



# Loyalitätsfrage

**Welchen Händlern sind  
Kunden treu?**

Das Parthenon-Performance-Ranking 2019 - Teil 1

# Inhalt

- 3 **Loyalitätsfrage**
- 3 **Methodik**
- 4 **Stabilität an der Spitze, doch die Konkurrenz schläft nicht**
- 5     Gesamtbeurteilung der deutschen Händler 2019
- 6     Im Aufwind
- 6     Unter Druck
- 7 **Ein Kampf an zwei Fronten**
- 7 **Wie beantworten Ihre Kunden die Loyalitätsfrage?**

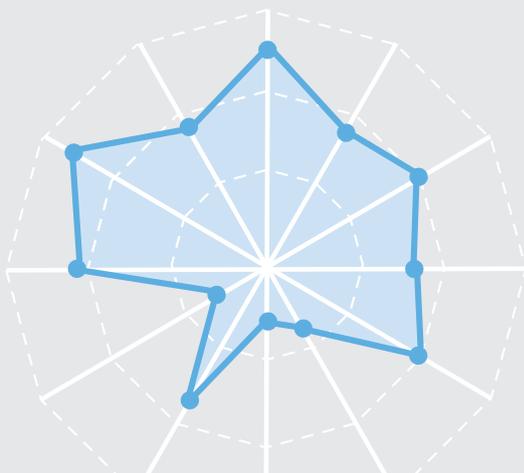
# Loyalitätsfrage

Der Online-Handel und das sich verändernde Kaufverhalten der Konsumenten verstärkt den Wettbewerbsdruck weiter und bringt die deutsche Handelslandschaft in Bewegung. Zwar gibt es Händler, die die Anforderungen ihrer Kunden gut verstehen, ihr Format konsequent auf diese ausgerichtet haben und damit auch 2019 in der Kundengunst ganz vorne liegen. Zahlreiche Händler zeigen zudem, wie man durch eine Stärkung der digitalen Fähigkeit beim Kunden gewinnen kann.

Es gibt aber auch viele Händler, die vor neuen bzw. wachsenden Herausforderungen stehen und sich in der Wahrnehmung der Kunden verschlechtert haben. Sinkende Filialattraktivität oder Einbußen bei der Sortimentsauswahl und dem Preis-Leistungs-Verhältnis beispielsweise mindern bei einigen Händlern die Kundenzufriedenheit und erhöhen somit den Handlungsdruck für den Händler.

Doch wer gewinnt bei Kunden? Mit welchen Erfolgsfaktoren? Und bei welchen Händlern zeigt die aktuelle Strategie keinen Erfolg in der Kundengunst, sodass Kunden abwandern und illoyal werden? Diesen Fragen widmet sich der erste Teil unserer Reihe zum diesjährigen Parthenon-Performance-Ranking.

## Methodik



### **Das Parthenon-Performance-Ranking zeigt die Stärken und Schwächen führender Händler auf**

Das Parthenon-Performance-Ranking 2019 misst erneut die Kundenzufriedenheit der führenden Händler. In diesem Jahr wurde das Ranking für vier Länder erhoben; allein in Deutschland wurden dabei mehr als 8.000 Konsumenten zu gut 100 führenden Händlern befragt und über 40.000 Kundenbeurteilungen berücksichtigt.

Das Ranking bewertet dabei sowohl die generellen Elemente des Leistungsversprechens wie Auswahl, Preis-Leistungs-Verhältnis oder Service als auch die Attraktivität der Filiale bzw. die digitalen Fähigkeiten jedes Händlers. Bei wem macht der Einkauf den Kunden Spaß? Bei welchem Händler fühlen sich die Kunden in ihrer Artikelauswahl unterstützt? Bei wem funktioniert der Einkauf reibungslos? Wem vertrauen die Kunden?

---

# Stabilität an der Spitze, doch die Konkurrenz schläft nicht

Die gute Nachricht für dm und Christ ist, dass sie auch 2019 das Parthenon-Performance-Ranking anführen. Mit Rossmann komplettiert ein weiterer Drogeriehändler das Podium. dm ist erneut der Händler mit der höchsten Kundenzufriedenheit in Deutschland und liegt beim Preis-Leistungs-Verhältnis, der Sortimentsauswahl, der Attraktivität seiner Filialen und beim Kundenvertrauen auf dem ersten Platz. Insgesamt führt dm das Gesamtranking dadurch mit einigem Abstand zu den Verfolgern an.

