

CATEGORY KILLER

Der stationäre Handel unter Zugzwang

W&P Fit-Monitor 2014

Eine Studie von Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
in Zusammenarbeit mit Facit Research



CRIME SCENE
CRIME

CRIME

DO NOT CROSS LINE

DO NOT CROSS LINE



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

facit



INHALT

Teil I	Einleitung und Methodik	Seite 03
Teil II	Fit Score-Index: Wer ist der „fitteste“ Händler?	Seite 09
Teil III	Kill Thrill-Index: Wer ist am stärksten bedroht?	Seite 27
Teil IV	Strategische Impulse für den stationären Handel	Seite 34
Teil V	Fazit: Zeit für eine stationäre Offensive	Seite 42

Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung
Nymphenburger Str. 21
80335 München

Dr. Timo Renz
Partner
renz@wieselhuber.de
+49 89 286 23-249

Dr. Johannes B. Berentzen
Senior Manager
berentzen@wieselhuber.de
+49 89 286 23-174

Jan-F. Stahlbock
Manager
stahlbock@wieselhuber.de
+49 89 286 23-143

CATEGORY KILLER AUF DEM VORMARSCH

In immer mehr Kategorien dringen neue Wettbewerber ein, die sich nicht an die bestehenden Branchenspielregeln halten und den Markt mit einem völlig anderen Geschäftsmodell bearbeiten.

Amazon hat es vorgemacht und als Erstes eine ganze Kategorie „gekillt“. Bis in die 90er-Jahre kaufte man Bücher vor allem im Buchhandel, CDs im Musikfachhandel oder im Kaufhaus – doch dann kam Amazon und hat die gesamte Branche verändert.

Für viele stationäre Buchhändler bedeutete das das Ende. Und auch die CD- und DVD-Abteilungen der Kaufhäuser, Verbrauchermärkte und Elektrofachhändler schrumpften merklich zusammen. Doch Amazon ist längst nicht der einzige „Category Killer“. Auch in Kategorien, von denen lange behauptet wurde, sie würden sich nie erfolgreich über das Internet vermarkten lassen, gibt es „Pure Onliner“, die der betreffenden Branche das Fürchten lehren.

Zalando vereinnahmte mit riesigen Werbespendings zunächst große Marktanteile bei Schuhen, inzwischen auch bei Modeartikeln. Und der stationäre Handel scheint hilflos zuzuschauen und zu hoffen, dass der Trend „Online-Handel“ doch hoffentlich bald zu Ende sei.

Bei Brillen hat sich Mister Spex als erster Pure Onliner etabliert, bei Möbeln hat sich Home24 den Markt vorgenommen, und in der Tiernahrung treten Petobel und zooplus gegen die etablierten Unternehmen an.

Wie erfolgreich diese Geschäftsmodelle tatsächlich sind, muss sich erst noch zeigen. Denn viele dieser Category Killer haben finanzstarke Geldgeber hinter sich, die massiv in Bekanntheit, Marktanteil und Service investieren und den Ertrag kurzfristig hintenanstellen. Aber gerade in der Aggressivität der neuen Marktteilnehmer liegt auch ihr Erfolg und entsteht gleichzeitig die Ratlosigkeit der etablierten stationären Händler, viele von ihnen inhabergeführt und auf Profitabilität ausgerichtet.

Wie bereits vor fünf Jahren hat Dr. Wieselhuber & Partner gemeinsam mit den Marktforschern von Facit Research insgesamt über 8.000 Konsumenten nach ihrer Einschätzung zu großen Handelsunternehmen in unterschiedlichen Branchen befragt.

Lesen Sie in dieser Broschüre, wer den höchsten Fit Score erreicht hat, wer in seiner Branche vorn liegt, aber auch wer besonders bedroht ist von einem Angriff der Category Killer!

Der letzte Teil der Studie soll Mut machen und eine Lanze brechen für den stationären Handel, denn er ist der Online-Konkurrenz keineswegs hilflos ausgeliefert. Er muss nur endlich seine Stärken besser ausspielen.

WESENTLICHE ERGEBNISSE DER STUDIE

Der W&P Fit-Monitor zeigt zum einen, wer aus Kundensicht der „fitteste“ Händler in Deutschland ist. Wie bereits 2009 wurden die großen Handelsunternehmen unterschiedlicher Branchen systematisch aus Sicht der Kunden unter die Lupe genommen. Zum anderen wurde dieses Mal der „Kill Thrill“ der Handelsbranchen untersucht, das heißt, es wird gezeigt, wie gefährdet die stationären Anbieter durch potenzielle Category Killer aus der Online-Welt sind. Aus der Zusammenführung beider Perspektiven lassen sich grundlegende strategische Impulse für die Handelsunternehmen in Deutschland ableiten.

1. Der Handel ist aus Kundensicht fitter geworden

Im Durchschnitt konnten sich die deutschen Händler in allen Kategorien verbessern. Keines der betrachteten Unternehmen erreichte einen Fit Score von unter 50 von möglichen 100 Punkten. Im Detail lassen sich jedoch deutliche Unterschiede festmachen.

2. Category Killer stellen sich auf

In allen betrachteten Branchen gibt es mal mehr, mal weniger erfolgreiche Versuche einzelner oder mehrerer Pure Onliner, bedeutende Marktanteile an sich zu ziehen.

Einzige Ausnahme bildet bisher der Lebensmittel-einzelhandel, an dem sich schon viele neue, aber auch etablierte Anbieter versucht haben, bisher aber keine großen Erfolge vermelden konnten.

3. Die Bedrohung der Stationären steigt

Die Online-Durchdringung und die Affinität zu den neuen Medien wird weiter zunehmen. Immer mehr „Digital Natives“ werden zu kaufkräftigen Kunden. Und mit Weiterentwicklungen in Technik, Logistik und Service wird das Internet einerseits für bisher kritische Käufer und andererseits für neue Online-Anbieter immer attraktiver. Sobald sich ihr Business Case rechnet, treten sie an, ihre Category zu „killen“.

4. Beim Image tun sich die Discounter schwer

Unter den zehn Unternehmen mit dem schlechtesten Image tauchen mit KiK, Netto Marken-Discount, Norma, Penny und Lidl gleich fünf diskontierende Formate auf. Aber auch Vollsortimenter wie Karstadt, Kaiser's Tengelmann und sky (Coop) schneiden beim Image nicht gut ab. Die vorderen Plätze nehmen wie vor fünf Jahren IKEA, dm und Douglas, aber auch Aufsteiger wie Jack Wolfskin, Alnatura und Globetrotter ein. Das zeigt, wie wichtig eine eindeutige, authentische und aus Zielgruppensicht relevante Markenpositionierung heute auch für den Handel ist.

5. Loyalität ist stark branchenabhängig

Während sich unter den zehn Unternehmen mit der höchsten Kundenloyalität mit dm, Alnatura, Rossmann und Budnikowsky gleich vier Drogeristen tummeln, findet man am unteren Ende Wöhrl, QUICK SCHUH, Karstadt und Kaiser's Tengelmann sowie NKD und KiK. Im Branchendurchschnitt ist die Loyalität im Lebensmitteldiscount und im Textileinzelhandel am geringsten. Nach den Drogerien und Parfümerien erreichen interessanterweise die Buchhändler die höchsten Loyalitätswerte. Das zeigt, dass auch in stark online-affinen Kategorien stationäre Händler beim Kunden punkten können.

6. Online-Händler holen weiter auf

Die Pure Onliner schneiden insbesondere in den klassischen Leistungskriterien (z. B. Produkt, Preis, Service) gut ab. Die beiden ersten Plätze werden von Onlinern belegt (Amazon, buch.de). Auch windeln.de und Zalando sind unter den Top 10 zu finden.

Im Durchschnitt erzielen die Pure Onliner gegenüber den stationären Händlern auch beim Gesamtscore höhere Werte. Die Kunden mögen ihre Online-Händler also sehr.

7. Jede Kategorie ist betroffen

Bis vor einigen Jahren haben sich die Vertreter einiger Branchen hinter der Hoffnung versteckt, ihre Waren seien nicht online-fähig. Doch selbst Möbel, Blumen und frische Lebensmittel werden heute im Internet vertrieben.

Amazon hat in den USA jüngst sogar die ersten Neuwagen in riesigen Paketen per Lkw ausgeliefert und startet aktuell in Deutschland einen Frischedienst. Auch klassische dreistufige Vertriebswege im Handwerk, z. B. Sanitär-, Eisenwaren- oder Elektrofachhandel, sind heute schon stark von der Online-Welt betroffen.

WAS HABEN WIR GEFRAGT?



DIE METHODIK DER STUDIE

Die Erhebung des Fit Score-Index wurde erstmalig im Jahr 2009 durchgeführt. Für die aktuelle Studie wurde das Befragungsdesign den Veränderungen des Markts angepasst und weiterentwickelt. Zusätzlich wurden Online-Händler aufgenommen und zahlreiche Fragen zum Einkaufsverhalten im Internet ergänzt. Befragt wurden über 8.000 Kunden der betrachteten Händler, die ein repräsentatives Abbild

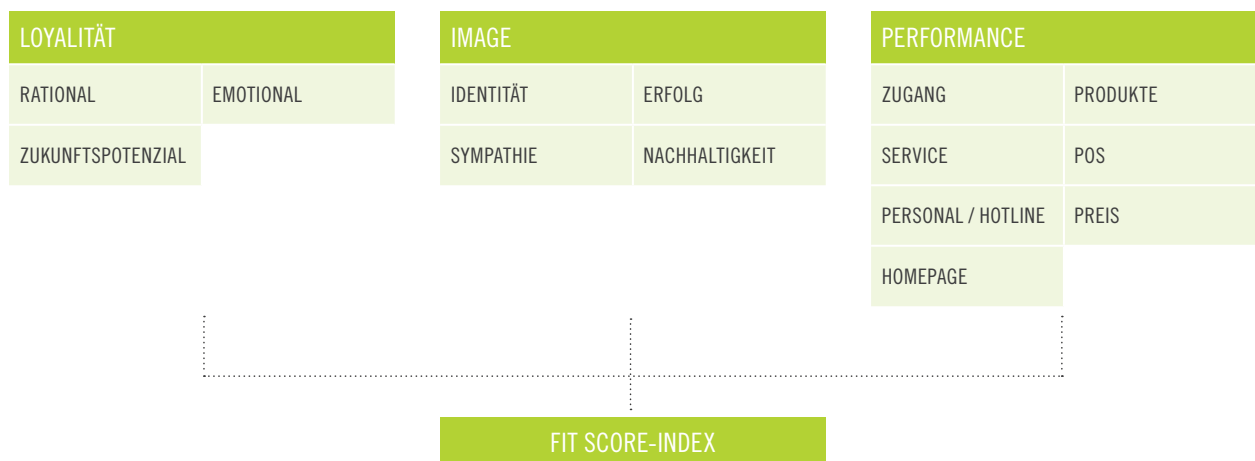
der deutschen Bevölkerung darstellen. Die Erhebung der Daten fand im vierten Quartal 2013 statt. Für die Befragung wurden 108 Handelsunternehmen aus 13 unterschiedlichen Branchen ausgewählt. Für jedes Unternehmen liegen 150 vollständige Datensätze vor (bis zu drei Unternehmen pro Befragter).

LEBENSMITTEL	LEBENSMITTELDISOUNTER	DROGERIE / PARFÜMERIE
MÖBEL	MULTISORTIMENTER	SPORT / FREIZEIT
SCHUHE	TEXTIL / MODE	UNTERHALTUNGSELEKTRONIK
SPIELWAREN / BABYBEDARF	BÜCHER	BAUMÄRKTE / DIY
NATURKOST / BIO		

Im ersten Teil wurde analog zur Studie 2009 der Fit Score für jedes Unternehmen ermittelt. Dieser setzt sich aus den drei Dimensionen Loyalität, Image und Leistung und deren Subindizes wie folgt zusammen.

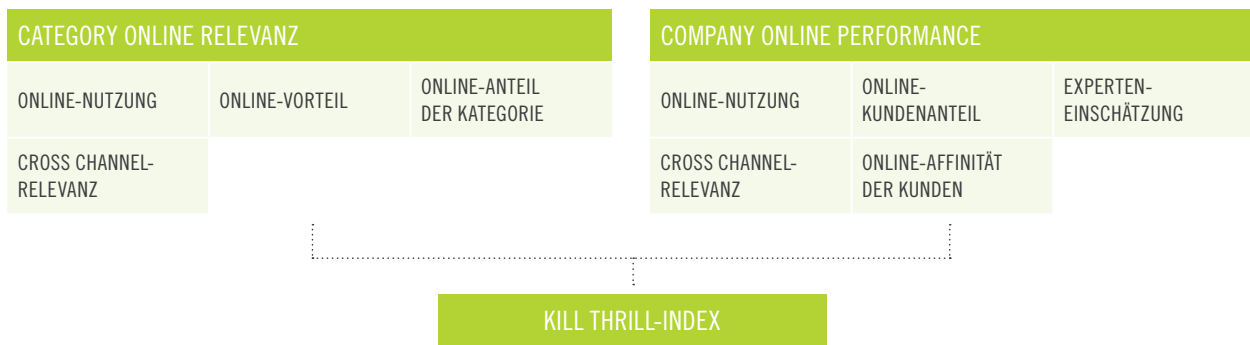
Die Subindizes wurden jeweils über mehrere Fragen ermittelt. Zur Leistung wurden die Teilnehmer der Studie

beispielsweise beim Subindex „Personal / Hotline“ nach der Verfügbarkeit, der Freundlichkeit, der Kompetenz sowie dem Engagement der Mitarbeiter befragt. Für die Online-Unternehmen wurden diese Fragen entsprechend auf die Hotline übertragen.



Zusätzlich zu den Fit Scores wurden für jedes Unternehmen und für jede der untersuchten Branchen Fragen zur Online-Nutzung und -bedeutung gestellt. Aus der „Online-Relevanz der Kategorie“ und der „Online-Performance des Unternehmens“ setzt sich der Kill Thrill-Index zusammen, der Auskunft über den Bedrohungsgrad einer Branche oder eines Offline-Unternehmens gibt.

Dafür sind zwei Größen entscheidend. Erstens, wie hoch die Online-Relevanz der Branche ist (z. B. Anteil Online-Käufer, Relevanz des Internets für das Informations- und Kaufverhalten). Zweitens, wie gut das Unternehmen bereits aufgestellt ist, um das Internet für sich zu nutzen und um sich entsprechend gegen die Bedrohung zu wappnen (Online-Performance des Unternehmens). Der Kill Thrill-Index ergibt sich aus der Zusammenführung dieser Größen, skaliert auf eine Skala von 0 bis 100.



Da sich viele Branchen nicht überschneidungsfrei den Kategorien zuordnen lassen, insbesondere die Multisortimenter, erfolgt die Betrachtung des Kill-Thrill-Index auf Ebene der Warenkategorien. So lassen sich in Verbindung mit der Online-Performance der Unternehmen individuelle Bedrohungsgrade ermitteln.

