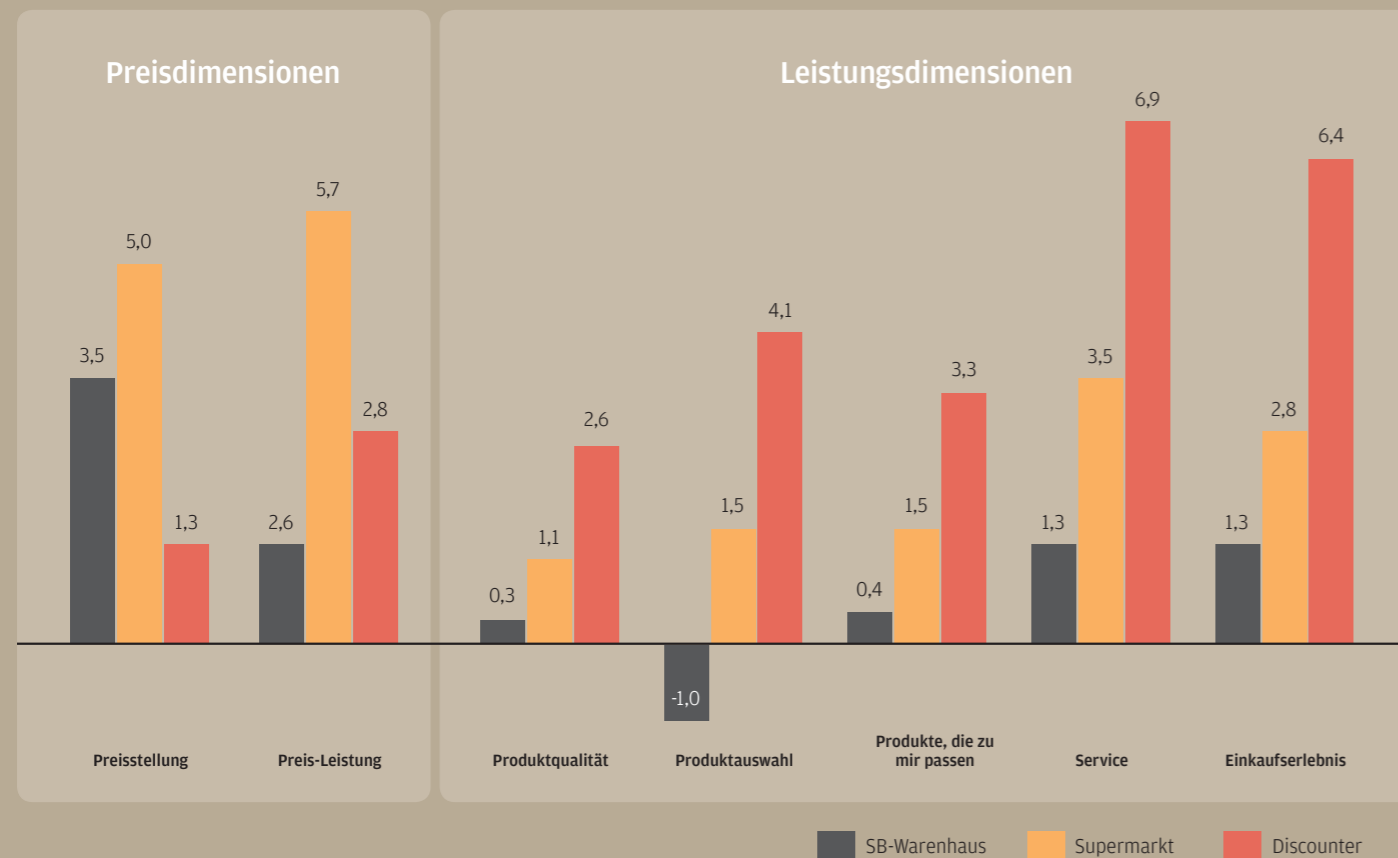
Besonders auffällig ist, wie sich Discounter und Supermärkte aus Kundensicht immer mehr annähern und die klassische Trennung zwischen günstigen Discountern und qualitätsbewussteren Supermärkten immer mehr verschimmt. Supermärkte haben in der Kundenwahrnehmung insbesondere ihre Preispositionen gestärkt, während die Discounter in den Leistungsdimensionen aufgeholt. Mit ihren klar strukturierten und kommunizierten Eigenmarkenkonzepten gelingt es insbesondere REWE und EDEKA, ihren Kunden immer besser deutlich zu machen, dass der Kunden viele „Discountartikel“ bei ihnen zum gleichen Preis kaufen kann. Ein zusätzlicher Umweg über den klassischen Discounter ist nicht mehr nötig. Die Preisstellung der Supermärkte verbessert sich entsprechend seit 2012 um 5,0 Punkte, die Preis-Leistung sogar um 5,7 Punkte.