Die schlechte Nachricht für die Top 3 ist, dass sie in Summe den Abstand zur Konkurrenz 2019 nicht weiter steigern konnten, sondern im Gegenteil sogar minimal in der Gunst der Kunden gesunken sind. ■



**dm nach wie vor  
führend in der Gunst  
der Kunden**

## Gesamtbeurteilung der Top-110-Händler, 2019

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung <sup>1</sup>	Veränderung ggü. 2018	
				Beurteilung	Position
1	dm	Drogerie	73,5	0,0	→
2	Christ	Schmuck	68,6	-0,7	↗
3	Rossmann	Drogerie	67,8	-0,3	↗
4	Fressnapf	Tierbedarf	67,6	5,0	↑
5	Amazon	Multisortiment	66,3	-3,1	↘
6	Brands4Friends	Shopping Club	65,7	1,5	↗
7	Westwing	Shopping Club	64,7	-0,8	↗
8	Ikea	Möbel	64,7	-1,3	↘
9	Wempe	Schmuck	64,2	-1,3	↘
10	Douglas	Drogerie	63,7	1,5	↗
11	MediaMarkt	Elektronik	63,4	2,8	↑
12	Vente-Privee	Shopping Club	63,4	0,8	↗
13	EDEKA	Lebensmittel	63,0	1,2	↗
14	Juwelier Kraemer	Schmuck	63,0	-1,0	↘
15	Zooplus	Tierbedarf	62,6	-3,5	↓
16	Intersport	Sport & Outdoor	62,3	-0,7	↘
17	Drogerie Müller	Drogerie	62,1	-1,5	↘
18	Bauhaus	Heim & Garten	62,0	0,6	↗
19	Decathlon	Sport & Outdoor	61,8	1,2	↗
20	SportScheck	Sport & Outdoor	61,8	-0,3	↘
21	Limango	Shopping Club	61,4	-0,5	↘
22	Hornbach	Heim & Garten	61,0	2,3	↑
23	Globetrotter	Sport & Outdoor	60,3	-0,9	↘
24	TK Maxx	Shopping Club	60,2	1,4	↗
25	Segmüller	Möbel	59,8	2,4	↑
26	OBI	Heim & Garten	59,8	1,1	↗
27	P&C	Bekleidung	59,4	-1,8	↓
28	Breuninger	Bekleidung	59,2	-1,2	↘
29	Tom Tailor	Bekleidung	58,6	1,7	↑
30	Tamaris	Bekleidung	58,4	0,0	↗
31	Action	Hartwaren	58,3	1,9	↑
32	XXXLutz	Möbel	58,2	4,2	↑
33	Saturn	Elektronik	58,2	-1,8	↓
34	Flaconi	Drogerie	57,9	1,0	↑
35	REWE	Lebensmittel	57,9	-0,7	↘
36	Das Futterhaus	Tierbedarf	57,9	0,4	↑
37	123gold	Schmuck	57,8	-0,3	→
38	Parfümerie Pieper	Drogerie	57,6	-1,3	↓
39	Aldi	Lebensmittel	57,6	-0,6	↘
40	Deichmann	Bekleidung	57,5	0,5	↑
41	Kaufland	Lebensmittel	57,5	-0,3	↘
42	OTTO	Multisortiment	57,4	-0,9	↓
43	Zoo & Co.	Tierbedarf	57,1	0,6	↑
44	Lidl	Lebensmittel	57,1	-0,5	↘
45	s.Oliver	Bekleidung	56,9	-1,0	↓
46	Dän. Bettenlager	Möbel	56,7	1,9	↑
47	Galeria Kaufhof	Multisortiment	56,7	2,9	↑
48	Höffner	Möbel	56,6	-0,6	↘
49	Tchibo	Multisortiment	56,6	-0,7	↘
50	Heine	Bekleidung	56,5	2,2	↑
51	Hagebau	Heim & Garten	56,4	1,1	↑
52	ABOUT YOU	Bekleidung	56,2	2,0	↑
53	Alternate	Elektronik	56,1	-2,6	↓
54	Esprit	Bekleidung	56,0	-2,3	↓
55	Asos	Bekleidung	55,8	-0,6	↘

