



Qualität statt Niedrigpreisgarantie

Der OC&C Einzelhandel-Index 2017



OC&C
Strategy consultants

uncommon sense

Das Wichtigste in Kürze:

Der deutsche Einzelhandel stand auch 2017 im Zeichen des Wandels – noch nie war der Markt so umkämpft. Vor diesem Hintergrund zeigt der OC&C Einzelhandel-Index 2017, dass der intensive Wettbewerb vor allem die Lebensmittelhändler zu neuen Höchstleistungen angespornt hat: Fast die Hälfte der Top-10-Platzierungen gingen an Supermärkte und Discounter – zum ersten Mal schaffte es auch Lidl in die Top-10 und verwies Aldi auf die Ränge.

Wir sehen drei klare Trends für den deutschen Einzelhandel in den diesjährigen Ratings:

- (1) Der Wettbewerb wird immer enger:** Der Kampf um die Vorherrschaft wird hart geführt; noch nie war der Abstand zwischen den besten 10 Einzelhändlern in den Kundenbewertungen so gering. Dieses Wettbewerbsumfeld bedeutet, dass Schwächen und Fehler schnell bestraft werden, und Händler stets sowohl auf die Akquise neuer Kunden, als auch die Bindung bestehender Kunden bedacht sein müssen.
- (2) Das Qualitätsbewusstsein der Verbraucher steigt:** Der deutsche Verbraucher ist zunehmend bereit, sich Qualität zu leisten, und diese auch zu fordern. Einzelhändler - darunter auch Lebensmittelhändler - die sich dieser Herausforderung gestellt haben, konnten ihre Platzierung verbessern, während diejenigen, die sich weiterhin ausschließlich auf niedrige Preise konzentrieren, kontinuierlich sinkende Umfragewerte zu verzeichnen haben.
- (3) Zu viel Dynamik kann schaden:** Der wachsende Einsatz hochgradiger (und komplexer) dynamischer Systeme ist ein zweiseitiges Schwert. Einzelhändler, die bei der dynamischen Sortiments-, Preis- und Lieferoptimierung führend sind, spüren zum Teil verstärkt Druck bei der Verbraucherwahrnehmung von Preis, Service und Vertrauen.

Die Ergebnisse des diesjährigen Index geben dem deutschen Einzelhandel klare Anzeichen wo Handlungsbedarf besteht. Niedrige Preise alleine reichen oft nicht aus, um immer wählerische Kunden zu gewinnen und an sich zu binden; stattdessen ergeben sich neue Möglichkeiten zum Erfolg: Verbraucher, die nach Qualität suchen, lassen sich deutlich eher auf eine loyale Bindung zu Einzelhändlern ein. Ein klares Verständnis der Kundenbedürfnisse und ein dementsprechendes Angebot der richtigen Produkte und passenden Grad der Spezialisierung erlaubt es vertrauenswürdige Beziehungen zu den Zielkunden aufzubauen

Lebensmittelhändler auf der Erfolgsspur

dm löst Amazon in dieses Jahr an der Spitze ab, nachdem in den letzten Jahren fortwährend um die ersten beiden Positionen gerungen wurde. Dies ist vor allem deutlich positiveren Kundenbewertungen bzgl. Vertrauen und Qualität zu verdanken, die auch eine Konsequenz der Investitionen in ein ansprechenderes Einkaufserlebnis in dm-Geschäften sind.

Amazon wird weiterhin sehr positiv gesehen, verliert aber in den kritischen Bereichen Vertrauen (-1,1) und Qualität (-0,8) weiter leicht an Boden. Rossmann belegt in diesem Jahr den dritten Platz, die bisher höchste Platzierung der Kette, und konnte eine erhebliche Steigerung bei Vertrauen (+4,9) und Qualitätswahrnehmung (+2,8) verzeichnen, sodass selbst dm keine Zeit für Selbstzufriedenheit im Kampf der Drogeriemärkte bleibt.

Die Top 10 enthält auch eine eindrucksvolle Sammlung von Lebensmittelhändlern. Sowohl Edeka, Kaufland, Rewe als auch Lidl sind vertreten. Dies ist ein deutliches Zeichen dafür, wie sehr die Branche ihre Kunden in diesem Jahr überzeugt hat, und dass sich die Investitionen in Geschäfte und Qualität für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel (zumindest in Kundenbewertungen) auszahlen.