Auf der anderen Seite haben die Discounter erkannt, dass immer mehr Kunden einen Vollversorgeranspruch an den Einkauf stellen und zunehmend Wert auf Service und Einkaufserlebnis legen. Durch hohe Investitionen in die Modernisierung ihres Filialnetzes und eine Ausweitung der Markenangebote konnten die Discounter seit 2012 die Servicezufriedenheit um ganze 6,9 Punkte sowie das Einkaufserlebnis um 6,4 und die Zufriedenheit mit der Produktauswahl um 4,1 Punkte steigern und verkürzen hier jeweils den Vorsprung der Supermärkte.

Leistungsversprechen EDEKA vs. Lidl, 2012 und 2015 Indexwert



Bewertungsveränderung Lebensmitteleinzelhandel nach Format¹, 2012 - 2015 In Punkten



1. SB-Warenhaus: real, Kaufland, Globus, familia, Metro; Supermarkt: EDEKA, REWE; Discounter: ALDI, Lidl, PENNY, Netto
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 und 2015; OC&C-Analyse

Die Bestrebungen der Supermärkte und Discounter decken sich mit einer seit Jahren zu beobachtenden Veränderung im Einkaufsverhalten der deutschen Konsumenten. Der früher für viele Konsumenten typische „2-Stops-Shopping-Trip“, bei dem ein Kunde zunächst den Grundbedarf beim Discounter deckt und dann noch fehlende Artikel direkt im Anschluss beim Supermarkt einkauft, wird von Jahr zu Jahr seltener. Immer mehr Konsumenten möchten den Gesamtbedarf mit einem einzigen Einkauf decken und entsprechend Zeit und Wegstrecke sparen. Dieser Trend führt dazu, dass die Frequenz der Marktbesuche seit Jahren rückläufig ist und der Durchschnittsbonus steigt.

Um den Kunden, der seinen Bedarf in einem „Stopp“ mit den von ihm gewünschten Artikeln zu einem günstigen Preis decken möchte, optimal zu erreichen, schärfen die Supermärkte ihr Preisimage und die Discounter weiten ihr Sortiment und Leistungsangebot aus. Daher verschwimmen aus Kundensicht die Abgrenzungen zwischen Supermärkten und Discounter immer mehr.

In der Folge konkurrieren Discounter und Supermarkt nicht mehr in einzelnen Produkt- und Leistungsbereichen, sondern immer mehr auf gleicher Augenhöhe - ein Wettbewerb, der nicht mehr nur um Markt-

anteile kämpfen wird, sondern durch den Vollversorgeranspruch des Kunden sogar verhindern soll, dass der Kunde überhaupt in eine Filiale des Wettbewerbs geht.

Dies wird voraussichtlich weitreichende Folgen für den Wettbewerb im deutschen LEH haben:

- Breiterer, direkter Preiswettbewerb für eine steigende Anzahl von Markenartikeln
- Discounter sind mit steigender Komplexität konfrontiert, welche durch die größere Artikelanzahl, höhere Innovationsraten im Sortiment und einen möglichen Ausbau bei „Frische“ getrieben ist, gegebenenfalls aber auch durch neue Servicekonzepte oder Servicequalitäten
- Supermärkte müssen neben ihrer Stärke bei Service und Einkaufserlebnis an zusätzlichen Differenzierungsfaktoren arbeiten. Diese können sowohl aus Veränderungen bei Sortiment oder Qualität entstehen, aber auch aus einem systematischen Adressieren ausgewählter Shoppingmissions, um den Kunden noch mehr Inspirationen für den Einkauf zu liefern.

EINSAME SPITZE!

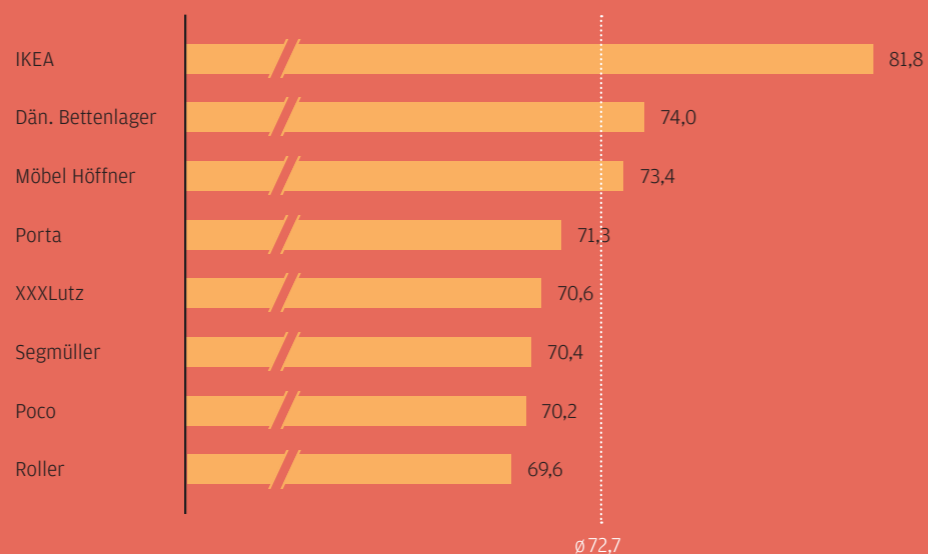
IKEA dominiert die Kundenzufriedenheit mit guten Preisen und starkem Service

