



# PROFIL ... LOS!

Zeigen Sie Profil –  
der Kunde erwartet es!  
Der OC&C-Proposition-Index 2014

# Profil ... Los!

## Inhalt

- 03 Profil ... Los!
- 04 Die wichtigsten Erkenntnisse
- 06 Die Methodik: Die Erfolgsformel finden
- 08 Das Ranking: Top of mind!
- 12 Viele Wege führen nach oben
- 14 Guter Händler / Böser Händler
- 15 Die Latte steigt höher
- 16 Unterhaltungselektronik: Kann man es allen recht machen?
- 20 Textileinzelhandel: Und plötzlich waren sie da
- 24 Lebensmitteleinzelhandel: Jetzt geht es um die Wurst!
- 26 Baumärkte / DIY: Auf Marke bauen
- 28 Multisortimenter & Warenhäuser: Eine Frage des Alters
- 30 Erfolgsfaktor Kunde

Während Zalando und Rocket Internet von einigen als die mutmaßlichen Gewinner erachtet werden, die den deutschen Einzelhandel und vorhandene Kräfteverhältnisse nachhaltig verändern werden, sehen andere darin eine Luftblase, die irgendwann platzen wird. Und auch wenn sich die einen durch die Reuters Titelzeile „Börsengang von Rocket Internet wird zum Rohrkrepierer“ im Oktober 2014 schon bestätigt fühlen, so ist dennoch klar: Das Internet, die neuen technischen Möglichkeiten und die neuen Handelskonzepte ziehen eine gesteigerte Angebotsbreite und -tiefe sowie eine Anpassung an individuelle Kundenbedürfnisse mit sich. Das Kaufverhalten der Kunden verändert sich dadurch weiter und der Handel muss sich darauf einstellen!

Hinzu kommt, dass – vergleichbar mit dem Musikgeschäft, in dem Lady Gaga nach wenigen Monaten einen Bekanntheitsgrad erreichte, für den Madonna früher zehn Jahre benötigte – der Aufstieg und auch der Fall im Handel heute viel schneller erfolgen. Der Handelskunde bildet sein Votum über einen Händler immer schneller und straft einen Händler bei Fehlern und Schwächen sehr viel früher und auch sehr viel stärker ab. Doch wie verändern sich die Anforderungen des Kunden? Welches sind die aktuellen Erfolgsbeispiele? Und was können Sie von diesen lernen?

Zum fünften 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 knapp 800 Händlern, berücksichtigt über 230.000 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 OC&C-Proposition-Index fasst auf Basis der Kundenbewertungen die wichtigsten Erkenntnisse für ein nachhaltig stabiles Wachstum im deutschen Einzelhandel zusammen:

## 1. PROFIL GEWINNT!

In der Kundengunst gewinnen Händler, die ein klares und zur eigenen Positionierung passendes Profil haben. Nur stimmige, gradlinige Leistungsversprechen mit erkennbarer Differenzierung zum Wettbewerb können Kunden dauerhaft überzeugen. Der Preis ist dabei meist nur ein Hygienekriterium, der in seiner strategischen Bedeutung für den dauerhaften Erfolg überschätzt wird.

## 2. KUNDEN POLARISIEREN IMMER STÄRKER!

Der Kunde reagiert auf das immer größer werdende Angebot an Handelsformaten zunehmend mit einer „Schwarz-Weiß“-Sichtweise, um sich überhaupt zurechtzufinden. Dabei trifft er schneller als früher Entscheidungen – oftmals ist schon eine kurzfristige Enttäuschung oder ein nicht authentisch wahrgenommenes Leistungsversprechen für den Kunden Grund genug, um einen Händler abzustrafen und zur Konkurrenz abzuwandern. Verstärkt wird dieser Trend noch durch die „Wutbürgerkultur“ in sozialen Medien, die vermeintliche Schwächen direkt ahndet.

## 3. VERLOREN IST SCHNELL, GEWONNEN WIRD LANGSAM!

Im fortschreitenden Verdrängungswettbewerb wird es für den nachhaltigen Erfolg eines Handelsformates immer entscheidender gezielt daran zu arbeiten keine oder weniger Kunden zu verlieren. Leider konzentriert sich das Management heute überwiegend darauf neue Kunden zu gewinnen, ein gefährlicher Fehler.

## 4. CATEGORY KILLER WAR EINMAL!

Die Anforderungen verschiedener Kundensegmente unterscheiden sich immer stärker. Handelsformate, die sich auf „alle Kunden“ ausrichten, werden langfristig von auf ausgewählte Zielgruppen spezialisierten Anbietern überholt. Die alten stationären Warenhäuser haben schon verloren, Media Markt verliert bereits und auch Amazon spürt erste Herausforderungen.

## 5. DIE LATTE STEIGT HÖHER!

Amazon dominierte vor einigen Jahren noch das Ranking und hat damit das Wettbewerbsniveau in Summe nach oben getrieben: Die 20 höchstplatzierten Händler zogen nach, haben sich im Vergleich zwischen 2010 und 2014 in Summe in allen bewerteten Dimensionen deutlich gesteigert und damit den Abstand zu Amazon verringert. Das Leistungsniveau und damit die Kundenerwartungen im deutschen Einzelhandel steigen!

## 6. LETZENDLICH ENTSCHEIDET DER KUNDE!

Händler, die im OC&C-Proposition-Index im oberen Drittel des Rankings liegen, wachsen mit 6,6 Prozent pro Jahr, während die Händler im unteren Drittel pro Jahr im Schnitt um 0,7 Prozent schrumpfen. Es lohnt sich daher „auf seine Kunden zu hören“ und sein Votum zur Weiterentwicklung der eigenen Strategie zu nutzen. Der OC&C-Proposition-Index hilft dabei eigene Stärken und Schwächen zu erkennen.



# DIE ERFOLGSFORMEL FINDEN

## Die Methodik des OC&C-Proposition-Index

Der OC&C-Proposition-Index 2014 analysiert die Leistungsversprechen von knapp 800 führenden Handelsunternehmen (darunter über 80 aus Deutschland) auf Basis einer internationalen Konsumentenbefragung von mehr als 32.000 Kunden. Hierbei wurden über 230.000 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:

#### 10 Länder:

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

#### 7 Schwerpunkt-Branchen:

- Baumärkte / DIY
- Drogerien
- Lebensmitteleinzelhandel
- Multisortimenter / Warenhäuser
- Telko-Retail
- Textileinzelhandel (inkl. 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 drei Monaten besucht oder dort eingekauft haben.

Die vom Kunden wahrgenommene Stärke des Gesamtleistungsversprechens, der „Proposition“, und die einzelnen Elemente des Leistungsversprechens werden jeweils in einem Index gemessen, dessen Maximalwert 100 ist. Werte oberhalb von 75 können hierbei als „gut bis sehr gut“ beurteilt werden.

Der Net Promoter Score zeigt zudem deutlich, dass ein gutes Abschneiden im OC&C-Proposition-Index einen wesentlichen Einfluss auf den mittelfristigen Erfolg eines Händlers hat. Der Net Promoter Score ist ein Maß dafür, wie viele Kunden ein Handelsformat weiterempfehlen würden. Wie schon in den Vorjahren korreliert der OC&C-Proposition-Index sehr stark mit dem Net Promoter Score - mit einem  $R^2$  von 0,93 ist die Korrelation sogar nochmals stärker als im Vorjahr. Ein gutes Abschneiden im OC&C-Proposition-Index bedeutet also gleichermaßen, dass die Kunden mit dem Händler zufrieden sind und ihn häufig Freunden weiterempfehlen.

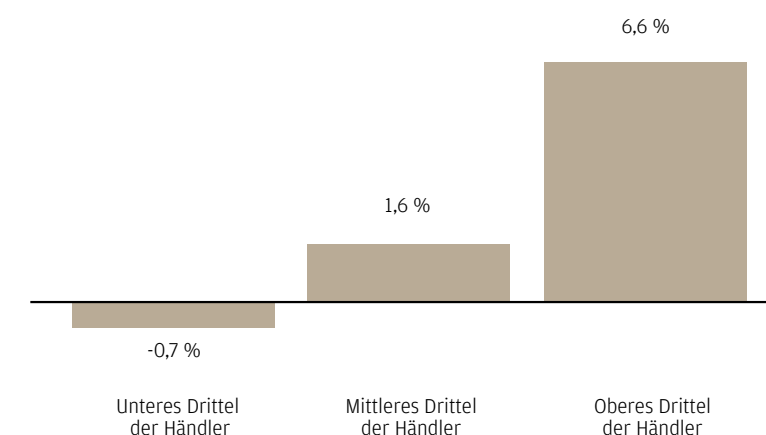
Die Zufriedenheit der Kunden, die anhand des OC&C-Proposition-Index gemessen wird, spiegelt sich auch in den Wachstumsraten der Handelsunternehmen wider. Während die Unternehmen, die sich im

unteren Drittel des Proposition-Index befinden, in den vergangenen Jahren im Schnitt 0,7 Prozent Umsatz pro Jahr verloren haben, sind die Händler im mittleren Drittel im Schnitt um 1,6 Prozent pro Jahr gewachsen. Die Händler des oberen Drittels konnten seit 2010 sogar ganze 6,6 Prozent pro Jahr zulegen.

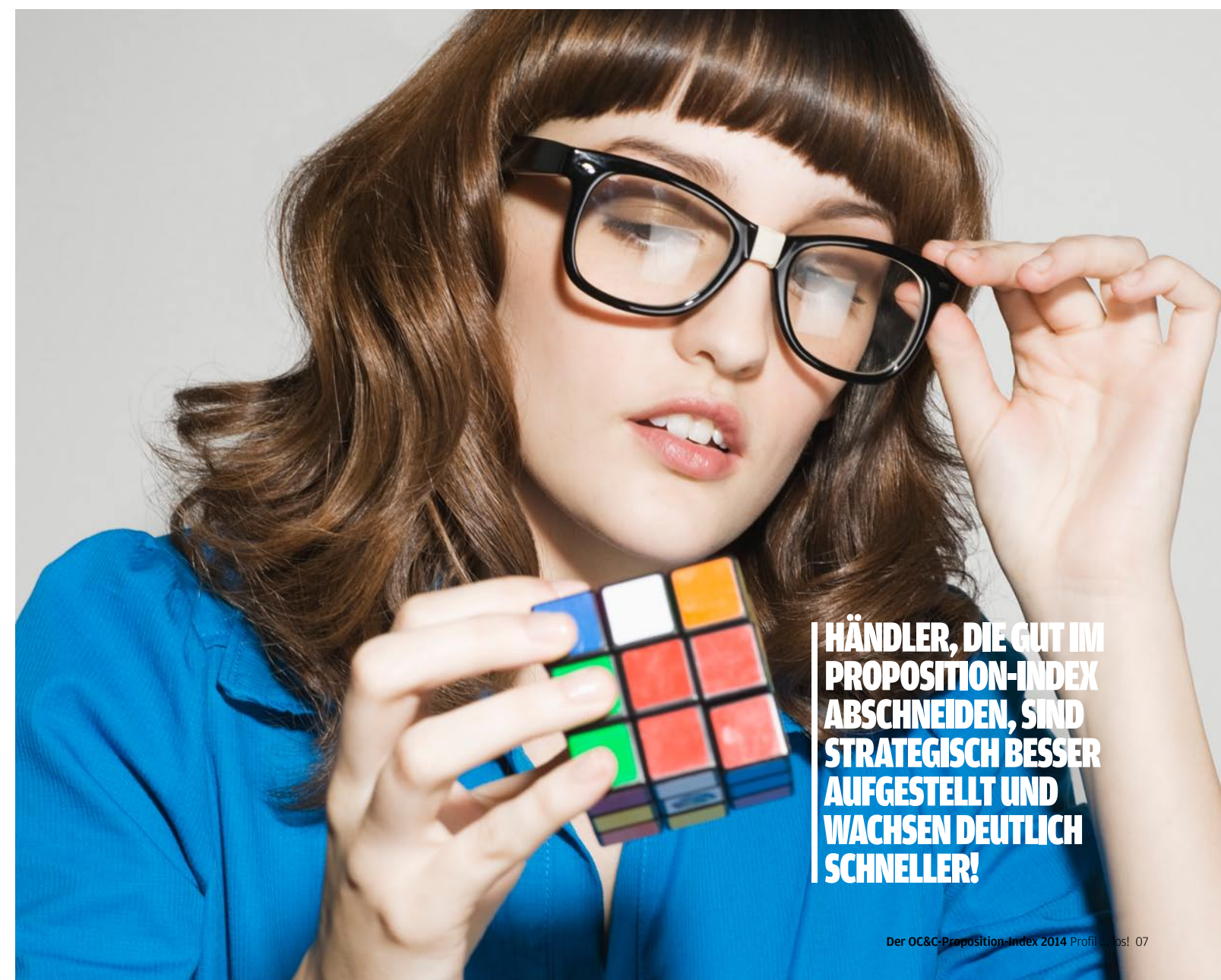
Der OC&C-Proposition-Index ist damit ein gutes Maß für die strategische Stärke des Leistungsversprechens eines Handelsunternehmens, der meist der wirtschaftlichen Entwicklung etwas vorausseilt. Somit können Händler den Index als Frühindikator nutzen, um Handlungsbedarf zu identifizieren.