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung <sup>1</sup>	Veränderung ggü. 2018	
				Beurteilung	Position
56	Parfumdreams	Drogerie	55,7	-0,3	↗
57	Toom	Heim & Garten	55,3	2,9	↑
58	Karstadt	Multisortiment	55,2	4,1	↑
59	C&A	Bekleidung	55,1	-1,1	↘
60	eBay	Multisortiment	55,1	-1,7	↓
61	Globus	Lebensmittel	54,9	-1,9	↓
62	Zalando	Bekleidung	54,9	-0,9	↘
63	Cyberport	Elektronik	54,6	-1,1	↘
64	Görtz	Bekleidung	54,6	-2,4	↓
65	Home24	Möbel	54,6	0,0	↘
66	Notebooksbilliger	Elektronik	53,8	-0,1	↗
67	Conrad Electronic	Elektronik	53,7	-2,7	↓
68	Porta	Möbel	53,7	0,8	↗
69	Zara	Bekleidung	53,6	2,8	↑
70	Hellweg	Heim & Garten	53,6	-0,4	↘
71	Bonprix	Bekleidung	53,0	-2,8	↓
72	Mango	Bekleidung	52,7	1,5	↑
73	H&M	Bekleidung	52,1	0,7	↑
74	Ernsting's Family	Bekleidung	51,3	-0,9	↗
75	Street One	Bekleidung	51,1	0,1	↑
76	Real	Lebensmittel	51,1	-0,2	↗
77	Marktkauf	Lebensmittel	50,6	-0,5	↑
78	Ulla Popken	Bekleidung	50,5	-3,0	↓
79	Expert	Elektronik	50,4	-1,9	↘
80	Baur	Bekleidung	50,3	-1,4	↘
81	Kodi	Hartwaren	50,2	0,7	↑
82	Witt Weiden	Bekleidung	49,9	-0,9	↗
83	MEDIMAX	Elektronik	49,8	-2,5	↓
84	Wöhrli	Bekleidung	49,5	-3,5	↓
85	ElectronicPartner	Elektronik	49,3	2,6	↑
86	Netto	Lebensmittel	48,9	-0,9	↗
87	Mirapodo	Bekleidung	48,3	-3,2	↓
88	TEDI	Hartwaren	47,9	0,8	↑
89	Mäc-Geiz	Hartwaren	47,9	2,4	↑
90	EURONICS	Elektronik	47,6	-1,5	↗
91	Bonita	Bekleidung	47,3	-0,6	↗
92	ROLLER	Möbel	47,2	-2,2	↘
93	METRO	Lebensmittel	47,1	-3,3	↓
94	EuroShop	Hartwaren	45,7	0,5	↑
95	Orsay	Bekleidung	45,6	-0,4	↗
96	POCO	Möbel	45,1	1,4	↑
97	New Yorker	Bekleidung	44,8	-3,6	↘
98	QVC	Multisortiment	44,6	-2,8	↘
99	ADLER	Bekleidung	44,5	-1,0	↗
100	Rakuten	Multisortiment	44,2	-1,3	↗
101	HSE24	Multisortiment	44,2	-1,3	↗
102	PENNY	Lebensmittel	44,1	-1,6	↘
103	RENO	Bekleidung	43,2	-3,5	↓
104	Takko	Bekleidung	41,7	-2,1	↗
105	AliExpress	Multisortiment	41,4	-2,9	↗
106	NORMA	Lebensmittel	40,6	-5,7	↓
107	Woolworth	Multisortiment	39,6	-0,5	↗
108	wish	Multisortiment	38,6	-0,6	↗
109	KiK	Bekleidung	37,3	-2,0	↗
110	Primark	Bekleidung	33,4	-5,5	↗

<sup>1</sup> Gesamtbeurteilung (Index aus 100 möglichen Punkten)

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

Gleich → bis +5 ↗ bis -5 ↘ ab +5 ↑ ab -5 ↓

## Im Aufwind

Die stärkste Verbesserung in der Kundenzufriedenheit hat im vergangenen Jahr Fressnapf erreicht. Fressnapf konnte seine Gesamtbewertung um ganze 5,0 Indexpunkte verbessern und sich damit von Platz 13 im Jahr 2018 auf Platz 4 im Jahr 2019 nach vorne katapultieren. Getrieben ist dies durch eine klare Verbesserung der Zufriedenheit bei den Kernkunden, d. h. den Kunden, die sich als Fan von Fressnapf bezeichnen oder zumindest häufig dort einkaufen. Fressnapf konnte dabei u. a. die Zufriedenheit mit dem Service (+4,2 Punkte) und dem Preis-Leistungs-Verhältnis (+2,8 Punkte) steigern sowie das Kundenvertrauen um ganze 4,0 Punkte verbessern. Bei den Nicht-Kernkunden, also denjenigen, die nur vereinzelt bei Fressnapf einkaufen oder die Filiale lediglich besucht haben, ohne etwas zu kaufen, verliert Fressnapf leicht an Ansehen. Die starke Verbesserung bei den Kernkunden konnte diesen Effekt aber deutlich überkompensieren.