In 2015 wurde erstmals die Möbelbranche in die Analyse des OC&C-Proposition-Index mit aufgenommen. Im Ergebnis zeigt sich IKEA als klarer Branchenführer mit einem sehr starken Leistungsversprechen. IKEA liegt mit 81,8 Indexpunkten auf Platz 3 des Gesamtrankings und Platz 1 der Möbelhändler. Der Abstand der Kundengunst zum Branchenzweiten, dem Dänischen Bettenlager, beträgt ganze 7,8 Indexpunkte bzw. 39 Plätze im Gesamtranking.

IKEA liegt dabei in jedem einzelnen Leistungselement vor dem Wettbewerb. Vergleicht man das Profil von IKEA mit dem der klassischen Möbelhäuser und den Discounthäusern, so zeigen sich die klaren Herausforderungen des Wettbewerbs. Die Discounthäuser liegen bei allen Leistungselementen und insbesondere dem Einkaufserlebnis und dem Service weit abgeschlagen hinter IKEA zurück und werden von den Kunden nicht als günstiger wahrgenommen. Die klassischen Möbelhäuser liegen bei den Serviceelementen zwar nur leicht hinter IKEA, dies aber bei einer erheblich schlechter beurteilten Preisstellung.

IKEA schafft es offensichtlich trotz vergleichsweise günstigem Preisimage, servicetechnisch auf Augenhöhe mit den Traditionshäusern mitzuspielen. Das belegt, dass gute Preisstellung guten Service nicht ausschließt bzw. Service in hocheffizienten Geschäftsmodellen erfolgreich umgesetzt werden kann. Höherpreisige Möbelhäuser müssen sich warm anziehen, denn Service ist offensichtlich keine Frage des Preises.

Möbelhäuser, Gesamtbewertung, 2015
In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

Einkaufsverhalten ändert sich auch bei Möbeln

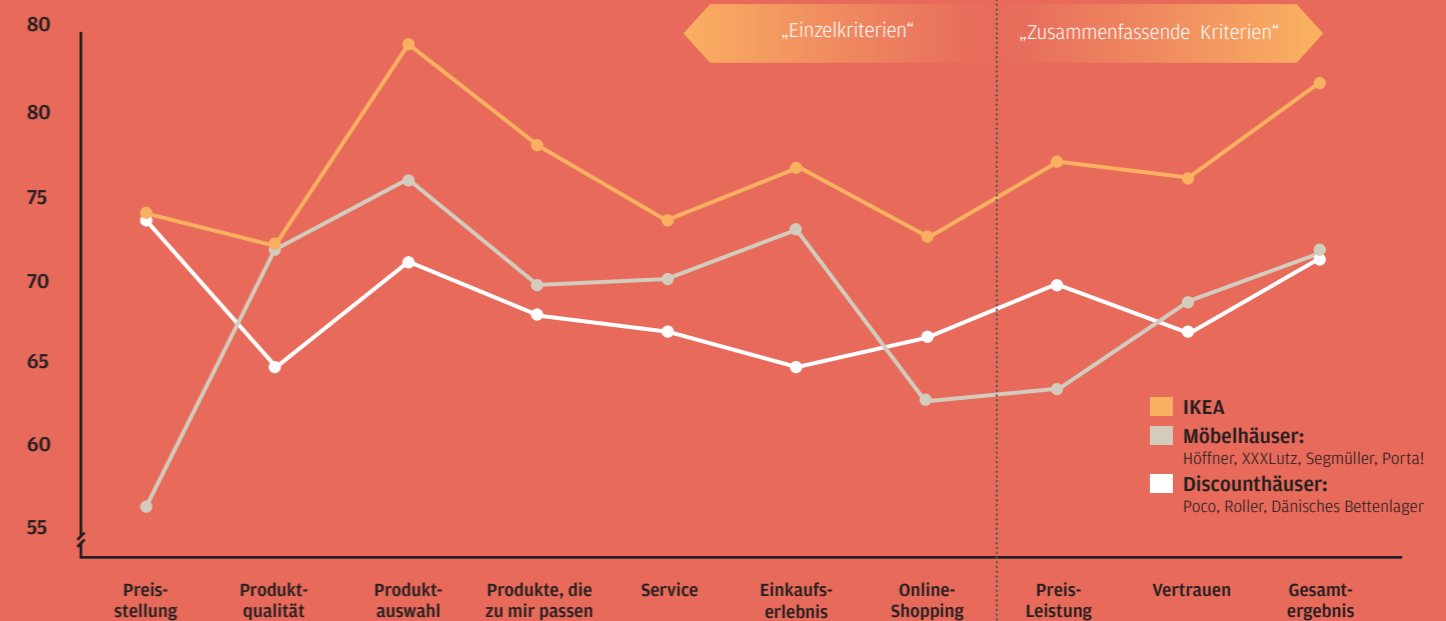
Unsere Analyse stellt auch im Möbelhandel Veränderungen im Konsumentenverhalten fest. Diese sind:

- Viele Kunden zeigen eine deutliche Polarisierung in ihrem Einkaufsverhalten, d.h. bei einzelnen Produkten haben sie einen hohen Preisfokus und kaufen möglichst günstig, während sie zeitgleich bei anderen Produkten sehr teure hochwertige Produkte kaufen. Bei verschiedenen Haushalten kann der Designer-Beistelllederessel im Wohnzimmer deutlich teurer sein als die 3-Meter-PAX-Schrankwand im Schlafzimmer
- Bei Möbeln geht der Trend, anders als beim LEH, hin zum Einkauf bei unterschiedlichen Händlern. Früher wurde der wesentliche Anteil der Einrichtung bei einem Stammmöbelhaus gekauft. Heute wechselt der Kunde deutlich öfter zwischen den einzelnen Anbietern

- Verschiedene Kundensegmente sind von der real viel größeren Auswahl der Möbelhäuser überfordert und schätzen die Vorauswahl und eine die Auswahl unterstützende Präsentation bei IKEA. Daher sind die IKEA-Kunden aufgrund der besseren Orientierung selbst mit der „Auswahl“ zufriedener, obwohl klassische Möbelhäuser in bestimmten Segmenten eine vielfach größere Auswahl haben
- Ein zunehmender Anteil der Kunden betrachtet die weiter steigende Promotionsanzahl der klassischen Möbelhäuser mit Skepsis. Rabatte beim Küchenkauf von „50 Prozent und mehr“ werden zunehmend nicht als „Aktion“ sondern als „Marketing“ gesehen. Preisaktionen, bei denen im Kleingedruckten zahlreiche Marken und Sortimentsteile ausgenommen sind, können manche Kunden verärgern – insbesondere, wenn man die Ausnahmen erst beim Bezahlen bemerkt
- Auch im Möbelbereich steigt die Bedeutung eines „schnellen und einfachen“ Einkaufs, was zunehmend zu einer Herausforderung für die Möbelhäuser werden kann

Da selbst IKEA trotz der hohen Kundenzufriedenheit die Sättigungsgrenze im Markt spürt und die Kundenfrequenz bzw. die Flächenproduktivitäten vieler führender Anbieter sinken, ist zu erwarten, dass sich der Wettbewerb im Möbelbereich weiter verschärfen wird – insbesondere, da sich der Onlinehandel in diesem Bereich noch in einem vergleichsweise frühen Stadium befindet und die Wettbewerbssituation schon in wenigen Jahren spürbar stärker beeinflussen wird. Wer wird dann mit noch aggressiveren Preisen reagieren? Wer wird versuchen, über Leistung und Service Kunden stärker für sich zu gewinnen? Und wer wird gar sein Format hinterfragen und neue Alternativen testen?

Bewertung der Einzelkriterien nach Händlerart, 2015
In Punkten (aus 100)



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

PREIS ZEIGT WIRKUNG

Durch Verbesserung in der Preiswahrnehmung gelingt es Saturn, seine Marktposition zu festigen