Doch wie sieht die Situation aktuell aus? Wie schneiden die Händler im diesjährigen Ranking ab?

OC&C-Proposition-Index, Gesamtbewertung  
CAGR<sup>1</sup> in %



Anmerkung: Analyse basiert auf Händlern, für die in 2013 und 2014 Bewertungen erhoben wurden und die für die Geschäftsjahre 2010 bis 2013 Umsatzzahlen veröffentlicht haben. Wachstumsraten je Gruppe nach Umsatz gewichtet; insgesamt wurden 68 Händler berücksichtigt.  
1. CAGR = Compound Annual Growth Rate = jährl. Wachstumsrate  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; Unternehmensdaten: OC&C-Analyse



**HÄNDLER, DIE GUT IM PROPOSITION-INDEX ABSCHNEIDEN, SIND STRATEGISCH BESSER AUFGESTELLT UND WACHSEN DEUTLICH SCHNELLER!**



# TOP OF MIND!

## Gesamtbeurteilung der deutschen Händler

Im fünften Jahr des OC&C-Proposition-Index stehen erneut dm und Amazon auf Platz eins und zwei des Gesamtrankings der deutschen Händler. Auch der Blick auf die Top Ten zeigt ein vergleichsweise stabiles Bild: Sieben Unternehmen der aktuellen Top Ten waren bereits im Vorjahr unter den besten zehn und zwei der drei Neueinsteiger (Breuninger, Kaufland und eBay) waren mit Plätzen 12 und 13 dicht dran.

Außerhalb der Spitzengruppe zeigt das Ranking allerdings eine deutlich höhere Dynamik: Während sich im Vorjahr der Gesamt-Score nur bei 16% der Händler

um drei oder mehr Indexpunkte verschoben hatte, galt dies im aktuellen Jahr für 24 Prozent, d.h. für fast jeden vierten Händler.

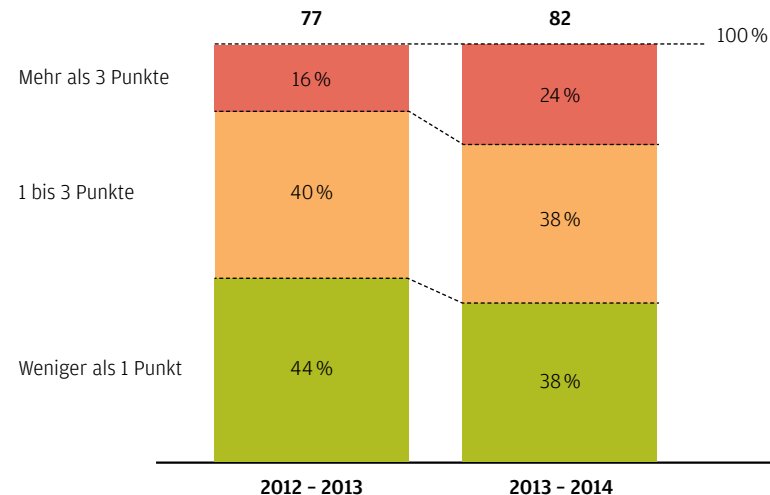
### Doch zunächst zur Spitzengruppe:

dm ist einmal mehr das Paradebeispiel für ein nachhaltiges und kontinuierlich verbessertes Leistungsversprechen: In 2014 konnte dm erneut seinen Spitzenplatz mit 86,5 Indexpunkten verteidigen und hat sich bei Preisstellung, Preis-Leistung und Kundenvertrauen noch einmal gesteigert – das 3. Jahr in Folge!

Amazon kommt zurück: Nachdem das Unternehmen in 2013 u.a. aufgrund der schlechten Presse zum Umgang mit Mitarbeitern ganze 7,7 Indexpunkte verlor, gewinnt es 2014 wieder in der Kundenmeinung und kehrt vor allem im Vertrauen auf die vorderen Plätze zurück. Dennoch bleibt Amazon mit 85,0 Punkten (+2,4 gegenüber 2013) hinter den früheren Spitzenwerten zurück. Die nach wie vor kritische Presse wird einen Teil dazu beitragen – auch wenn die Verbesserung ebenfalls zeigt, dass Kunden in einer medial schnelllebigen Welt Schlagzeilen vergessen und die faktisch wahrgenommene Leistung des Händlers wieder in den Vordergrund rückt. Die noch zurückhaltende Erholung mag aber auch ein erster Indikator dafür sein, dass Category-Killer-Ansätze es zunehmend schwerer gegen Zielgruppenkonzepte haben.

Auf Platz drei des Rankings schiebt sich der Textilist Breuninger erfolgreich nach vorn. Nachdem Breuninger sich bereits von 2012 auf 2013 in der Kundenbewertung spürbar verbessern konnte, erhöhte das im Oktober 2013 neu eröffnete Flagship-Haus in Düsseldorf die Präsenz von Breuninger mit Strahlkraft über den lokalen Markt hinaus und beeinflusst die Kundenzufriedenheit in 2014 sehr stark. Mit dem nun besten Einkaufserlebnis im Bereich Textil bzw. dem dritthöchsten Wert aller Händler in dieser Dimension gelingt es Breuninger, seinen Gesamtwert in Summe um ganze 7,5 Indexpunkte zu verbessern.

### Absolute Veränderung der Gesamtbeurteilung aller deutschen Händler In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 - 2014; OC&C-Analyse



## Gesamtbeurteilung aller deutschen Händler

		Wert	Branche	Bewertungs-Δ, 2013 - 2014 <sup>1</sup>	Δ Rang, 2013 - 2014 <sup>2</sup>
1	dm	86,5	Drogerie	2,3	0
2	amazon	85,0	Multisortimenter / Warenhäuser	2,4	0
3	Breuninger	80,8	Textileinzelhandel	7,5	+29
4	Rossmann	80,8	Drogerie	1,1	+2
5	Douglas	80,4	Drogerie	-0,7	-2
6	Thalia	80,3	Andere	-0,7	-2
7	Globus	79,9	Lebensmitteleinzelhandel	1,8	+1
8	Drogerie Müller	79,8	Drogerie	-0,2	-3
9	Kaufland	79,4	Lebensmitteleinzelhandel	2,2	+4
10	eBay	79,3	Multisortimenter / Warenhäuser	1,9	+2
11	Tchibo	79,1	Multisortimenter / Warenhäuser	0,2	-4
12	P&C	79,0	Textileinzelhandel	4,1	+9
13	C&A	78,4	Textileinzelhandel	2,3	+5
14	HORNBACK	78,0	Baumärkte / DIY	1,9	+5
15	Aldi	77,9	Lebensmitteleinzelhandel	1,6	+1
16	s.Oliver	77,8	Textileinzelhandel	1,3	-1
17	Otto	77,8	Multisortimenter / Warenhäuser	-0,2	-8
18	Esprit	77,6	Textileinzelhandel	0,2	-7
19	bonprix	77,2	Textileinzelhandel	-0,6	-9
20	Tamaris	76,8	Textileinzelhandel	n/a	n/a
21	Lidl	76,6	Lebensmitteleinzelhandel	2,4	+5
22	DEPOT	76,6	Andere	3,4	+12

1. n/a bezieht sich auf Händler, die entweder in 2013 nicht vertreten waren oder weniger als 100 Bewertungen erhalten haben.

2. Positionen so angepasst, dass nur die Unternehmen berücksichtigt wurden, die sowohl 2013 als auch 2014 einen Rang hatten. Die Summe aller Positionsveränderungen ist somit gleich Null.  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse

		Wert	Branche	Bewertungs-Δ, 2013 - 2014 <sup>1</sup>	Δ Rang, 2013 - 2014 <sup>2</sup>
23	H&M	76,3	Textileinzelhandel	4,1	+15
24	Conrad Electronic	76,1	Unterhaltungselektronik	2,1	+4
25	Zara	76,1	Textileinzelhandel	4,3	+17
26	DaWanda	76,0	Andere	3,6	+11
27	Deichmann	75,7	Textileinzelhandel	-0,2	-6
28	Cyberport	75,7	Unterhaltungselektronik	6,3	+27
29	Edeka	75,6	Lebensmitteleinzelhandel	-0,6	-11
30	Ernsting's family	75,5	Textileinzelhandel	-1,3	-15
31	Metro	75,4	Lebensmitteleinzelhandel	4,7	+20
32	Media Markt	75,2	Unterhaltungselektronik	1,5	-1
33	REWE	75,1	Lebensmitteleinzelhandel	2,5	+3
34	Tom Tailor	75,0	Textileinzelhandel	0,3	-11
35	Görtz	74,9	Textileinzelhandel	3,5	+11
36	BAUHAUS	74,7	Baumärkte / DIY	0,9	-7
37	QVC	74,6	Andere	0,1	-13
38	Zalando	74,4	Textileinzelhandel	0,3	-11
39	notebooksbilliger.de	74,4	Unterhaltungselektronik	2,4	0
40	OBI	74,1	Baumärkte / DIY	0,5	-8
41	Saturn	74,0	Unterhaltungselektronik	-0,4	-16
42	hagebau	73,7	Baumärkte / DIY	1,7	-1
43	Kaufhof	73,5	Multisortimenter / Warenhäuser	0,8	-8
44	ASOS	72,7	Textileinzelhandel	4,6	+21
45	Weltbild	72,5	Andere	n/a	n/a
46	T.K.Maxx	72,4	Multisortimenter / Warenhäuser	6,8	+32
47	real	72,2	Lebensmitteleinzelhandel	0,5	-2
48	New Yorker	71,9	Textileinzelhandel	0,2	-4
49	expert	71,5	Unterhaltungselektronik	-0,1	-3
50	famila	71,4	Lebensmitteleinzelhandel	1,4	+3
51	Butlers	71,4	Andere	-0,6	-10
52	Wöhrl	71,2	Textileinzelhandel	0,2	-1
53	Street One	71,2	Textileinzelhandel	0,1	-4
54	Telekom	71,1	Telko	3,3	+14
55	toom - Der Baumarkt	70,9	Baumärkte / DIY	-0,4	-7
56	Netto	70,5	Lebensmitteleinzelhandel	1,2	+3
57	Redcoon	70,2	Unterhaltungselektronik	0,4	-2
58	flaconi.de	70,1	Drogerie	n/a	n/a
59	Adler	69,9	Textileinzelhandel	-0,1	-4
60	Karstadt	69,6	Multisortimenter / Warenhäuser	-1,5	-9
61	O2	69,3	Telko	0,5	+3
62	ElectronicPartner	69,2	Unterhaltungselektronik	2,2	+10
63	Takko	69,1	Textileinzelhandel	0,1	-2
64	Penny	68,9	Lebensmitteleinzelhandel	0,1	-1
65	DressForLess	68,9	Textileinzelhandel	3,0	+12
66	RENO	68,4	Textileinzelhandel	-0,6	-4
67	Brands4Friends	68,4	Textileinzelhandel	2,3	+8
68	Euronics	68,2	Unterhaltungselektronik	1,3	+3
69	Vodafone	68,2	Telko	1,4	+4
70	Strauss Innovation	68,2	Multisortimenter / Warenhäuser	-5,5	-38
71	Orsay	67,5	Textileinzelhandel	-1,2	-5
72	billiger.de	67,3	Unterhaltungselektronik	1,3	+4
73	Primark	66,8	Textileinzelhandel	-2,6	-15
74	MEDIMAX	66,1	Unterhaltungselektronik	0,3	+4
75	NKD	66,1	Textileinzelhandel	1,0	+5
76	Norma	66,0	Lebensmitteleinzelhandel	1,1	+5
77	KiK	65,9	Textileinzelhandel	2,0	+5
78	mobilcom-debitel	65,2	Telko	1,7	+6
79	Kaiser's	64,5	Lebensmitteleinzelhandel	-4,3	-14
80	Charles Vögele	64,4	Textileinzelhandel	-3,6	-12
81	Base / E-Plus	63,9	Telko	-3,2	-11
82	Mirapodo	62,6	Textileinzelhandel	-4,1	-8
83	Bonita	62,1	Textileinzelhandel	-7,2	-24
84	Woolworth	61,4	Multisortimenter / Warenhäuser	-0,3	+1
85	baumarkt direkt	57,5	Baumärkte / DIY	-6,1	-2

Der Blick auf die Podiumsplätze nach Dimension zeigt bei aller Stabilität der Spitzengruppe, dass eine nachhaltige Profilierung über sehr unterschiedliche Faktoren möglich ist: So verfolgen Primark und KiK eine klare Preisführerpositionierung und belegen konsequent erneut die Spitzenpositionen bei „Preis“, landen dafür bei Qualität weit hinten auf den Plätzen 84 und 85. dm als wirklicher Value-Anbieter punktet demgegenüber sowohl bei Preis-Leistung als auch bei Qualität und Vertrauen. Und die Differenzierungsstrategie von Douglas und Breuninger spiegelt sich entsprechend in den vorderen Plätzen bei Einkaufserlebnis oder Service. Amazon gewinnt wieder etwas und belegt bei Auswahl und Service den ersten Platz.