Ähnliche Entwicklungen sehen wir auch außerhalb des LEH: Händler, die Qualität oder das stationäre Einkaufserlebnis verbessert haben, verzeichnen in diesem Jahr die größten Aufschwünge im Ranking (z.B. Bauhaus, Deichmann, H&M). Im Gegensatz dazu sehen wir keine solchen Effekte bei Händlern, die hauptsächlich ihre Preiswahrnehmung verbessert haben (z.B. Tamaris, Metro).

dm BELEGT IN 2017 DEN SPITZENPLATZ; LEBENSMITTELHÄNDLER IM AUFSCHWUNG

Top 10 des deutschen Einzelhandels aus Kundensicht



dm FÜHRT DIE TABELLE DANK STARKEM VERTRAUEN DER KUNDEN AN, UNTERSTÜTZT DURCH VERBESSERUNGEN BEI QUALITÄT UND EINKAUFSERLEBNIS

Die Gewinner in OC&Cs Einzelhandels-Index (Deutschland)

VERTRAUEN

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	dm	85.3	+2.26
2	Rossmann	83.5	+1.08
3	Edeka	82.2	+1.45
4	Amazon	82.0	+1.38
5	Fressnapf	81.7	+1.19
6	Lidl	81.2	+0.76
7	Rewe	81.1	+2.39
8	Aldi	80.2	+1.69
9	Douglas	80.1	+1.64
10	Saturn	80.0	+2.50

PRODUKTQUALITÄT

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Douglas	88.3	+1.59
2	Fressnapf	83.6	-0.32
3	Otto	82.3	+0.49
4	Edeka	82.0	+1.04
5	Rossmann	81.9	+1.32
6	dm	81.7	+1.30
7	P&C	81.4	+1.40
8	Media Markt	81.3	+1.47
9	Tom Tailor	81.3	+1.59
10	Bauhaus	80.5	+1.51

SERVICE

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Douglas	78.9	-2.43
2	Otto	78.6	-2.11
3	Fressnapf	78.5	-0.31
4	Amazon	77.6	-0.83
5	Conrad Elektronik	76.7	-0.26
6	Bauhaus	76.7	-0.02
7	Bonprix	76.3	+0.42
8	Tchibo	75.5	+0.13
9	Tom Tailor	75.4	+0.29
10	Zalando	75.3	+0.36

AUSWAHL/SORTIMENT

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Amazon	93.2	+1.91
2	eBay	89.7	-0.87
3	Kaufland	88.3	+0.34
4	Douglas	86.4	-0.26
5	Otto	85.8	-0.52
6	Metro	85.5	-0.10
7	Zalando	85.0	+0.81
8	Primark	84.4	+0.42
9	Real	84.3	+0.46
10	Bauhaus	84.0	+0.31

PREISE

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Kik	86.5	-2.91
2	Primark	85.1	+1.36
3	Aldi	84.3	+0.96
4	Woolworth	83.5	+1.49
5	Lidl	81.4	+1.11
6	eBay	78.4	-0.77
7	Penny	78.2	+0.57
8	Takko	77.4	+0.45
9	Bonprix	77.2	+0.55
10	Netto	77.1	+0.47

PREIS-LEISTUNG-VERHÄLTNIS

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Aldi	83.0	+0.81
2	Lidl	82.0	+0.62
3	eBay	81.5	+0.73
4	Primark	80.6	+0.95
5	Kik	80.5	+1.71
6	Bonprix	79.5	+1.31
7	dm	79.5	+1.57
8	Notebooksbilliger	79.0	+1.10
9	Rossmann	78.9	+1.41
10	Amazon	78.8	+1.42

EINKAUFSERLEBNIS

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Douglas	83.8	-0.88
2	Amazon	83.2	+0.51
3	Otto	81.9	+0.18
4	Zalando	80.1	+0.26
5	Esprit	79.6	+0.04
6	Tchibo	78.8	-0.52
7	Edeka	78.7	+0.44
8	P&C	78.7	+0.75
9	dm	78.5	+0.55
10	Tom Tailor	78.4	+0.46

