



FREQUENZ- VERLUST!

An welchen Stellen im Kaufprozess führende Händler
Kundenpotenzial verlieren!
Der OC&C-Customer-Journey-Index 2015

FREQUENZ- VERLUST!

Inhalt

- 03 Frequenzverlust!
- 04 Die wichtigsten Erkenntnisse
- 06 Die Methodik: Den Kunden verstehen
- 08 Vergeudetes Potenzial
- 10 Einkaufserlebnis
- 12 Kritische Jugend
- 16 Textileinzelhandel: Profil gewinnt!
- 20 Baumärkte / DIY: Baustelle Preis
- 22 Lebensmitteleinzelhandel: Leistungshunger!
- 24 Promotion war gestern

Während sich die Kunden über eine immer breitere und abwechslungsreichere Handelslandschaft erfreuen dürfen, leiden selbst viele der führenden Handelsunternehmen unter einem fortschreitenden Verlust in der Kundenfrequenz. Bei nahezu konstantem Einzelhandelsvolumen in Deutschland und einem weiterhin wachsenden Online-Anteil, schrumpfen trotz aller Bemühungen der stationären Formate Umsatzanteil und Frequenz im traditionellen Handel. Zeitgleich erleben aber auch führende Onliner, dass Wachstum über das Neukundengeschäft immer schwieriger wird. Dies liegt zum einen an steigenden Kundenakquisitionskosten und zum anderen an der bereits breiten Marktdurchdringung vieler Onliner. Unter diesen Umständen wird es zunehmend wichtiger, den vorhandenen Kundenstamm optimal auszuschöpfen und seine Kunden im Kaufprozess nicht an den Wettbewerb zu verlieren. Doch welchen Stationären und welchen Onlinern gelingt es, ihr Kundenpotenzial am besten auszuschöpfen? Welche Händler verlieren die meisten Kunden und an welcher Stelle im Kaufprozess? Warum wandern die Kunden ab? Welche Rolle spielt der Preis? Und mit welchen Maßnahmen kann man den Kundenverlust reduzieren bzw. sein Kundenpotenzial bestmöglich ausschöpfen?

Der OC&C-Customer-Journey-Index untersucht den Kaufprozess von Kunden in acht verschiedenen Ländern über ein breites Spektrum an Branchen. Er basiert auf einer umfangreichen Verbraucherumfrage zu 600 Händlern, befragt über 17.000 Konsumenten im Detail zu über 70.000 Kaufprozessen und schafft so Transparenz über die Abwanderungsgründe der Kunden sowie darüber, welche Händler an welcher Stelle im Kaufprozess Kundenpotenzial verlieren.

DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE

Der OC&C-Customer-Journey-Index zeigt die wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine optimale Ausschöpfung des Kundenpotenzials auf:

1. PRICE MATTERS!

Der Preis spielt im Einkaufsprozess eine große Rolle. Führende deutsche Händler verlieren im Schnitt 29,5 Prozent ihrer potenziellen Kunden aus Preisgründen an die Konkurrenz!

2. KUNDEN GEHEN IN DER FILIALE VERLOREN!

Zwei Drittel der Kunden, die aus Preisgründen zum Wettbewerb wechseln, tun dies erst nach dem Filial-/Shop-Besuch. Die Preiskommunikation am Point of Sale ist daher von sehr großer Bedeutung!

3. KRITISCHE GENERATION Y!

Jüngere Konsumentengruppen sind deutlich preissensibler. Sie wechseln häufiger aus Preisgründen zum Wettbewerb und zeigen eine geringere Loyalität bei Preissteigerungen. Sie stellen neue Anforderungen an Preis und Preiskommunikation und finden Promotions weniger attraktiv!

4. SELBSTSELEKTION DER KUNDEN!

Wer stark auf Preis setzt, verliert zwar weniger Kunden, erzieht aber auch seine Kunden, auf den Preis zu achten. Damit lockt man überproportional häufig „Preissucher“ mit geringer Preisloyalität an. Wer hingegen auf Leistung setzt, wird langfristig „Leistungssucher“ ernten!

5. ZIEL: DEN KUNDEN NICHT VERLIEREN!

Noch wichtiger als Kunden durch einen guten Preis in seine Filiale zu bekommen, ist es, Kunden in der Filiale nicht durch negative Preiserfahrungen sofort wieder zu verlieren. Zufriedene Kunden werden kaufen und kommen wieder. Das steigert die Frequenz nachhaltig!

6. WENIGER IST MEHR!

Bei Preissetzung und -kommunikation geht es nicht darum, „am aggressivsten“ zu sein oder „am meisten“ zu machen, sondern zum Format und zum Kunden passend zu agieren. Machen Sie durch ein konsistentes und positives Preiserlebnis in der Filiale / im Shop den Preis nur so präsent wie nötig!

DEN KUNDEN VERSTEHEN

Die Methodik des OC&C-Customer-Journey-Index

Seit vielen Jahren beschäftigt sich OC&C Strategy Consultants mit dem Kundenkaufverhalten, den sich verändernden Erfolgsfaktoren im Handel und den Strategien der führenden Handelsformate. Vor diesem Hintergrund veröffentlichen wir beispielsweise jährlich den OC&C-Proposition-Index, eine Studie, die anhand von über 200.000 Einzelbewertungen das Leistungsversprechen von weltweit führenden Handelsunternehmen analysiert. Die neueste Auflage erscheint im Herbst 2015.

Darüber hinaus veröffentlichten wir bis dato auch die jährliche OC&C-Preisstudie, welche die Preisstrategien der führenden Händler transparent macht sowie den deren Einfluss auf die Preiswahrnehmung und das Kaufverhalten der Konsumenten aufzeigt. Da der Kaufprozess des Kunden aber immer vielschichtiger wird, haben wir die Methodik der OC&C-Preisstudie weiterentwickelt. Der nun erstmals veröffentlichte OC&C-Customer-Journey-Index analysiert noch genauer alle Stufen des Kaufprozesses und zeigt damit auf, an welcher Stelle und aus welchen Gründen Kunden einem Händler den Rücken zukehren. Im Detail wurden dazu mehr als 70.000 Kaufprozesse auf Basis einer internationalen Konsumentenerhebung von über 17.000 Kunden analysiert.

Umfang des OC&C-Customer-Journey-Index 2015:

8 Länder:

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

7 Schwerpunkt-Branchen:

- Baumärkte / DIY
- Drogerien / Health & Beauty
- Lebensmitteleinzelhandel
- Multisortimenter / Warenhäuser
- Schuhe
- Textileinzelhandel
- Unterhaltungselektronik

Der OC&C-Customer-Journey-Index befragt die Konsumenten zu konkreten Kaufprozessen. Ein Beispiel: War der letzte textile Kauf eines Kunden eine Jeanshose, so wird er befragt, welche der ihm bekannten Textilhändler für den Kauf der Jeans in Betracht kamen, welche Filialen bzw. Online-Shops er diesbezüglich besucht hat und wo er schlussendlich die Jeans gekauft hat.

Typischerweise kennt ein Konsument in Deutschland weit mehr als zehn Textilien und zieht bei jedem Kauf durchschnittlich rund sechs verschiedene Händler in Betracht. Meist besucht er drei bis vier Shops und kauft letztendlich bei einem Anbieter. Im Rahmen der Konsumentenerhebung teilt der Kunde uns mit, an welcher Stelle im Kaufprozess und aus welchem Grund einzelne Händler ausgeschieden sind. So

können wir erkennen, welcher Händler an welcher Stelle im Kaufprozess welches Kundenpotenzial verliert.

Durch die gewonnenen Einsichten machen wir transparent:

- Welcher Händler verliert das meiste Kundenpotenzial? Wer schafft es, sein Kundenpotenzial am besten auszuschöpfen?
- Bei welchem Händler ist der „Preis“ ausschlaggebend für die Kundenabwanderung, bei welchem ist es mangelnde „Leistung“?
- Welcher Händler vergrault Konsumenten bereits aufgrund seines allgemeinen Händlerimages, so dass diese den Shop gar nicht erst besuchen?

- Bei welchem Händler liegt es überwiegend am Einkaufserlebnis in der Filiale bzw. im Web-Shop, dass die Kunden trotz Besuch dort nicht kaufen?
- Wie unterscheiden sich die Kaufprozesse und das Kundenkaufverhalten verschiedener Kundensegmente? Und welche Händler stehen in einzelnen Kundensegmenten vor besonderen Herausforderungen?



DER OC&C-CUSTOMER-JOURNEY-INDEX VERRÄT, WO UND WIE GROSS DAS NICHT AUSGESCHÖPFTE KUNDENPOTENZIAL DER HÄNDLER IST!

VERGEUDETES POTENZIAL!

Kundenverlust im Länder- und Branchenvergleich

Im Schnitt verlieren die international betrachteten Händler während des Kaufprozesses fast jeden dritten potenziellen Kunden aus Preisgründen an einen Wettbewerber. Dieses Verhältnis bezieht sich auf die „relevanten Kunden“, d.h. alle Kunden, die einen Händler kennen und angeben, dass der Händler im konkreten Kaufprozess vermutlich ein passendes Produkt haben könnte. Die Kunden sagten dazu, ...