Eine kleine Überraschung ist der Sprung von eBay auf den dritten Platz in der Dimension „Produkte, die zu mir passen“. Während eBay als Auktionshaus immer schon für eine breite Auswahl stand, zeigen sich hier erste Spuren der eigenen Retail-Strategie, bei der sich eBay konsequent vom B2C-Auktionshaus hin zu einem Online-Händler entwickelt.

Die Beispiele zeigen weiterhin, dass Preis häufig eher ein „Hygienekriterium“ ist, welches zwar erfüllt sein muss, allein aber nur in wenigen Fällen als differenzierendes Merkmal reicht. Breuninger zeigt zum Beispiel sehr schön, dass es auch in der heutigen Zeit möglich ist, durch „Leistung“ zu überzeugen.

#### Podiumsplätze je Dimension, 2013 und 2014

	2014			2013		
	Champion	#2	#3	Champion	#2	#3
Preisstellung	PRIMARK	KiK	ALDI ALDI	PRIMARK	KiK	ALDI ALDI
Produktqualität	dm	Douglas	Thalia.de	Douglas	dm	Thalia.de
Produktauswahl	amazon	ebay	Kaufland	amazon	ebay	Douglas
Produkte, die zu mir passen	amazon	dm	ebay	amazon	dm	Thalia.de
Service	amazon	Douglas	dm	Douglas	amazon	Thalia.de
Einkaufserlebnis	Douglas	dm	Breuninger	Douglas	Thalia.de	dm
Preis-Leistung	dm	amazon	ALDI ALDI	dm	amazon	ALDI ALDI
Modegrad <sup>1</sup>	ZARA	s.Oliver	zalando	ESPRIT	zalando	ZARA
Vertrauen	dm	amazon	Thalia.de	dm	Thalia.de	Thibor
Online-Shopping <sup>2</sup>	bonprix	Thibor	ROSSMANN	bonprix	Thalia.de	CONRAD

1. Nur für Textileinzelhändler  
2. Ohne reine Online-Händler  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse

1. n/a bezieht sich auf Händler, die entweder in 2013 nicht vertreten waren oder weniger als 100 Bewertungen erhalten haben.  
2. Positionen so angepasst, dass nur die Unternehmen berücksichtigt wurden, die sowohl 2013 als auch 2014 einen Rang hatten. Die Summe aller Positionsveränderungen ist somit gleich Null.  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse



# VIELE WEGE FÜHREN NACH ROM OBEN

## Hart erarbeitet – schnell zerstört

## Kein Patentrezept

### DAS BEISPIEL BONITA ZEIGT DEUTLICH, WIE SENSIBEL LANGJÄHRIGE KUNDSCHAFT AUF SPÜR-BARE VERÄNDERUNGEN IM LEISTUNGSVERSPRECHEN REAGIEREN

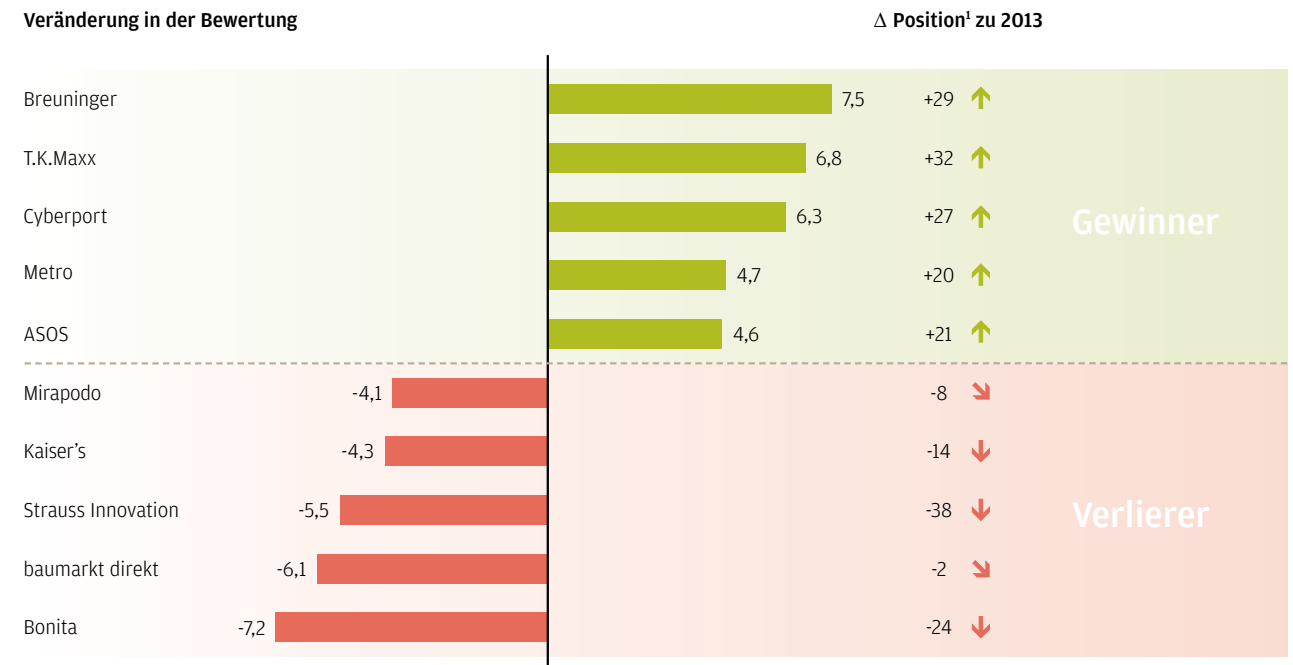
Die Stabilität in der Spitzengruppe auf der einen und die zeitgleich stärkere Dynamik im restlichen Ranking auf der anderen Seite zeigen die Herausforderungen der Händler: Es erfordert viele Jahre konsequenter und konsistenter Strategie- und Positionierungsarbeit, um sich ganz oben in der Kundengunst zu verankern. Gleichzeitig wird es immer schwerer, diese Konsistenz über alle Kontaktpunkte mit dem Kunden in der angestrebten Qualität aufrechtzuerhalten: Die Vielzahl an v.a. digitalen Kommunikationswegen verbreitet Erfahrungen und Meinungen in unglaublicher Geschwindigkeit. Die parallel hohe Skepsis vieler Konsumenten gepaart mit der stets höheren Faszination von kritischen Nachrichten erfordern vom Händler nichts weniger als permanente Perfektion an allen Kontaktpunkten. Addiert man das zudem stetig wachsende Angebot neuer Handelskonzepte und damit attraktive Alternativen, verwundert es nicht, dass Kunden den Händlern immer weniger Fehler verzeihen und Schwächen im Leistungsversprechen konsequent abstrafen.

Dass es bei aller Notwendigkeit zu Konsistenz und Perfektion kein Positionierungs-Patentrezept gibt, zeigt sich alleine an der Zusammensetzung des Podiums: ein Value-Anbieter, ein Onliner und ein Premium-Anbieter. Im Übrigen wiederum eine schöne Indikation dafür, dass die Dimension „Preis“ kein Allheilmittel für ein tragfähiges Kundenversprechen ist.

Die Profilierungsschwerpunkte der Top-Platzierten sind dabei vielfältig:

- **Profilierung über Einkaufserlebnis:** Breuninger setzt seit Jahren auf ein einzigartiges Einkaufserlebnis. Nachdem das Unternehmen mit seiner neuen Schuhabteilung im Stammhaus schon 2012 Maßstäbe setzte, beeindruckt das neue Haus in Düsseldorf seit Ende 2013 mit seinem gesamten Ambiente. Das Ergebnis: Breuninger erzielt den drittbesten Wert beim Einkaufserlebnis und steigert seine Gesamtzufriedenheit um 7,5 Indexpunkte.
- **Profilierung über das Geschäftsmodell:** T.K.Maxx etabliert sich zunehmend im deutschen Markt. Die Kunden verstehen, dass es sich nicht um einen normalen Händler handelt, sondern dass das Geschäftsmodell gezielt auf Markenartikel mit hohen Rabatten setzt und einen hohen „Postenanteil“ hat. Viele Kunden

## Top-5-Gewinner und -Verlierer nach Bewertung, 2013 vs. 2014 In Punkten (aus 100)



1. Positionsveränderung berücksichtigt nur Händler, die in 2013 und 2014 vertreten sind  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse

verzeihen zunehmend Schwächen bei Einkaufserlebnis und Service und akzeptieren, dass Sortimente oft weniger strukturiert und harmonisch präsentiert werden. T.K.Maxx ist aus Kundensicht „anders“ – und das erfolgreich. Entsprechend macht das weiterhin polarisierende Format einen großen Sprung in das solide Mittelfeld des Rankings

- **Profilierung über Zielgruppenansprache:** Cyberport nutzt die Schwäche des Marktführers Media-Saturn und etabliert sich schrittweise als junge und moderne Alternative. Die (wenigen) Filialen sind moderner, übersichtlicher, werbtiger und bieten aus Kundensicht ein besseres Einkaufserlebnis und besseren Service. Damit trifft Cyberport den Kundengeschmack insbesondere bei der attraktiven Kundengruppe der über 35-Jährigen und bei Haushalten mit überdurchschnittlichem Einkommen.
- **Profilierung durch Rückbesinnung auf alte Stärken:** Aus strategischer Sicht hat die Metro viele Herausforderungen. Zu schwierig ist es, aus einem Format heraus zugleich für professionelle Kunden gegen führende Food-Service-Delivery-Wettbewerber und für „private“ Kunden gegen den klassischen LEH und Amazon zu bestehen. Eine strategische Rückbe-

sinnung auf die Anforderungen der „wirklich“ professionellen Kunden kann den früheren Abwärtstrend in der Kundenwahrnehmung aufhalten. Metro verbessert sich um ganze 20 Plätze auf Platz 31 des Rankings

- Der Blick auf die Verlierer des 2014er Rankings bestätigt die beiden Beobachtungen zu klarer Profilierungsnotwendigkeit und volatiler Kundengunst. Viele der Absteiger zeigen ein dem Hauptwettbewerber ähnliches, aber am Ende doch nicht ebenso überzeugendes Leistungsversprechen.
- So ist beispielsweise Mirapodo am Ende doch nicht Zalando, trifft den Sortimentsgeschmack der Kunden spürbar schlechter als der Wettbewerber und verliert 4,1 Indexpunkte zum Vorjahr.
- Gleiches gilt für Strauss Innovation, das – aus einstiger Stärke bei Wohnaccessoires kommend – diese Position mittlerweile an Butlers und Depot abgegeben hat. Die in Folge versuchte alternative Stärkung des Bekleidungsbereichs hat nicht gefruchtet. Das Format ist entsprechend angeschlagen und verliert in der Kundengunst auf breiter Front.
- Auch Kaiser's ist nicht Fleisch, nicht Fisch: Der Händler kann weder mit der Leistung z.B. von Edeka und REWE noch den Preisen

z.B. der Discounter mithalten und fällt an das Ende des Rankings zurück.

Dass der Abstieg vergleichsweise schnell erfolgen kann, zeigen zwei andere Index-Absteiger:

- baumarkt direkt kommt nicht gegen die etablierten Spieler an: In den Vorjahren zeigte der Händler noch vielfach positive Bewertungen, wird nun aber durch die Online-Maßnahmen der Etablierten – insbesondere OBI und Hornbach – förmlich überrollt und fällt auf den letzten Platz des Rankings zurück.
- Bonita ist noch im Umschwung. Nach der Übernahme durch Tom Tailor hat sich das Angebot von Bonita spürbar verändert. Trotz zahlreicher Verbesserungen reagieren viele der langjährigen Kunden zunächst negativ. Bonita verzeichnet entsprechend mit 7,2 Punkten den größten Rückschlag in der Kundengunst.