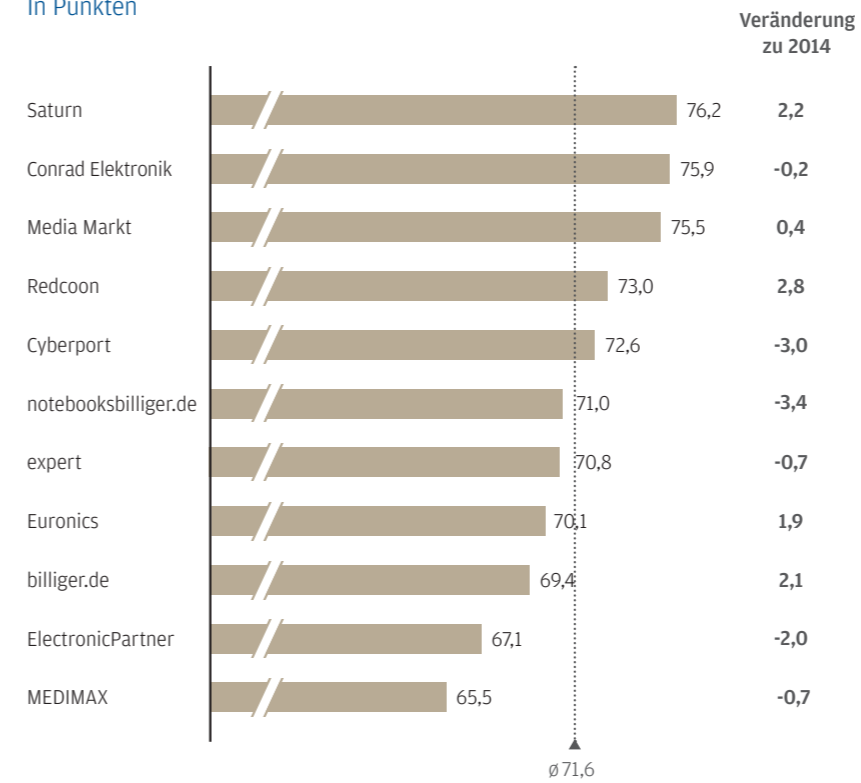
Das Beispiel Saturn zeigt in diesem Jahr deutlich, dass zwar einerseits der Preis bei Unterhaltungselektronik eine entscheidende Rolle spielt, dass ein Händler andererseits aber nicht zwangsläufig der aus Kundensicht günstigste sein muss.

Durch eine spürbare Verbesserung seiner vom Kunden wahrgenommenen Preisposition gelingt es Saturn, den ersten Platz im Gesamtranking der Unterhaltungselektronikhändler in 2015 zurückzuerobern und an notebooksbilliger.de und Conrad Elektronik vorbeizuziehen. Saturn verbessert seine Gesamtkundenzufriedenheit um 2,2 Punkte auf 76,2 und liegt damit knapp vor Conrad Elektronik mit 75,9 Punkten.

Saturn hat stark an seinen Preisen und seiner Preiskommunikation gearbeitet und konnte in diesem Bereich die Kundenzufriedenheit gegenüber dem Vorjahr um 2,6 Indexpunkte verbessern und so den Abstand zum preisführenden Anbieter notebooksbilliger.de weiter verkleinern. Galt notebooksbilliger.de 2012 mit 80,1 Punkten noch als klarer Preisführer der Branche, so hat sich dieses Bild 2015 spürbar verändert. Zum einen hat sich das Preisimage von notebooksbilliger.de stetig abgeschwächt und zum anderen ist es Saturn im vergangenen Jahr gelungen, sich beim Preis so weit zu verbessern, dass sich der Abstand zwischen Saturn und notebooksbilliger.de in Summe von 18,6 Indexpunkten in 2012 auf nur noch 8,5 Indexpunkte verringert hat.

Zusammen mit weiteren Verbesserungen z.B. bei der Sortimentierung (+3,2 Punkte von 2014 auf 2015) und dem Einkaufserlebnis (+3,5 Punkte von 2012 bis 2015) gelingt es Saturn, die Kundenzufriedenheit zu verbessern und sich wieder stärker beim Kunden zu verankern. Dies zeigt auch die Entwicklung des Anteils der Beurteilungen im OC&C-Proposition-Index, welcher ein Indikator ist, wie „Top of mind“ ein Händler bei den Kunden ist.