... dass sie aufgrund einer hohen Preiserwartung davon Abstand genommen haben, die Filiale oder den Web-Shop zu besuchen oder...

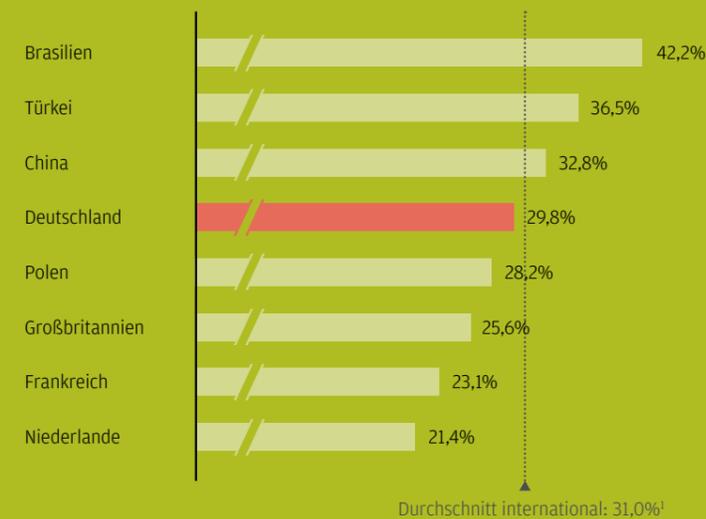
... dass sie die Filiale oder den Web-Shop zwar besucht haben, aber dort die Preise zu hoch waren und sie deshalb beim Wettbewerb gekauft haben.

Der internationale Vergleich der untersuchten Länder zeigt, dass deutsche Konsumenten mit einem Abwanderungsanteil von 29,8 Prozent in etwa auf dem internationalen Schnitt von 31,0 Prozent liegen. Die deutschen Konsumenten sind damit im Vergleich zu England mit 25,6 Prozent, Frankreich mit 23,1 Prozent und den Niederlanden mit 21,4 Prozent Abwanderungsanteilen deutlich preiskritischer. Aufgrund des niedrigeren Einkommensniveaus vergleichen die Konsumenten in Brasilien, China und der Türkei hingegen breiter, was sich in einer nochmals höheren Kundenabwanderung als in Deutschland widerspiegelt. Spitzenreiter ist Brasilien, wo ganze 42,4 Prozent der potenziellen Kunden eines Händlers aus preislichen Gründen im Kaufprozess abspringen.

Eine Detailbetrachtung der deutschen Ergebnisse zeigt, dass der Preis in den einzelnen Branchen eine sehr unterschiedliche Rolle spielt. Während im Lebensmitteleinzelhandel (LEH), in Textil und in Health & Beauty mit einer Abwanderung von 25,1 bis 27,6 Prozent deutlich weniger Kunden aufgrund des Preises zu einem Wettbewerber wechseln, sind dies im Bereich Baumarkt oder Unterhaltungselektronik ganze 34,1 bzw. sogar 38,6 Prozent. Die Unterhaltungselektronik-Branche ist auch internationalen mit 41,9 Prozent Spitzenreiter bei der preisbedingten Kundenabwanderung.

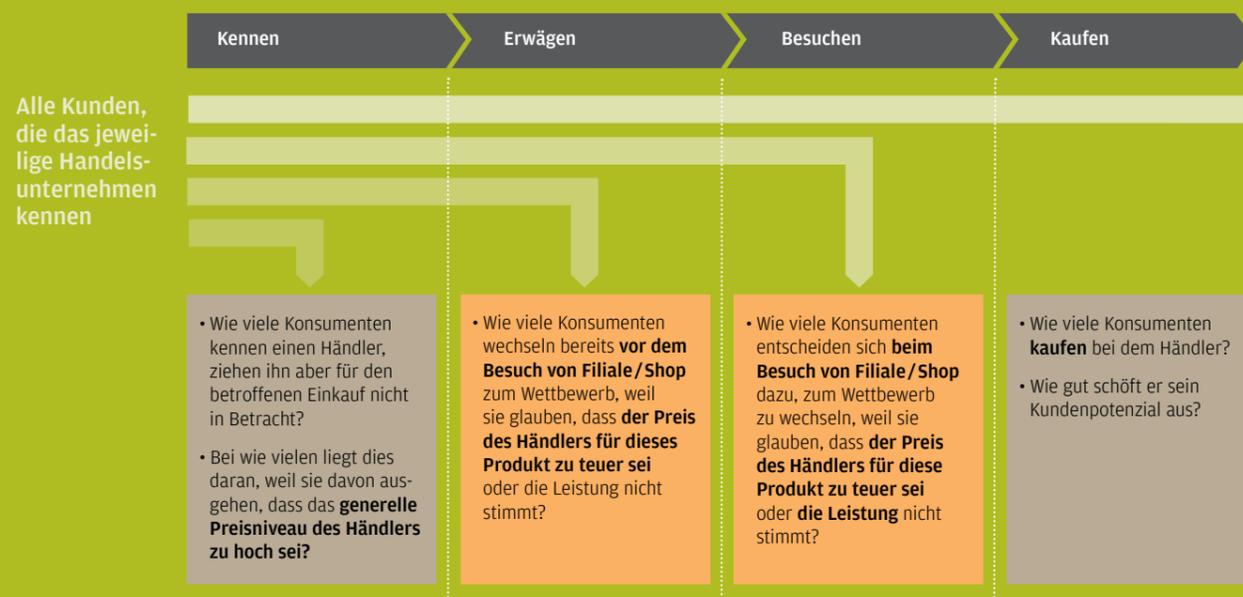
IM MITTELEUROPI-
SCHEN VERGLEICH SIND
DIE DEUTSCHEN KONSUMEN-
TEN BESONDERS
PREISKRITISCH: 29,8
PROZENT WANDERN
IM KAUFPROZESS AUS
PREISGRÜNDEN ZUM
WETTBEWERB AB

Preisbedingt verlorenes Kundenpotenzial im Ländervergleich In % der relevanten Kunden



1. gewichtetes Mittel
Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

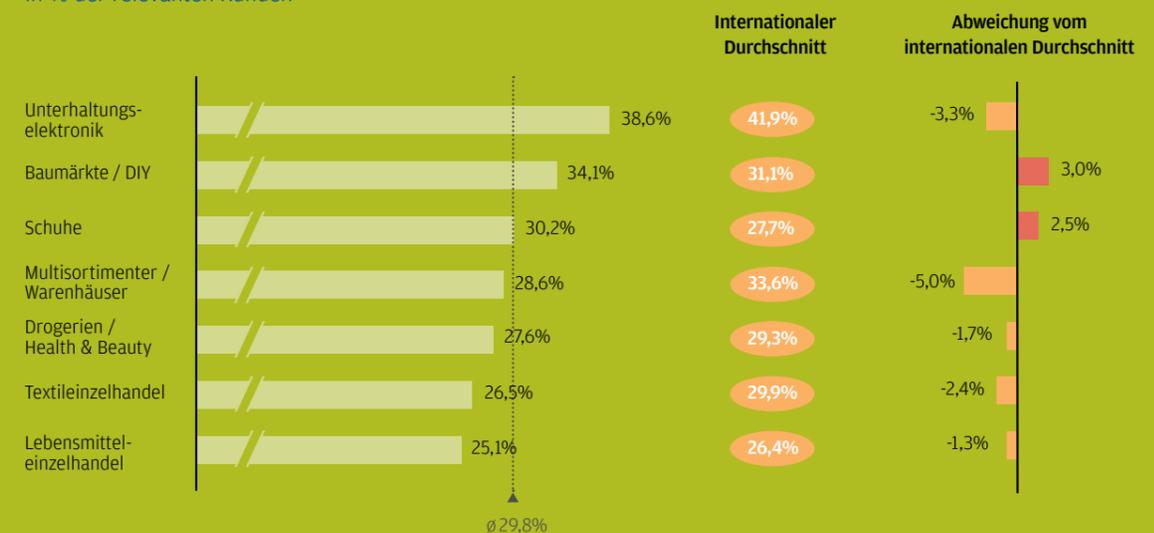
Stufen der Customer Journey



Der Customer-Journey-Index beleuchtet **ausschließlich das aus Preisgründen verlorene Kundenpotenzial**: Der Kunde kennt den Händler und glaubt, dass er ein passendes Produkt im Sortiment habe. Da er aber zu hohe Preise erwartet oder vorfindet, wechselt er „vor“ oder „im“ Shop und kauft beim Wettbewerb.

Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

Preisbedingt verlorenes Kundenpotenzial nach Branche in Deutschland In % der relevanten Kunden



Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

EINKAUF-ERLEBNIS

Werden die Kunden „vor“ oder „im“ Shop verloren?