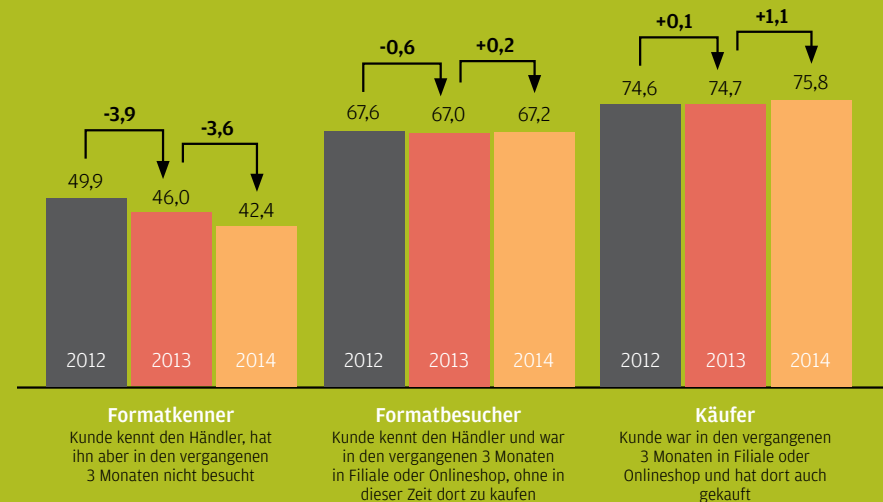
# GÜTER HÄNDLER / BÖSER HÄNDLER

## Die Kundengunst polarisiert immer stärker

Das Einzelhandelsangebot für den deutschen Konsumenten wird immer größer: Nicht nur wachsen Verkaufsflächen weiter, es entstehen auch immer mehr Online-Angebote und zwingen den Verbraucher, sich in einem „Dschungel“ von Handelsformaten zurechtzufinden. Es ist nur zu verständlich, dass der Kunde beginnt, immer schneller

auszusortieren, um die Orientierung bei der Vielzahl von Händlern, deren Multikanalkommunikation sowie den vielseitigen Meinungen zu den Händlern zu behalten. Aus dieser Not heraus beginnt der Kunde daher stärker „schwarz-weiß“ zu denken – und damit Händler, die er nicht bevorzugt, schneller und konsequenter fallen zu lassen.

### Durchschnittliche Bewertung je Interaktionsgrad, 2012 – 2014, LFL<sup>1</sup> In Punkten



1. LFL (like-for-like) Betrachtung unter Berücksichtigung eines identischen Sets von Unternehmen für 2012 – 2014; ohne Schlecker, QVC, Cyberport, Street One, Tom Tailor, Weltbild, Tamaris, Flaconi.de  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 – 2014; OC&C-Analyse

Dies bestätigt sich, wenn man die Kundenbewertungen nach Interaktionsgrad vergleicht, d.h. die Unterschiede zwischen Formatkennern, -besuchern und Käufern. Formatkennner sind Konsumenten, die zwar mit dem Händler vertraut sind, aber in den letzten drei Monaten keine Filiale besucht haben. Formatbesucher waren zwar innerhalb der letzten drei Monate in einer Filiale, haben aber – im Gegensatz zu Käufern – nichts gekauft.

## KUNDEN GEWINNEN IST GUT – KUNDEN NICHT VERLIEREN OFT WICHTIGER

Erwartbar fällt das Votum von Käufern typischerweise besser aus als das von Besuchern und Kennern, da der Konsument im Normalfall bei eben dem Händler kauft, den er am besten findet: Sind Sie Edeka-Kunde, so bewerten Sie Edeka typischerweise besser als REWE. Warum sonst würden Sie bei Edeka und nicht bei REWE kaufen?

Die Gegenüberstellung im Zeitverlauf über die letzten drei Jahre zeigt aber die angesprochene, stärkere Polarisierung: Während Käufer und Besucher ein im Dreijahresvergleich sehr konstantes Votum aussprechen, geht die Kundengunst der reinen Kenner von Jahr zu Jahr deutlich zurück. Lag der Durchschnittswert 2012 noch bei 49,9 Indexpunkten, so liegt er 2014 mit 42,4 ganze 7,5 Indexpunkte darunter. Eine beachtliche Veränderung!

Händler laufen damit Gefahr, durch eventuell auch nur kleine Schwächen aus der Besuchsroutine des Kunden herauszufallen, folglich in der Wahrnehmung abzurutschen und immer seltener eine zweite Chance zu bekommen. Warum auch? Das Angebot wird ja immer größer.

Umso wichtiger wird es daher, beim Kunden negative Erlebnisse zu vermeiden. Dies zeigt sich zum Beispiel bei zahlreichen OC&C-Preisprojekten: Lag der Fokus vieler Händler vor einigen Jahren noch auf der Identifikation von Fokusartikeln zur Kundengewinnung, so hat die Vermeidung von „Preisschmerzpunkten“ heute eine mindestens ebenso hohe Bedeutung. Und nicht selten ist selbst bei führenden Händlern in LEH, Unterhaltungselektronik, DIY und Textil jeder zwanzigste Artikel im Sortiment ein sogenannter „Preisschmerzpunkt“, d.h. ein Artikel, bei dem der Händler deutlich teurer ist als sein Wettbewerb und der den Kunden – sollte er es bemerken – spürbar verärgert. Solche „Preisschmerzpunkte“ greifen das Kundenvertrauen an und sind typische Anlässe, einen Händler aus der Besuchsroutine zu kippen.

# DIE LATTE STEIGT HÖHER

## Die Top-Händler heben das Niveau weiter an

Das Wettbewerbsniveau hat sich in den letzten fünf Jahren erhöht: Im Vergleich zu 2010 haben sich die Top-20-Händler in 2014 in allen Dimensionen verbessert und auch die Gesamtwertung um fünf Indexpunkte (auf 80 Indexpunkte in 2014) gesteigert. Damit konnte der Abstand zu dem zwischen 2010 und 2014 quasi unveränderten Amazon nahezu halbiert werden.

Die Aufsteiger zeigen, dass Händler über zwei verschiedene Strategien an der Erhöhung des Wettbewerbsniveaus und ihrer Profilierung arbeiten:

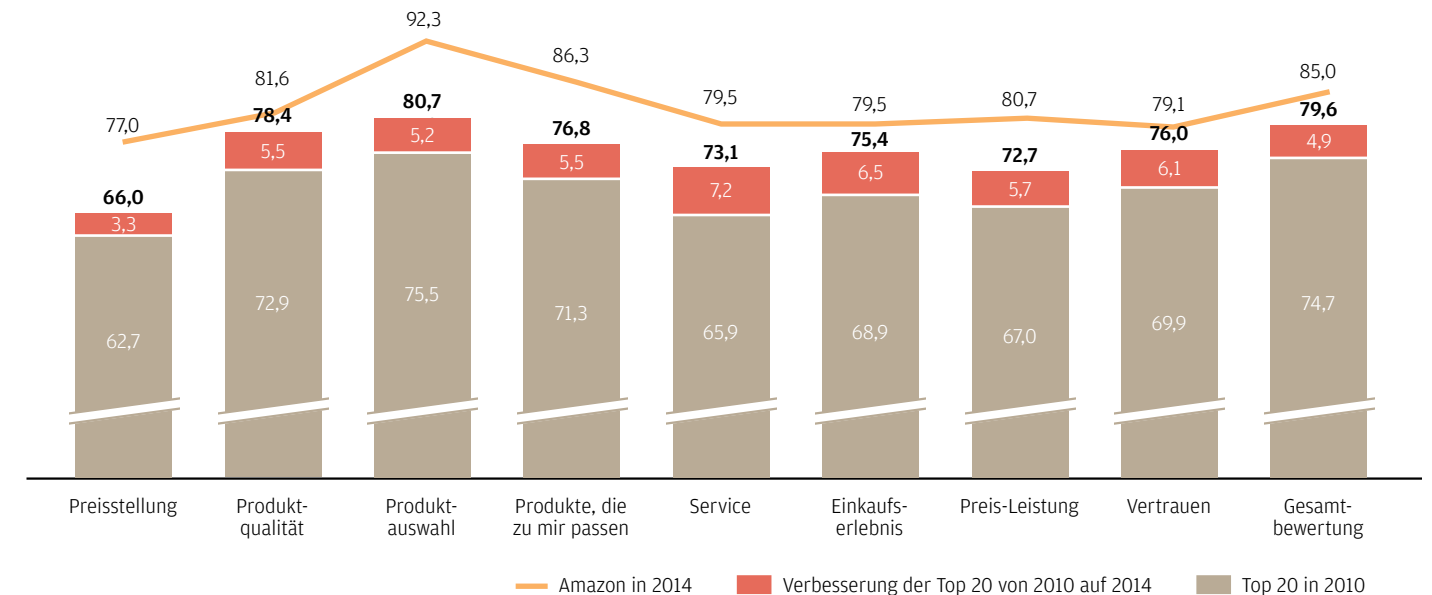
- **Auffholen bei Schwächen:** Verschiedene Anbieter arbeiten gezielt an Elementen ihres Leistungsversprechens, bei denen sie früher Schwächen hatten. Aldi zum Beispiel schafft es seine „schwachen“ Dimensionen Service und Einkaufserlebnis im Vergleich zu 2010 um 5,9 bzw. 5,0 Indexpunkte zu verbessern, während die Stärken in Preisführerschaft und Preis-Leistung bestehen bleiben.

- **Spitze Profilierung über Stärken:** Viele der oben genannten Beispiele zeigen alternativ, dass Händler sehr erfolgreich sein können, wenn sie sich bewusst auf Exzellenz in wenigen Dimensionen konzentrieren und dabei explizit Schwächen in anderen Dimensionen in Kauf nehmen.

In den nächsten Jahren wird sich zeigen, wie weit kann das Niveau noch ansteigen? Wer kristallisiert sich als Top-Händler und wird von den Kunden als „perfekt“ wahrgenommen? Und wie gut kann sich Amazon künftig in diesem Wettbewerb positionieren?

## ZWANG ZU PERMANENTER PERFEKTION

### Bewertung der Top-20-Händler in 2010 vs. Top-20-Händler in 2014 im Vergleich zu Amazon In Punkten







# KANN MAN ES ALLEN RECHT MACHEN?

Die Schwierigkeit von  
Media Markt, Saturn  
& Co. auf allen  
Hochzeiten zu tanzen

Vor 10 Jahren galt Media Markt noch als der Category Killer in der Unterhaltungselektronik, gegen den es der Wettbewerb aufgrund von dominierender Größe (von Unternehmen und Märkten), preisschreiendem Image und kreativen Aktionen äußerst schwer hatte. Doch sucht der Kunde heute noch nach Läden mit 100 fast identischen Fernsehern, aber mangelnder unabhängiger Fachberatung – Läden, die alle Kunden über einen Kamm scheren?

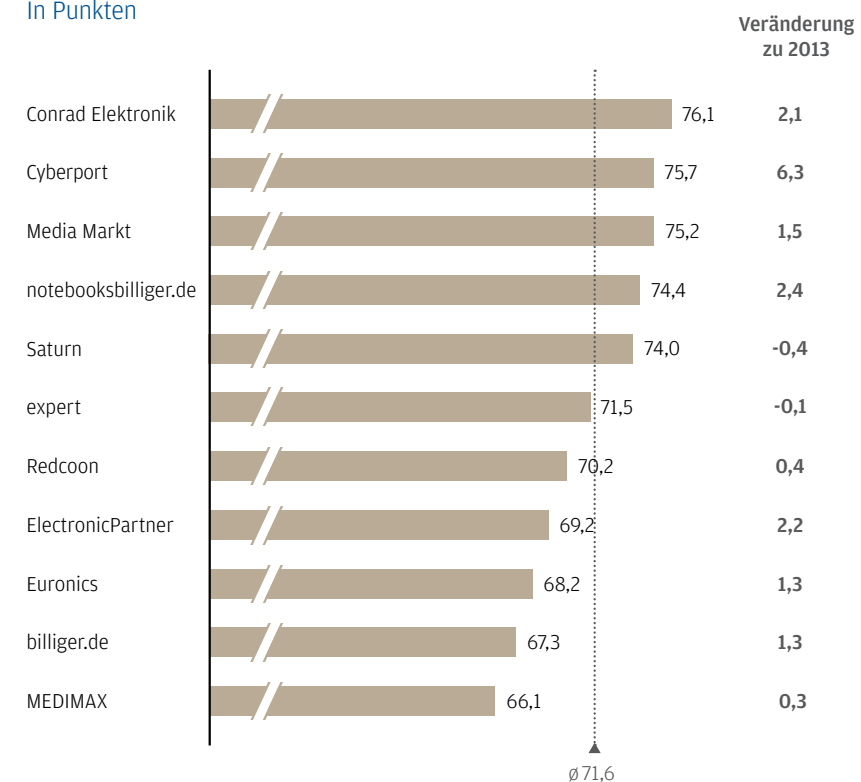
Heute ist „groß“ nicht mehr zwangsläufig „kompetent“ und „rot“ nicht mehr „billig“. Kunden wissen, dass Online oft günstiger und vielleicht auch einfacher ist. Zudem unterscheidet sich das Kaufverhalten der Konsumenten immer mehr: Der 45-jährige gutverdienende Akademiker aus Hamburg kauft seinen Fernseher vermutlich anders als der smart shoppende 27-jährige Facharbeiter und der wiederum anders als der Rap-Musik-Fan aus Gelsenkirchen oder der Familienvater aus Dresden. Fühlen sich alle im selben Media Markt optimal bedient? Eher nicht!