MOBILES SHOPPING

Rang	Händler	Wertung	Differenz zu 2016
1	Zalando	81.0	+0.41
2	Amazon	78.9	+2.13
3	eBay	78.7	+2.57
4	Brand4Friends	78.4	+2.66
5	Zara	78.2	+2.62
6	Notebooksbilliger	78.0	+3.02
7	Douglas	77.8	+2.96
8	Tamaris	77.8	+3.93
9	P&C	77.0	+3.40
10	s.Oliver	76.3	+2.73

Der Wettbewerb wird immer enger

Die Wettbewerbsintensität unter den führenden Einzelhändlern nimmt weiterhin zu; die Top 10 liegen enger zusammen, als je zuvor. Das verdeutlicht, wie wichtig selbst marginale Verbesserungen in den Angeboten der Einzelhändler im heutigen Umfeld sind, können diese doch starken Auswirkungen haben, und Händler in der Präferenzliste der Kunden emporklettern lassen.

DER KAMPF UM DIE VORMACHTSTELLUNG IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL VERSCHÄRFT SICH. KÄUFER SEHEN EINEN WACHSENDEN STANDARD IM DEUTSCHEN EINZELHANDEL, UND GERINGERE UNTERSCHIEDE IN DER BEWERTUNG DER VERSCHIEDENEN EINZELHÄNDLER

GESAMTBEWERTUNGEN IM EINZELHANDEL



Das Qualitätsbewusstsein der Verbraucher steigt

Händler mit guten Kundenbewertungen bei Vertrauen und Qualität stehen im Regelfall auch in der Gesamtwertung weit oben.

Im Gegensatz dazu führen niedrige Preise nicht unbedingt zu einer guten Gesamtbewertung, ein klares Anzeichen, dass eine Niedrigpreisstrategie alleine in vielen Fällen nicht ausreicht um im heutigen Marktumfeld zu gewinnen.

Dies zeigt klar auf, dass Käufer auch bei Niedrigpreisen keine Kompromisse bei der Qualität eingehen. Wir sehen, dass Verbraucher vermehrt bereit sind höhere Preise in Kauf zu nehmen solange sie darin einen Mehrwert sehen der diesen rechtfertigt.

Dies ist ein klarer Aufruf, insbesondere für Discounter, auf die weiterhin steigenden Erwartungen der Kunden einzugehen. Andernfalls riskieren sie von der Konkurrenz abgehängt zu werden. Die Gewinner werden diejenigen Einzelhändler sein, die dazu in der Lage sind unter Beibehaltung von wettbewerbsfähigen Preisen weiterhin Qualität an ihre Kunden zu liefern.

VERTRAUEN TOP 10

	Vertrauen	Gesamt-Rang
	1	1
	2	3
	3	4
	4	2
	5	5
	6	10
	7	8
	8	13
	9	6
	10	12

PREIS TOP 10

	Preis	Gesamt-Rang
	1	42
	2	52
	3	13
	4	46
	5	10
	6	19
	7	38
	8	44
	9	24
	10	39

QUALITÄT TOP 10

	Qualität	Gesamt-Rang
	1	6
	2	5
	3	11
	4	4
	5	3
	6	1
	7	28
	8	9
	9	31
	10	15

Qualität im Lebensmitteleinzelhandel: das Blatt hat sich gewendet

Lebensmittelhändler haben in diesem Jahr außergewöhnlich gute Leistungen erbracht, sie belegen 4 der 10 besten Plätze in der Gesamtwertung. Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) in Deutschland beginnt sich zu wandeln, nachdem er jahrelang von den großen Discountern Aldi und Lidl geprägt war. In diesem Jahr konnte man eine stark veränderte Wahrnehmung der Verbraucher beobachten: So ist 2017 das erste Jahr, in dem die Qualität der Einkaufserfahrung in so hohem Maße in die Bewertung einfließt. Das Resultat sind außerordentlich gute Kundenbewertungen; fast alle Lebensmittelhändler haben ihre Platzierung von 2016 verbessert.

Diese Qualitätsverschiebung, die in diesem Jahr sehr stark spürbar war, hat sich seit einiger Zeit angebahnt. Die verstärkte Betonung und Vermarktung von Qualität wird von Edeka und Rewe angeführt, die seit 2013 kräftig in ihre Filialen investieren. In-Store-Bäckereien, Convenience- und Fertiggerichte: 2017 sind diese Investitionen bei den Verbrauchern angekommen und sie beginnen sich in Form einer höheren Qualitätswahrnehmung und einem höheren Marktanteil auszuzahlen.