Der Verlust von Kundenpotenzial aus Preisgründen kann an zwei Stellen geschehen:

„Vor“ dem Shop:

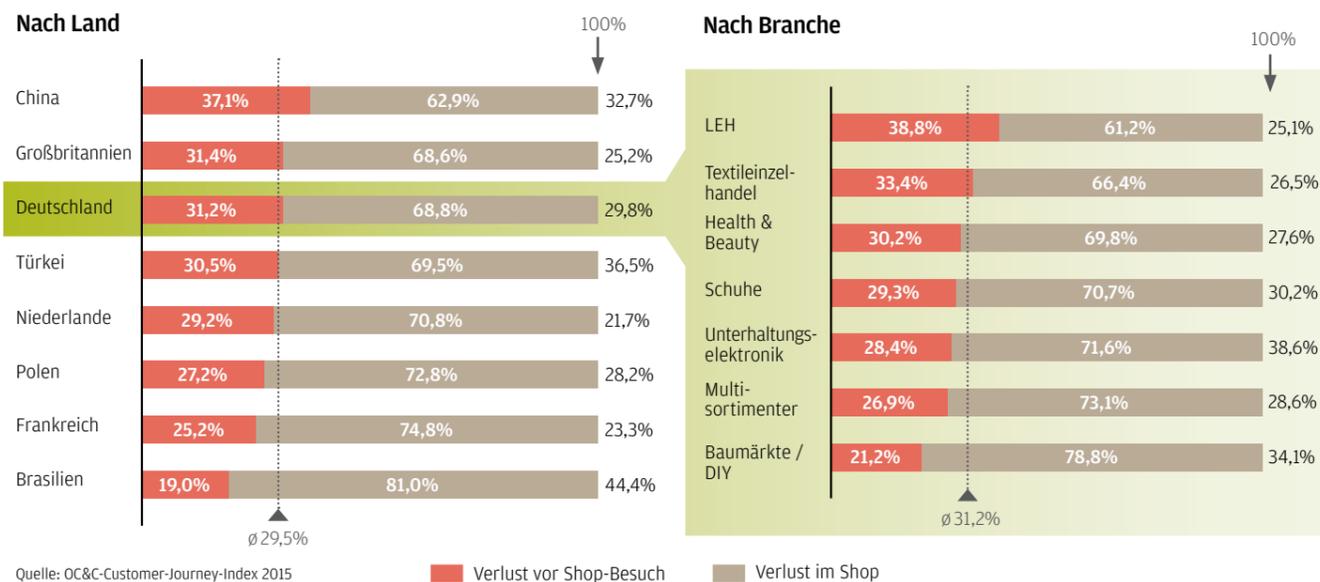
Das Preisimage des Händlers ist aus Sicht des Kunden zu hoch und er gibt der Filiale bzw. dem Web-Shop daher nicht einmal eine Chance, obwohl der Händler bekannt ist und das passende Sortiment anbietet. Für den Händler gilt es, sein allgemeines Preisimage und seine Preiswahrnehmung zu verbessern, damit er für den Einkauf im „relevant set“ des Konsumenten bleibt.

„Im“ Shop:

Der Kunde besucht die Filiale bzw. den Web-Shop und kauft dennoch woanders, da der Preis beim Händler real oder auch nur in der Wahrnehmung nur Konsumenten zu teuer gewesen ist. Hier gilt es durch die „richtigen“ Preise oder durch bessere Preiskommunikation, Präsentation und Kundeninteraktion weniger potenzielle Kunden zu verlieren.

Länderübergreifend gehen im Schnitt 29,5 Prozent der aus Preisgründen verlorenen Kunden bereits „vor dem Shop“ verloren, d.h. sie betreten die Filiale gar nicht erst sondern gehen direkt zum Wettbewerb. 70,5 Prozent verlieren die Händler demnach „im“ Shop. Im Branchenvergleich gibt es zudem signifikante Unterschiede. Am Beispiel des deutschen Marktes zeigt sich, dass im LEH und Textilbereich mehr als ein Drittel schon vor einem Shop-Besuch von einem zu hohen Preisniveau der Händler ausgehen und Alternativen im Wettbewerb suchen. In der Unterhaltungselektronik, im Multisortiment und im Baumarkt kommt der Filiale bzw. dem Shop eine besonders hohe Bedeutung zu. Hier liegt die Abwanderung aus Preisgründen nur zwischen 21,2 Prozent bei den Baumärkten und 26,9 Prozent im Multisortiment bzw. 28,4 Prozent bei der Unterhaltungselektronik.

Preisbedingt verlorenes Kundenpotenzial „vor“ bzw. „im“ Shop



Ein Großteil der Preisentscheidung und des damit verbundenen Kundenverlustes geschieht entsprechend „am Regal“. Daher gilt es, im Einkaufsprozess keine Preisschmerzstellen zu setzen. Typische Preisschmerzstellen sind hierbei z.B.

- **Einzelnes überteuertes Produkt:** Obwohl ein Baumarkt in Summe günstig ist, verkauft er eine kleine Packung Schrauben für 3,49 €, die der Kunde zuletzt in vergleichbarer Art woanders für 1,89 € gekauft hatte. Der Kunde fühlt sich über den Tisch gezogen, da das vergleichbare Produkt fast doppelt so teuer ist.
- **Inkonsistente Einzelpreise:** Bei einer Deckenlampenserie mit hochwertigen LED Strahlern kostet die Lampe mit drei Strahlern weniger als die Lampe mit zwei Strahlern, da die Drei-Strahler-Lampe das Volumenprodukt ist und auch häufiger im Preisfokus steht. Der Kunde versteht nicht, warum das „kleinere“ Produkt teurer ist als das „größere“ und ist irritiert.
- **Preisstufen nicht nachvollziehbar:** Ein Schuhhändler operiert mit sehr kleinen Preisstufen, z.B. 42,95 €, 43,95 €, 44,95 €, 47,95 € etc. Der Kunde kann bei den einzelnen Modellen nicht nachvollziehen, warum sie sich preislich unterscheiden und versteht den Preisaufbau nicht. Ihm fehlt damit eine Orientierungshilfe und ist deshalb irritiert.
- **Falsche Versprechen:** Die Sale-Werbung verspricht „Bis zu 70% reduziert“. Aber wenn man in den Laden tritt, findet man überwiegend Sale-Artikel, die nur um 20 bis 30 Prozent reduziert sind. Der Kunde hat das Gefühl, mit dem falschen Versprechen angelockt worden zu sein und zweifelt an den Preisaussagen des Händlers.

- **Überlappende Preisaktionen:** Ein Händler hat zugleich eine Aktion „10% auf Hemden, außer auf Sonderangebote“ und hat ein Olymphemd für „39,95 € statt regulär 49,95 €“ ausgezeichnet. Für viele Kunden ist es nicht zweifelsfrei klar, was das Olymphemd nun kosten wird und es wird für viele – je nachdem, ob der 10%-Rabatt gilt – eine positive oder negative Überraschung an der Kasse geben. Die negative wird der Kunde leider länger in Erinnerung behalten.

- **Auf Kernprodukten keine Preisauswahl:** Ein Restaurant bietet auf der Weinkarte nur Weine zu Flaschenpreisen von 21,90 € bis 23,90 € an. Verschiedene Kunden fühlen sich in ihrer Auswahl eingeschränkt: Preissucher haben das Gefühl, keinen günstigen Einstiegspreis angeboten zu bekommen und Leistungssucher haben das Gefühl, dass es keine wirklich guten Weine gibt.

Derartige Preisschmerzstellen führen zu negativen Erfahrungen im Kaufprozess. Hierdurch reduziert sich die Kaufwahrscheinlichkeit des Kunden und die Preiswahrnehmung des Kunden verschlechtert sich. Da die meisten Kunden bezüglich des realen Preises der Einzelartikel nur ein niedriges Preiswissen haben und sich neben dem expliziten Wettbewerbsvergleich insbesondere durch Orientierungspunkte im Regal eine Meinung über die Preise des Händlers bilden, geht es nicht nur um den „guten“ Preis des Einzelartikels, sondern um ein konsistentes Gesamtbild ohne Schmerzstellen oder gar negative Überraschungen.

Dem expliziten Preisvergleich durch den Kunden kann man sich als Händler nicht mehr verschließen und daher gilt weiterhin...

- ...bei den Artikeln, bei denen der Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit Preise aktiv vergleicht, marktfähige Preise zu haben
- ...Preisabstände - insbesondere im Vergleich zu online - sind möglich, sofern der Abstand durch Leistung erklärbar ist bzw. der Preisabstand im vom Kunden akzeptierten Rahmen bleibt. Die Kunst liegt darin zu erkennen, bei welchen Produkten welcher Preisabstand angemessen ist.