Vor diesem Hintergrund fällt es Category Killern immer schwerer, die „breite Masse“ adäquat aus einem Konzept heraus zu bedienen. In Konsequenz entwickeln sich kleinere Anbieter mit spezialisierten Konzepten und nagen an Kundenfrequenz und Umsatz der Großen. Der Vorteil der Kleinen: Authentizität, Fokus und ein für die Zielgruppe eindeutiger passendes Angebot. Da zudem lokale Begrenztheit heutzutage aufgrund eines guten Online-Angebots kaum mehr eine Rolle spielt, können auch diese kleinen Anbieter deutschlandweit attraktive „Nischenkunden“ ansprechen – und viele ehemalige „Kleine“ sind mittlerweile zu beachtlicher Größe gewachsen.

Genau das stellt interessanterweise aber auch diese ehemaligen Nischenkonzepte vor die Herausforderung, mit Breite umzugehen – wie das Beispiel von notebooksbilliger.de bereits seit 2013 zeigt: Mit Ansprache eines breiteren Publikums verliert der Spezialist etwas von seiner einst so geschätzten Authentizität und Fans beginnen sich abzuwenden. Gleichzeitig ist oft die breite Masse noch nicht gewonnen, um mit Amazon und Co. mithalten. Die Frage für solche Anbieter ist: Wie viel Mainstream geht?

Unterhaltungselektronik, Gesamtbewertung, 2014

In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; OC&C-Analyse

## Unterhaltungselektronik – Top 5 pro Bewertungselement, 2013 – 2014

	2014					2013				
	Champion	#2	#3	#4	#5	Champion	#2	#3	#4	#5
<b>Preisstellung</b>	notebooksbilliger.de	billiger.de	Redcoon	Cyberport	Media Markt	notebooksbilliger.de	Redcoon	billiger.de	Cyberport	Media Markt
<b>Produktqualität</b>	Cyberport	Saturn	Media Markt	notebooksbilliger.de	Conrad Elektronik	Saturn	Conrad Elektronik	Media Markt	notebooksbilliger.de	expert
<b>Produktauswahl</b>	Conrad Elektronik	Media Markt	Saturn	notebooksbilliger.de	Cyberport	Media Markt	Conrad Elektronik	Saturn	notebooksbilliger.de	Redcoon
<b>Produkte, die zu mir passen</b>	Cyberport	Media Markt	Conrad Elektronik	Saturn	notebooksbilliger.de	Media Markt	Saturn	Conrad Elektronik	notebooksbilliger.de	Redcoon
<b>Service</b>	Cyberport	Electronic Partner	Conrad Elektronik	expert	Euronics	expert	Conrad Elektronik	Electronic Partner	Euronics	Cyberport
<b>Einkaufserlebnis</b>	Cyberport	Saturn	Media Markt	expert	Conrad Elektronik	Media Markt	expert	Saturn	notebooksbilliger.de	Conrad Elektronik
<b>Preis-Leistung</b>	notebooksbilliger.de	Redcoon	Media Markt	Cyberport	Saturn	notebooksbilliger.de	Redcoon	Conrad Elektronik	Media Markt	Saturn
<b>Vertrauen</b>	Conrad Elektronik	Cyberport	notebooksbilliger.de	Electronic Partner	Saturn	Conrad Elektronik	Saturn	expert	notebooksbilliger.de	Cyberport

Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse

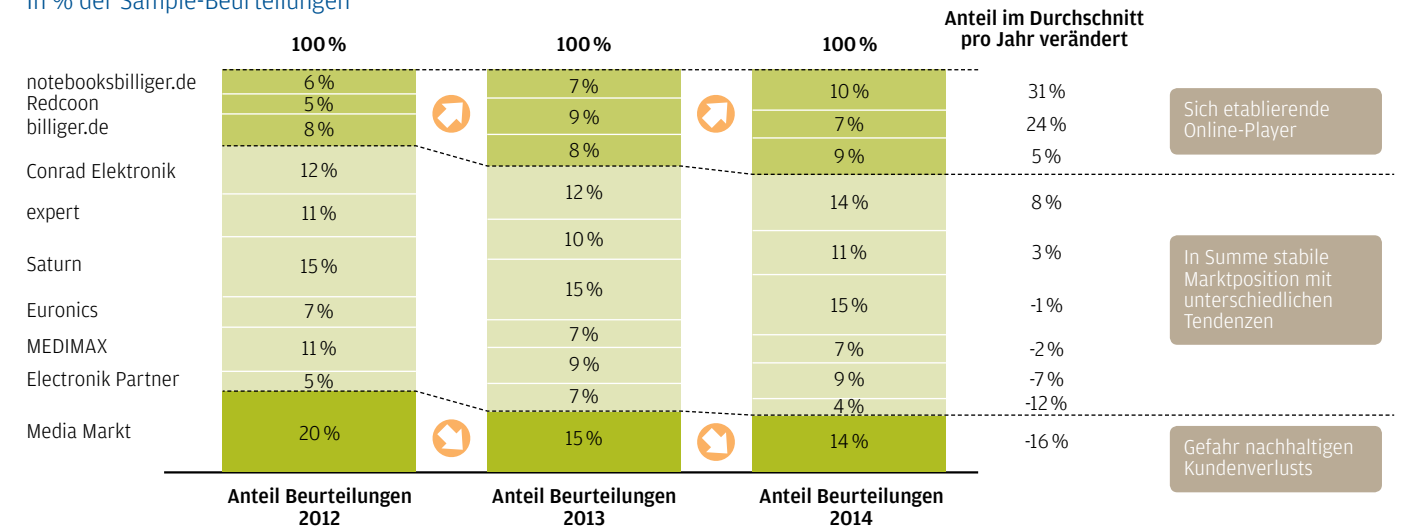
Ein aktuelles Beispiel für einen erfolgreichen Nischenanbieter ist Cyberport. Nach notebooksbilliger.de schließt auch Cyberport im Kundenvotum zu Media Markt und Saturn auf und ist damit der Gewinner der Kundengunst in 2014 mit +6,3 Indexpunkten. So überholt ein weiterer spezialisierter Anbieter die Etablierten – und dies nicht über Preis, sondern über ein zielgruppengerechteres Leistungsversprechen. In den Dimensionen „Einkaufserlebnis“ und „Produkte, die zu mir passen“ nimmt Cyberport Media Markt den ersten Platz ab, bei Produktqualität verdrängt es Saturn. Auch bei „Service“ landet Cyberport ganz vorn.

Demgegenüber liegt Media Markt selbst bei Preisstellung nur auf Platz fünf und schafft es bei dem so wichtigen Kriterium „Vertrauen“ noch nicht einmal in die Top 5. Und selbst wenn Media Markt für den „Durchschnittsdeutschen“ auch heute noch das beste Leistungsangebot hat, so verliert Media Markt zunehmend spezifische Kundengruppen.

Die Herausforderung der Kundenabwanderung zeigt sich schon heute an der Verteilung der Bewertungen im OC&C-Proposition-Index. Denn anhand der Verteilung der Antworten in unserer Befragung können wir erkennen, welche Händler sich „im Kopf des Konsumenten“ breiter machen und welche an Stellenwert verlieren. Die beigefügte Grafik der Anteile der Beurteilungen der verschiedenen Händler zeigt deutlich, wie insbesondere der ehemalige Category-Killer Media Markt Frequenz an spezialisierter Wettbewerber verliert.

## Unterhaltungselektronik – Anteil der Kundenbeurteilungen, 2012 – 2014

In % der Sample-Beurteilungen<sup>1</sup>



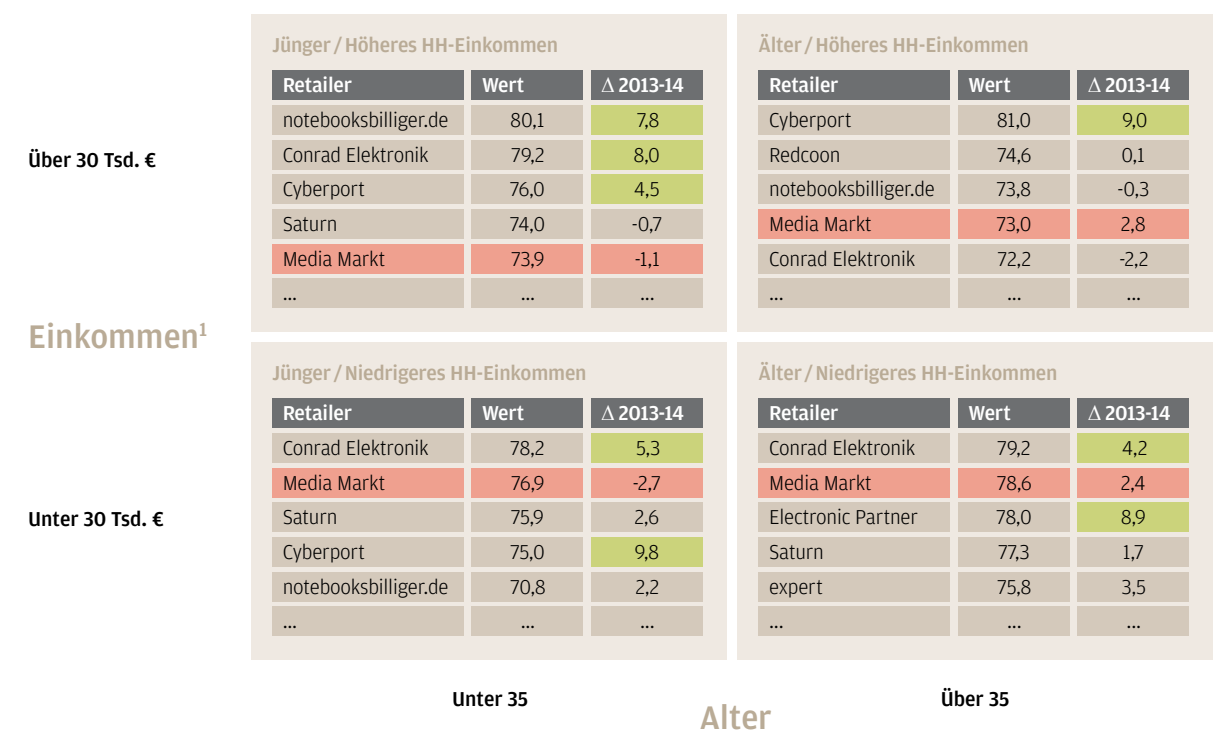
1. Ohne Cyberport, da Cyberport erst 2013 in Index aufgenommen  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 – 2014; OC&C-Analyse

Schaut man sich an, welche Kundengruppen Media Markt verliert, so sind dies insbesondere einkommensstarke Kunden: So liegt Media Markt bei niedrigen Einkommen zwar immer noch auf Platz zwei, in den höheren Haushaltseinkommen aber nur auf Platz vier bzw. fünf. Dort bauen hingegen Wettbewerber notebooksbilliger.de und Cyberport ihren Vorsprung in der Kundengunst aus.

Für Media Markt ergibt sich damit eine strategische Zwischmühle: Die angestammte Category-Killer-Positionierung verliert weiter Flächenproduktivität und baut entsprechend Kostendruck auf – eine Änderung der Positionierung durch z.B. stärkere Fokussierung auf ausgewählte Kundensegmente ist mit hoher Unsicherheit verbunden und würde im ersten Schritt sehr wahrscheinlich zunächst einmal zu weiteren Umsatz- bzw. Ergebniseinbußen führen.