LEBENSMITTELHÄNDLER, AKTUELLER RANG IM VERGLEICH ZU 2016

	2017 Rang	Differenz zu 2016
EDEKA	4	+10
Kaufland	7	+3
REWE	8	+22
LIDL	10	+5
ALDI	13	-1
real	18	+19
PENNY	38	+6
Netto Marken-Discount	39	+9

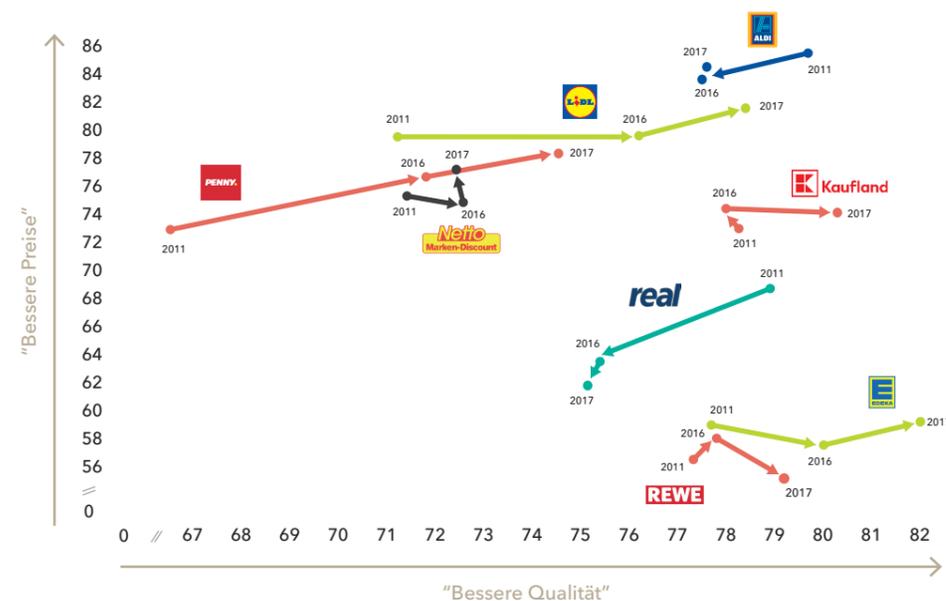
Ähnliche Entwicklungen sind auch bei den Discountern zu sehen. Aldi und Lidl positionieren sich zunehmend nicht nur über niedrige Preise, sondern verbessern auch ihre Qualitätswahrnehmung (sowohl in Deutschland als auch im Ausland). Beide haben zuletzt stark in die Warenpräsentation und moderne, helle, ansprechende Geschäfte investiert.

Lidl konnte dadurch in diesem Jahr in die Top 10 aufsteigen und liegt zum ersten Mal in der Geschichte dieses Indexes über Aldi. Dies ist vor allem auf die gestiegene Qualitätswahrnehmung von Lidl zurückzuführen.

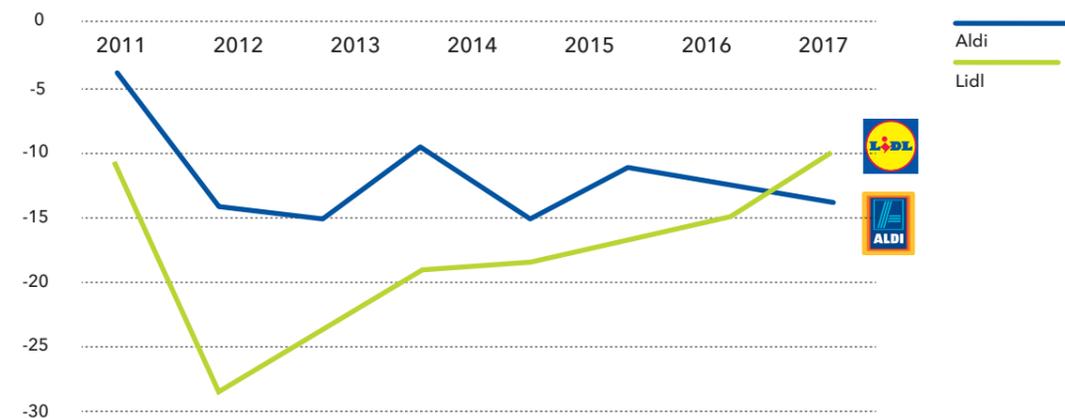
Da die führenden Lebensmittelhändler angekündigt haben, weiterhin signifikant in ihre Filialen zu investieren, wird dieses Wettrennen weitergehen - mit einem klaren Gewinner: dem Kunden. Für die Händler könnte es allerdings teuer werden, und bessere Kundenwahrnehmung nur bedingt zu größeren Marktanteilen führen, solange denn alle das gleiche Spiel betreiben.