ES GEHT NICHT NUR UM EINEN „GUTEN“ PREIS, SONDERN AUCH UM EIN KONSISTENTES GESAMTBILD OHNE SCHMERZSTELLEN ODER NEGATIVE ÜBERRASCHUNGEN

Besonders wichtig ist es, die Preis- und die Leistungswahrnehmung des Kunden in der Filiale positiv zu beeinflussen, da schließlich rund 70,5 Prozent der Abwanderung ihren Ursprung im Shop haben:

- Stellen Sie wenige wirklich günstige Preise im Shop prominent heraus.
- Kommunizieren Sie in Summe nicht zu viel „Preis“, da dies den Kunden zusätzlich sensibilisieren würde.
- Halten Sie zugesagte Dinge auch wirklich ein.
- Kommunizieren Sie die Mehrleistung höherwertiger Produkte explizit, machen Sie sie erkennbar und nutzen Sie dabei klare Preisstufen.
- Unterstützen Sie aktiv den Kaufprozess durch Beratung und leiten Sie den Kunden zu den für ihn passenden Produkte.
- Machen Sie das Produkt erlebbar und gewähren Sie ihm den entsprechenden Fokus und Platz.

Mit solchen Optimierungen bei der Preissetzung und -kommunikation reduziert sich die Gefahr, Kunden, die bereits den Weg in Ihre Filiale gefunden haben, doch noch an den Wettbewerb zu verlieren. Als Resultat lassen sich Ihr Umsatz und Ihre Conversion erheblich steigern.

KRITISCHE JUGEND

Die junge Generation reagiert kritischer auf den „Preis“

Das Einkaufsverhalten einzelner Kundensegmente unterscheidet sich immer stärker. Es zeigt sich zunehmend, dass sich die Kundensegmente unterschiedlich viel Zeit für den Kaufprozess nehmen und sich völlig verschieden durch die Filiale bewegen. Vergleichen Sie z.B. die drei folgenden Situationen:

- Ein **Zielkäufer** sucht bei C&A nach einer Jeans: Er steuert zielgerichtet die zweite Etage und passende Abteilung an, schaut sich bei den Hosen um, probiert einige passend erscheinende Hosen an, entscheidet über Kauf oder Nicht-Kauf der Jeans und macht sich auf den Weg zur Kasse. Auf dem Weg zur Kasse fallen ihm ggfs. noch ein, zwei weitere Teile auf, die von Interesse sein könnten.
- Eine junge **Opportunitätskäuferin** sucht bei Primark nach einem Outfit: Beim Betreten der Filiale hat sie noch keine konkrete Vorstellung davon, was und wie viele Teile sie kaufen wird; das „ergibt sich“. Die junge Dame schlendert durch fast alle Gänge der Damenabteilung, schaut sich intensiv um und sucht nach passenden Produkten bzw. Opportunitäten. Sie kauft viele Teile, von denen sie nur wenige wirklich braucht.
- Ein **Erlebniskäufer** sucht beim Alsterhaus nach einem Lederaccessoire: Er schlendert in der Etage der Accessoires einmal den Hauptgang entlang und orientiert sich stark an den Rückwänden bzw. abgegrenzten Shops. Er schaut dabei auch in den ein oder anderen Sortiments- bzw. Markenshop, der ihn auf seinem Weg interessiert, sieht sich dann bei den Lederaccessoires um und dreht nach seiner Kaufentscheidung anschließend noch eine Runde durch die Herrenabteilung, wo er noch bezüglich eines Anzugs fündig wird.

Laufwege, investierte Zeit, Habitus des Kunden, Einfluss von „Impuls“ sowie Orientierungspunkte der drei Kundenbeispiele unterscheiden sich deutlich. Dementsprechend unterschiedlich sind auch die Erfolgsfaktoren bei Preissetzung und -kommunikation, welche zum Kunden passend ausgestaltet sein sollten.

- Der **Zielkäufer** braucht z.B. sehr klare Orientierung im Store. Er reagiert typischerweise auf wenige starke Preisimpulse, welche sich insbesondere an den Laufwegen abspielen und punktuell in der Rückwand genutzt werden sollten.
- Der **Opportunitätskäufer** reagiert stärker auf punktuell in der Fläche verteilte Preisknaller und sollte nicht durch zu starke Preiskommunikation von der Suche abgelenkt werden. Gangführung und Warenanordnung sollten hier zum „durch alle Wege Schlendern“ einladen.
- Der **Erlebniskäufer** bewegt sich vor allem auf den Hauptgängen und orientiert sich besonders über die Rückwände, erkennbar abgegrenzte Shops und Sonderaufbauten. Auch nutzt er Marken zur Orientierung. Hauptmarken und Kernproduktbereiche sollten daher klar von

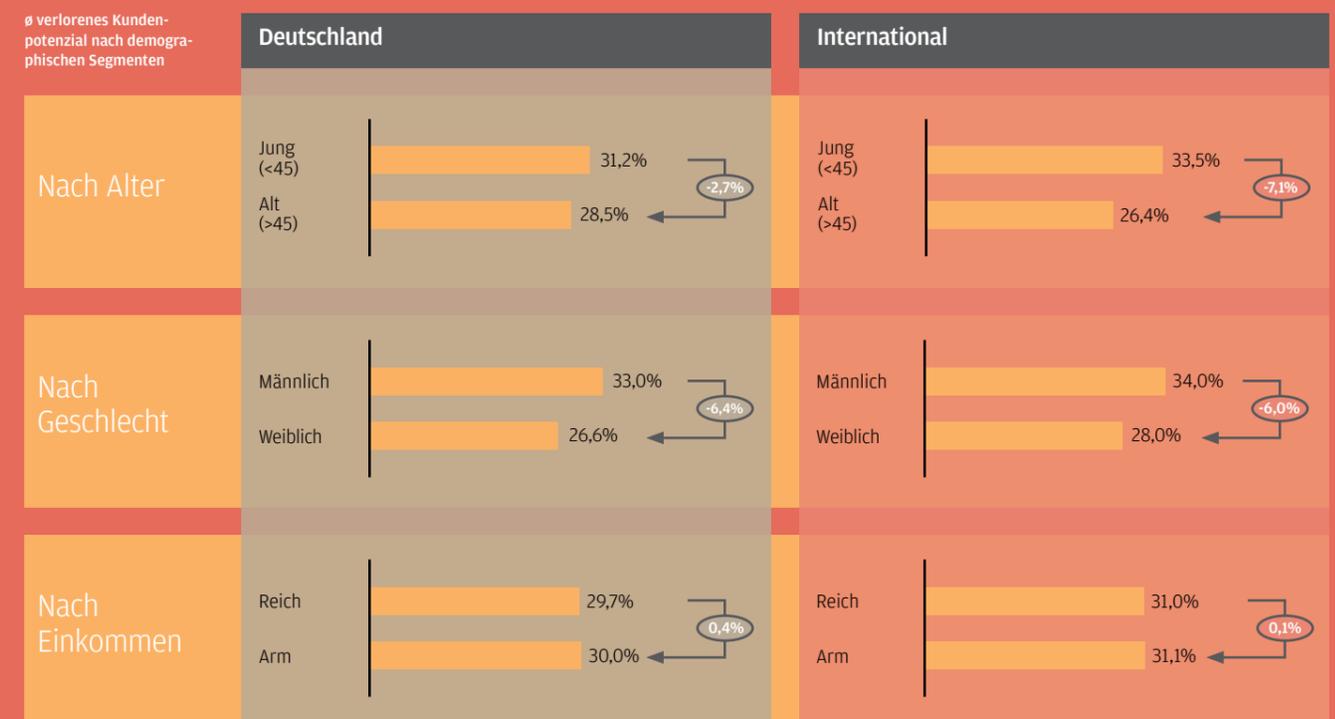
den Hauptgängen aus erkennbar sein und Preise eher dezent dargestellt werden. Auf Preisvorteile sollte selektiv und klar aber weniger aggressiv hingewiesen werden.

Nicht nur der Kaufanlass beeinflusst das Einkaufsverhalten und die Rolle, die der Preis im Entscheidungsprozess spielt. Betrachten wir zum Beispiel einmal allein die demographischen Kundenschnitte nach Alter, Geschlecht und Einkommen, so zeigt sich auch hier deutlich die unterschiedliche Rolle des Preises:

- Jüngere Konsumenten sind deutlich preiskritischer und dem Händler gegenüber weniger loyal. Während in Deutschland ältere Konsumenten nur in 28,5 Prozent der Fälle aus Preisgründen abwandern, sind es bei den unter 45-Jährigen mit 31,2 Prozent 2,7 Prozentpunkte mehr. International zeigt sich das unterschiedliche Einkaufsverhalten jüngerer Generation sogar noch deutlicher. Hier liegen die jüngeren Konsumenten mit einer preisgetriebenen Abwanderung von 33,5 Prozent sogar um ganze 7,1 Prozentpunkte über dem Wert der älteren Konsumenten.