Für die Online-Relevanz der Kategorien haben die Befragten ihr Online-Nutzungsverhalten, Vorteile eines Online-Kaufs

sowie die Cross Channel-Relevanz beurteilt. Ergänzt wurden die Befragungsergebnisse um die jeweiligen E-Commerce-Anteile der Kategorien.

Die Online-Performance der Unternehmen setzt sich aus einem Befragungsteil (N = 150 pro Unternehmen) sowie einer Experteneinschätzung zusammen. Diese Einschätzung erfolgte anhand von fünf Kategorien mit jeweils messbaren Leistungskennziffern:

HOME PAGE	PROFESSIONALITÄT	RANKING VISITORS	VERLINKUNGEN	AUFENTHALTSDAUER	GESAMT-SCORE EXPERTEN-EINSCHÄTZUNG
E-COMMERCE	PROFESSIONALITÄT	CONVERSION-OPTIMIERUNG	PRODUKTANGEBOT	ANZAHL ARTIKEL	
ONLINE-MARKETING	MEDIAVOLUMEN	LADEZEITEN	DIGITALE KUNDEN-KARTE	NEWSLETTER	
SOCIAL MEDIA	TWITTER	YOUTUBE	FACEBOOK	GOOGLE+	
MOBILE	APPS / SMARTPHONE	APPS / TABLET	ANPASSUNG SMARTPHONE	ANPASSUNG TABLET	

Die Experteneinschätzung wurde standardisiert von der Online-Agentur Facit Digital im zweiten Halbjahr 2013 für alle 108 betrachteten Unternehmen durchgeführt. Die

detaillierten Ergebnisse liegen vollständig vor und sind als Teilgröße in die Company Online Performance eingeflossen.

FIT SCORE- INDEX



WER IST DER FITTESTE HÄNDLER?

In den letzten fünf Jahren ist viel passiert im deutschen Handel – wer konnte seine Position ausbauen, wer hat Aufholbedarf?



Die ersten drei Plätze liegen hauchdünn beieinander. Platz 1 mit 86,8 Punkten belegt der bekannteste Category Killer und Multisortimenter Amazon, dicht gefolgt von dm mit 86,7 und Jack Wolfskin mit 86,6 Punkten.

Amazon belegt sowohl in der Leistung als auch in der Kundenloyalität den 1. Platz und sichert sich so die Gesamtführung. Knapp ist es aufgrund der relativ schlechten Imagewerte des Online-Primus (Platz 46). Die schlechte Presse im vergangenen Jahr ging nicht spurlos an der Kundenwahrnehmung vorbei.

Erwartungsgemäß punktet dm vor allem mit der Loyalität seiner Kunden (2. Platz) und dem Image (3. Platz) und erreicht bei der Leistung immerhin Platz 11. Das reicht für Platz 2 im Gesamtklassament und damit für die beste stationäre Platzierung. Den 1. Platz beim Image sichert sich mit weitem Abstand Jack Wolfskin. Durch einen guten 10. Platz in der Loyalität und Platz 13 in der Performance verbessert sich der Outdoor-Spezialist von Rang 4 im Jahr 2009 auf Platz 3.

IKEA erreicht durch gute Image- und Loyalitätswerte Platz 4 und führt damit wie vor fünf Jahren den Möbelhandel an. Erster Lebensmittler im Feld ist Globus, vor allem aufgrund

hoher Performance und Kundenloyalität (jeweils Platz 4). Die Mayersche Buchhandlung erreicht mit Top-10-Platzierungen in allen drei Kategorien einen sehr guten 5. Platz.

Als zweiter Pure Onliner schafft es nur buch.de unter die Top 10, insbesondere aufgrund einer als exzellent beurteilten Performance (Platz 2). Insgesamt fällt auf, dass vor allem die Möbelgroßflächen (z. B. Segmüller, porta, XXX-Lutz), die Baumärkte (OBI, Hagebau, BAUHAUS) sowie die Spielwarenhändler (Vedes, idee+spiel, Toys"R"Us) in der Wahrnehmung der Kunden verloren haben.

Interessant auch die zum Teil erheblichen Verschiebungen innerhalb des LEH: Während EDEKA, Real, sky, tegut und Kaiser's Tengelmann Plätze einbüßen mussten, konnten vor allem Globus, aber auch REWE zulegen.

In der Rangliste aller 108 betrachteten Unternehmen stehen der Rang und der Score der aktuellen Befragung in Spalte 1 und 3. Zusätzlich ist für die Unternehmen, die bereits 2009 bei der Studie berücksichtigt wurden, der damalige Rang sowie die Veränderung im Rang als Delta dargestellt. Wer innerhalb seiner Branche in Bezug auf Leistung, Image und Loyalität am besten abgeschnitten hat, zeigt die Studie im Anschluss an die folgende Gesamtübersicht.

RANG	UNTERNEHMEN	SCORE 2014	BRANCHE	RANG 2009	DELTA*
1	Amazon	86,8	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
2	dm	86,7	Drogerien / Parfümerien	2	-
3	Jack Wolfskin	86,6	Sport- / Freizeitartikel	4	+1
4	IKEA	85,6	Möbeleinzelhandel	6	+2
5	Globus	85,2	Lebensmitteleinzelhandel	65	+60
6	Mayersche Buchhandlung	84,6	Bucheinzelhandel	neu	
7	QVC	84,3	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
8	Douglas	83,9	Drogerien / Parfümerien	1	-7
9	Alnatura	83,5	Naturkost / Reformhäuser	3	-6
10	buch.de	83,4	Bucheinzelhandel	neu	
11	Budnikowsky	82,5	Drogerien / Parfümerien	32	+21
12	Globetrotter	81,6	Sport- / Freizeitartikel	neu	
13	Rossmann	80,9	Drogerien / Parfümerien	11	-2
14	windeln.de	80,7	Spielwaren / Babybedarf	neu	
15	Hugendubel	80,7	Bucheinzelhandel	neu	
16	ebay	80,6	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
17	Pieper	80,3	Drogerien / Parfümerien	10	-7
18	Denn's (Dennree)	79,7	Naturkost / Reformhäuser	28	+10
19	notebooksbilliger.de	79,6	Unterhaltungselektronik	neu	
20	Weltbild	79,4	Bucheinzelhandel	neu	
21	Hirmer	78,4	Textileinzelhandel	neu	
22	Home24	77,9	Möbeleinzelhandel	neu	
23	Thalia	77,9	Bucheinzelhandel	neu	
24	Drogerie Müller	77,8	Drogerien / Parfümerien	16	-8
25	Peek & Cloppenburg	77,4	Textileinzelhandel	58	+33
26	Zalando	76,9	Schuheinzelhandel	neu	
27	Butlers	76,5	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
28	Planet Sports	76,3	Sport- / Freizeitartikel	neu	
29	Otto Versand	76,2	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
30	Kaufland	75,9	Lebensmitteleinzelhandel	14	-16
31	Pflanzen Kölle	75,9	Baumärkte / DIY / Gartencenter	neu	
32	Conrad Electronic	75,6	Unterhaltungselektronik	39	+7
33	DEPOT	75,6	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
34	Tchibo	75,3	Multisortimenter / Warenhäuser	neu	
35	GartenXXL	75,3	Baumärkte / DIY / Gartencenter	neu	
36	mytoys.de	74,5	Spielwaren / Babybedarf	neu	
37	Esprit	74,4	Textileinzelhandel	neu	
38	Vedes	74,4	Spielwaren / Babybedarf	12	-26
39	porta	73,9	Möbeleinzelhandel	19	-20
40	kidoh.de	73,9	Spielwaren / Babybedarf	neu	
41	babymarkt.de	73,8	Spielwaren / Babybedarf	neu	
42	babywalz	73,8	Spielwaren / Babybedarf	9	-33
43	Runners Point	73,7	Sport- / Freizeitartikel	41	-2
44	ALDI SÜD	73,7	Lebensmitteldiscount	48	+4
45	Basic	73,2	Naturkost / Reformhäuser	5	-40
46	Breuninger	73,1	Textileinzelhandel	neu	
47	GÖRTZ	73,0	Schuheinzelhandel	31	-16
48	redcoon	72,9	Unterhaltungselektronik	neu	
49	Sport 2000	72,8	Sport- / Freizeitartikel	42	-7
50	SportScheck	72,7	Sport- / Freizeitartikel	36	-14
51	Dehner Gartencenter	72,6	Baumärkte / DIY / Gartencenter	24	-27
52	Deichmann	72,4	Schuheinzelhandel	29	-23
53	Saturn	72,2	Unterhaltungselektronik	57	+4
54	Höffner	72,1	Möbeleinzelhandel	13	-41

RANG	UNTERNEHMEN	SCORE 2014	BRANCHE	RANG 2009	DELTA*
55	Adler	71,2	Textileinzelhandel	neu	
56	Ernsting's family	71,1	Textileinzelhandel	33	-23
57	expert	71,0	Unterhaltungselektronik	70	+13
58	HORNBACH	70,9	Baumärkte / DIY / Gartencenter	37	-21
59	Siemes Schuhcenter	70,4	Schuheinzelhandel	neu	
60	Zara	70,1	Textileinzelhandel	40	-20
61	EDEKA	69,9	Lebensmitteleinzelhandel	21	-40
62	REWE	69,7	Lebensmitteleinzelhandel	69	+7
63	Fashion For Home	69,1	Möbeleinzelhandel	neu	
64	idee+spiel	69,0	Spielwaren / Babybedarf	34	-30
65	kiveda	68,9	Möbeleinzelhandel	neu	
66	Marktkauf	68,9	Lebensmitteleinzelhandel	neu	
67	Reformhaus	68,8	Naturkost / Reformhäuser	23	-44
68	hagebau	68,8	Baumärkte / DIY / Gartencenter	53	-15
69	OBI	68,6	Baumärkte / DIY / Gartencenter	45	-24
70	baumarkt direkt	68,5	Baumärkte / DIY / Gartencenter	neu	
71	Media Markt	68,4	Unterhaltungselektronik	46	-25
72	SB-MÖBEL BOSS	68,3	Möbeleinzelhandel	84	+12
73	Toys"R"Us	68,0	Spielwaren / Babybedarf	7	-66
74	Poco (Domäne)	67,7	Möbeleinzelhandel	76	+2
75	Roller	67,6	Möbeleinzelhandel	75	-
76	Euronics	67,4	Unterhaltungselektronik	79	-3
77	BabyOne	67,1	Spielwaren / Babybedarf	neu	
78	XXXLutz	66,6	Möbeleinzelhandel	18	-60
79	Segmüller	66,3	Möbeleinzelhandel	22	-57
80	Dänisches Bettenlager	66,1	Möbeleinzelhandel	25	-55
81	toom Baumarkt	65,6	Baumärkte / DIY / Gartencenter	68	-13
82	Intersport	65,1	Sport- / Freizeitartikel	44	-38
83	ElectronicPartner	64,5	Unterhaltungselektronik	74	-9
84	MEDIMAX	64,1	Unterhaltungselektronik	neu	
85	tegut	63,8	Lebensmitteleinzelhandel	26	-59
86	Kaufhof	63,7	Multisortimenter / Warenhäuser	35	-51
87	H&M	63,6	Textileinzelhandel	50	-37
88	famila	62,9	Lebensmitteleinzelhandel	neu	
89	C&A	62,8	Textileinzelhandel	56	-33
90	ALDI NORD	62,7	Lebensmitteldiscount	48	-42
91	Charles Vögele	62,6	Textileinzelhandel	neu	
92	Lidl	62,3	Lebensmitteldiscount	55	-37
93	Takko	62,0	Textileinzelhandel	78	-15
94	Leiser	61,4	Schuheinzelhandel	neu	
95	HIT	60,3	Lebensmitteleinzelhandel	54	-41
96	Reno	60,1	Schuheinzelhandel	59	-37
97	real	59,8	Lebensmitteleinzelhandel	51	-46
98	BAUHAUS	59,0	Baumärkte / DIY / Gartencenter	49	-49
99	sky (Coop)	58,8	Lebensmitteleinzelhandel	42	-47
100	Wöhrl	57,2	Textileinzelhandel	52	-48
101	QUICK SCHUH	56,2	Schuheinzelhandel	72	-29
102	Penny	56,1	Lebensmitteldiscount	73	-29
103	Norma	55,0	Lebensmitteldiscount	85	-18
104	Kaiser's Tengelmann	54,7	Lebensmitteleinzelhandel	81	-23
105	Netto Marken-Discount	54,7	Lebensmitteldiscount	71	-34
106	NKD	54,5	Textileinzelhandel	77	-29
107	Karstadt	51,5	Multisortimenter / Warenhäuser	27	-80
108	KiK	50,4	Textileinzelhandel	87	-21

* Teilweise ergeben sich Verschiebungen aufgrund der Hereinnahme neuer Unternehmen und der Herausnahme anderer Branchen (Telefondienstleister, Getränkefachmärkte) und Unternehmen.

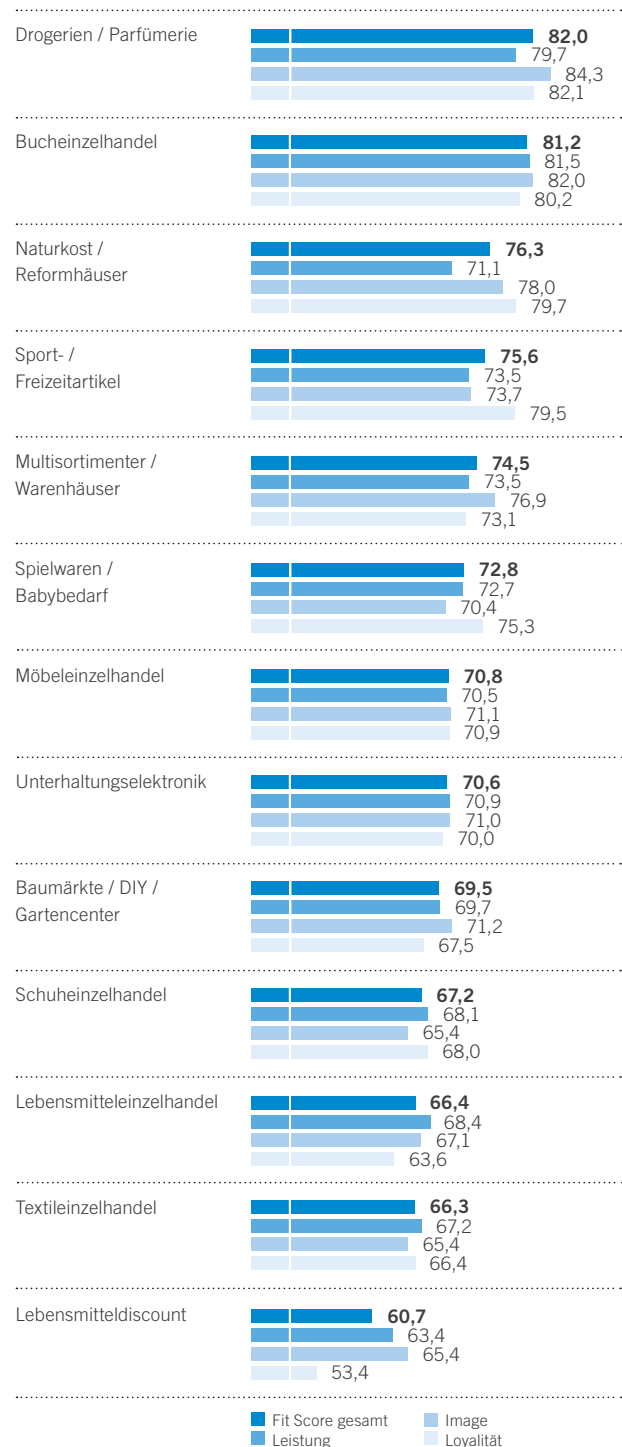
FIT SCORE NACH BRANCHEN

Welche Branche ist besonders fit? Welche zeigt die beste Leistung, welche hat das beste Image? Wo sind die Kunden am loyalsten?