Wir sehen schon jetzt, dass der LEH immer enger in der Qualitätswahrnehmung zusammenrückt, d.h. es wird wichtiger werden andere Kundenansprüche zu bedienen, um sich von der Konkurrenz abzusetzen.

QUALITÄT - PREIS WAHRNEHMUNG, 2011 & 2016-2017 (%)



LIDL ÜBERHOLT ALDI



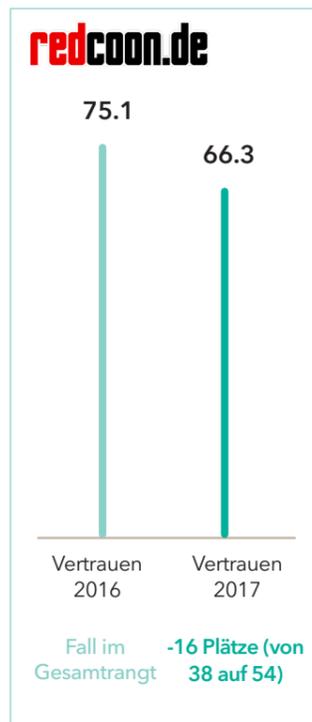
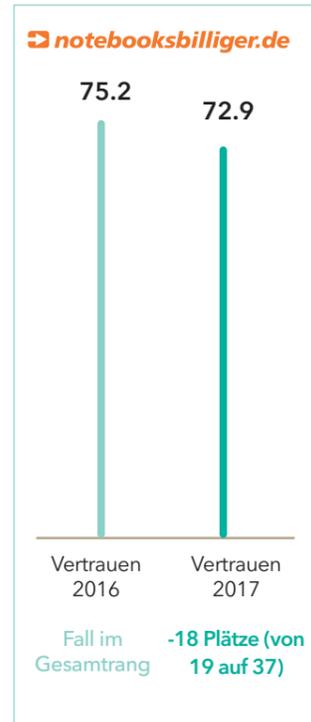
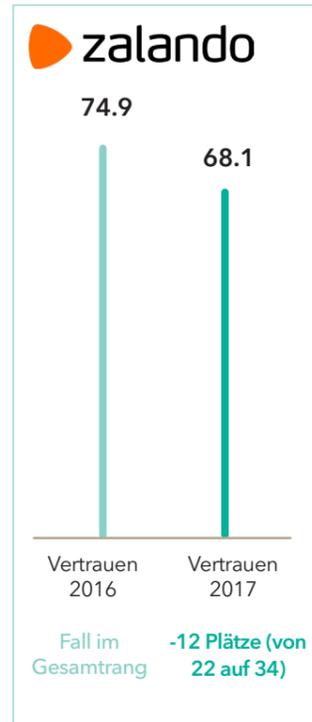
Zu viel Dynamik

Die Entwicklung dynamischer Einzelhandelsmodelle hat in den letzten Jahren durch die verstärkte Bedeutung des Onlinehandels viel an Gewicht gewonnen. Onlinehändler können zunehmend Preis-, Sortiments- und Lieferoptionen flexibel anpassen, um ihre Profitabilität zu optimieren und ihren Kunden ein besonderes Einkaufserlebnis zu bieten. Wir sehen jedoch einige Anzeichen dafür, dass dies nicht immer zu positiven Bewertungen führt, sondern die Wahrnehmung von Service und Vertrauen beeinträchtigen kann. Dies ist besonders problematisch, da Service und Vertrauen zu den wichtigsten Faktoren für das allgemeine Kundenbild des Händlers gehören.