- Männer sind preissensibler und wandern deutlich häufiger aus Preisgründen zum Wettbewerb ab. So wechselt bei den untersuchten deutschen Unternehmen jeder dritte Mann preisbedingt zur Konkurrenz, aber nur gut jede vierte Frau. Auch international bestätigt sich dieses Bild mit Abwanderungsquoten von 34,0 Prozent bei Männern und 28,0 Prozent bei Frauen.
- Das Einkommen hat im Schnitt keinen nennenswerten Einfluss auf preisgetriebene Abwanderung zum Wettbewerb. Sowohl in Deutschland als auch international liegen die Haushalte mit über- und unterdurchschnittlichem Haushaltseinkommen auf gleichem Niveau.

Unterschiede in der Kundenabwanderung nach demographischen Segmenten



Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015



**JÜNGERE KONSUMEN-
TENGGENERATIONEN
GEHEN MIT DEM „PREIS“
KRITISCHER UM UND
STELLEN NEUE ANFOR-
DERUNGEN AN DAS
FORMAT DER ZUKUNFT!**

Insbesondere die höhere Preissensitivität bzw. preisgetriebene Abwanderung zum Wettbewerb von jüngeren Konsumenten könnte eine zunehmende Herausforderung für den Handel werden. Jüngere Generationen sind ein breites Handelsangebot gewohnt, hinterfragen Preispromotions deutlich häufiger und sind deutlich schneller bereit, zu einem anderen Händler zu wechseln, insbesondere wenn sie zuvor negative Preiserfahrungen gesammelt haben. Dabei ist die Preissensitivität der jüngeren Konsumenten jedoch nicht in allen Branchen höher.

Vergleicht man die preisbedingte Abwanderung jüngerer und älterer Konsumenten nach Branche, so zeigt sich:

- Die Abwanderungsrate in der Unterhaltungselektronik ist bei beiden Altersgruppen mit jeweils rund 39 Prozent die höchste.
- Bei allen anderen Branchen wandern jüngere Konsumenten deutlich häufiger aus Preisgründen zum Wettbewerber ab als ältere Käufer. Insbesondere bei Schuhen und im Bereich Health & Beauty sind die Jüngeren deutlich preiskritischer.
- Einzige Ausnahme ist der LEH: Hier liegt die preisbedingte Abwanderung bei Jüngeren mit 22 Prozent um ganze fünf Prozentpunkte unter dem Wert der älteren Konsumenten. Jüngere legen dabei eine höhere Bedeutung auf z.B. Qualität und Herkunft der Produkte – ein Trend, den insbesondere Edeka und REWE gut in ihrem Format aufgreifen.

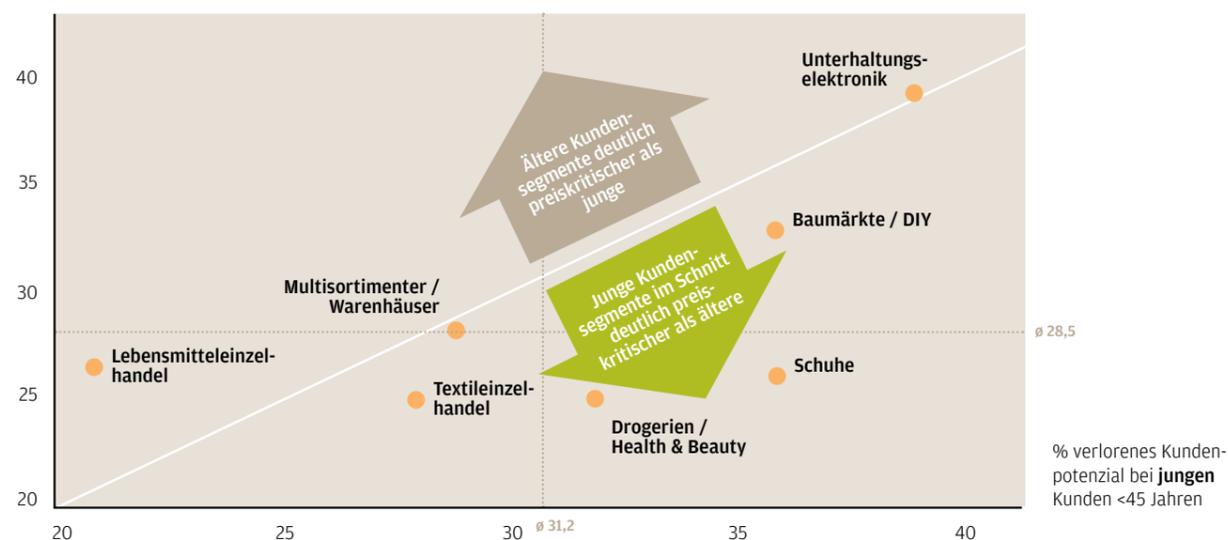
Ein Vergleich der Geschlechter zeigt, dass Männer in allen Branchen deutlich häufiger als Frauen aus Preisgründen zum Wettbewerb wechseln. Der Geschlechterunterschied ist mit jeweils rund zehn Prozentpunkten besonders deutlich bei Schuhen und Health & Beauty. Männer kaufen in diesen Branchen typischerweise mit weniger Emotion bzw. rationaler ein als Frauen. Auch im Bereich DIY / Baumarkt liegt die Preissensitivität der Frauen deutlich unterhalb der der Männer, was hier durch eine höhere Preiskennntnis der Männer im DIY begründet ist.

FRAUEN KAUFEN INSBESONDERE SCHUHE DEUTLICH EMOTIONALER UND WECHSELN DAHER SELTENER AUS PREISGRÜNDEN ZUM WETTBEWERB!

In Summe zeigt sich, dass in nahezu allen Segmenten ein sehr hohes Potenzial für eine bessere Kundenauserschöpfung existiert. Zeitgleich sollten die Unterschiede in den Kaufprozessen der einzelnen Kundensegmente durch das jeweilige Handelsformat – insbesondere bei Preiskommunikation, Preispromotions und Sortimentsaufbau – berücksichtigt werden.

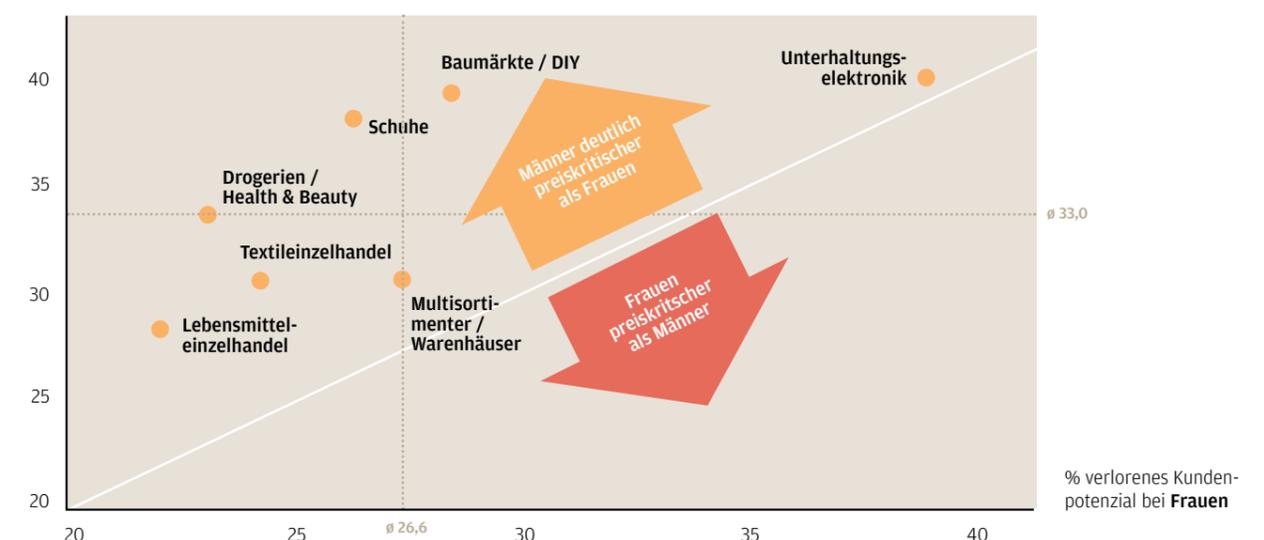
Verlorenes Kundenpotenzial durch Preis je Branche in Deutschland – nach Kundenalter