Ganz vorn liegen beim Gesamtscore im Durchschnitt die Drogerien und Parfümerien, gefolgt vom Buchhandel und den Reformhäusern. Aus Sicht der Konsumenten sind die Unternehmen dieser Branchen am besten aufgestellt. Die höchste Leistung wird den Buchhändlern zugeschrieben, was vor allem auf das gute Abschneiden von Amazon und buch.de zurückzuführen ist. Das beste Image und die höchste Loyalität bescheinigen die Kunden den Drogerien und Parfümerien.

Die schlechtesten Bewertungen gaben die Befragten den Lebensmittelhändlern, den Textilien und den Discountern. Letztere erzielten in allen drei Kategorien die hintersten Ränge. Insbesondere bei der Loyalität ist der Wert aller Discounter alarmierend gering. Die Kunden kommen aufgrund der günstigen Preise und sind genauso schnell wieder weg, wenn es woanders ein besseres Angebot gibt. Es zeigen sich in der Betrachtung der einzelnen Wettbewerber jedoch auch deutliche Unterschiede innerhalb der untersuchten Branchen.

Für jedes der untersuchten Unternehmen liegen zahlreiche individuelle Daten vor, von denen in dieser Studie nur ein grober Überblick gezeigt werden kann. Dass die deutschen Händler im Schnitt bei ihren Kunden gut ankommen, zeigen die hohen Mittelwerte. Über alle Unternehmen betragen diese beim Fit Score gesamt und bei der Leistung 70,9, beim Image 70,5 und bei der Loyalität 71,4 von jeweils 100 möglichen Punkten.



LEBENSMITTEL- HANDEL

Konzentration und Renaissance der Kleinflächen

RANG	BRANCHEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Globus	85,2	88,5	81,7	85,4	7 ↗
2	Kaufland	75,9	82,8	68,7	76,3	1 ↘
3	EDEKA	69,9	70,7	68,3	70,6	2 ↘
4	REWE	69,7	72,1	66,2	70,6	8 ↗
5	Marktkauf	68,9	68,1	66,6	71,8	k. A.
6	tegut	63,8	60,7	65,3	65,3	3 ↘
7	famila	62,9	61,6	61,6	65,4	k. A.
8	HIT	60,3	58,0	59,5	63,4	6 ↘
9	real	59,8	62,1	55,3	62,0	5 ↘
10	sky	58,8	60,2	53,9	62,3	4 ↘
11	Kaiser's Tengelmann	54,7	52,7	52,6	59,0	9 ↘

Der deutsche Einzelhandel für Lebensmittel hat in den letzten Jahren wieder deutlich an Dynamik zugelegt. Nicht erst mit dem „Big Bang“ von REWE hat die Kleinfläche wieder eine Renaissance erlebt. Der klassische LEH schafft es, wieder mehr Verbraucher mit Store- und Markenkonzepten zu begeistern. Insgesamt hinkt der Lebensmitteleinzelhandel aber im Fit Score-Ranking hinterher. Insbesondere EDEKA, real, tegut, sky und Tengelmann haben Ränge verloren. Vorbei sind die Zeiten, in denen samstags die SB-Warenhäuser aus allen Nähten platzten und der Verbraucher den Wocheneinkauf mit „one stop shopping“ erledigt hat. Eine erhöhte Qualitäts- und Frischeorientierung fördert die Abkehr vom Einkauf auf der „grünen Wiese“.

Immer schwieriger wird es somit für die Großflächen – mit Ausnahme von Kaufland. Die Neckarsulmer haben es geschafft, das Discountprinzip erfolgreich auf die Großfläche zu übertragen. Gleichzeitig kann mit einer geschickten Standortpolitik sowohl der „urbane Preiskäufer“ erreicht werden als auch hohe Loyalität bei Käufern in Gegenden mit geringer Konkurrenz erzeugt werden. Daher verwundert die hohe Fit Score-Bewertung von 75,9 nicht. Nur Globus ist aus Verbrauchersicht noch „fitter“ (85,2) und hat gegenüber 2009 deutlich Boden gut gemacht.

Mittelgroße Flächen (typische Verbrauchermärkte) gehen inzwischen immer mehr im Konzept der Supermärkte auf (z. B. wird toom zu REWE, Plaza zu sky XXL), sodass dem Konsumenten zukünftig immer weniger Retail Brands zur Verfügung stehen und die Konzentration weiter zunimmt. REWE kann aus Verbrauchersicht neben EDEKA am meisten überzeugen und hat gegenüber 2009 deutlich aufge-



holt. Beide Konkurrenten sind nun gleich auf, mit dem Unterschied, dass REWE ein besseres Image zugesagt wird, während EDEKA eher mit hoher Loyalität punkten kann.

Das Ergebnis zeigt aber auch, dass Konzepte mit regionalem Schwerpunkt deutliche Defizite, insbesondere bei den Image- und Loyalitätsfaktoren, haben. Auch hier spielen die großen Handelsunternehmen wie REWE und EDEKA immer mehr die „Regionalitätskarte“ aus, was die Differenzierung über kleine Handelsketten wie sky oder tegut auf regionaler Basis zunehmend erschwert. Gerade wenn der Atem für lange und ausgedehnte Preisschlachten fehlt, muss die Differenzierung noch mehr über Nähe zum Kunden, die besonderen Sortimente und über Serviceleistungen erfolgen.

LEBENSMITTEL- DISCOUNTER

Discounterwachstum gestoppt? Lidl und ALDI greifen wieder an!

RANG	BRANCHEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	ALDI SÜD	73,7	84,0	64,8	72,2	1 ↔
2	ALDI NORD	62,7	67,9	57,0	63,1	2 ↔
3	Lidl	62,3	68,0	52,7	66,3	3 ↔
4	Penny	56,1	59,8	50,9	57,6	5 ↗
5	Norma	55,0	54,0	50,3	60,9	6 ↗
6	Netto Marken-Discount	54,7	59,0	44,7	60,3	4 ↘

Mit rund 44 % der privaten Ausgaben für FMCG und Nahrungsmittel ist der Discount der größte Kanal im Lebensmitteleinzelhandel (GfK Panel Services, 2013). Daher hat er lange die Nahversorgerfunktion eingenommen, die ursprünglich den kleineren Supermärkten und Tante-Emma-Läden vorbehalten war. Die wieder zunehmende Attraktivität von REWE und Co., die mit ihren Marken und Handelsmarken das Verbraucherbedürfnis nach Qualität treffen, stellt den Discount inzwischen vor die Herausforderung gleichzuziehen. Vermehrte Markenlistung, Angebote an Mehrwert-Handelsmarken sowie immer mehr Emotionalität in der Kommunikation unterstreichen den Anspruch der Discounter, den Supermarktformaten wieder Marktanteile streitig zu machen, allen voran ALDI NORD, der mit der Umgestaltung der Ladenfläche vor allem in die Einkaufs-atmosphäre investiert hat.

Lidl auf der anderen Seite engagiert sich vermehrt bei Premium-Handelsmarkenkonzepten (z. B. „Deluxe“), Penny versucht mit medienwirksamen Kampagnen und neuem Ladenkonzept Anschluss an den Markt zu finden, und auch der Netto Marken-Discounter hat nach der Übernahme von Plus erkannt, dass ständig in die Weiterentwicklung investiert werden muss (z. B. mit dem neuen Körperpflegeregal). Trotzdem schneiden die Discounter in den Fit Score-Werten, im Vergleich zum LEH, aber auch zu anderen Branchen, am schlechtesten ab. Außer ALDI SÜD schafft es keiner, die 70er-Marke zu übertreffen. Im Wesentlichen sind die niedrigen Imagewerte dafür verantwortlich.

Aber Image ist eben nur einer der Werte, der die Kaufbereitschaft beeinflusst. Hohe Loyalität, insbesondere bei



Händlern mit einem dichten Filialnetz (ALDI, Lidl), aber auch ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis zählen beim Verbraucher. ALDI erreicht im Süden mit einem Fit Score von 73,7 Punkten den größten Zuspruch der Konsumenten und übertrifft alle anderen Discounter. Hohe Loyalität und gute Leistung sind für das Ergebnis verantwortlich. Lidl reiht sich als Nummer 3 nach ALDI NORD ein und erreicht ebenfalls vergleichsweise gute Leistungswerte. Die Platzierung hat sich im Vergleich zu 2009 nicht geändert. Netto Marken-Discount, 2009 noch dicht hinter Lidl, hat inzwischen deutliche Imageprobleme im Vergleich zu anderen Discountern und erreicht damit den niedrigsten Score im Discounter-Ranking.

In Anbetracht des nur noch langsamen Wachstums ist eines sicher: Auch der Discount muss sich täglich neu erfinden, um beim Konsumenten relevant zu bleiben.

NATURKOST UND REFORMHÄUSER

Ein Trend hält an.

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Alnatura	83,5	88,2	86,3	75,9	1 ↔
2	Denn's (Dennree)	79,7	83,1	80,5	75,4	4 ↗
3	Basic	73,2	73,6	78,3	67,8	2 ↘
4	Reformhaus	68,8	67,4	73,6	65,3	3 ↘



Mit jedem weiteren Lebensmittelskandal wird das Bewusstsein der Verbraucher für gesunde Lebensmittel geschärft. Bio ist dabei zum Lifestyle geworden. Inzwischen werden rund 4 % der Umsätze bei Lebensmitteln mit Bio erwirtschaftet (ca. 7 Mrd. Euro).

Dabei sind die Zeiten längst vorbei, in denen „Weltverbesserer“ die Einzigen waren, die sich in ein Reformhaus oder einen Biosupermarkt trauten. Inzwischen sind die „LOHAS“ (Lifestyle of Health and Sustainability) eine wichtige und etablierte Zielgruppe, die Nahrungsmittel immer bewusster einkauft und dabei nicht auf Genuss verzichten möchte. Rund jeder siebte Verbraucher gehört bereits zu dieser Käuferschaft – mit steigender Tendenz (GfK Panel Services, 2013). Dabei spielen Biosupermärkte eine immer wichtigere Rolle.

Alnatura, mit Markenprodukten auch im dm gelistet, kann im Fit Score-Ranking den 1. Platz belegen (83,5), getragen von einer hohen Loyalität der Konsumenten und einem hohen Imagewert. Damit kann Alnatura den 1. Platz von 2009 verteidigen.

Mit Denn's und Basic folgen weitere Biosupermärkte im Ranking, wobei sich Denn's vom 4. auf den 2. Platz verbessern konnte und in den letzten Jahren stark expandiert hat. Das Reformhaus hingegen muss sich mit dem 4. Platz zufriedengeben, erzielt aber trotzdem einen guten Imagewert. Die Konkurrenz der filialisierten, z. T. auch moderneren Biosupermärkte überzeugt allerdings mehr. Insbesondere bei jungen Konsumenten sind die Wachstumsraten bei Bioprodukten nach wie vor hoch. Hier muss der Bio- und Naturkosthandel Antworten finden, um das Feld nicht der Konkurrenz zu überlassen.

Gefahr lauert dabei bei den konventionellen Anbietern: ALDI, LIDL, REWE und EDEKA erweitern ständig ihr Angebot an Bioprodukten und punkten verstärkt mit Nachhaltigkeit und Werten. Hierin ist definitiv auch eine Chance für andere Handelsbranchen zu sehen, die das Thema bisher noch nicht ernsthaft bzw. glaubwürdig verfolgen.

MODE UND BEKLEIDUNG

Service und Marke schlagen Discount.

RANG	BRANCHEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Hirmer	78,4	77,9	82,0	75,3	k. A.
2	Peek & Cloppenburg	77,4	80,2	76,8	75,1	6 ↗
3	Esprit	74,4	73,3	76,7	73,2	k. A.
4	Breuninger	73,1	70,4	75,8	73,0	k. A.
5	Adler	71,2	68,3	70,2	75,2	k. A.
6	Ernsting's family	71,1	69,6	71,9	72,0	1 ↘
7	Zara	70,1	73,8	72,5	64,1	2 ↘
8	H&M	63,6	64,2	64,0	62,6	3 ↘
9	C&A	62,8	61,0	62,7	64,7	5 ↘
10	Charles Vögele	62,6	59,6	61,6	66,5	k. A.
11	Takko	62,0	60,1	60,8	65,0	8 ↘
12	Wöhrl	57,2	48,8	60,9	61,9	4 ↘
13	NKD	54,5	54,1	50,1	59,2	7 ↘
14	KiK	50,4	54,5	43,1	53,6	9 ↘



Witterungsbedingt war 2013 ein schwieriges Geschäftsjahr für die Textileinzelhändler. Mit hoher saisonaler Abhängigkeit der Sortimente und kürzeren Verkaufszyklen für die Kollektionen unterliegt der Textileinzelhandel vergleichbaren Entwicklungen wie der Sportfachhandel – volle Läger und steigender Preiswettbewerb waren in den letzten Jahren die Konsequenz. Viele Formate differenzieren sich nur unzureichend voneinander.

Der Zusammenschluss im Einkauf sowie über Vertriebsallianzen führt immer mehr zu homogenen Sortimenten auf der Fläche. Dass ein klar strukturiertes Sortiment mit attraktiven Marken sowie die Vermittlung eines Einkaufserlebnisses im stationären Handel wichtig sind, zeigt der Fit Score von Hirmer (78,4). Aber auch Peek & Cloppenburg und Breuninger können überzeugen. Hier sind es die Imagefaktoren, die für eine hohe Verbraucherzufriedenheit sprechen. Dabei bietet Breuninger seinen Kunden z. B. exklusive Shoppingmöglichkeiten auch nach Verkaufsschluss an, Verköstigung inklusive. Auffallend an dieser Stelle ist das deutlich schwächere Abschneiden von Wöhrl aus Kundensicht. Hier besteht Aufholbedarf.