Unterhaltungselektronik, Gesamtbewertung, 2015
In Punkten

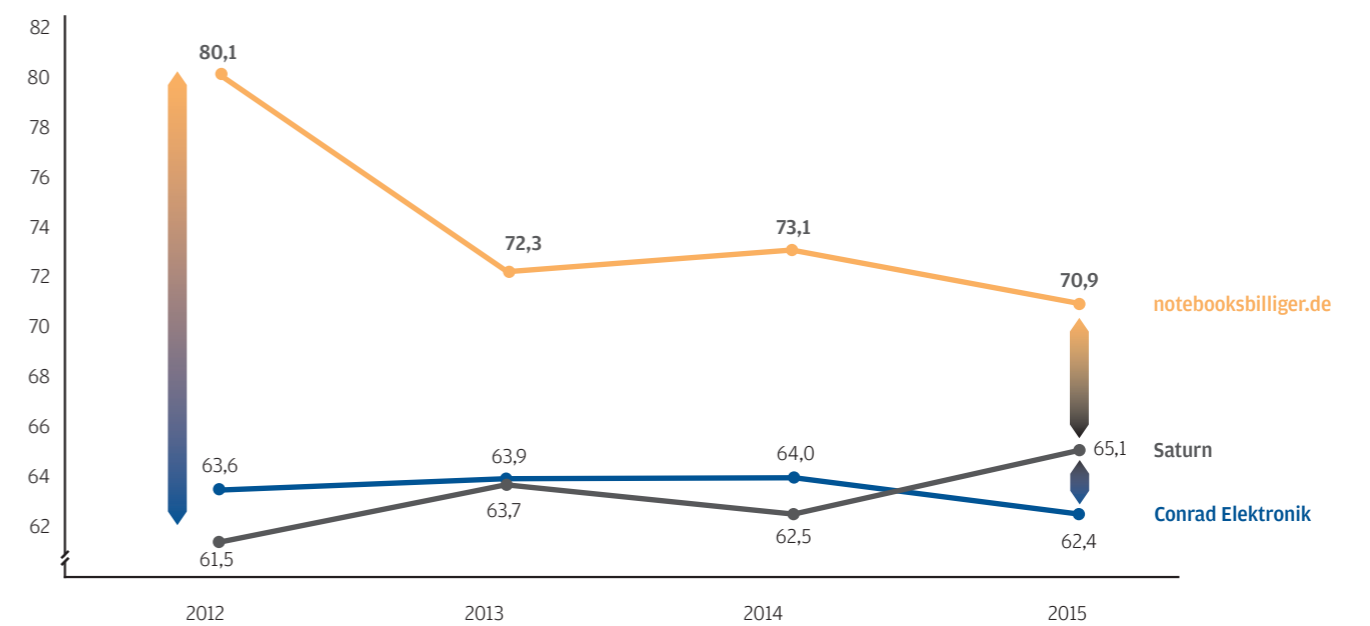


Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

Das Beispiel Saturn zeigt, wie es vielen Stationären zunehmend besser gelingt, sich gegenüber den Onlineanbietern zu positionieren und in der Kundengunst wieder zu gewinnen. Hierbei müssen sie preislich nicht zwangsläufig günstiger oder gleich teuer aufgestellt sein, da verschiedene Kundensegmente einen „gewissen“ Preisabstand zu Online akzeptieren, wenn der Händler, das stationäre Einkaufserlebnis und der gebotene Service einen erkennbaren Mehrwert für den Kunden bieten. Mit verbesserten Preisen und gestärkter Leistung gewinnt Saturn auf diese Art in der Kundengunst und festigt seine Marktposition.



Entwicklung der Preisstellung, 2012 - 2015
In Punkten



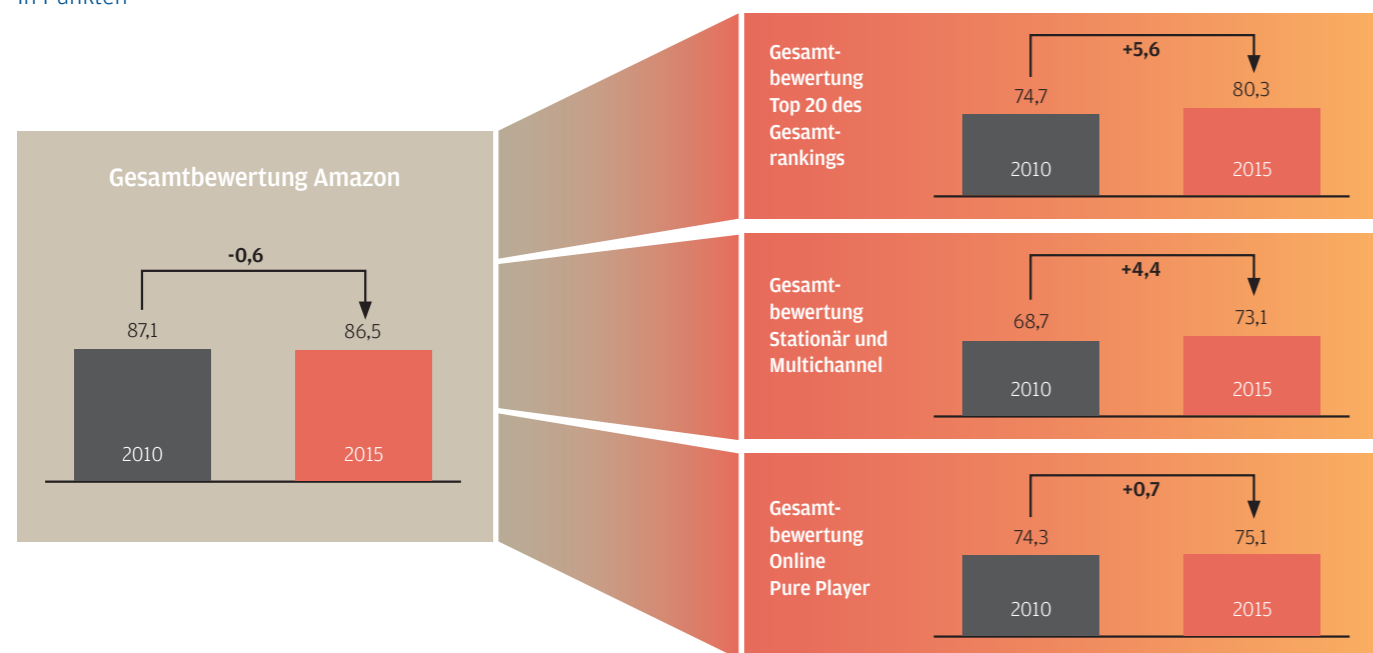
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