% verlorenes Kundenpotenzial bei älteren Kunden >45 Jahre



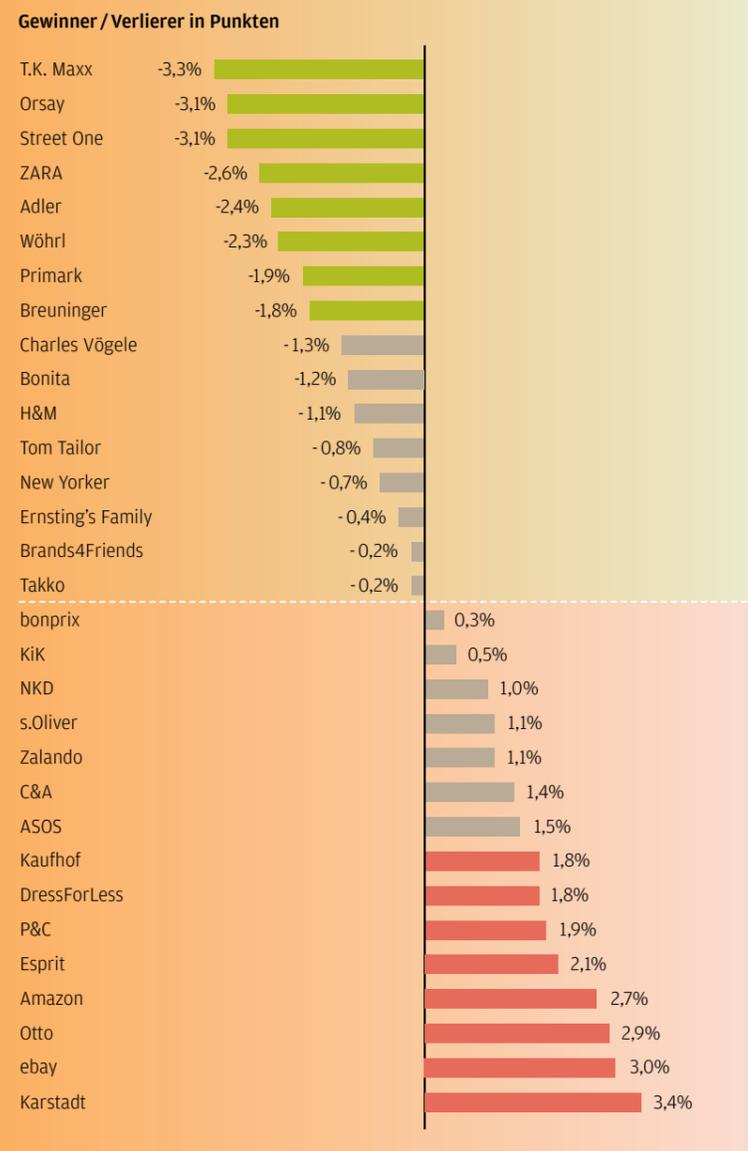
Verlorenes Kundenpotenzial durch Preis je Branche in Deutschland – nach Geschlecht

% verlorenes Kundenpotenzial bei Männern



Bereinigt man um das Preisniveau eines Händlers, so zeigt sich, für welche Händler das Thema Preis eine Herausforderung ist und dazu führt, dass überproportional viele Kunden preisbedingt zum Wettbewerb abwandern. Es zeigt sich, dass insbesondere „breite“ Formate, welche weniger stark auf ausgewählte Zielgruppen ausgerichtet sind und weniger Profil zeigen (z.B. Karstadt, Kaufhof, Amazon oder Otto), überproportional über den Preis verlieren.

Verlorenes Kundenpotenzial (relativ zum wahrgenommenen Preisniveau) bei deutschen Textilien In %-Punkten



Preis als Stärke
verlorenes Kundenpotenzial niedriger als bei Preisniveau erwartet

Preis als Herausforderung
verlorenes Kundenpotenzial höher als bei Preisniveau erwartet

Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

Beispielhafte Customer Journeys

Unser OC&C-Customer-Journey-Index ermöglicht es, für jeden Händler klar zu identifizieren, an welcher Stelle im Kaufprozess das Kundenpotenzial an den Wettbewerb verloren geht und welcher Auslöser dahinter steckt. Ein Quervergleich von z.B. Esprit, C&A, Adler und Primark zeigt, wie unterschiedlich die Formate aus Preissicht beim Kunden positioniert sein können:

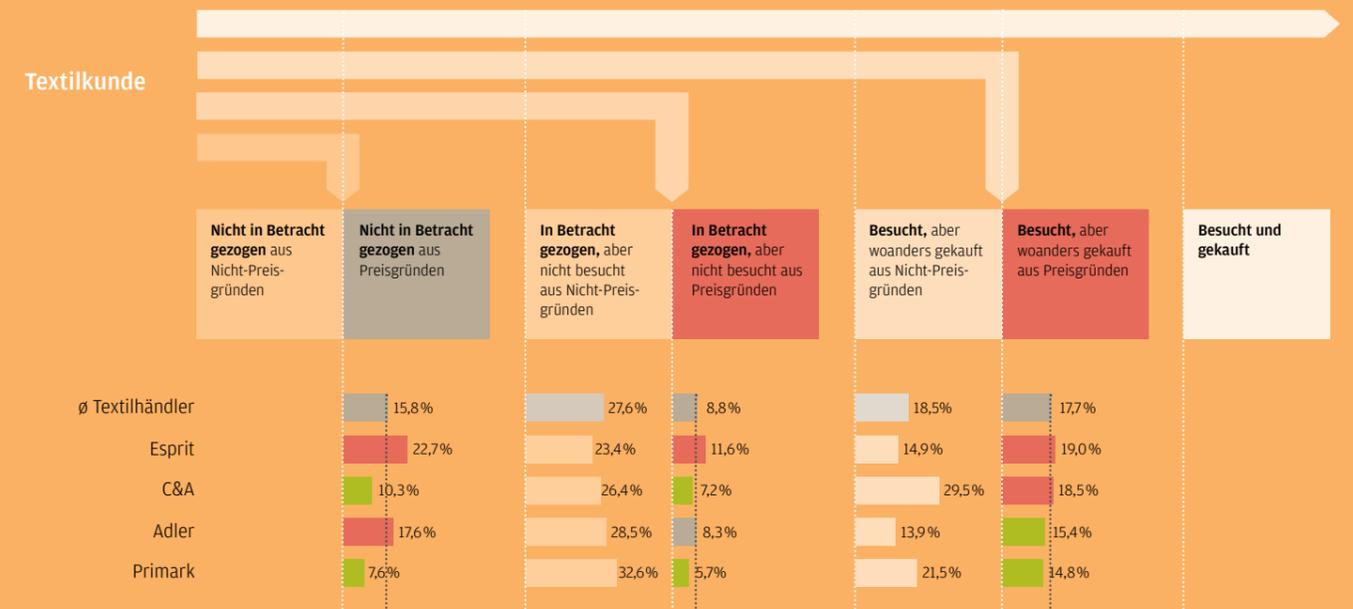
- Esprit mit Schwächen bei Preisimage und beim Preiserlebnis in der Filiale:** Esprit scheidet in Summe aufgrund seines Preisniveaus bereits für viele Kunden aus. Ganze 22,7 Prozent sehen Esprit auf einem zu hohen Preisniveau - das sind 6,9 Prozentpunkte über dem Schnitt aller Textilien - und erwägen damit Esprit gar nicht für ihren Einkauf. Weitere 11,6 Prozent (2,8 Prozentpunkte über dem Schnitt) ziehen Esprit zwar als einen möglichen Anbieter in Betracht, sehen aber dennoch bei aktuellen Käufen von einem Filialbesuch aus preislichen Gründen ab. Bei weiteren 19,0 Prozent der Konsumenten (1,3 Prozentpunkte über dem Durchschnitt) führt schließlich der Filialbesuch dazu, dass aus Preisgründen beim Wettbewerb eingekauft wird.
- C&A mit gutem Preisimage aber Schwächen im Preiserlebnis in der Filiale:** C&A scheidet vom Preisniveau her bei kaum einem Konsumenten aus. Nur 10,3 Prozent sehen C&A preislich als nicht relevanten Anbieter und nur 7,2 Prozent sehen aus Preisgründen von einem Filialbesuch ab. Das Preiserlebnis von C&A in der Filiale weist dann jedoch Schwächen auf. Mit 18,5 Prozent wechseln überproportional viele Konsumenten aus Preisgründen zum Wettbewerb. Preissetzung und Preiskommunikation erscheinen suboptimal und erzeugen an verschiedenen Stellen in der Filiale negative Preisbotschaften. Zudem verliert C&A in der Filiale sehr viele Konsumenten auch aus Nicht-Preisgründen (29,5 Prozent). Sortiment, der Modegrad oder das Einkaufserlebnis sind offenbar nicht optimal auf die Kundenerwartungen abgestimmt.
- Adler mit schwachem Ruf aber „überzeugend“ guten Filialen:** Adler hat in den vergangenen Jahren sehr viel an Sortiment und Format getan und stark in seine Filialen investiert. Dennoch verändert sich das Markenbild nur langsam in den Köpfen der Konsumenten. Daher verliert Adler auch „vor der Filiale“ noch relativ viel Käuferpotenzial. Aber in der Filiale überzeugt Adler und verliert hier nur 15,4 Prozent durch Preis (2,3 Prozentpunkte weniger als der Branchendurchschnitt) und auch nur 13,9 Prozent (ganze 4,6

Prozentpunkte weniger als in der Branche üblich) aus Nicht-Preisgründen. Bei Adler gilt es, bewusst an der Imagewahrnehmung zu arbeiten, um das Potenzial des Formates auszuschöpfen.