Zusätzlich legt der Direktvertrieb vieler Marken auch in eigenen Monobrand-Stores zu. Dies hat für den Hersteller den Vorteil, dass alles rund um die Marke eigenständig

initiiert werden kann. Dabei sind inzwischen keine Grenzen mehr zu erkennen. Sei es nun laute Musik, durchtrainierte Models oder die Verteilung des eigenen Dufts: Die Marke und das Image sind im Textilmarkt so wichtig wie nie. Esprit ist dabei in der Lage, beim Konsumenten zu punkten (Imagefaktor von 76,7). Dank der Omnipräsenz von Esprit schafft es die Marke, mit einem Fit Score von 74,4 die Monobrand anzuführen.

Anders bei den Discountformaten wie C&A, NKD, Takko oder KiK. Diese werden vom Verbraucher nur niedrig eingestuft. Gerade die Imagebewertung fällt hier gering aus (KiK: 43,1). Auch wenn der Verbraucher sich nach Marke und Luxus sehnt, gekauft wird auch im Billigsegment. Und hier kommen immer mehr branchenfremde Unternehmen ins Spiel. SB-Warenhäuser und Discounter verkaufen inzwischen regelmäßig Textilien.

Der Online-Handel auf der anderen Seite legt nach wie vor stark zu. Mehr als 10 % der Bekleidungsumsätze erfolgen laut dem Bundesverband für Versandhandel (bvh) bereits online, und immer mehr stationäre Händler erweitern ihre Online-Präsenz. „Shopping Clubs“, in die zum Teil nur auf Einladung anderer Konsumenten ein Zugang gewährt wird, sind dabei nur eines der neuen Formate, die zukünftig dem stationären Handel Paroli bieten können.

SCHUHE

Der stationäre Handel muss sich neu erfinden.

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Zalando	76,9	73,2	78,4	79,2	k. A.
2	GÖRTZ	73,0	69,7	76,0	73,2	2 ↔
3	Deichmann	72,4	72,6	75,7	69,0	1 ↘
4	Siemes Schuhcenter	70,4	74,0	67,9	69,3	k. A.
5	Leiser	61,4	61,8	60,8	61,5	k. A.
6	Reno	60,1	56,4	60,1	63,9	4 ↘
7	QUICK SCHUH	56,2	50,4	57,3	60,8	5 ↘



Die Konzentration im Schuheinzelhandel hat auch in den vergangenen Jahren wieder deutlich zugenommen. Insbesondere die Anzahl kleiner, nicht filialisierter Betriebe mit einem Umsatz von weniger als 0,5 Mio. Euro p. a. ist rückläufig, macht aber nach wie vor rund 3/4 aller Betriebe aus. Filialbetriebe hingegen haben ihr Netz in den letzten Jahren noch erweitert. Jedoch haben auch Großfilialisten wie GÖRTZ immer mehr mit der veränderten Nachfragesituation zu kämpfen und fahren die Expansionen wieder zurück. In der Verbrauchersicht erreicht GÖRTZ im Fit Score-Ranking dennoch einen 2. Platz (1. unter den stationären Händlern, Fit Score: 73,0), stark getrieben von guten Leistungs- und Imagefaktoren.

Aber auch Deichmann gehört mit vergleichsweise guten Werten bei Image und Loyalität zu den Top 3 (2009: 1. Platz). Reno und QUICK SCHUH, die ursprünglich einen Discountansatz verfolgten, stehen bei Image- und Loyalitätswerten hinten an. Grund dafür: Der Verbraucher sucht auch hier immer mehr Qualität, was sich in den steigenden erzielten Durchschnittspreisen für Schuhe äußert.

Insgesamt jedoch ist der Verkauf von Schuhen im stationären Geschäft rückläufig und massiv bedroht. Der Angriff von Zalando macht allen stationären Händlern von

Schuhen, verstärkt auch von Bekleidung und Mode, zu schaffen. Zalando dominiert in allen Fit Score-Kategorien, was deutlich zeigt, wie beliebt Zalando bei seinen Kunden ist. Einen wesentlichen Einfluss darauf hat sicher auch die großzügige Retourenpolitik, die allerdings auch die ökonomische Achillesferse sein dürfte. 2013 legte der Umsatz insgesamt um über 50 % auf 1,8 Mrd. Euro zu. Gleichzeitig erhöhten sich die operativen Verluste von 80 Mio. Euro im Jahr 2012 auf 120 Mio. Euro im Jahr 2013. Aus Sicht des traditionellen, inhabergeführten Schuhhandels werden hier bisherige betriebswirtschaftliche Spielregeln außer Kraft gesetzt. Unabhängig davon, ob sich das Geschäftsmodell von Zalando auch langfristig nicht nur für die Gründer lohnt, ist die Geschäftsgrundlage der stationären Händler immer mehr bedroht.

Der stationäre Schuhhandel ist allerdings gefordert, Konzepte zu entwickeln, die den Verbraucher zum Offline-Kauf animieren bzw. das eigene stationäre Geschäft durch die Verknüpfung der Kanäle online-fähig machen. Gerade bei Schuhen und Bekleidung wollen Konsumenten die Artikel ausprobieren und haptisch erleben. Das hat sich auch in Zeiten von Zalando & Co. nicht geändert – was sich in der hohen Retourenquote niederschlägt.

SPORT UND FREIZEIT

Gute Aussichten für Segment-Spezialisten

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Jack Wolfskin	86,6	85,3	94,7	79,9	1 ↔
2	Globetrotter	81,6	82,4	84,6	77,8	k. A.
3	Planet Sports	76,3	75,4	80,2	73,4	k. A.
4	Runners Point	73,7	72,2	76,1	72,9	3 ↓
5	Sport 2000	72,8	71,8	75,9	70,7	4 ↓
6	SportScheck	72,7	69,0	77,0	72,1	2 ↓
7	Intersport	65,1	59,7	68,3	67,3	5 ↓



Der Sportfachhandel kann mit einem lachenden und einem weinenden Auge auf die aktuellen Entwicklungen schauen. Positiv ist die immer stärkere Nachfrage nach Sportartikeln, die einhergeht mit der Weiterentwicklung und Auffächerung verschiedener Sportarten (aus Wandern wird Walken, Trekking, Schneeschuhwandern ...). Neue Chancen im Outdoor-Bereich bieten sich somit fast in jeder Saison.

Andererseits hat der Sportfachhandel mit zunehmender Abhängigkeit von saisonaler und modischer Ware auch kürzere Verkaufszyklen, die zu erhöhten Lagerbeständen und immer niedrigeren Abverkaufspreisen führen können, wenn die Saison ausbleibt. Zusätzlich erhöht sich der Druck auf die klassischen Sportfachhändler durch die zunehmende Eröffnung von Flagship-Stores etablierter Marken.

Jack Wolfskin, als größte Outdoor-Marke, erreicht im Fit Score-Ranking den 1. Platz (86,6) und kann damit seine Position von 2009 verteidigen. Ein überragender Imagewert, aber auch ein hoher Loyalitätswert zeigen die Verbrauchergunst. Globetrotter zeigt als Anbieter von Outdoor-Ausrüstung eine hohe „Fitness“ und landet auf dem 2. Platz.

Mit Planet Sports und Runners Point als 3. und 4. im Ranking zeigt sich, dass die spezialisierten Händler, die auch das Online- und Versandgeschäft betreiben, beim Verbraucher stark überzeugen.

Die sortimentsübergreifenden Generalisten wie SportScheck und Intersport schneiden deutlich schlechter ab und haben gegenüber 2009 verloren. Insbesondere die aktuellen Neueröffnungen von SportScheck (z. B. Berlin, München) dokumentieren die Notwendigkeit, stationär mehr Erlebnis zu bieten und das Leistungsangebot online/offline zu vernetzen.

Der Wettbewerbsdruck wird weiterhin steigen. Internethandel, aber auch Branchenfremde wie SB-Warenhäuser (z. B. real) oder Textilhändler (H&M steigt aktuell in den Sportbekleidungsmarkt ein) haben diesen attraktiven Markt für sich entdeckt. „Cross-Channel“ ist auch hier das Stichwort, um den zukünftigen Entwicklungen zu begegnen. Für 2014 sind die Aussichten gut. Mit anhaltender Sportbegeisterung der Deutschen und den Großereignissen 2014 (Olympiade, WM) ist im Sportfachhandel wieder mit einem guten Jahr zu rechnen – vorausgesetzt, auch das Wetter spielt mit.

UNTERHALTUNGS- ELEKTRONIK

Serviceoffensiven helfen bei der Differenzierung.

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	notebooksbilliger.de	79,6	82,4	78,6	78,0	k. A.
2	Conrad Electronic	75,6	77,5	76,7	72,7	1 ↘
3	redcoon	72,9	76,4	68,7	73,6	k. A.
4	Saturn	72,2	72,7	72,0	71,9	3 ↘
5	expert	71,0	70,7	68,5	73,7	4 ↘
6	Euronics	68,4	69,1	69,3	66,7	6 ↔
7	Media Markt	67,4	64,6	67,3	70,2	2 ↘
8	ElectronicPartner	64,5	63,8	65,3	64,4	5 ↘
9	MEDIMAX	64,1	61,7	64,0	66,7	k. A.

2013 war für den Markt der Consumer-Elektronik kein leichtes Jahr. Mit Ausbleiben von Innovationen und dem Fehlen von TV-Großereignissen wie WM oder Olympiade hat insbesondere die Nachfrage bei TV-Geräten und Zubehör gelitten. Folglich hat sich der Preiswettbewerb im Handel noch weiter verschärft. Im Bereich der Telekommunikations- und Informationstechnologien setzen sich die Nachfrageverschiebungen, die durch Smartphones und Tablets in Gang gesetzt wurden, fort. Der Desktop-PC hat ausgedient, und die Nachfrage nach den neuesten Smartphone-Modellen steigt weiter an. Davon profitieren Online-Händler, die in der Lage sind, ihr Sortiment schnell anzupassen und ein breites Produktspektrum zu günstigen Preisen anbieten zu können.

notebooksbilliger.de (79,6) und redcoon (72,9) erreichen Spitzenwerte im Fit Score-Ranking, getrieben durch eine hohe Bewertung der Leistungskriterien. Dies setzt die stationären Flächen zunehmend unter preislichen Druck. Der Ausstieg von REWE durch Verkauf der ProMarkt-Standorte an expert, Euronics und ElectronicPartner zeigt, wie schwierig das Geschäft geworden ist. Nicht zuletzt die lieferantenseitige Konzentration und der damit einhergehende Margenverfall bei Consumer-Elektronik, aber auch bei der weißen Ware, sind hierfür verantwortlich.

Den niedrigsten Fit Score (64,1) erhält MEDIMAX, dessen Image vom Verbraucher kritisch eingeschätzt wird und der wenig Loyalität genießt. Die zunehmende Konkurrenz und Schnelllebigkeit im Markt bedeutet auch für kleinere stationäre Händler (< 500.000 Euro p. a.), die meist in Verbundgruppen organisiert sind und mehr als 40 % der Händler stellen, einen ständigen Anpassungsprozess.

Die Notwendigkeit zeigt sich bei der Betrachtung des Fit Score-Rankings. Euronics (68,4) oder ElectronicPartner (64,5) nehmen nur hintere Plätze ein. Verantwortlich hierfür ist unter anderem auch der aus Sicht der Verbraucher zu geringe Service, in dem ja eigentlich der Mehrwert dieses Formats liegen sollte. Gerade hierin – Solution Selling statt Product Selling – liegen die großen Chancen für den stationären Handel.

Die zunehmende technische Komplexität und die Vernetzungsmöglichkeiten von Geräten untereinander bieten für den lokalen Einzelhändler die Möglichkeit, sich noch stärker über das Angebot von Komplettlösungen und Einrichtungsservices von Großflächen und Online-Wettbewerbern zu differenzieren. Definitiv kann und wird das Heil, wie für die stationären Händler in vielen anderen Branchen auch, nicht im reinen Produkt-Preis-Wettbewerb liegen.



BAUMÄRKTE UND GARTENBEDARF

Emotionalität ist Trumpf.

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Pflanzen Kölle	75,9	74,2	77,4	76,1	k. A.
2	GartenXXL	75,3	79,3	71,1	75,5	k. A.
3	Dehner Gartencenter	72,6	73,3	73,0	71,4	1 ↘
4	HORNBACK	70,9	71,7	70,8	70,4	2 ↘
5	hagebau	68,8	72,6	66,5	67,1	5 ↔
6	OBI	68,6	69,7	68,1	67,9	3 ↘
7	baumarkt direkt	68,5	69,7	59,3	76,5	k. A.
8	toom Baumarkt	65,6	68,1	63,9	64,8	8 ↔
9	BAUHAUS	59,0	61,9	57,5	57,6	4 ↘

Die Marktsegmente rund um die Themen DIY und vor allem auch Garten sind in den letzten Jahren tendenziell weiter gewachsen. Während der Umsatz mit Pflanzen und Pflanzenzubehör bestenfalls stagniert, haben sich viele gartennahe Segmente wie Balkonmöbel und Grillen deutlich positiv entwickelt. Grund hierfür ist der anhaltende Homing-Trend, der zunehmend auch in den Garten übergeht. Verbraucher machen sich ihr Zuhause immer gemütlicher und „werkeln“ gerne auch selbst. Den Wettbewerb hat nicht jeder Anbieter überlebt. Mit dem Ausscheiden von Praktiker hat ein Format ausgedient, das allein den Preis in den Vordergrund gestellt hat und nicht die vom Konsumenten geforderte Qualität, das Einkaufserlebnis, die Emotion und die Auswahl. Insbesondere mit Emotionalität und Image haben fast alle Baumärkte zu kämpfen.

Bauhaus, toom Baumarkt und hagebau belegen vor allem aufgrund niedriger Imagewerte im Fit Score-Ranking nur hintere Plätze. Der Baumarkt HORNBACK, der das „Projekt“ kommunikativ in den Vordergrund stellt und „emotional“ wirbt, wird im Image deutlich besser bewertet. Dabei setzen die Baumärkte auch immer mehr auf Gartensortimente und treten in direkte Konkurrenz zu Gärtnereien und Gartencentern. Flächen und Anzahl der Outlets haben sich deutlich erhöht. Das höhere Wettorrisiko der Gartensortimente im Vergleich zu den DIY-Sortimenten müssen sie damit allerdings auch tragen, wie das verregnete Frühjahr 2013 gezeigt hat.

Insgesamt überzeugen die Gartencenter den Konsumenten stärker. Sowohl Pflanzen Kölle als auch Dehner Gartencenter können über im Vergleich zu den Baumärkten höhere Imagewerte einen guten Fit Score erzielen (75,9 bzw. 72,6). Allerdings findet auch hier eine Verschiebung



zum Online-Handel statt, wobei die Online-Fähigkeit der einzelnen Warengruppen stark variiert. Knapp 1 Mrd. Euro wurden 2013 für DIY und Gartensortimente ausgegeben (bvh 2014). Und damit steht die Branche noch in der Anfangsphase. Nicht nur die stationären Händler haben ihr Online-Angebot forciert (z. B. OBI, Hornbach und Dehner Gartencenter), auch GartenXXL und baumarkt direkt, als Pure Onliner, sind bereits gestartet und nehmen heute schon gute Platzierungen im Fit Score ein.