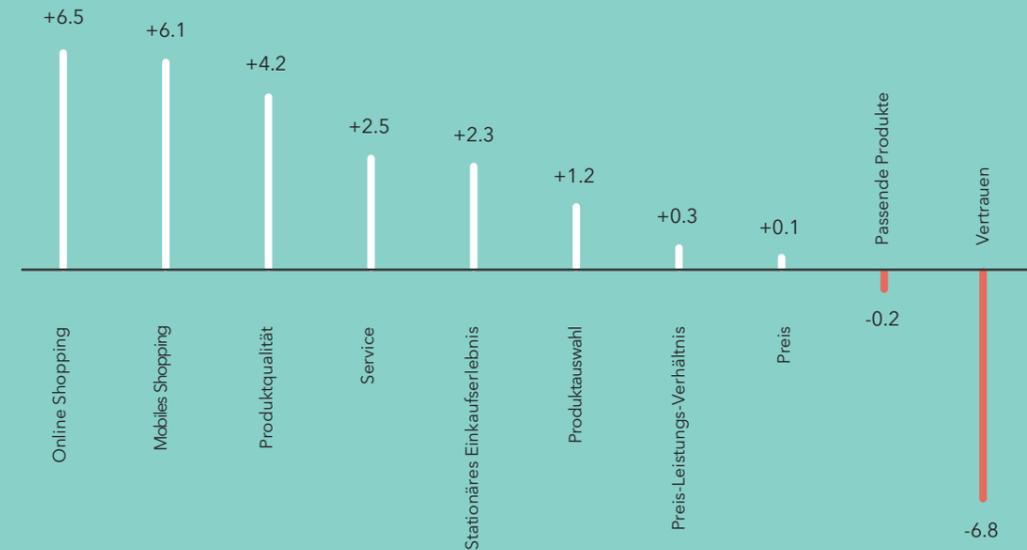
Eine Reihe von Onlineshops - unter anderem auch Zalando - hat 2017 starke Rückgänge in ihren Rankings verzeichnet. Trotz einer starken Performance in verschiedenen Bereichen ihres Angebotes haben Kunden Vertrauen in diese Unternehmen verloren.

Kunden sind sich zunehmend der Preisschwankungen für gleichbleibende Artikel bewusst ("Dynamic Pricing"), die sich auf die Preiswahrnehmung auswirken können. Obwohl wir den Einsatz von solchen dynamischen Modellen befürworten, sehen wir diese Reaktion der Käufer als einen ersten "Warnschuss". Die Modelle müssen auf eine sinnvolle und konsistente Art und Weise implementiert werden, intuitiv für Käufer sein, ohne langfristiges Vertrauen und Kundenbindung zu beeinträchtigen.

BEWERTUNG VON 'VERTRAUEN' FÜR AUSGEWÄHLTE ONLINE-EINZELHÄNDLER



ZALANDO KUNDENBEWERTUNGEN, VERGLEICH 2016-17



Drei Reflektionen für den Einzelhandel

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse sehen wir, dass sich durch die Veränderungen in der Konsumlandschaft dem Handel klare Chancen bieten. Insbesondere sollten Einzelhändler über drei Trends nachzudenken, die maßgeblich zum Erfolg beitragen werden.

1. Bedenken Sie Investitionen in Preis gegenüber Qualität und Service sorgfältig

Einzelhändler werden sich innerhalb einer akzeptablen Preisspanne gegenüber dem niedrigsten Preis im Markt bewegen müssen, um erfolgreich zu sein. Diesen Erfolg sehen wir aber nicht bei Formaten, die auf Kosten der Qualität nur auf den Preis fixiert sind. Käufer sind bereit für Mehrwert und Exzellenz zu zahlen, und Einzelhändler müssen sich der Herausforderung stellen, dieses Gleichgewicht effektiv zu erreichen und in die richtigen Bereiche zu investieren.

2. Lernen Sie, Komplexität und dynamische Systeme zu nutzen, ohne das Vertrauen der Kunden zu verlieren

Dynamische Einzelhandelsmodelle spielen eine Schlüsselrolle, und können dank der zunehmenden Komplexität von Daten, Systemen und Prozessen die Profitabilität und das Kundenangebot von Einzelhändlern verbessern. Die Implementierung dieser Tools muss jedoch mit einem klaren Fokus auf Ihre Zielkunden und den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen balanciert werden, um verwirrende Komplexität oder Vertrauensverlust zu vermeiden.