- Primark mit gutem Preisimage und Preiserlebnis:** Primark überzeugt bei Preiswahrnehmung und Preiserlebnis in der Filiale und verliert in allen Stufen nur wenig Kundenpotenzial. Einzig der Kundenverlust aus Nicht-Preisgründen vor der Filiale ist überdurchschnittlich, was auf das stark polarisierende Sortimentskonzept zurückzuführen ist.

Durch die Erkenntnisse darüber „welche Kunden“ man aus „welchen Gründen“ an „welcher Stelle“ im Kundenkaufprozess verliert, ist es möglich durch gezielte Maßnahmen an den richtigen Stellen anzusetzen und die Kundenausschöpfung zu verbessern.

Customer Journey ausgewählter Textilanbieter In % der relevanten Kunden



Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

BAUSTELLE PREIS

Wie sich gegenüber dem Preisführer positionieren

Hornbach ist seit Jahren der faktische Preisführer im deutschen DIY, der mit großen attraktiven Filialen und einem attraktiven Preisniveau insbesondere die semiprofessionellen und professionellen Kunden auf sich zieht.

Entsprechend verliert Hornbach mit 31,7 Prozent im Branchenvergleich die wenigsten Kunden über den Preis. Beim Kundenverlust vor der Filiale liegt Hornbach im Branchenschnitt, überzeugt dafür aber umso stärker in der Filiale. Dort verliert die Kette nur 24,8 Prozent der potenziellen Kunden preisbedingt an den Wettbewerb - 2,1 Prozentpunkte unter dem Branchenschnitt und damit der niedrigste Wert im Branchenvergleich.

Am anderen Ende des Spektrums stehen OBI und Bauhaus, welche 36,7 bzw. 36,0 Prozent ihrer Kunden durch den Preis verlieren. Bauhaus verliert insbesondere „vor“ der Filiale, getrieben u.a. durch die Wertigkeit der externen Kommunikation, und liegt beim Kundenverlust in der Filiale im Branchenschnitt. Für OBI sind sowohl Preisimage als auch negative Preiserlebnisse in der Filiale eine Herausforderung. „In“ der Filiale verzeichnet OBI mit einem Verlust von 28,9 Prozent sogar die höchste preisgetriebene Abwanderung der Branche. Nachdem die Konsolidierung und die Umverteilung der Marktanteile von Praktiker der Branche in den vergangenen Jahren etwas „Luft“ verschafft hat, dürfte die Intensität des Leistungs- und Preiswettbewerbs zukünftig wieder zunehmen. Im internationalen Vergleich ist der deutsche Baumarktbereich schon jetzt preisaggressiver als die anderen ausländischen Märkte.

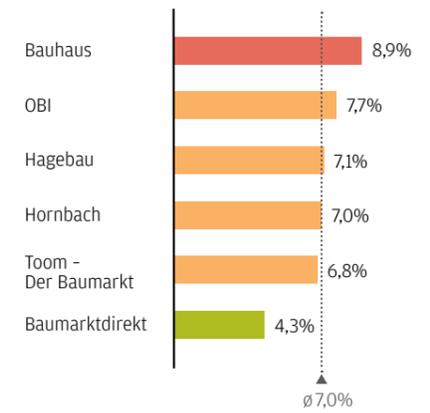
Preisbedingt verlorenes Kundenpotenzial deutscher Baumärkte In % der relevanten Kunden



Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

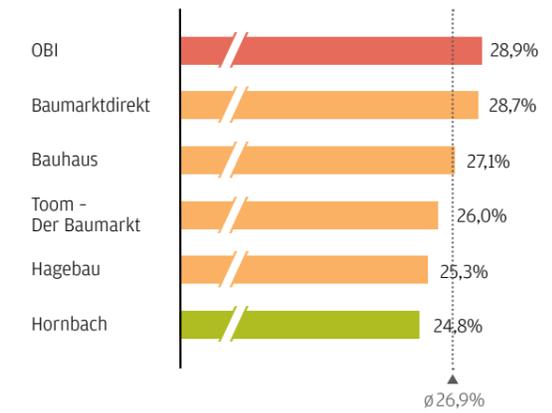
Preisbedingt verlorenes Kundenpotenzial „vor“ und „in“ deutschen Baumärkten In % der relevanten Kunden

Kundenverlust durch Preis „vor dem Store“



Herausforderung mit allgemeinem Preisimage

Kundenverlust durch Preis „im Store“



Preiseraufforderung im Store

Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015



LEISTUNGS- HUNGER!

Deutsche Konsumenten honorieren zunehmend Leistung im LEH

Der Lebensmitteleinzelhandel verzeichnet mit durchschnittlich 25,1 Prozent die geringste preisgetriebene Kundenabwanderung. Zum einen liegt das daran, dass die Preisniveaus der führenden Anbieter bei vergleichbaren Produkten sehr dicht beieinander liegen. Zum anderen hat auch hier bereits über die Jahre hinweg eine „Kundenselbstselektion“ stattgefunden. Die „Preis-sucher“ gehen hauptsächlich zum Discounter und die „Leistungssucher“ kaufen öfter im Supermarkt ein. Im Vergleich verlieren Edeka und Rewe mit 30,8 Prozent bzw. 29,3 Prozent aufgrund ihres Leistungsfokus und höheren Preisniveaus die meisten Kunden im Kaufprozess.

Durch der „Selbstselektion“ der Kunden verzeichnen Edeka und Rewe aber zugleich die höchste Preisloyalität unter den Konsumenten. Auf die Frage „ob die Kunden auch bei fünf bis zehn Prozent höheren Preisen noch bei ihrem Händler kaufen würden“ liegt Edeka mit 52,3 Prozent mit enormem Abstand auf dem ersten Platz weit über dem

Branchendurchschnitt von 35,5 Prozent. Edeka ist es gelungen, mit seinem „Wir lieben Lebensmittel“-Slogan und Leistungsversprechen beim Kunden zu punkten. Abgeschlagen auf Platz 2 folgt REWE mit 38,7 Prozent.

Am Lebensmittelkaufverhalten der Kunden lassen sich verschiedene Veränderungen erkennen:

- Wie eingangs schon gezeigt, ist die Preissensitivität und -abwanderung jüngerer Generationen im Lebensmitteleinzelhandel deutlich niedriger als die der älteren.
- Die zurückgehende Haushaltgröße, die Erosion der tradierten Familien-Rollenmodelle und der zunehmende Anteil des „Out of Home“-Essens verringern den Durchschnittsböhen bei einer erhöhten Einkaufsfrequenz. Statt des vierzehntägigen Großeinkaufs kauft man jetzt häufiger „die Kleinigkeiten“ ein, die man gerade braucht.

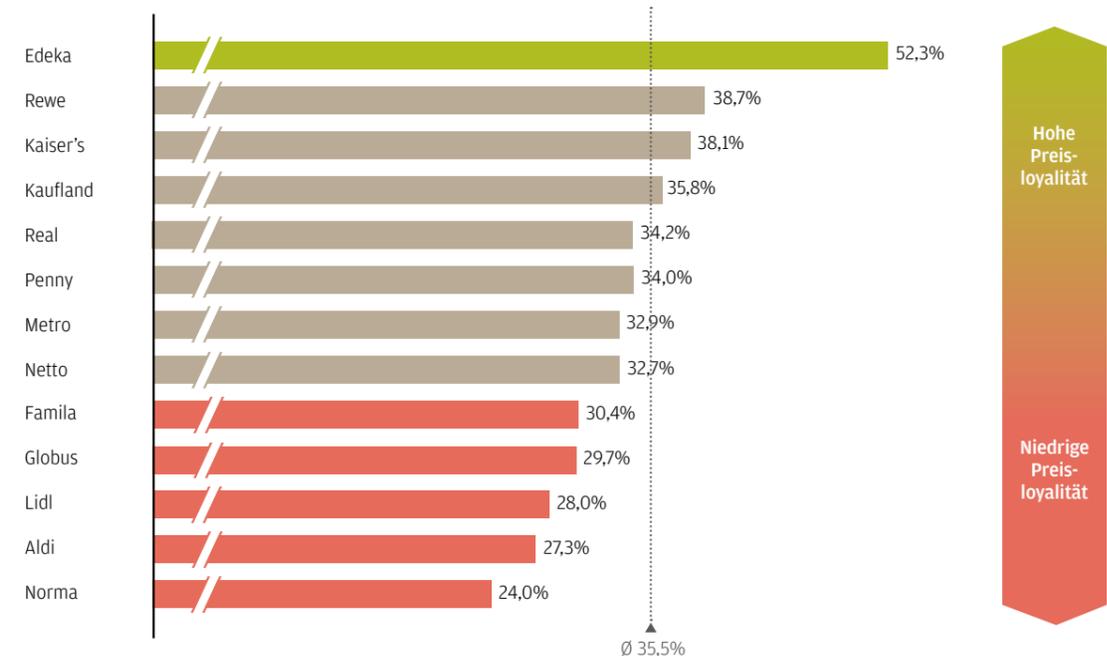


- Das Streben nach einem schnellen unkomplizierten Einkaufsprozess, bei dem „Zeit = Geld“ ist, führt dazu, dass ein zunehmender Anteil der Konsumenten alle seine Einkäufe bei einem Händler abdecken möchte. D.h. immer weniger Konsumenten sind bereit, erst zum Discounter zu fahren und dann den Rest beim Supermarkt oder SBWH zu kaufen.