Für den stationären Handel wird die Herausforderung in der aktiven Weiterentwicklung des stationären Geschäfts sowie in der Verknüpfung von Online- und Offline-Welt liegen. Die Möglichkeiten, einen echten „Point of Emotion“ zu schaffen, sind in den emotionalen und beratungsintensiven Garten- und Heimwerkersegmenten gegeben. Der Weg dahin ist jedoch noch weit. Der Erfolg wird wesentlich davon abhängen, inwieweit es gelingt, dem Verkäufer im Geschäft eine neue Rolle zu geben – vom „Regaleinräumer“ zum Problemlöser und Kundenbetreuer.

DROGERIEN UND PARFÜMERIEN

Neuaufteilung des Marktes

RANG	DROGERIE/PARFÜMERIE	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	dm	86,7	92,7	87,1	80,2	2 ↗
2	Douglas	83,9	82,5	86,1	83,1	1 ↘
3	Budnikowsky	82,5	85,7	81,5	80,2	7 ↗
4	Rossmann	80,9	86,6	80,0	76,3	5 ↗
5	Pieper	80,3	77,3	81,8	81,7	4 ↘
6	Drogerie Müller	77,8	81,0	76,0	76,4	6 ↔



Die Veränderung der Marktkonstellation bei den Drogeriemärkten hat deutliche Verschiebungen der Umsätze zur Folge gehabt. Insgesamt erholt sich das Segment derzeit von der Marktberreinigung und konnte rund 1/3 der Umsätze, die Schlecker freigesetzt hat, unter den verbleibenden Teilnehmern aufteilen (GfK Panel Services, 2013). Dabei macht dies nicht zwingend den aktuellen Erfolg unterschiedlicher Formate mit unterschiedlichen Marktbearbeitungsstrategien aus.

dm, der mit „Dauerniedrigpreis“, angenehmer Ladenatmosphäre, einer Verzahnung des On- und Offline-Geschäfts und Kundenservice überzeugt, ist inzwischen mit rund 5,1 Mrd. Euro Umsatz (2012) in Deutschland der führende Drogerieanbieter. dm erreicht in der Verbrauchersicht den höchsten Fit Score (86,7) und kann im Hinblick auf eine hohe Loyalität zeigen, dass Kunden auch im Vergleich zu 2009 wieder in dm den Drogisten Nummer 1 sehen.

Budnikowsky erreicht vor allem durch hohe Leistungswerte den 2. Platz unter den Drogerien. Rossmann hingegen hat durch extensive Expansion des Filialnetzes (ca. 1.850 Filialen im Jahr 2013 in Deutschland) die meisten Kontaktpunkte und konzentriert sich stärker auf Preis, ein breites Getränkeangebot und Non-Food-Warenguppen, die online und per Handzettel vermarktet werden. Auffällig sind vor allem die hohen Loyalitätswerte bei Rossmann.

Auch Drogerie Müller, obwohl von den Kunden im Wettbewerb auf dem letzten Platz gesehen, erreicht vergleichsweise gute Loyalitätswerte, hat jedoch im Image und in den Kernleistungen seines Geschäfts aus Kundensicht Defizite: Das Format ist nicht eindeutig positioniert zwischen Drogerie, Parfümerie und Warenhaus und hängt auch im Hinblick auf die regionale Ausrichtung zwischen den Stühlen. Diese diffuse Position fällt im Wettbewerbsvergleich ab und ist aufgrund des Multisortiments besonders durch verschiedene Online-Händler gefährdet.

Der Parfümeriemarkt auf der anderen Seite, stark durch Douglas und diverse Mittelständler geprägt (viele in Verbundgruppen organisiert), stagniert derzeit. Da der Preisdruck in bestimmten Segmenten weiterhin anhält und vor allem durch Filialisten und Drogeriemärkte forciert wird, kann eine Differenzierung häufig nur über Service (z. B. durch Beratung und kosmetische Behandlungen) erfolgen. Douglas hat dies in seinen Filialen bereits seit Jahren zur hohen Zufriedenheit der Kunden umgesetzt. Mit einem Fit Score von 83,9 nimmt Douglas aufgrund des guten Images (86,1) und der hohen Leistungsbeurteilung (83,1) einen 2. Platz im Gesamtranking ein. Insgesamt stehen die Zeichen bei anhaltender positiver konjunktureller Entwicklung nicht schlecht.

MÖBEL

Starke Signale sprechen für neue Geschäftsmodelle.

RANG	BRANCHEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	IKEA	85,6	88,3	87,6	80,8	1 ↔
2	Home24	77,9	79,4	79,6	74,7	k. A.
3	porta	73,9	71,8	76,3	73,7	4 ↗
4	Höffner	72,1	73,4	70,0	72,9	2 ↘
5	Fashion For Home	69,1	59,6	72,4	75,4	k. A.
6	kiveda	68,9	69,8	71,3	65,5	k. A.
7	SB-MÖBEL BOSS	68,3	68,3	66,6	69,9	10 ↗
8	Poco (Domäne)	67,7	70,1	67,0	66,1	7 ↘
9	Roller	67,6	72,9	64,4	65,4	8 ↘
10	XXXLutz	66,6	65,3	65,5	69,0	3 ↘
11	Segmüller	66,3	67,6	63,8	67,4	5 ↘
12	Dänisches Bettenlager	66,1	67,3	65,7	65,3	6 ↘

2013 war für den Möbele Einzelhandel ein schwieriges Jahr. Der Gesamtumsatz von ca. 31,4 Mrd. Euro (EHI) wird dabei von immer weniger Unternehmen erwirtschaftet. Der Konzentrationsgrad hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Rund 7,5 Mrd. Euro (ca. 24 % des gesamten Möbelumsatzes) werden von IKEA, Höffner und XXXLutz erzielt, wobei IKEA mit einem Gesamtumsatz von ca. 3,9 Mrd. Euro den Markt überflügelt. Somit verwundert es nicht, dass der führende Platz von 2009 auch aktuell mit einem Fit Score von 85,6 verteidigt werden konnte.

Unabhängig davon sind einige starke Signale zu erkennen, die auf einen erheblichen Umbruch in der Branche hindeuten. Erstens fällt auf, dass die Großflächenformate, allen voran XXXLutz und Segmüller, aus Kundensicht deutlich an „Fitness“ verloren haben. Im selben Atemzug muss zweitens genannt werden, dass die Möbeldiscounter SB-MÖBEL BOSS, Roller und Poco (Domäne) ihre relative Position verbessern konnten. Drittens ist der Vormarsch der Online-Händler in der Möbelbranche massiv.

Was für viele lange Zeit unvorstellbar war – dass Möbel online vermarktet werden können –, ist heute Realität. Das Möbelsegment ist eine der am stärksten wachsenden Online-Kategorien. Selbst das schwierige Produkt Küche wird beispielsweise durch den Online-Küchenspezialisten kiveda attackiert. Der Möbelanbieter Home24 wächst 2013 von 52 Mio. Euro auf 93 Mio. Euro. In der Befragung erzielt Home24 sowohl hohe Loyalitäts- als auch Imagewerte und kann als zweitbesten bewerteter Möbelhändler bei Käufern

überzeugen (Fit Score: 77,9). Sie können insofern vielleicht sogar der „Zalando der Möbelbranche“ werden.

Diese Signale zeigen deutlich, dass die bisherigen Vermarktungsstrategien der klassischen Möbelhändler (Flächenexpansion, Rabatte, Handzettel) angreifbar geworden sind und an Wirkung verlieren.

Der stationäre Möbele Einzelhandel muss dringend seinen Auftritt zum Kunden überdenken. Die „Preiskeule“ reicht um den Konsumenten

zu überzeugen. Ähnlich wie bei Baumärkten und Gartencentern bieten auch hier die Themen emotionale Marken- und Wareninszenierung sowie eine neu definierte Verkäuferrolle, Solution Selling, Services und Cross Channel-Lösungen große Chancen. Strukturelle Veränderungen innerhalb einer Branche verlangen immer grundlegende, kreative Anpassungen und Erneuerungen des Geschäftsmodells.



BÜCHER

Am Branchenprimus Amazon müssen sich alle messen lassen.

RANG*	BÜCHER	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG
1	Amazon**	86,8	97,0	75,1	88,1
2	Mayersche Buchhandlung	84,6	86,5	84,2	83,2
3	buch.de	83,4	83,5	80,1	86,6
4	Hugendubel	80,7	81,1	80,4	80,7
5	Weltbild	79,4	80,6	78,2	79,3
6	Thalia	77,9	78,0	77,9	77,9

* Keine Ränge für 2009, da die Buchhändler neu aufgenommen wurden

** Amazon als Benchmark hier mitaufgeführt



Die Leselust der Deutschen ist nach wie vor ungebrochen. Dabei hat sich das Geschäftsmodell „Buchhandel“ in den letzten Jahren radikal gewandelt. Allen voran hat Amazon den Handel mit Büchern revolutioniert und ist mit rund 3/4 aller Online-Umsätze bei Büchern führend. Das Verbrauchervertrauen spiegelt sich auch im Fit Score (86,8) wider, obwohl Amazon die niedrigsten Imagewerte erzielt. Mit schneller Verfügbarkeit und Lieferung sowie dem breitesten „Bücherregal“ im Handel übertreffen die Leistungswerte alle Konkurrenten. Einfache Bestellwege erklären zum Teil den höchsten Loyalitätswert.

Der stationäre Buchhandel büßt hingegen immer mehr Umsatz ein und verliert auch zunehmend Verkaufsstätten. Dabei sind es nicht nur die kleinen Buchhandlungen, die sich den Marktgegebenheiten anpassen müssen. Thalia, aber auch der Weltbild-Verlag, der Anfang 2014 Insolvenz anmelden musste, haben aus Verbrauchersicht deutlich nachgelassen. Auch hier ist es nicht nur die Leistung,

sondern auch das Image, das für die schlechten Werte verantwortlich ist. Sofern sich der stationäre Handel nicht an die veränderten Rahmenbedingungen anpasst, wird sich das Buchladensterben fortsetzen.

Mehr noch als in anderen Branchen müssen Händler den Weg zum Multi-Channel-Händler gehen. Denn nicht nur die Kanäle, auch das Produkt Buch verändert sich zunehmend. Während in den USA bereits einer von vier Dollar in ein elektronisches Buch statt ein gedrucktes fließt, sind es in Deutschland noch unter 10 % des Umsatzes, Tendenz steigend.

In anderen Ländern beherrscht der Kindle von Amazon den Markt quasi allein. In Deutschland ist es gelungen, dass Thalia, Bertelsmann, Telekom und Weltbild mit Tolino einen Gegenentwurf etablieren konnten (Marktanteil elektronische Bücher laut GfK 37 %). Solche Initiativen der stationären Händler als Gegengewicht zum Pure Onliner sind wichtig, um den Kunden in Zukunft nicht vollends zu verlieren.

SPIELWAREN UND BABYBEDARF

Erlebnisinszenierung ist gefragt.

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	windeln.de	80,7	80,7	81,0	80,4	k. A.
2	mytoys.de	74,4	72,0	77,0	74,1	k. A.
3	Vedes	73,8	71,9	76,6	72,9	3 ↔
4	kidoh.de	74,5	72,2	74,9	76,3	k. A.
5	babymarkt.de	73,8	67,4	80,9	73,0	k. A.
6	babywalz	73,9	71,5	76,1	74,1	2 ↘
7	idee+spiel	69,0	65,8	71,7	69,5	4 ↘
8	Toys"R"Us	68,0	66,1	70,9	67,1	1 ↘
9	BabyOne	67,1	65,8	68,3	67,1	k. A.

Der Spielwarenmarkt ist schon seit Jahren eine der wettbewerbsintensivsten Branchen im Einzelhandel. Insgesamt werden mit Spielwaren rund 2,7 Mrd. Euro jährlich umgesetzt. Der klassische Einzelhandel, meist inhabergeführte Fachgeschäfte, die mit weniger als 1 Mio. Euro Umsatz p. a. rund 90 % der Betriebe ausmachen, wird dabei von allen Seiten in Bedrängnis gebracht. Warenhäuser mit großen Fachabteilungen (ca. 11 % Marktanteil), Selbstbedienungsfachmärkte à la Toys"R"Us sowie eine hohe Anzahl branchenfremder Player (z. B. SB-Warenhäuser) haben in den letzten Jahren kräftig an der Preisschraube gedreht. Hinzu kommt, dass sich inzwischen eine Vielzahl an Online-Händlern beim Konsumenten mit einem breiten Sortiment etabliert haben. Mit kidoh.de und mytoys.de folgen zwei weitere Pure Onliner in der Verbrauchergunst. Statistiken zeigen heute, dass bereits jeder vierte Euro für Spielzeug im Internet ausgegeben wird.

Dies erschwert zunehmend das stationäre Geschäft, das sich traditionell in Verbundgruppen organisiert. Vedes (mit einem Fit Score von 74,4), aber auch idee+spiel schneiden aus Sicht der Verbraucher deutlich positiver ab als Fachmärkte wie Toys"R"Us. Neben Spielsachen legt der Markt für Baby- und Kleinkinderausstattung leicht zu, und das trotz rückläufiger Geburtenraten in Deutschland. Beim (Klein-)Kind spart der Konsument kaum und fordert immer mehr Qualität. Laut IFH Institut umfasst der Markt inzwischen 6,4 Mrd. Euro, knapp die Hälfte entfällt dabei auf Kleidung. Auch hier gewinnen neue Vertriebswege an Bedeutung: Vom Baumarkt bis zu den Bekleidungsfilialisten – die Konkurrenz für die stationären

Einzelhändler von Babyprodukten kommt von allen Seiten. Das Online-Geschäft betrug laut bvH 2013 bereits 1,2 Mrd. Euro. Daher verwundert es nicht, dass ein Online-Händler, windeln.de, der im Ranking mit einem Fit Score von 80,7 aus Verbrauchersicht am besten abgeschnitten hat, in allen Faktoren Top-Werte erzielen. Solange sich der klassische stationäre Handel nur über das bloße Anbieten der Ware definiert, wird er auf Dauer nicht erfolgreich sein. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten müssen die jeweils altersgerechte Erlebnisinszenierung und eine überzeugende Online-/Offline-Vernetzung stehen.



MULTI-SORTIMENTER

Das Warenhaus ist tot, es lebe das Warenhaus.