**CATEGORY KILLER SIND IN VIELEN BRANCHEN DAS ERFOLGSMODELL VON GESTERN**

## Unterhaltungselektronik – Gesamtbewertung nach Alter und Einkommen, Deutschland



1. Nettohaushaltseinkommen p.a.; Bewertungen ohne Einkommensangabe sind ausgeschlossen  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse

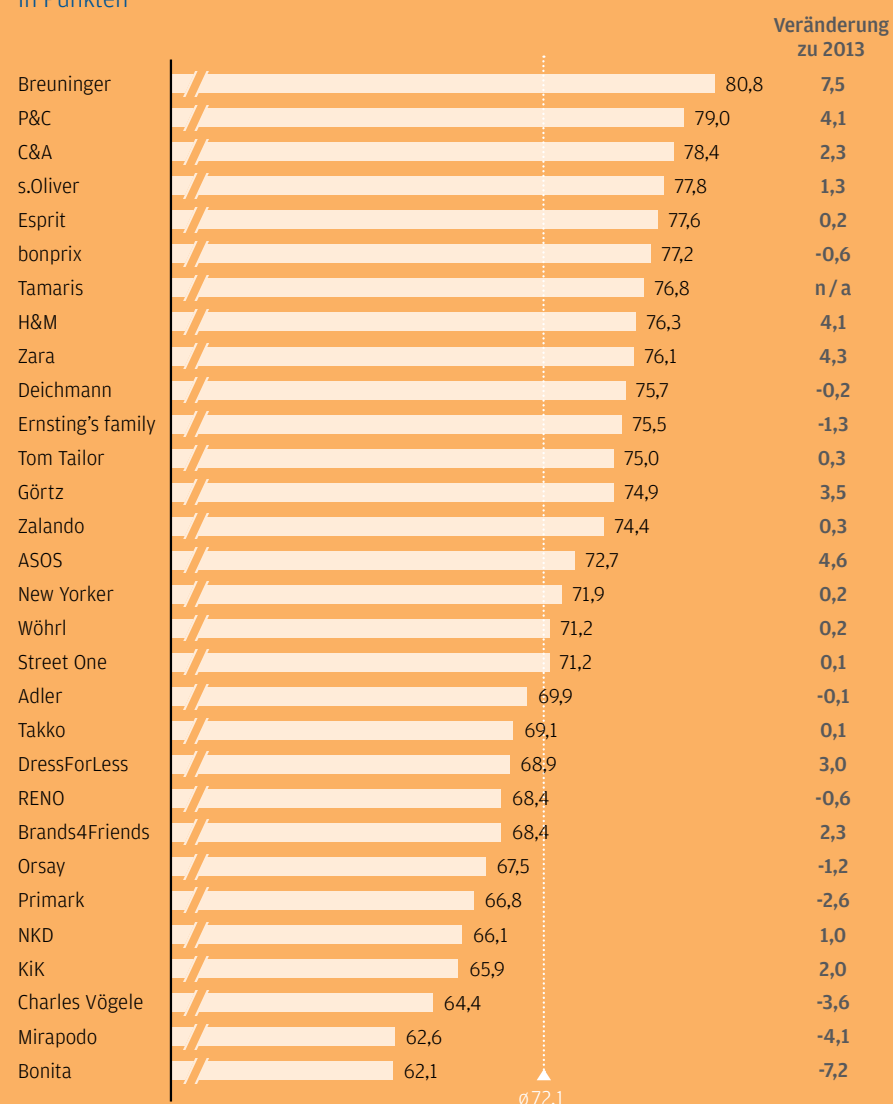


# UND PLÖTZLICH WAREN SIE DA

## Wem die neuen Textileinzelhändler Kopfschmerzen bereiten

Betrachtet man das Ranking des deutschen Textileinzelhandels, so scheint die Welt in Ordnung. Von den Top Ten in 2014 waren sieben der Händler schon im Vorjahr unter den zehn besten, ein weiterer, Zara, stand auf Platz elf. Tamaris (Platz sieben) wurde in 2014 erstmals untersucht. Den einzigen großen Sprung macht Breuninger aufgrund der schon beschriebenen starken Verbesserung beim Einkaufserlebnis. Zudem befindet sich in den Top Ten kein einziger Onliner. Also alles gut und alle Aufregung umsonst?

**Textileinzelhandel, Gesamtbewertung, 2014**  
In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; OC&C-Analyse

Ein Blick auf die veränderten Anteile in den Kundenbeurteilungen zeigt, dass durchaus erhebliche Verschiebungen im Kaufverhalten des Konsumenten stattfinden: Gerade neue Spieler schaffen sich aktuell Platz in den Köpfen der Konsumenten und rauben etablierteren Anbietern die Kundenfrequenz.

Deutlich breiter beim Kunden verankert haben sich insbesondere Primark, Asos und Zalando. Diese erzielen in 2014 zusammen 11,7 Prozent aller Beurteilungen, einen 1,5-mal so großen Anteil wie noch in 2012. Unter den insgesamt neun Händlern, die sich merklich in der Kundenbasis verbreitern konnten, sind gleich vier Onliner und mit Primark ein Neueinsteiger im Markt. Der Vermutung, es wären v.a. die Preisgünstigen, die gewinnen, widerspricht die Tatsache, dass auf der Verliererseite ebenfalls viele günstige Anbieter stehen - New Yorker, Reno und KiK sind die größten Verlierer. Es scheint damit eher eine Frage der Attraktivität und „Frische“ des Leistungs-

versprechens zu sein, welches bei einigen etablierten Anbietern sicherlich in die Jahre gekommen ist.

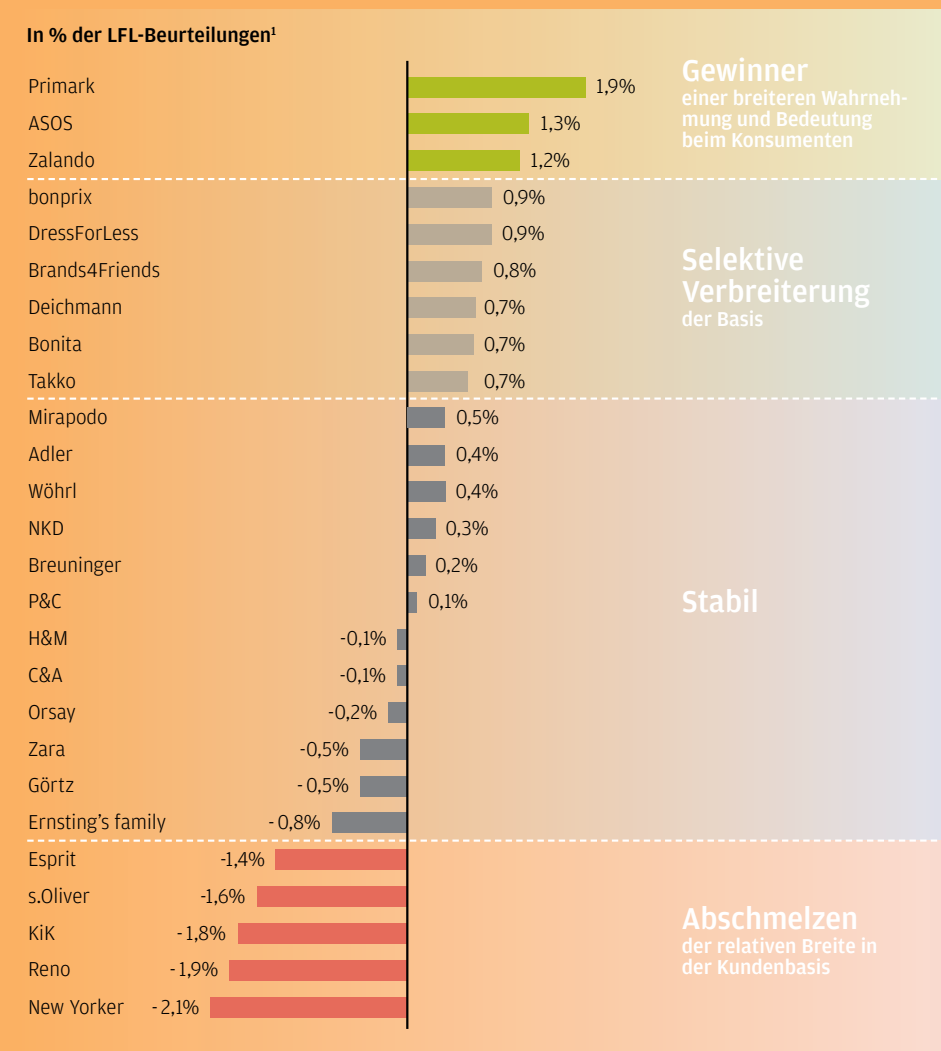
Die Gegenüberstellung von Verlust in der Kundenbreite und Veränderung in der Kundengunst zeigt deutlich, wo aktuell strategischer Handlungsbedarf besteht:

- Anbietern wie Breuninger, Wöhrl, DressForLess, bonprix und Asos gelingt es, eine immer breitere Kundschaft zu erreichen und sich zugleich auch noch in der Kundengunst zu verbessern. Sie festigen ihre Marktposition bzw. etablieren sich zunehmend im Markt.
- Anbieter wie Mirapodo, Primark und Bonita erreichen zwar deutlich mehr Kunden, polarisieren aber so stark, dass die Kundengunst insgesamt sinkt und zahlreiche Besucher nicht zu Käufern transformiert werden können bzw. dem Format teilweise den Rücken kehren. Für Primark ist dieses aufgrund des sehr spitzen Konzepts und einer entsprechen-

den Polarisierung durch die Kunden kein Problem, für Mirapodo und Bonita hingegen bestehen hier aufgrund der fehlenden eindeutigen Positionierung marktseitige Herausforderungen.

- Anbieter wie New Yorker und s.Oliver verlieren zwar in der Kundenbreite, werden aber von loyalen Stammkunden sogar besser bewertet als früher. Trotz dieses positiven Aufschwungs der Kundengunst besteht Handlungsbedarf, um nicht durch abnehmende Relevanz dauerhaft Flächenproduktivität zu verlieren. Gerade New Yorker befindet sich hier in einem Marktsegment, das u.a. durch das Wachstum von Primark und den jüngeren Online-Konzepten zunehmend bedrängt wird.
- Anbieter wie Reno, Esprit, Ernsting's family und Orsay verlieren sowohl in Breite als auch in Gunst. Diese Formate sehen sich einer zunehmenden marktseitigen Herausforderung gegenüber.

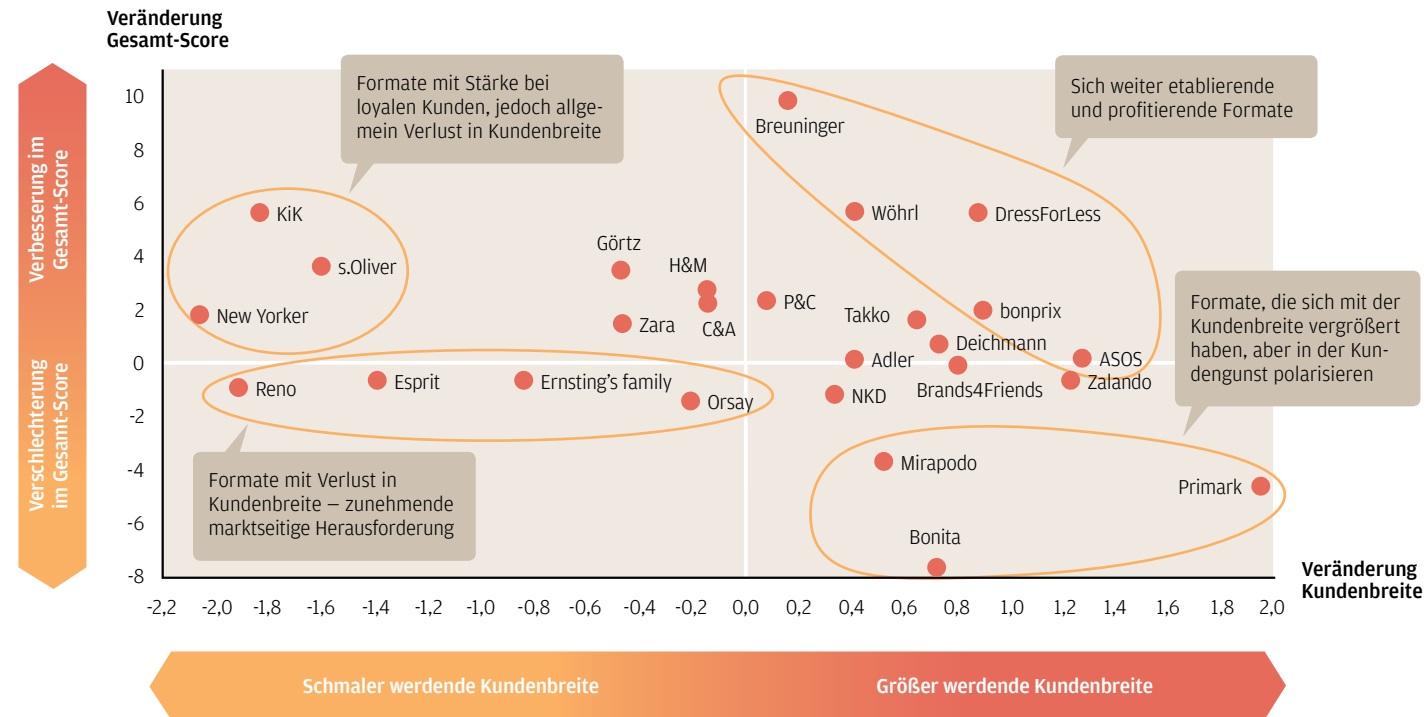
**Veränderung im Anteil der Kundenbeurteilungen 2012 - 2014 im Textileinzelhandel**