Das sich verändernde Kundenkaufverhalten stellt insbesondere die Discounter vor neue Herausforderungen. Immer mehr Kunden richten einen „Vollversorgeranspruch“ an den LEH, achten häufiger auf Leistung und dafür etwas weniger auf den Preis.

Preisloyalität im deutschen Lebensmitteleinzelhandel In % der kaufenden Kunden

Wenn die Preise 5% bis 10% höher wären, würden Sie bei demselben Händler kaufen? Mit „Ja“ antworten:



Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

PROMOTION WAR GESTERN

Wie löst man sich
von der Droge
„Promotion“

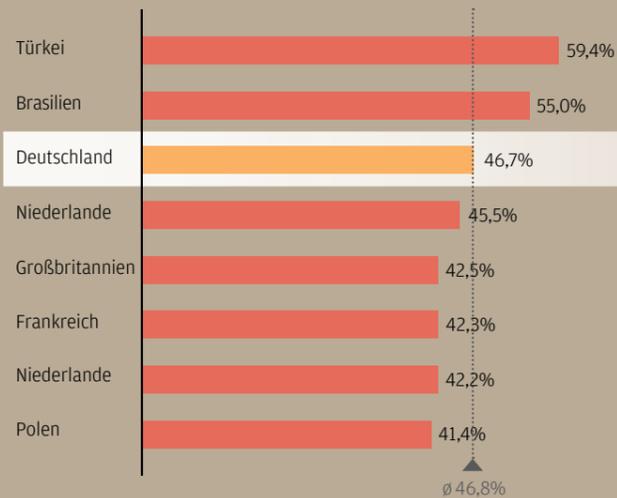
Ein immer größerer Anteil der Käufe findet nicht mehr zum regulären Schwarzpreis statt. Auf die Frage, bei welchem Anteil ihrer Käufe die Kunden nicht den vollen bzw. regulären Preis gezahlt haben, so liegt dieser international und in Deutschland bei rund 47 Prozent aller Kaufvorgänge. Am häufigsten kaufen Deutsche mit 60,6 Prozent der Kaufvorgänge im Bereich Unterhaltungselektronik zu Sonder- oder Promotion-Preisen ein.

Industrie und Handel arbeiten in vielen Bereichen daran, Promotions immer effizienter und genauer auf den Kunden zuzuschneiden. Die Anzahl an Kundenkarten nimmt weiter zu und es entstehen zahlreiche Apps, die die Kunden durch gezielte Preisanreize zum Kauf animieren wollen.

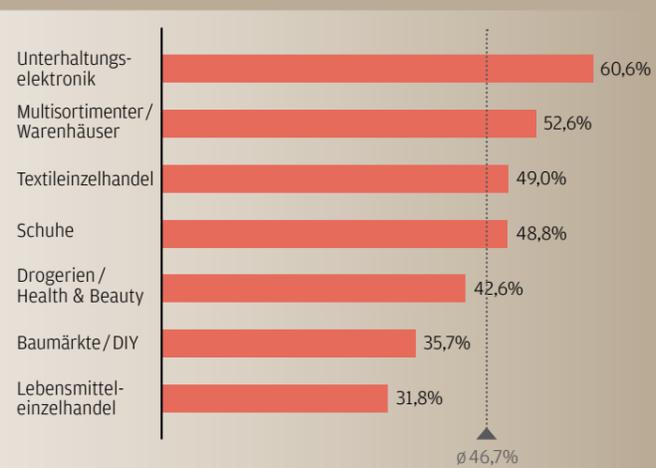
Zeitgleich zeigt unsere Befragung, dass insbesondere jüngere Konsumentengruppen seltener zu Promotionpreisen einkaufen. Sind es bei älteren Konsumenten 49,2 Prozent aller Käufe, die zu einem Promotionpreis stattfinden, so sind es bei den jüngeren Konsumenten nur 44,8 Prozent. Immer mehr Kunden wollen einen fairen Preis und dann etwas kaufen, wenn es Ihnen passt und nicht, wenn ein Produkt im Angebot ist. Immer weniger Kunden freuen sich über „gesammelte Punkte“ und sammeln nur, da sie sonst ja etwas „verschenken“ würden.

Anteil an Promotions bei Käufen nach Land und Branche

Nach Land



Nach Branche

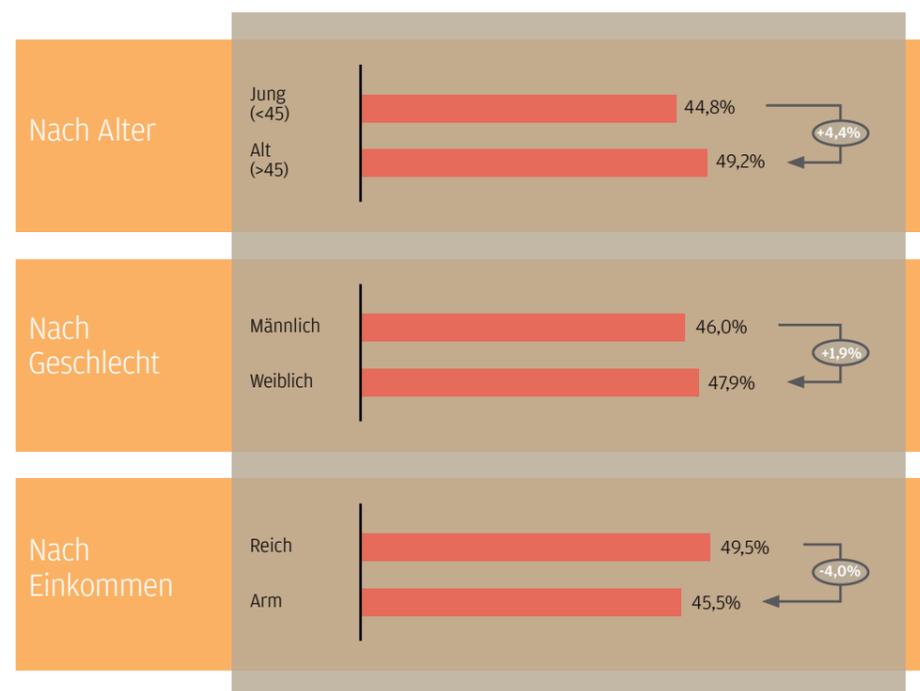


Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015



Die gute Nachricht für den Handel ist, dass jüngere Konsumenten Leistung zunehmend schätzen und langfristig faire Dauerniedrigpreiskonzepte / „EDLP“ („Every day low prices“) gegenüber Konzepten mit Sonderangeboten bevorzugen. Die schlechte ist, dass die Wettbewerbsdynamik des Handels die Promotionintensität eher erhöht. Daher ist es eine Herausforderung, sich von der Droge „Promotion“ früher zu lösen als es der Markt bzw. die anderen Wettbewerber tun. Das sich verändernde Kaufverhalten der nachfolgenden Generation eröffnet hier viele Chancen, verändert aber auch die Erfolgsfaktoren. Daher lohnt es sich, das Kundenkaufverhalten seiner Kunden zu erforschen und gezielt an Preisen, Promotions, Kommunikation und Leistung zu arbeiten.

Anteil an Promotions bei Käufen in Deutschland nach Kundensegmenten



Quelle: OC&C-Customer-Journey-Index 2015

Finden Sie heraus, wie Ihre Kunden einkaufen, wo für Sie die Potenziale in der Customer Journey bestehen und wie Sie diese gezielt adressieren können. Je dynamischer das Marktumfeld wird und je schneller sich Kundenanforderungen verändern, umso wichtiger wird es, den Kunden zu verstehen und proaktiv auf das sich verändernde Kundenkaufverhalten zu reagieren.

- Welches Kundenpotenzial verliert Ihr Unternehmen im Kaufprozess an Ihre Konkurrenz?
- An welcher Stelle im Kaufprozess wandern Kunden ab?
- Welchen Einfluss hat der „Faktor“ Preis? Welche Preisschmerzstellen bestehen?
- Welche Rolle spielt das allgemeine Preisimage? Welche Rolle das Preiserlebnis in der Filiale?
- In welchen Kundensegmenten bestehen die größten Herausforderungen? Wo die größten Potenziale?
- An wen verlieren Sie Kunden aus „Preis-“ und aus „Nicht-Preis-Gründen“?
- Mit welchen Maßnahmen kann die Kundenaus-schöpfung gezielt verbessert werden?
- An welchen Stellen muss das sich verändernde Kundenkaufverhalten berücksichtigt werden?

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