DAS IMPERIUM SCHLÄGT ZURÜCK

Das Erwachen der Stationären lässt den Vorsprung von Amazon schmelzen



Amazon vs. den Wettbewerb
In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

Während Amazon das Ranking des Proposition-Index im Jahr 2010 noch dominant anführte und ganze 4,7 Punkte Vorsprung vor dem damals zweitplatzierten dm hatte, liegt Amazon in der Kundengunst in 2015 mittlerweile 1,2 Punkte hinter dm. Zwar erzielt Amazon immer noch eine überragende Kundenzufriedenheit, konnte sich aber über die Zeit nicht weiter steigern. Zudem holte insbesondere der stationäre Handel im vergangenen Jahr spürbar auf.

Amazon hat seit 2010 in Summe 0,6 Indexpunkte verloren. Das Leistungsniveau des deutschen Einzelhandels hat sich in verschiedenen Bereichen deutlich verbessert. Nimmt man zum Beispiel das Leistungsniveau der Spitzengruppe, so lagen die Top-20-Händler 2010 noch im Schnitt bei 74,7 Punkten und damit ganze 12,4 Punkte hinter Amazon. Bis 2015 haben die Top-20 ihre Kundenzufriedenheit im Schnitt um ganze 5,6 Indexpunkte auf 80,3 verbessert. Das heißt, die Top-20 liegen zwar immer noch 6,2 Punkte hinter Amazon, haben ihren

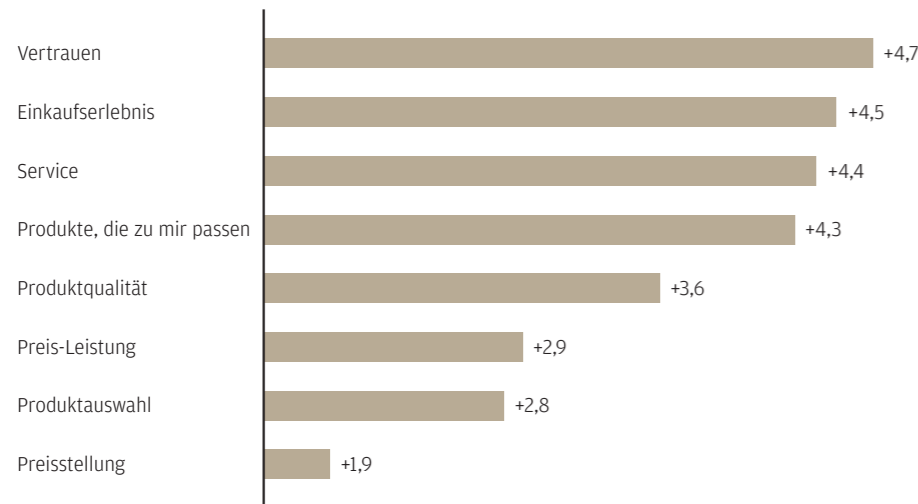
Abstand aber innerhalb der vergangenen fünf Jahre halbiert. Hierbei haben die Top-20 nicht nur beim Preis aufgeholt, wo der Abstand zu Amazon von 2010 bis 2015 um 6,0 Punkte verkürzt wurde, sie haben sich auch beim Service dem von Amazon im Markt etablierten Niveau angenähert und entsprechend den Vorsprung um 4,9 Punkte verkürzt.

Die Leistungssteigerung ist hierbei maßgeblich durch den Stationärhandel getrieben. Die Stationären und Multichanneler haben sich im Schnitt über alle im OC&C-Proposition-Index untersuchten deutschen Händler in den vergangenen fünf Jahren um 4,4 Punkte verbessert, während das Leistungsniveau der Onliner nahezu unverändert geblieben ist und nur 0,7 Punkte zulegen konnte.