1. Bewertet sind die LFL-Textilunternehmen, d.h. Unternehmen, die sowohl 2012 als auch 2014 Teil der Erhebung waren  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012 - 2014; OC&C-Analyse



**Veränderung im Anteil der Kundenbeurteilungen und Gesamt-Score 2012 - 2014, Textileinzelhandel**  
In % der LFL-Beurteilungen<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Bewertet sind die LFL-Textilunternehmen, d.h. Unternehmen, die sowohl 2012 als auch 2014 Teil der Erhebung waren  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2012-2014; OC&C-Analyse

Bei einer Befragung der Kunden, wie sie ihr Kaufverhalten bei einzelnen Händlern verändern wollen (bei wem sie beabsichtigen, zukünftig mehr, gleichviel oder weniger zu kaufen), belegen Bonita, Mirapodo und Reno drei der fünf schlechtesten Plätze. Im Fall von Reno beispielsweise beabsichtigen nur 3% der Kunden, mehr dort zu kaufen, während ganze 19% weniger dort kaufen wollen.

Diese Beispiele lassen erwarten, dass wir trotz der aktuell noch stabilen und rein stationär geprägten Top Ten im Textileinzelhandel stärkere Verschiebungen in den Marktanteilen sehen werden. Und eine Reihe von Textiliten werden an ihrem Leistungsversprechen arbeiten müssen, um in diesem Umfeld eine stabile Rolle zu haben.

**AUFGRUND DER VERÄNDERUNG DES KUNDENKAUFVERHALTENS WERDEN EINE REIHE VON TEXTILITEN AN IHREM LEISTUNGSVERSPRECHEN ARBEITEN MÜSSEN**



# JETZT GEHT ES UM DIE WURST!



## Der LEH zeigt, wie man den Kunden mit Preis und Leistung glücklich machen kann

Die Anstrengungen und das Investment der deutschen Lebensmitteleinzelhändler zahlen sich aus. Ganzen 11 der 13 untersuchten Lebensmitteleinzelhändler gelingt es, sich 2014 in der Kundengunst zu verbessern:

- Kaufland etabliert sich als der Discounter mit der großen Auswahl und legt im Kriterium Produktauswahl weitere +2,4 Indexpunkte zu. Neben der Verbesserung in der Dimensionen-Auswahl wertschätzen die Kunden auch die Preis-Leistung. In Summe steigert Kaufland damit das Vertrauen der Kunden um +3,6 Indexpunkte.
- Lidl übertrifft Aldi in 2014 erstmals bei Produktauswahl und Einkaufserlebnis und nähert sich zeitgleich an Aldis Führerschaft bei Preisstellung an. Lidl schärft dabei seine Preiswahrnehmung und verbessert sich bei Preis (+ 1,8 Indexpunkte) und Preis-Leistung (+2,9 Indexpunkte).
- Aldis Ausweitung an Markenprodukten zeigt beim Kunden Wirkung. Aldi verbessert sich bei „Produkte, die zu mir passen“ um +0,9 Indexpunkte.

- REWE verbessert seine Stärken in den „Leistungs“-Dimensionen wie Produktqualität (+2,4 Indexpunkte) und Einkaufserlebnis (+2,7 Indexpunkte). Damit schafft es, dass die Kunden eine verbesserte Preis-Leistung (+2,4 Indexpunkte) wahrnehmen.

- Edeka hat deutliche Herausforderungen in der Preiswahrnehmung: Es verliert in der Preisstellung (-1,7 Indexpunkte) und verschlechtert sich entsprechend auch leicht bei seiner Preis-Leistung. Bei „Preis“ hat damit in 2014 REWE die Nase vorn und konnte auch bei Preis-Leistung zu Edeka aufschließen.

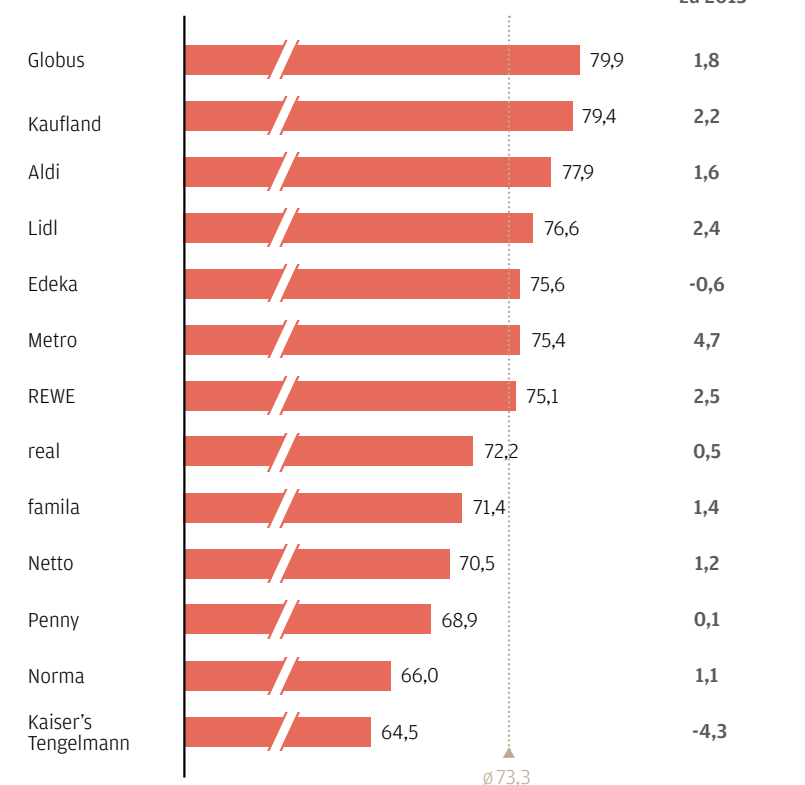
- real kann sich im Gesamt-Score nicht wesentlich verbessern und muss den sich verbessernden Wettbewerb davonziehen lassen. In vier der acht Einzelelemente des Leistungsversprechens verschlechtert sich real sogar leicht gegenüber dem Vorjahr.

Die im Schnitt hohe Kundenzufriedenheit der Deutschen im LEH und die Verbesserung der führenden Anbieter zeigen, dass man den Kunden sowohl mit Preis als auch mit Leistung begeistern kann. Die Kunden sind

dabei mit den führenden Value-Anbietern Aldi, Lidl und Kaufland sehr zufrieden, viele sind aber auch bereit, für das Mehr an Auswahl, Service und Einkaufserlebnis bei REWE und Edeka einen höheren Preis zu bezahlen.

Zeitgleich ändert sich jedoch das generelle Einkaufsverhalten der deutschen Konsumenten und stellt die Händler vor neue Herausforderungen: Höhere Kauffrequenz bei geringerem Durchschnittsbeton, ungleichere Umsatzverteilung im Wochenverlauf mit Ballung auf dem Samstag und geringerer Anteil von „2-Stop-Einkaufsrouten“, bei denen sowohl Discounter als auch Supermarkt besucht werden, sind hier nur einzelne Beispiele. Zur Absicherung ihrer Marktposition sind dadurch die Discounter gezwungen, stärker die Funktion eines Vollversorgers zu übernehmen. Wie werden die Discounter ihr jeweiliges Leistungsversprechen verändern? Welche Ansätze werden erfolgreich sein? Wie lösen die Discounter das Problem des damit verbundenen und nicht zum Geschäftsmodell passenden Komplexitätsproblems? Welche Verschiebungen und Gegenreaktionen wird es im Markt geben?

## Lebensmitteleinzelhandel, Gesamtbewertung, 2014 In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; OC&C-Analyse

# AUF MARKTE BAUEN

## OBI zeigt, wie Werbung wirkt

Im deutschen Baumarktbereich ist die Reihenfolge der Kundenbewertung im Vorjahresvergleich unverändert. Hornbach führt die Branche mit einem Index von 78,0 Punkten (+1,9 zum Vorjahr) an, gefolgt vom „gleichstarken“ Bauhaus, OBI und hagebau (zwischen 73,7 und 74,7 Indexpunkten).

Auch die allgemeinen Trends in der Kundengunst sind unverändert. Hornbach verbessert sich bereits seit 2010 von Jahr zu Jahr. Ebenfalls zeigen Bauhaus und OBI eine leichte und stetige Verbesserung, hagebau weist seit 2012 einen unverändert sehr positiven Trend auf.

Spannend zeigt sich jedoch in 2014, wie unterschiedlich die Marken aufgeladen sind und wie Werbekampagnen die Kundenwahrnehmung beeinflussen können. Während Hornbach und Bauhaus sich stark auf Profis und Semi-Profis ausrichten, erreicht OBI

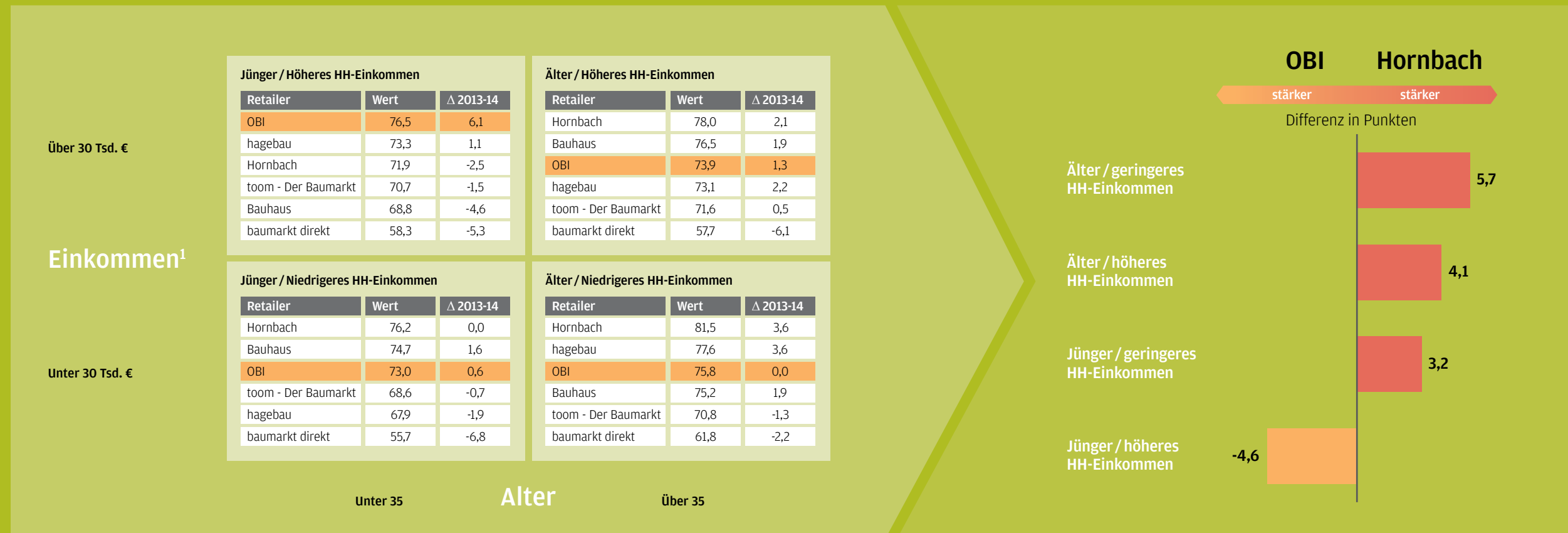
insbesondere bei den Nicht-Profis ein sehr positives Image. Zudem hat OBI die mit Abstand am stärksten nach außen strahlende Marke: Es ist eines der wenigen Handelsunternehmen, bei dem reine „Kenner“ (die das Format zwar kennen, aber in den vergangenen drei Monaten keine Filiale besucht haben) das Unternehmen mit 75,0 Indexpunkten annähernd so gut bewerten wie die Käufer mit 75,6 Indexpunkten. Dieses Ergebnis verdankt OBI dem seit Jahren sehr intensiven Kommunikationsinvestment in die Marke. Im Vergleich dazu bewerten Hornbach-„Kenner“ den Händler nur mit einem Index von 46,8, dafür sind seine Käufer aber mit 81,1 Punkten echte Fans.