3. Erkennen und erfüllen Sie die besonderen Bedürfnisse Ihrer Zielkunden

Kundenorientiertes Denken wird immer wichtiger, um sich im engen Wettbewerb von der Konkurrenz abzusetzen. Je kleiner die Unterschiede in den Bewertungen der Einzelhändler werden, desto schwieriger wird es für einzelne Unternehmen, auf dem gesamten Markt gleichbleibend erfolgreich zu sein. Stattdessen benötigen Einzelhändler eine klare Vorstellung davon, wer ihre Zielkunden sind, um zu den Gewinnern im Handel zu gehören. Denn nur dann können sie sicherstellen, dass sie sich ganz auf die Bedürfnisse ihrer wichtigsten Kunden konzentrieren.



Deutschlands Top 30 Einzelhändler

	Einzelhändler	Bewertung
1	dm	84.5
2	Amazon	84.3
3	Rossmann	82.7
4	Edeka	81.8
5	Fressnapf	81.8
6	Douglas	81.3
7	Kaufland	80.6
8	Rewe	80.4
9	Media Markt	79.9
10	Lidl	79.5
11	Otto	79.2
12	Saturn	79.2
13	Aldi	79.0
14	Tchibo	78.6
15	Bauhaus	77.7
16	Deichmann	77.6
17	C&A	77.2
18	Real	77.0
19	eBay	76.9
20	Hornbach	76.9
21	Tamaris	76.8
22	Conrad Elektronik	76.7
23	OBI	76.4
24	Bonprix	76.2
25	s.Oliver	76.1
26	Karstadt	75.8
27	Metro	75.8
28	P&C	75.7
29	Hagebau	75.0
30	H&M	75.0

DER OC&C EINZELHANDEL-INDEX

Der OC&C Einzelhandel-Index ist eine internationale Verbrauchermfrage, der die Wahrnehmung und Einstellung der Kunden zu den weltweit führenden Einzelhändlern misst. Jedes Jahr befragen wir circa 50.000 Verbraucher sowohl zum Gesamtangebot von Einzelhändlern, bei denen sie eingekauft haben, als auch zu wichtigen Elementen des Kundenangebotes (wie z.B. Preis, Produktpalette, Kundenservice). Damit schafft der Index Transparenz über die Stärken und Schwächen der einzelnen Händler aus Kundensicht. Diese Ergebnisse werden dann verwendet, um ein Ranking von über 650 Händlern aus der ganzen Welt zu erstellen. Seit der Einführung des Index im Jahr 2010 haben wir 240.000 Konsumenten interviewt und 24 Millionen Bewertungen analysiert. Der Einzelhandel-Index, jetzt schon im achten Jahr seiner Erscheinung, ist ein aussagestarker Maßstab, der es uns erlaubt Änderungen bei Kundenpräferenzen und Kundenmeinungen über Jahre zu verfolgen, und langjährige Trends zu identifizieren, die die Entwicklung im Einzelhandel treiben.



MEHR DETAILS?

Diese Publikation zeigt Ihnen lediglich eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse des OC&C- Einzelhandel-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?

ÜBER OC&C STRATEGY CONSULTANTS

OC&C Strategy Consultants entwickelt in enger Zusammenarbeit mit seinen Klienten innovative und umsetzbare Lösungen für anspruchsvolle strategische Fragestellungen. OC&C ist in Europa, Nord und Südamerika sowie Asien präsent. OC&C arbeitet international mit namhaften Unternehmen und Investoren zusammen, die sowohl in etablierten als auch in neuen, schnell wachsenden Märkten eine Führungsrolle behaupten oder anstreben.

In Deutschland konzentriert sich OC&C vom Standort München aus auf die Branchen Handel, Medien und Telekommunikation, Konsumgüter, sowie auf das Private Equity-Geschäft.

Weitere Informationen über OC&C Strategy Consultants finden Sie unter www.occstrategy.de.

BÜROS

Belo Horizonte

Hong Kong

Istanbul

London

München

New York

Paris

São Paulo

Shanghai

Warschau

Bei Interesse mehr zu diesen Themen zu erfahren, kontaktieren Sie uns bitte.

Autoren:

Christoph Treiber

Partner, München

Christoph.Treiber@occstrategy.com

Jan Bergmann

Associate Partner, München

Jan.Bergmann@occstrategy.com



OC&C
Strategy consultants