RANG	UNTERNEHMEN	FIT SCORE	LOYALITÄT	IMAGE	LEISTUNG	RANG 2009
1	Amazon	86,8	97,0	75,1	88,1	k. A.
2	QVC	84,3	79,9	86,5	86,5	k. A.
3	ebay	80,6	89,5	77,8	74,5	k. A.
4	Butlers	76,5	79,5	77,4	72,7	k. A.
5	Otto Versand	76,2	77,1	77,2	74,2	k. A.
6	DEPOT	75,6	77,9	76,7	72,1	k. A.
7	Tchibo	75,3	76,5	77,7	71,8	k. A.
8	Kaufhof	63,7	65,4	61,3	64,4	2 ↘
9	Karstadt	51,5	49,7	48,0	56,9	1 ↘



Der Betriebstyp Kaufhaus hat sich stationär überlebt. Die einst größten Handelsunternehmen Deutschlands, Hertie, Horten, Karstadt oder Kaufhof, klingen heute wie „Dinosaurier“, und einige von ihnen sind bereits ausgestorben. In vielen Kategorien, die früher das Warenhaus ausgemacht haben, reduziert der stationäre Handel zunehmend seine Flächen. Spezialisten und Monolabel-Stores drängen in die Innenstädte und fordern das Geschäftsmodell „Multisortimenter“ heraus.

Online hingegen findet das Gegenteil statt: Die Sortimente werden immer breiter und tiefer. Amazon hat „das längste Regal der Welt“. Und das zeigt auch die überragende Bewertung der Konsumenten, vor allem in der hohen Loyalität (97,0!). Auch die hohe Leistungsbewertung überzeugt. Lediglich beim Image hat Amazon Schwächen, was vor allem auf die intensive Diskussion der Arbeitsbedingungen in den Medien 2013 zurückzuführen ist. Interessanterweise überzeugt bei gemischten Waren auch der Versand über den Kanal TV. QVC erhält aus Verbrauchersicht den zweithöchsten Fit Score bei den Multisortimentern. ebay hingegen hat sich in der Vergangenheit vom Auktionshaus zum Marktplatz für kleine Händler gewandelt. Viele Spezial-

händler sind inzwischen von der Plattform und der Funktion als Vermittler abhängig.

Ein anderer „Dinosaurier“ des Einzelhandels hat es in die Top-Platzierungen geschafft. Der Otto Versand, als einziges „klassisches“ Versandhaus, das im Ranking auftaucht, hat sich zum größten Textilhändler entwickelt. Kunden haben auch hier eine hohe Loyalität zum Unternehmen (77,1), auch weil sich Otto frühzeitig in den Online-Handel gewagt hat und dort heute zu den führenden Anbietern zählt. Spezialisiertere Anbieter wie DEPOT und Tchibo landen im Mittelfeld. Ihre Herausforderung besteht darin, die Kanäle Katalog, Filialen und Online unter einen Hut zu bekommen und sich bei ihrer jeweiligen Zielgruppe eindeutig zu positionieren.

Zusammenfassend erzielen die Kaufhäuser aus Verbrauchersicht mit ihrem derzeitigen Auftritt am Markt nur einen niedrigen Fit Score und funktionieren nur in ausgewählten Top-Lagen. Die spannende Frage ist, wie viele bzw. welche Online-Multisortimenter sich in Zukunft neben Amazon, ebay und Otto durchsetzen können und wie viel Raum für Spezialisten bleibt.

KILL THRILL- INDEX



„Der Siegeszug des Online-Handels ist die größte Herausforderung für den deutschen Handel seit Einführung der Selbstbedienung im Jahr 1938. Die Struktur der Handelslandschaft wird sich nachhaltig verändern.“

Michael Gerling, Geschäftsführer EHI, Köln

„Die Angst vor dem Internet nimmt weiter ab, und auch die Altersgruppen, die im Internet einkaufen, werden immer breiter, insofern ergeben sich auch zukünftig laufend noch neue Chancen.“

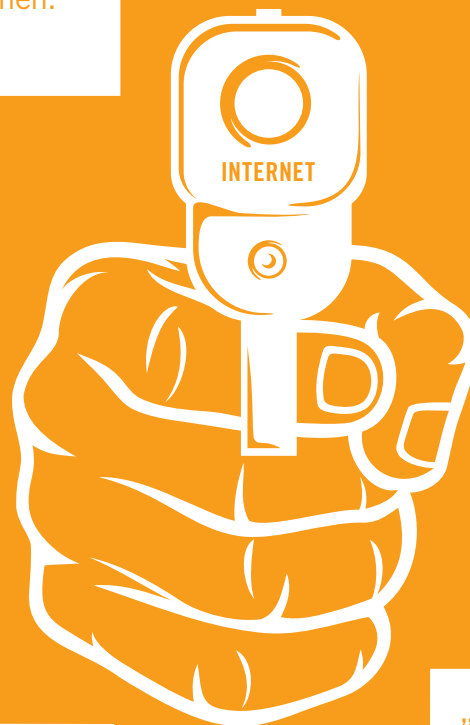
Arnd v. Wedemeyer, Gründer von notebooksbilliger.de

„Unser Ziel ist, aus Mister Spex den größten Online-Optiker Europas zu machen.“

Dirk Graber, Gründer von Mister Spex

„I don't care about revenues.“

Jack Ma, Gründer von Alibaba
(Plattform aus China, die 2013 mehr Umsatz als Amazon und ebay zusammen erzielte)



„There are two kinds of companies, those that work to try to charge more and those that work to charge less. We will be the second.“

Jeff Bezos, Gründer von Amazon

„Der Handel denkt oft: Ich habe vier Asse – super Location, super Produkte, super Expertise, super Personal. Und dann zieht irgend so ein Hippie aus Silicon Valley eine Smith & Wesson und ändert die Spielregeln komplett!“

Dietmar Dahmen, Zukunftsforscher

„I am the most aggressive guy on [the] internet on the planet. I will die to win and I expect the same from you!“

Oliver Samwer, Mitbegründer von Zalando

WO LAUERN DIE CATEGORY KILLER?

Category Killer halten sich nicht an Branchenspielregeln.
Sie definieren ihre eigenen Regeln.

Umsatz des interaktiven Handels nach Warengruppen / E-Commerce in Mio. Euro

	2011	2012	Veränderung 2011 / 2012
Bekleidung	4.600	5.960	+30 %
Unterhaltungselektronik	2.570	3.540	+38 %
Computer und Zubehör	2.060	2.280	+11 %
Bücher	1.970	2.190	+11 %
Freizeitartikel	1.480	1.980	+34 %
Schuhe	1.110	1.270	+14 %
Möbel	780	1.230	+58 %
Haushaltsgeräte	720	990	+38 %
DIY / Garten	740	960	+30 %
Bild- und Tonträger	790	910	+15 %
Spielwaren	600	700	+17 %
Textilien	430	670	+50 %
Drogerie / Parfüm	300	500	+67 %
Lebensmittel	400	460	+15 %
Tierbedarf	260	320	+23 %

Quelle: Bundesverband für Versandhandel, 2013

Während man im Handel bei der Frage nach den drei wichtigsten Erfolgsfaktoren noch immer die Antwort Lage, Lage, Lage hört, bezeichnet Amazon-Gründer Jeff Bezos dies nur als den größten Kostenfaktor.

Category Killer sind weniger wettbewerbsfokussiert, sie stellen Produkte und ihre Kunden in den Vordergrund – in der Überzeugung, ohnehin über das bessere Geschäftsmodell zu verfügen. Furchtlosigkeit in Kombination mit Ideenreichtum, Aggressivität, Umsetzungsstärke und der entsprechenden Kapitalausstattung beflügelt die Category Killer mitunter zu tollkühnen Entscheidungen.

Ein Indikator, in welchen Branchen die Angreifer aus der Online-Welt bereits erfolgreich aktiv sind und in welchen

Kategorien der Category Kill bisher noch ausgeblieben ist, liefert ein Blick auf die E-Commerce-Umsätze in den unterschiedlichen Warengruppen. Der höchste Umsatz wird mit Bekleidung erzielt, gefolgt von Unterhaltungselektronik und Büchern. Schlusslicht bilden Lebensmittel, Spielwaren und Tierbedarf. In der Betrachtung der E-Commerce-Penetration der jeweiligen Kategorien ändert sich das Bild teilweise.

Den höchsten Online-Anteil hatten laut bvH mit 42 % Bücher und Medienprodukte, gefolgt von Spielwaren (29 %) und Elektronikartikeln (20 %). Am geringsten ist der Anteil bei Lebensmitteln (0,2 %), DIY / Garten (3 %) und Kosmetik und Körperpflege (3 %). Die größten relativen Zuwächse haben neben den Drogerieartikeln (+67 %) Möbel (+58 %).

DIE 50 „BEDROHTESTEN“

Der Kill Thrill gibt erste Hinweise auf eine latente Bedrohung durch einen Category Killer. Neben der Online-Relevanz einer Kategorie zählt hierbei die Online-Performance der Unternehmen.

RANG	UNTERNEHMEN	KILL THRILL	RANG	UNTERNEHMEN	KILL THRILL
1	Vedes	84,0	26	Peek & Cloppenburg	66,4
2	MEDIMAX	81,2	27	Runners Point	65,6
3	expert	78,6	28	Reno	65,1
4	Toys"R"Us	78,2	29	QUICK SCHUH	64,6
5	Intersport	77,7	30	C&A	64,4
6	Mayersche Buchhandlung	77,1	31	Jack Wolfskin	63,2
7	Sport 2000	76,9	32	Dänisches Bettenlager	60,5
8	DEPOT	74,6	33	Adler	60,4
9	Thalia	74,3	34	Ernsting's family	60,4
10	idee+spiel	73,6	35	Poco (Domäne)	60,0
11	ElectronicPartner	73,0	36	Deichmann	59,5
12	Kaufhof	72,9	37	Globetrotter	59,2
13	babyOne	72,7	38	Reformhaus	58,4
14	Charles Vögele	72,5	39	Siemes Schuhcenter	58,2
15	Butlers	72,4	40	Leiser	58,0
16	Hugendubel	71,8	41	Tchibo	57,8
17	Media Markt	71,6	42	SportScheck	57,8
18	Wöhrl	71,3	43	Höffner	57,5
19	KiK	70,0	44	Breuninger	57,4
20	Euronics	69,9	45	Segmüller	57,0
21	Takko	69,9	46	Alnatura	56,9
22	babywalz	69,4	47	Conrad Electronic	56,5
23	Karstadt	68,5	48	SB-MÖBEL BOSS	55,9
24	NKD	68,2	49	Zara	55,5
25	Saturn	68,0	50	Drogerie Müller	54,2

In der bisherigen Analyse standen Leistung, Image und Loyalität der betrachteten Handelsunternehmen im Fokus. Zur Berechnung des Kill Thrill, also des Grads der Bedrohung durch Category Killer, werden die Online-Relevanz der jeweiligen Warenkategorie und die Online-Performance der Handelsunternehmen herangezogen (siehe zur Methodik Teil 1). Eine hohe Bedrohung muss zwar nicht zwingend einer gegenwärtig erfolgreichen Position widersprechen. Kommt jedoch mangelnde „Fitness“ der Händler einer Branche hinzu, sind die Voraussetzungen für potenzielle Category Killer günstig. Unter den am stärksten bedrohten

Unternehmen finden sich viele Spielwaren- und Elektronikhändler wieder. Wer stark bedroht ist und sich nicht intensiv mit der Vernetzung von Online- und Offline-Welt auseinandersetzt, setzt sich mittelfristig der Gefahr aus, gegen Amazon & Co. zu verlieren. Denn die Online-Relevanz wird in allen Kategorien weiter steigen. Durch eine hohe eigene Online-Performance kann der stationäre Händler von diesem Trend profitieren und sich gegen mögliche Angriffe der Category Killer wappnen. In einigen Branchen ist hierfür noch Zeit, andere sind bereits massiv betroffen.

KILL THRILL NACH BRANCHEN

Spielwarenhändler haben den höchsten Kill Thrill, gefolgt von den Elektronikhändlern. Am wenigsten bedroht sind derzeit noch die Lebensmittelhändler.

BRANCHE	ANZAHL ¹⁾	ONLINE-RELEVANZ DER KATEGORIEN	ONLINE-PERFORMANCE DER UNTERNEHMEN ¹⁾	KILL THRILL DER BRANCHE ²⁾
Spielwaren / Babybedarf	5	87,3	44,5	75,6
Unterhaltungselektronik	7	82,1	43,4	71,3
Bucheinzelhandel	4	82,8	45,7	69,6
Multisortimenter	5	72,5	35,6	69,3
Sport- / Freizeitartikel	6	78,6	44,2	66,7
Bekleidungseinzelhandel	14	69,0	38,8	62,3
Schuheinzelhandel	6	59,1	31,7	59,3
Möbeleinzelhandel	9	58,5	36,0	54,2
Naturkost / Reformhäuser	4	46,2	27,5	50,3
Baumärkte / Gartencenter	7	43,8	29,9	45,3
Drogerien / Parfümerien	6	42,3	29,7	44,0
Lebensmitteleinzelhandel	11	27,1	24,4	33,6
Lebensmitteldiscount	6	27,1	25,4	32,5
HANDEL GESAMT	90	59,7	34,8	56,5

1) ohne Pure Onliner / Versandhändler 2) auf eine Skala von 100 indizierte Werte, bereinigt um Ausreißer

Im Durchschnitt ist die Bedrohung durch Category Killer bei Spielwaren und Babybedarf trotz guter Online-Performance der stationären Händler am höchsten. Es folgen Unterhaltungselektronik und Bucheinzelhandel mit ebenfalls guter Bewertung der Online-Performance. Sport- und Freizeitartikel haben eine hohe Online-Relevanz, aber auch hier sind die stationären Händler im Internet bereits relativ gut aufgestellt. Daher ist ihre Bedrohung geringer als die der Multisortimenter einzuschätzen. Hinzu kommt, dass Amazon und ebay bereits beachtliche Marktanteile erobern konnten.