Darüber hinaus hat die intensive TV-Kampagne in 2014 zum OBI-Online-Angebot offensichtlich gewirkt: Die OBI-Bewertung für das Online-Shopping verbessert sich um 3,6 Indexpunkte und ist damit die mit weitem Abstand stärkste Verbesserung der

Branche in dieser Dimension. OBI hat es damit zudem geschafft, seine Position speziell bei jüngeren Kunden mit gehobenem Einkommen zu verbessern. Im noch umsatzstärkeren, weil DIY-affineren Segment mit geringeren Einkommen und bei höherem Alter hat jedoch nach wie vor Hornbach die Nase deutlich vorn.

Das Beispiel OBI zeigt, welche Kraft und Auswirkung eine auf ein klares Merkmal setzende Kommunikationskampagne (hier den OBI-Onlineshop) haben kann und welche Bedeutung dabei TV auch in der heutigen digitalen Welt noch hat.

### Baumärkte / DIY – Gesamtbewertung nach Alter und Einkommen, Deutschland



1. Nettohaushaltseinkommen p.a.; Bewertungen ohne Einkommensangabe sind ausgeschlossen  
Quelle: OC&C-Proposition-Index 2013 und 2014; OC&C-Analyse



# EINE FRAGE DES ALTERS

Wer alles verkauft, wie Multisortimenter, kann trotzdem nicht alle(s) erreichen

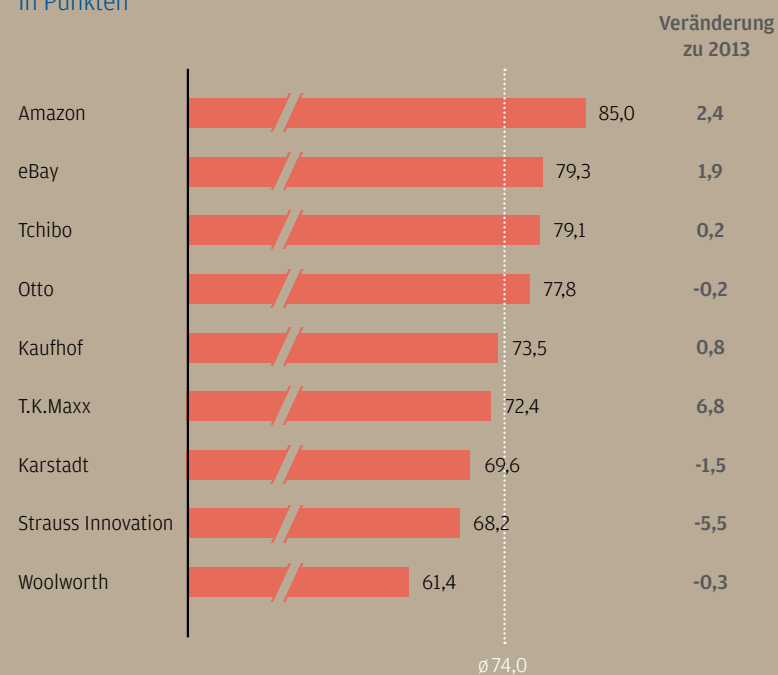
Der große Abstand zwischen dem besten Multisortimenter Amazon und dem schwächsten Woolworth zeigt, wie groß die Herausforderung ist, ein überaus breites Sortimentspektrum erfolgreich abzubilden. In keiner anderen Branche ist der Abstand zwischen dem Ersten und dem Letzten so groß wie in dieser mit einem Delta von 23,6 Punkten.

T.K.Maxx zählt mit seinem sich etablierenden Sortimentskonzept zu den Gewinnern und auch Ebay erzielt durch die Retail-Strategie erste Erfolge auf dem Weg jenseits vom reinen „Auktionshaus“. Zeitgleich stürzen Strauss Innovation und Karstadt weiter ab. Auch Otto kann seine Gesamtbewertung trotz aller strategischer Bemühungen nur halten.

Dass es schwierig ist, allen Kunden alles zu verkaufen, zeigt sich in der unterschiedlichen Kundenabdeckung bzw. den unterschiedlichen Bewertungen nach einzelnen Alterssegmenten:

- Kaufhof ist bei älteren Kunden noch sehr beliebt, liegt aber bei Kunden unter 44 Jahren deutlich unter Branchenschnitt.
- Bei Karstadt ist das Bild noch drastischer: Nur bei den Senioren liegt es noch im Branchenschnitt, für alle anderen Kundensegmente fehlt ein echter USP.
- Amazon hingegen erreicht alle Altersgruppen und ist lediglich bei den Senioren nur leicht besser als der Schnitt. Dennoch muss sich auch Amazon neuen Herausforderungen wie Wettbewerb durch Nischenkonzepte und dem sich verändernde Kundenkaufverhalten stellen.
- Otto gelingt es bislang alle Kundensegmente zu erreichen, muss sich aber zunehmend neu erfinden, um besser auf die stärker differenzierenden Anforderungen einzelner Altersgruppen reagieren zu können und insbesondere für junge Kunden attraktiv zu bleiben.

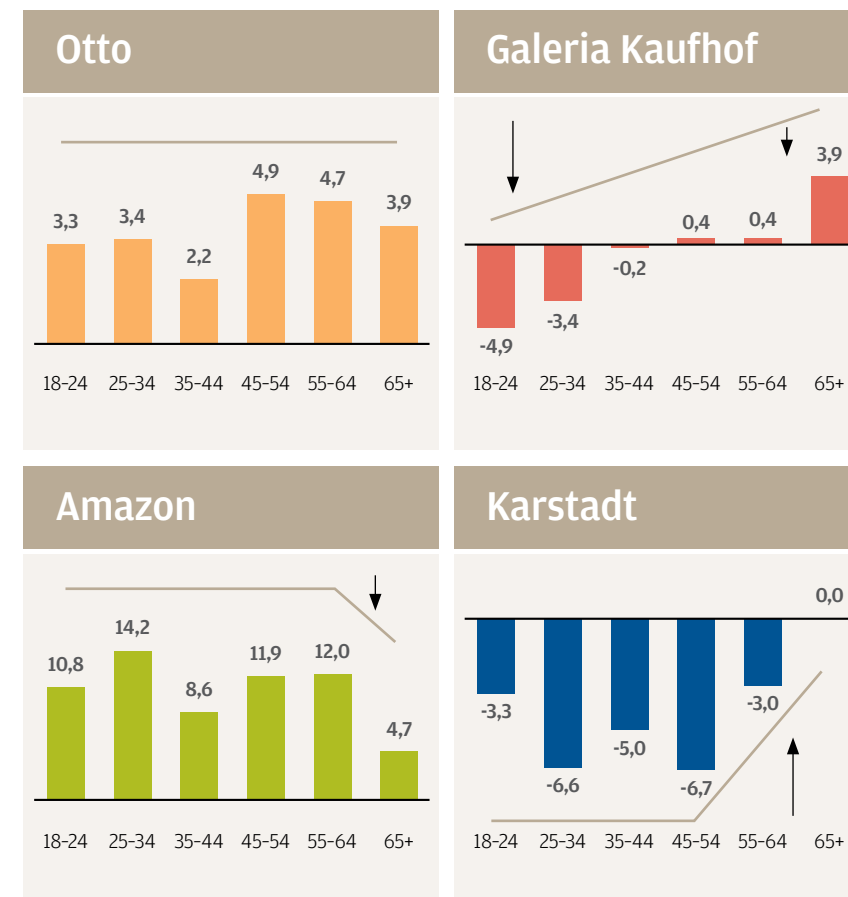
Multisortimenter & Warenhäuser, Gesamtbewertung, 2014  
In Punkten



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; OC&C-Analyse



Bewertungsabstand zum Branchendurchschnitt  
In Punkten, nach Altersgruppen



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; OC&C-Analyse

Für Multisortimenter - wie oben angedeutet selbst für Amazon - wird es immer schwieriger, auf breiter Front gegen Spezialisten zu bestehen. Im Online-Bereich passen Nischenanbieter die Optik und Funktionsweise ihrer Seite deutlich besser und flexibler auf die Anforderungen ihrer Branche bzw. ihrer Kunden an als die Allesanbieter. Das Surfverhalten, die Filter, der Artikelvergleich und die Schritte der Entscheidungsfindung unterscheiden sich z.B. beim Kauf von Gartenmöbeln und Fernsehern ganz erheblich. Entsprechend schwierig ist es, beides auf höchstem Niveau auf einer Seite anzubieten. Spezialisierte Communities und Foren haben zudem meist deutlich qualifiziertere Kommentare und Diskussionsstrecken als die teilweise allgemeinen Kundenbeurteilungen von Amazon.

In der Folge wird die Amazon-Seite schon heute immer seltener zur Artikelauswahl und immer häufiger nur für eine vertrauensvolle Abwicklung genutzt. Wann haben Sie das letzte Mal auf den „...und Kunden, die dieses Produkt gekauft haben, haben auch gekauft“-Knopf gedrückt? Haben Sie früher auch schon so oft die konkrete Artikelbezeichnung in das Amazon-Suchfeld per „Copy & Paste“ hineinkopiert, um zu schauen, was ein woanders gefundener Artikel bei Amazon kostet? Vielleicht steht auch Amazon schon vor einer spannenden strategischen Herausforderung.

# ERFOLGSFAKTOR KUNDE

Um nachhaltig erfolgreich zu sein, muss der Händler seine Kunden verstehen

Der OC&C-Proposition-Index schafft nicht nur Transparenz über Stärken und Schwächen der führenden Händler und den strategischen Handlungsbedarf in den einzelnen Branchen, sondern verdeutlicht auch, dass das eigene Leistungsversprechen zur Positionierung passen muss und die sich verändernden Anforderungen seiner Kunden berücksichtigen muss.

Ein Wachstumsunterschied von 7 Prozentpunkten pro Jahr zwischen Handelsunternehmen mit aus Kundensicht starkem Leistungsversprechen und solchen mit schwachem Leistungsversprechen legt nahe, dass es sich lohnt, seinen Kunden, die Kundenanforderungen und das Einkaufsverhalten zu verstehen.

Der OC&C-Proposition-Index ist dabei ein Frühindikator, der der wirtschaftlichen Entwicklung vorausläuft. Eine Abfrage bei den Kunden, bei welchem Händler sie beabsichtigen zukünftig gleich viel, mehr oder weniger zu kaufen, zeigt hierbei, welche Händler auf die Anforderungen ihrer Kunden besser und welche darauf schlechter eingestellt sind.

Bei dm attestieren beispielsweise 23 Prozent der Kunden, zukünftig mehr kaufen zu wollen und nur 6 Prozent wollen weniger kaufen, d.h. „netto“ planen 17 Prozent der Kunden mehr zu kaufen. Auf der anderen Seite sagen nur 8 Prozent der Charles-Vögele-Kunden, dass Sie mehr kaufen werden und ganze 28 Prozent der heutigen Kunden, dass Sie zukünftig weniger dort kaufen werden, d.h. „netto“ planen 20 Prozent und damit jeder fünfte der heutigen Charles-Vögele-Kunden weniger auszugeben.

Anteil Netto-Mehr-Käufer und Rangplatz je Händler



Quelle: OC&C-Proposition-Index 2014; OC&C-Analyse

Finden Sie heraus, wie gut Ihr Unternehmen die Anforderung Ihrer Kunden erfüllt und wo strategischer Handlungsbedarf besteht. Gern diskutieren wir mit Ihnen darüber. Diese Publikation zeigt lediglich 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.

- Wie stabil ist Ihre Marke in der Kundenperspektive?
- Welches sind die Stärken und Schwächen Ihres Leistungsversprechens? Wo besteht Handlungsbedarf? Wo Potenziale?
- Wie verändern sich die Anforderungen der einzelnen Kundensegmente? Wie das Kaufverhalten?
- Wie können Sie Ihr Format erfolgreich weiterentwickeln?

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**

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

**Istanbul**

T +90 212 285 4020

**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](http://www.occstrategy.com)