DIE STATIONÄREN UND MULTICHANNEL-HÄNDLER KNABBERN AN AMAZON.

Entwicklung der Leistungsdimension Stationäre Händler, 2010 – 2015

In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2015; OC&C-Analyse

Das Erwachen der Stationären hat dabei insbesondere in den vergangenen drei Jahren stattgefunden. So blieb der Vorsprung von Amazon gegenüber den Stationären von 2010 bis 2012 nahezu unverändert hoch und verringerte sich erst in den vergangenen drei Jahren spürbar. Nach einem Vorsprung von 18,4 Punkten in 2010 und 18,0

Punkten in 2012, verkürzte sich dieser in 2015 auf 13,4. Einen besonders großen Anteil bei dieser Aufholjagd hatten dabei die eingangs besprochenen Dimensionen Vertrauen, Einkaufserlebnis und Service, bei denen sich der stationäre Handel in den vergangenen fünf Jahren deutlich stärker entwickelt hat als die Online-Pure-Plays.

Die Analyse der Entwicklung der vergangenen fünf Jahre zeigt:

- Das Leistungsniveau im gesamten deutschen Einzelhandel steigt weiter. Händler müssen daher ihr Format und Leistungsversprechen stetig weiterentwickeln, um die eigene Marktposition zu halten bzw. zu stärken und um nicht den Anschluss zu verlieren
- Der stationäre Einzelhandel hat insbesondere im vergangenen Jahr gezeigt, dass er zur Weiterentwicklung fähig ist, und konnte gegenüber Amazon aufholen, wenngleich der Onlineriese in vielen Bereichen weiterhin in der Kundengunst vorn liegt
- Amazon hat insbesondere bei „Service“ und „Einfachheit des Einkaufs“ ein neues Leistungsniveau definiert, das nach und nach vom Kunden als Standard auch für andere Handelsbereiche gesehen wird.

Dieser gilt nun als Benchmark für den Einzelhandel und mehr und mehr auch für den stationären Handel. Der Erfolg von Händlern wie IKEA, Deichmann oder dm zeigt, dass ein „schneller und einfacher Einkauf“ auch im stationären Geschäft möglich ist und sich Händler mit intelligenten Konzepten abseits der persönlichen „Beratung“ profilieren können.

- Service und Einkaufserlebnis gewinnen dabei an Bedeutung und werden zu einem immer wichtigeren Differenzierungsfaktor. Der Einzelhandel muss sich dabei proaktiv auf die höheren Serviceanforderungen der anspruchsvolleren nachwachsenden Käufergeneration einstellen. Dies gelingt bislang nur wenigen und die jüngere Generation ist mit dem gebotenen Service aktuell vergleichsweise unzufrieden
- Die Erfolgsformate in verschiedenen Branchen verändern sich und nur ein transparentes Verständnis des sich veränderten Kaufverhaltens der Kunden ermöglicht es den Händlern, sich effektiv weiterzuentwickeln und ihre Leistungsversprechen zielgerichtet zu verbessern

Ein Wachstumsunterschied von sieben Prozentpunkten pro Jahr zwischen Handels-

Ist Ihr Unternehmen auf die veränderten Bedingungen im Handel vorbereitet? Diese Publikation zeigt Ihnen eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des OC&C-Proposition-Index. Für jede Branche und jedes der untersuchten Unternehmen liegen vielfach detailliertere Daten vor, mit denen es möglich ist, die individuellen Herausforderungen jedes der Unternehmen transparent herauszustellen.

- **Welches sind die Stärken und Schwächen Ihres Leistungsversprechens? Wo besteht Handlungsbedarf? Wo finden sich Potenziale?**
- **Wie verändert sich das Kaufverhalten Ihrer Kunden? Welche neue Anforderungen stellt dies an Ihr Format und das von Ihnen gebotene Serviceniveau?**
- **Wie können/müssen Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Formates weiter stärken? Und welche Hebel sind hierfür zu adressieren?**

OC&C Strategy Consultants ist als führende Strategieberatung seit über 25 Jahren weltweit aktiv und besitzt eine einzigartige Branchenerfahrung und Methodenkompetenz, um Ihr Leistungsversprechen und damit Ihren Umsatz und Gewinn nachhaltig zu steigern. Wir kennen die Trends der verschiedenen Branchen und wissen, was beim Kunden wirkt. 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

Coral Gables

Düsseldorf

Hamburg

Hongkong

Istanbul

London

Mumbai

Neu-Delhi

Paris

Rotterdam

São Paulo

Shanghai

Warschau

www.occstrategy.com