Den Kategorien Bekleidung, Schuhe und Möbel wurde lange Zeit jegliche Online-Relevanz abgesprochen. Schuhe muss man anprobieren und Möbel live gesehen haben. Diese Ansicht haben Category Killer wie Zalando oder home24.de nicht geteilt. Und der steigende Online-Anteil am Branchenumsatz gibt ihnen recht. Nur noch wenige

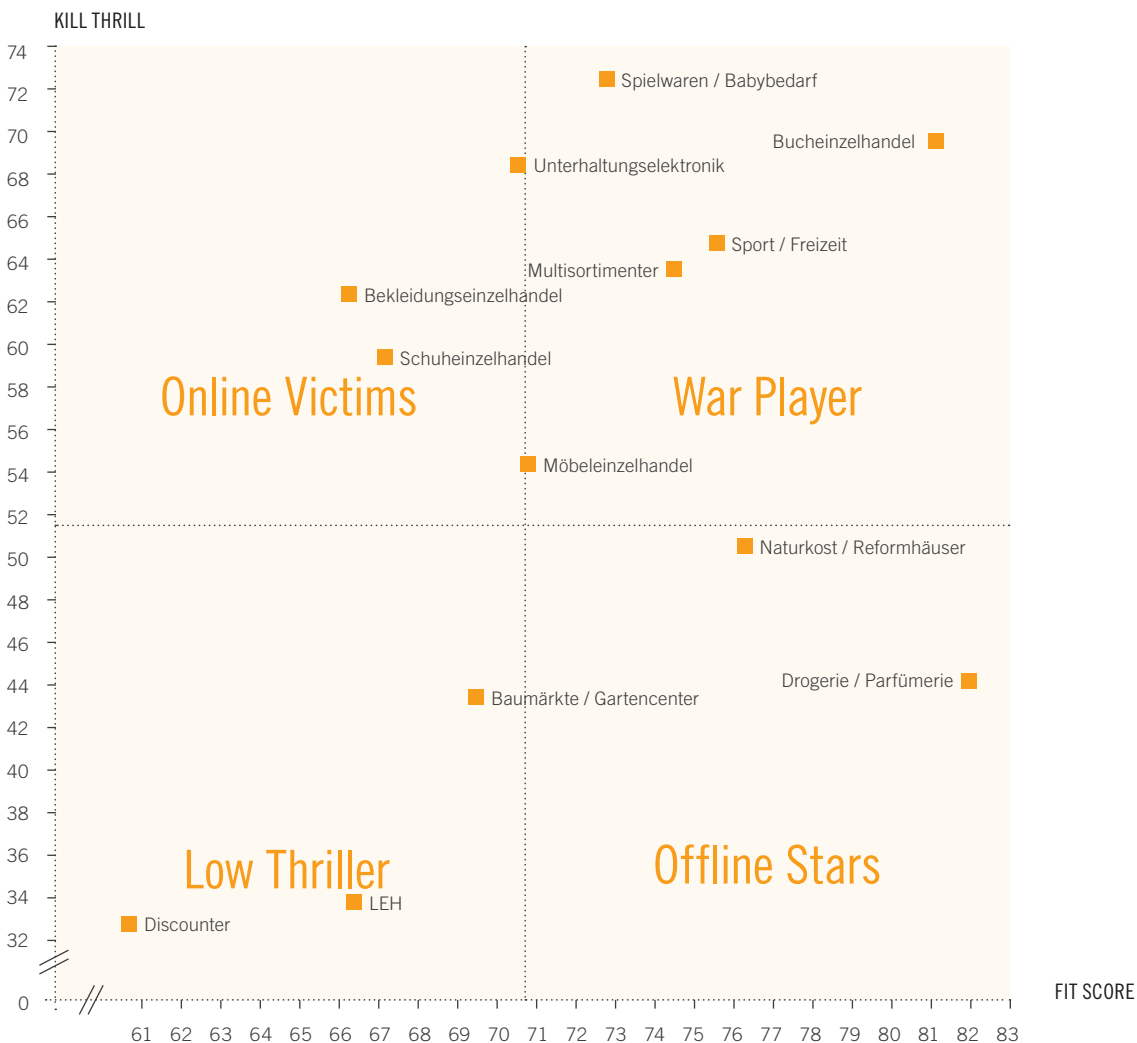
Branchen sind bisher vom Category Kill verschont geblieben. Bei Naturkost, DIY und Gartenbedarf sowie den Drogerien und Parfümerien konnte sich bisher kein Anbieter eindeutig durchsetzen, aber es gibt bereits zahlreiche zum Teil erfolgreiche Versuche. Im Bereich DIY / Garten treten mit baumarkt direkt und GartenXXL erfahrene Händler an. Hinter baumarkt direkt stehen Otto und Hagebau, und hinter GartenXXL steht die Tengemann-Gruppe. Auch dies sind Möglichkeiten, sich vor den Category Killern aus dem Netz zu schützen.

Lediglich bei Lebensmitteln ist die Gefahr noch überschaubar. Bislang setzen Frische, Logistikkosten, Lieferzeit und Bestellkomfort dem Online-Anteil sehr deutliche Grenzen. Die bisherigen Ansätze von Pure Onlinern sind entweder gescheitert oder nur wenig erfolgreich. Zu hoch sind die Versorgungsdichte und das Flächenangebot im LEH, zu niedrig die Margen.

Lebensmittel.de und Gourmondo.de, die seit 2012 zusammengehören, erreichen bisher keine nennenswerten Umsatzgrößen, ebenso myTime.de von der Bunting-Gruppe oder food.de. Anfang 2013 stellte Supermarkt.de den Verkauf ein, und froodies.de war bereits 2012 insolvent. Die Frage ist, wann der Kill Thrill hoch genug sein wird. 175 Mrd. Gesamtumsatz (2013) sind ein starker Anreiz für potenzielle Food Category Killer.

Doch wie hängen Kill Thrill und die ermittelten Fit Scores der Händler zusammen? Bisher wurden sie getrennt voneinander betrachtet. In der Zusammenführung der beiden ermittelten Indizes werden die stark unterschiedlichen Herausforderungen der betrachteten Branchen besonders deutlich.

In der Abbildung sind die Durchschnittswerte der stationären Händler je Branche dargestellt. Die Pure Onliner bleiben bewusst bei der Kill Thrill-Achse unberücksichtigt. In der grafischen Übersicht der Branchen ist nun dargestellt, wie „fit“ die untersuchten stationären Händler der jeweiligen Branche im Durchschnitt sind und wie hoch ihr Bedrohungsgrad durch Category Killer aus dem Internet einzuschätzen ist. Die Branchen lassen sich hierbei in vier Strategiecluster einteilen: die Low Thriller, die Online Victims, die War Player und die Offline Stars. Diese Strategietypen sind hier aus einer übergreifenden Branchensperspektive dargestellt. Aus Sicht der Einzelunternehmen ist es sicherlich spannender, in die jeweilige Branche und ihre Marktteilnehmer tiefer einzusteigen. Alle erforderlichen Daten und Ergebnisse liegen auf Unternehmensebene vor.



1. Online Victims

Am stärksten bedroht durch Category Killer sind die Online Victims. Aus Kundensicht sind sie nicht besonders „fit“, und der Kill Thrill für die Branche ist hoch. Dies trifft auf die stationären Bekleidungs- und Schuhhändler ebenso zu wie auf die Elektronikfachmärkte. Insbesondere die meist in Verbundgruppen organisierten kleinen Fachhändler müssen sich deutlich verändern, um langfristig zu überleben.

3. Low Thriller

Für einige Branchen ist der Kill Thrill bisher nicht besonders hoch. Dies trifft insbesondere auf den LEH zu, teilweise auch noch auf die Baumärkte und Gartencenter, jedoch mit steigendem Thrill. Dennoch tun die Unternehmen dieser Branchen gut daran, an ihrer stationären Fitness zu arbeiten und sich gleichzeitig gegen mögliche Bedrohungen aus dem Internet zu wappnen. Denn mit fortschreitender technischer Entwicklung und zunehmender Online-Affinität der Konsumenten steigt auch hier die Bedrohung durch mögliche Category Killer.

2. War Player

Ist der Kill Thrill besonders hoch und der stationäre Handel besonders „fit“, kommt es zum „Krieg“ zwischen Online- und Offline-Welt. Der Buchhandel hat schon viele Kämpfe ausgetragen, und nur wenige sind auf dem stationären Schlachtfeld übrig geblieben. Auch im Bereich Spielzeug und Babybedarf, bei den Warenhäusern und im Bereich Sport / Freizeit haben die Angriffe aus der Online-Welt deutliche Spuren hinterlassen.

4. Offline Stars

Die derzeit beste Position in Bezug auf Fitness und Bedrohungsgrad nehmen einerseits die Parfümerien und Drogerien und andererseits die Bio- und Naturkostfilialisten ein. In beiden Branchen erreichen die Unternehmen hohe Fit Scores, und für beide gilt derzeit noch ein niedriger Kill Thrill. Bisher ist noch kein ernst zu nehmender Online-Spieler erfolgreich. Die Unternehmen sollten daher ihre Position der Stärke nutzen und sich mit eigenen Konzepten auch online profilieren.

UND NUN?

QUO VADIS, STATIONÄRER HANDEL?



SECHS STRATEGISCHE IMPULSE

Der stationäre Handel steht unter Zugzwang. Immer mehr Online-Wettbewerber drängen in den Markt, zum Teil mit großem Erfolg. Doch die Stationären können und müssen sich wehren.

1. DIE GEFÄHRLICHE VERSUCHUNG DER ONLINE-HÖRIGKEIT

2. CROSS CHANNEL STATT MULTI CHANNEL

3. EINE STARKE MARKE IST DURCH NICHTS ZU ERSETZEN

4. DIE NEUE CHALLENGE DER ONLINE-PREISTRANSparenZ

5. POINT OF EMOTION STATT POINT OF SALE

6. SOLUTION SELLING STATT PRODUCT SELLING

Die Befragungsergebnisse haben deutlich gezeigt, dass die deutschen Händler sowohl mit der Leistung als auch mit Image und Kundenloyalität bei den Konsumenten punkten können. In vielen Branchen tut sich der stationäre Handel jedoch relativ schwer und findet kaum Rezepte gegen die Konkurrenz aus dem Internet.

In der gemeinsamen Betrachtung von Fit Score und Kill Thrill lassen sich strategische Anhaltspunkte finden, ob und, wenn ja, wie ein Unternehmen sein Geschäftsmodell verändern muss, um robust und zukunftsfähig aufgestellt zu sein. Ein Weitermachen wie bisher wird jedenfalls nicht zum Erfolg führen.

Sowohl in den rückwärtigen Prozessen, der Organisation, der Logistik, der technischen Infrastruktur als auch in den marktseitigen Bereichen sind die Herausforderungen groß. Marketing und Vertrieb im Internet folgen anderen Gesetzen, im Vordergrund steht die Interaktion zwischen

Unternehmen und Konsumenten. Und Internetshopping findet lange nicht mehr nur am Desktop-PC statt, sondern wird immer mobiler, immer schneller und besser verfügbar.

Eines steht fest: Der Handel verändert sich massiv, ebenso das Konsumentenverhalten. Immer mehr Kunden sind mit dem Internet und immer schnelleren Technikzyklen groß geworden. Diese sogenannten Digital Natives werden immer zahlreicher, die „Internetverweigerer“ sterben hingegen aus. Deswegen muss sich jeder Händler intensiv mit den Online-Herausforderungen und den stationären Konsequenzen auseinandersetzen.

Vor dem Hintergrund der vorliegenden Studienergebnisse, aber auch basierend auf den jahrelangen Projekterfahrungen in der Beratung von führenden Handelsunternehmen, sieht W&P vor allem folgende sechs strategische Impulse für die Stärkung von Robustheit und Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle der Handelsunternehmen:

1. DIE GEFÄHRLICHE VERSUCHUNG DER ONLINE-HÖRIGKEIT

Die stark wachsenden Online-Anteile sind den stationären Händlern bekannt. Viele stürzen sich daher mit vollem Elan auf „die neue Welt“ und laufen Gefahr, ihr Stammgeschäft zu vernachlässigen.

Kaum eine Branche wird in den nächsten zehn Jahren einem so starken Wandel unterworfen sein wie der Handel. Neue Technologien eröffnen neue Möglichkeiten und beeinflussen massiv das Konsumentenverhalten. Die Kunden sind mit Smartphone und Tablet jederzeit online und werden dadurch zu professionelleren und anspruchsvolleren Käufern. Sie vergleichen Bewertungen und Preise in den Geschäften mit den günstigsten Angeboten im Internet und haben keine Scheu nach ausführlicher Offline-Beratung online zu kaufen. Aber auch der umgekehrte Weg findet je nach Branche mehr oder weniger stark statt.

Dies haben die klassischen Händler erkannt und darauf reagiert. Sie versuchen ihren Anteil am E-Commerce zu erkämpfen und verwenden einen großen Anteil ihrer Ressourcen (Kapital und Managementkraft) für den Aufbau des Online-Geschäfts. Oft sind hohe Anfangsinvestitionen

notwendig und ein Großteil der IT- und Projektmanagementkapazitäten wird kurzfristig für das neue Geschäft reserviert und fehlt an anderer Stelle.

Es besteht die ernsthafte Gefahr, das eigene Stammgeschäft zu vernachlässigen, notwendige Investitionen in das Filialnetz zu unterlassen und konzeptionell nur die Online-Themen voranzutreiben. Erfahrungsgemäß führt dies auch zu erheblichen kulturellen Herausforderungen: Die meist jungen „Jeans- und Turnschuhträger“ aus der Online-Welt treffen auf die alt gedienten und erfahrenen Einkaufs- und Vertriebsmanager des Handels. Welten prallen aufeinander. Sozialisierung, Arbeitsweisen, Sprache, technisches Verständnis etc. erfordern eine erhebliche Übersetzungs- und Integrationsleistung. Daraus leiten sich auch erhebliche Führungs- und Organisationsherausforderungen ab. Es wird nur in einem konstruktiven Miteinander gehen.



2. CROSS CHANNEL STATT MULTI CHANNEL

Multi Channel galt viele Jahre als höchste Kunst des Marketings, doch das gleichzeitige Bespielen mehrerer Kanäle reicht heute nicht mehr aus. Wichtig ist vor allem eine widerspruchsfreie Verknüpfung.

Cross Channel, das heißt genau diese Verknüpfung der Kanäle, variiert in Verbreitung und Professionalität sehr stark zwischen den einzelnen Handelsbranchen. Bei Medien, Bild- und Tonträgern gibt es – auch bedingt durch den hohen Online-Anteil und die zunehmende Digitalisierung der Produkte – sehr viele Ansätze. Bei Lebensmitteln steht die Branche noch ganz am Anfang.

Die deutschen Handelsunternehmen rüsten sich bereits seit vielen Jahren für die Online-Welt. Einige verfügen neben Homepage und Webshop inzwischen auch über Apps, Facebook-Auftritt, YouTube-Kanal, Plakate mit QR-Codes oder E-Mail-Coupons. Doch nur selten ist der Auftritt der Marke über alle Kanäle einheitlich, und noch seltener ergänzen sich die Kanäle sinnvoll. Meist dominiert der ursprüngliche Einkaufskanal, und die anderen laufen nebenher. Die Kunden denken immer seltener in Einkaufskanälen, sondern möchten möglichst zeit- und raumsouverän ihren Bedarf befriedigen.

Es gibt daher für den stationären Handel keine Alternative zum Cross Channel. Ohne die widerspruchsfreie Verknüpfung der Kanäle besteht die Gefahr, bestimmte Kunden gar nicht mehr zu erreichen und bei bestehenden Kunden die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in die Händlermarke zu beschädigen.

Wer es jedoch schafft, sämtliche Online- und Offline-Berührungspunkte der Kunden mit seiner Marke zu synchronisieren und glaubhaft miteinander zu verknüpfen, kann als stationärer Händler seine Vorteile von Nähe, persönlicher Beratung und Erlebnis gegenüber den Pure Onlinern ausspielen.



3. EINE STARKE MARKE IST DURCH NICHTS ZU ERSETZEN

Retail Branding ist wichtiger denn je! Die Markenversprechen der Händler müssen für den Kunden relevant und glaubwürdig sein und sich darüber hinaus ausreichend vom Wettbewerb differenzieren.

In Zeiten von zunehmender Verdrängung, Preiswettbewerb sowie austauschbaren Angeboten muss der Handel dem Kunden allein durch seine Marke mehr Orientierung geben. Hier hilft eine „starke Händlermarke“ mit einer eigenen Identität. Dabei ist es entscheidend, dass die Marke des Händlers für die Zielgruppen einen relevanten Nutzen darstellt und dem Kunden mit ihren Eigenschaften bzw. Leistungen einen Grund für den Besuch des Händlers bietet. Dies gelingt dem Händler nur, wenn er sich mit seinem Markenkonzept eindeutig positioniert und deutlich vom Wettbewerb differenziert.

Eine starke Marke hat auch einen wesentlichen Einfluss auf die Robustheit des Geschäftsmodells. Amazon war, was die Umsatzentwicklung angeht, nur wenig von der Lohnaffäre im Jahr 2013 betroffen. Ähnliches gilt für die diversen „Skandale“ von Discountern in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Qualitätsmängel etc. Hier waren die Retail Brands so stark, dass die Verbrauchergunst kaum Schaden nahm. Anders bei den schwachen Marken Schlecker und Praktiker.

Für einen nachhaltigen Erfolg muss der Charakter der Marke mit dem Leistungsversprechen und dem Markenbild nach außen übereinstimmen. Dazu muss die Marke vom Ladenbau bis zum Service und auch im Hinblick auf die Kommunikationsinstrumente online wie offline „synchronisiert“ und durchgängig inszeniert werden.

Dies verlangt auch ein starkes Umdenken in den Marketingabteilungen. Noch heute fließen durchschnittlich über 50 % der Marketingbudgets des Handels in Prospekte. Nach wie vor setzen auch Top-Händler dominant auf ihren erlernten und lieb gewonnenen „Handzettel“, der „das sensationelle Produkt zum sensationellen Preis“ auslobt. Das hat wenig bis nichts mit „to build a winning brand“ zu tun und verliert auch kurzfristig gesehen an Umsatzwirkung. Nach vielen Jahren im Briefkasten kann der Händler damit beim Kunden nur noch wenig Neugierde wecken und sich nicht ausreichend differenzieren. Es wird Zeit, hier mit Kreativität zeitnah neue Marketinglösungen zu finden.



4. DIE NEUE CHALLENGE DER ONLINE-PREIS-TRANSPARENZ

Mit dem Internet kam die Preistransparenz, die den Handel neu „challenged“. Umso wichtiger werden eine intelligente Pricing-Strategie und höchste Effizienz in Organisation und Prozessen.

Die Renditen im Einzelhandel sind für gewöhnlich gering und bewegen sich oft im niedrigen einstelligen Bereich. Gerade deshalb war die Versuchung früher groß, die Preisschraube nach oben zu drehen, denn das „tut weniger weh“, als die Kosten zu senken. Es ist jedoch eine Tatsache, dass der deutsche Verbraucher über Jahre mittels der „Geiz ist geil“-Mentalität und der Forcierung der Discountformate sowie der Rabattschlachten vom Handel selbst zur Preisensibilität erzogen wurde. Die Geister, die man rief, wird man nun nicht mehr los. Die Online-Preistransparenz hat die Situation noch einmal deutlich verschärft und auch den Effizienzdruck erhöht. Welche Optionen bleiben für die Gestaltung der Preise einerseits und die Kosten andererseits? Häufig wird ein digitales Preisdiktat postuliert, das heißt, die Produkte dürfen in allen Offline-Kanälen nicht mehr kosten als online.

Dieses Postulat ist in seiner Pauschalität falsch. Die Antwort auf die Frage nach der richtigen Preisstrategie eines Händlers, in den stationären und Online-Kanälen, ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig: Beispielsweise hat die Rolle der jeweiligen Warengruppe in der Positionierung des Händlers einen Einfluss auf die Preisgestaltung. Ergänzungssortimente müssen nicht mit den „schärfsten

Preisen“ versehen werden. Aber auch Preiselastizitäten, regionale Preisunterschiede und nicht zuletzt das Preisverhalten der Wettbewerber müssen Berücksichtigung finden. Auch auf die viel diskutierte Frage, ob der Online-Preis eines Händlers mit seinem stationären Preis übereinstimmen muss, gibt es keine pauschale Antwort. Selbst wenn sich der Händler für eine bewusste Preisparität in allen Kanälen entscheidet, kann er die direkte Vergleichbarkeit immer noch über die Artikelauswahl, über Produkt-Bundles oder Servicekomponenten einschränken und auch dem Verkäufer im Geschäft bei Bedarf einen gewissen Spielraum einräumen.

Unabhängig von diesen Pricing-Fragen gilt: Ein Händler, der nicht effizient arbeitet, wird in diesem neuen Wettbewerbsumfeld keine Chance haben. Das Geschäftsmodell muss permanent im Hinblick auf seine Effizienzpotenziale auf den Prüfstand gestellt werden, um nachhaltig Renditen zu erzielen und erforderliche Investitionen tätigen zu können: Erfahrungsgemäß liegen bei vielen Händlern die Effizienzpotenziale in den Filial- und Logistikprozessen, im Working Capital, aber auch in der Zusammenarbeit zwischen Einkauf, Marketing und Vertrieb. Es tut weh, an diese Strukturen und Prozesse heranzugehen – es tut aber noch mehr weh, im Category Killer-Wettbewerb auszuscheiden.



5. POINT OF EMOTION STATT POINT OF SALE

Online geht vieles schneller, bequemer und manches auch günstiger. Aber ein Einkaufserlebnis, bei dem der Kunde Produkte anfasst, riecht oder probiert, kann nur der stationäre Handel bieten.

Während bis in die 80er-Jahre hinein allein die Produkt-Preis-Kombination zählte, kamen in den 90ern Serviceaspekte hinzu. Seit den 2000er-Jahren war zusätzlich ein starker Trend zur Individualisierung des Konsums, z. B. über bekannte Marken, festzustellen. Seit ca. 2010 gewinnt neben Produkt, Preis, Service und Marke vor allem die Interaktion mit dem Unternehmen und der Marke über die sozialen Medien an Bedeutung. Der Lifestyle löst verstärkt andere, eher produktorientierte Statussymbole ab. Das Internet wird immer mehr zum Outernet, das Smartphone ist immer dabei, und immer mehr Dinge kommunizieren miteinander. Und die Kunden wollen mitmachen. Wer könnte diesen Entwicklungen besser begegnen als der stationäre Handel? Wer könnte seine Marke besser inszenieren und erlebbar machen?

Es fängt an mit der Präsentation der Ware, der Kundenführung im Markt, dem Schaffen von Einkaufs- und Themenwelten auf der Fläche und geht bis zur umfassenden

Online-Fähigkeit der Filialen, z. B. über Click & Collect, Home Delivery, QR-Wareninfos, Live App, Tablet-Beratung, Bluetooth 4.0 (z. B. Apple iBeacon).

Der Einkauf soll Spaß machen und deutlich über den reinen Kaufakt hinausgehen. Dies verlangt auch ein neues Verständnis der Verkäuferrolle. Heute wird er in den Managementetagen häufig nur als Kostenfaktor, weniger als Umsatzfaktor gesehen. Zum Umsatztreiber wird er aber nur dann, wenn er durch Sympathie, Kompetenz, Lösungsorientierung und Begeisterung selbst zum Einkaufserlebnis des Kunden beiträgt. Stationärer Handel ist People Business! Am Point of Sale werden online wie offline „nur“ Bedarfe gedeckt. Am Point of Emotion findet über Emotionalisierung, Marken- und Produktinszenierung eine vielschichtige, mit allen Sinnen zu erlebende Kundeninteraktion statt, durch die Bedarfe geweckt und Begeisterung ausgelöst werden.



6. SOLUTION SELLING STATT PRODUCT SELLING

Kunden erwarten heute individuell zugeschnittene Angebote und eine gute Beratung, die nicht mit dem Kauf des Produkts endet. Eine Verknüpfung, die sich online deutlich schwerer umsetzen lässt.

Nach dem Motto „Der Kunde will keine Bohrmaschine, sondern ein Loch in der Wand“, haben Hersteller und Handel die Chance, ihre Wertschöpfung durch innovative Lösungskonzepte zu erhöhen. Für einen erkennbaren Mehrwert, z. B. das Lösen komplexer Probleme, besteht in der Regel eine höhere Zahlungsbereitschaft als für die Summe der Einzellösungen. Und hier hat der stationäre Handel einen Vorteil: Er ist nah dran am Kunden und kann ihm Lösungspakete zusammenstellen und mit lokalen Partnern kooperieren.

Will der Kunde ein Home Cinema-System, kann er sich online informieren und sämtliche Komponenten, Kabel und sonstiges Zubehör bestellen. Gerade einige der besonders zahlungsfreudigen Kunden wären jedoch bereit, für die Lösung ihres Problems – ein installiertes Home Cinema, bei dem alle Komponenten abgestimmt sind, mit optimiertem

Ton und Bild – einen höheren Preis zu zahlen. Verknüpft mit Beratung und Vermessung vorher sowie Vorführung und Service nach dem Kauf, schafft der stationäre Händler nicht nur eine tiefere Wertschöpfung, sondern auch ein Vertrauensverhältnis und sichert sich so die Treue des Kunden. Solche Solution Selling-Ansätze lassen sich auf viele andere Branchen und Produkt-Service-Kombinationen übertragen. Ob es um den Aufbau eines Gartenhäuschens, das perfekte Dinner im eigenen Zuhause oder um die optimale Einrichtung, z. B. im italienischen Design, geht, der Kunde sucht Lösungen und keine Einzelprodukte.

Dass sich das Leistungsangebot für den Händler am Ende auch lohnen muss, steht außer Frage. Es empfiehlt sich daher, unterschiedliche Ansätze zu testen und den jeweiligen Zielgruppen anzupassen.



FAZIT: ZEIT FÜR EINE STATIONÄRE OFFENSIVE

Die Category Killer nehmen eine Branche nach der anderen ins Visier – doch der stationäre Handel hat zahlreiche Chancen, sich gegen die Angreifer aus dem Netz zu wehren.

Die Zeiten im Handel haben sich grundlegend geändert. Beschleunigte technische Innovationszyklen, die mobile Revolution durch Tablet und Smartphone, aber auch das aggressive Auftreten der neuen Wettbewerber aus dem Netz mit anderen Philosophien, Kulturen und Kapitalstrukturen haben die Spielregeln im Wettbewerb um die Kundengunst deutlich verändert.

Die klassischen Händler geraten unter Druck und weder Größe noch aktuelle stationäre „Fitness“ geben eine Garantie für ein robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Die Category Killer bedrohen und greifen an und bisher hat der stationäre Handel zu wenige Antworten auf die neuen Herausforderungen gefunden. Online-Handel ist kein Trend, der wieder vorübergeht, und es ist Pflicht, sich intensiv mit dem Internet und all seinen Möglichkeiten zu beschäftigen.

Doch die Erträge für diese Handlungsspielräume werden zumindest in den nächsten Jahren bei den allermeisten Händlern noch offline verdient. Und das oft bemühte Argument, die Kunden würden sich im Laden informieren und dann online kaufen, gilt nur selten. Dieses sogenannte Showrooming – und das beweisen auch die vorliegenden Detailauswertungen dieser Studie – variiert von Branche zu Branche stark, insgesamt gilt aber: Es gibt wesentlich mehr Kunden, die sich online informieren und dann offline kaufen als umgekehrt. Online allein gibt es weniger Differenzierungsmerkmale. Preis, Produkte und Optik eines Online-Shops lassen sich eben leicht kopieren.

Als Fazit ist festzuhalten: Es ist ein Mythos und letztendlich nichts anderes als populistisches Gerede, wenn das uralte Gewerbe, der stationäre Einzelhandel, für tot erklärt wird. Erst recht, solange viele Online-Händler bisher den Beweis schuldig geblieben sind, langfristig und nachhaltig Gewinne zu erzielen.

Für die stationären Chancen spricht auch die neue Werteorientierung: Geiz ist nicht mehr geil! Regionalität, Nachhaltigkeit, Transparenz und Fairness gewinnen an Bedeutung. Vieles davon kann der Händler vor Ort besser und glaubwürdiger vermitteln als die Internethändler. Es ist also höchste Zeit, dass die etablierten Händler eine Gegenoffensive einleiten und sich im Online-Zeitalter dem neuen Wettbewerb – und damit auch den neuen Kundenbedürfnissen – noch besser stellen, indem sie alte Werte und eigene Stärken weiterentwickeln und mit den Chancen des Online-Geschäfts verknüpfen.

Die meisten müssen sich dafür kulturell, konzeptionell und operativ erheblich weiterentwickeln, um den Ansprüchen eines starken Retail Brands oder eines Point of Emotion gerecht zu werden. Außerdem sind integrierte Cross Channel-Lösungen wie Click & Collect, Home Delivery, Apps etc. im Sinne von Innovationen zum Nutzen des Kunden gefragt. Sie müssen auch allein schon aufgrund der neuen Preistransparenz ihre Pricing-Intelligenz verbessern und ihre operativen Effizienzpotenziale in der Organisation wirklich heben.

Das Weiterentwickeln des eigenen Geschäftsmodells ist für den nachhaltigen Erfolg unerlässlich. Dies zu tun, liegt ausschließlich und allein in der Hand der Entscheider. Für die richtige „strategische Antwort“ gibt es jedoch keine Lösung von der Stange. Es muss immer eine maßgeschneiderte Konzeption entwickelt werden, die den neuen Herausforderungen und der eigenen Vision gerecht wird.

Unternehmertum und Veränderungswille sind der Schlüssel zum Erfolg.

UNABHÄNGIG, UNTERNEHMERISCH, MESSBAR

Dr. Wieselhuber & Partner

ist das erfahrene, kompetente und professionelle Beratungsunternehmen für inhabergeführte Unternehmen und Konzerne. Wir sind spezialisiert auf die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie, Innovation & New Business, Führung & Organisation, Marketing & Vertrieb, Operations sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finanzierung.

Als unabhängige Top-Management-Beratung

vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Das schafft Mehrwert

an Beratungsleistung. Das setzen wir konkret durch unser unternehmerisches Denken und Handeln, unseren Blick für Detail- und Gesamtlösungen und durch unsere Verbindlichkeit in den Aussagen verantwortungsvoll um. Dr. Wieselhuber & Partner zeichnet sich als profilierter Strategie- und Umsetzungsberater durch hohe Lösungskompetenz und Individualität in der Betreuung aus.

Unser Anspruch ist es,

Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig zu steigern.



CRIME SCENE — DO NOT CROSS LINE

CRIME SCENE — DO NOT CROSS LINE

Category Killer-Studie 2014
© Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de