Auch Karstadt und Galeria Kaufhof zählen im Gesamtranking zu den Gewinnern 2019 und konnten sich von Platz 82 auf Platz 58 (Karstadt) bzw. von 69 auf Platz 47 (Galeria Kaufhof) verbessern. Hier treiben u. a. eine jeweils verbesserte Preis-Leistungs-Wahrnehmung und Fortschritte in den digitalen Fähigkeiten die Kundenzufriedenheit. Dennoch ist Vorsicht geboten. Ein Grund für die verbesserte Preis-Leistungs-Wahrnehmung können die zahlreichen Rabattaktionen sein, die unter Druck stehende Formate gerne anwenden, um die Kundenfrequenz hochzuhalten. Dieser Effekt wirkt häufig aber nur kurzfristig und die Unternehmen müssen längerfristig sicherlich andere Maßnahmen einsetzen, um auf die sinkende Attraktivität von Kaufhausformaten zu reagieren. Bei Galeria Kaufhof zeigt sich außerdem, dass trotz einer guten Steigerung der allgemeinen Wahrnehmung die Zufriedenheit speziell der Kaufhof-Fans rückläufig ist. Es scheint, dass die Zusammenführung der beiden Unternehmen bei den Kaufhof-Fans nicht unbedingt auf große Gegenliebe oder Begeisterung stößt.

Zwei weitere Unternehmen, die sich 2019 spürbar verbessern konnten, sind Toom und MediaMarkt. Beide konnten insbesondere durch verbesserte digitale Fähigkeiten punkten.

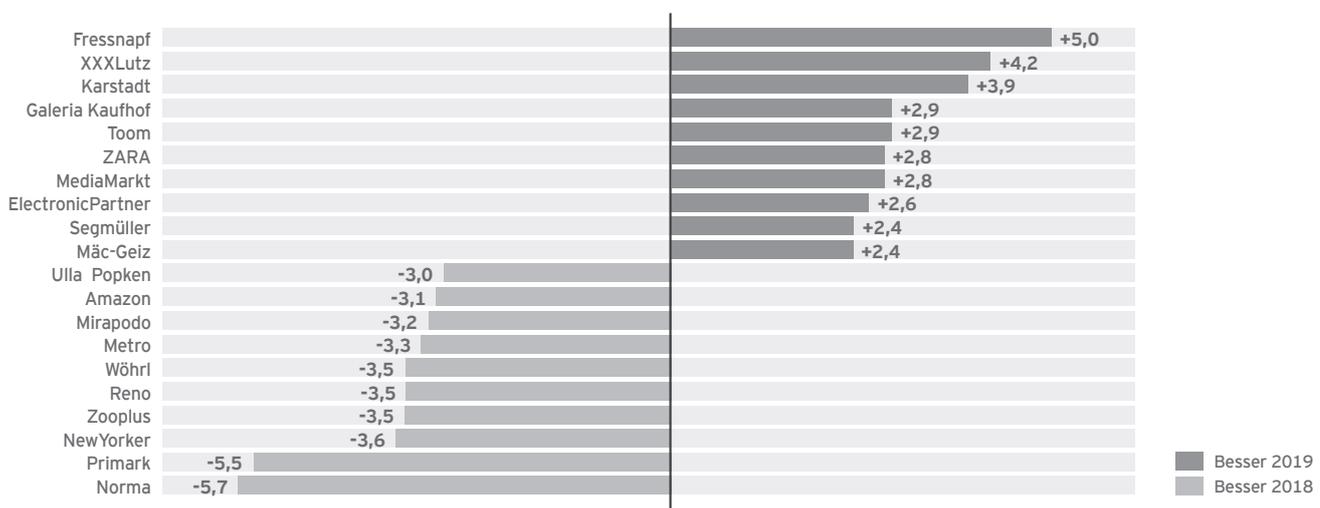
## Unter Druck

Die größten Verluste in der Kundenbewertung mussten Norma und Primark hinnehmen. Bei beiden ist dies u. a. durch eine Verschlechterung der Preis-Leistungs-Wahrnehmung und der Sortimentsauswahl getrieben. Zwar gehen beispielsweise Normas Verluste (-6,2 Punkte bei Sortimentsauswahl und -3,9 Punkte beim Preis-Leistungs-Verhältnis) nicht primär auf das Konto der Fans – im Gegenteil: Bei den Fans schneidet der Discounter sogar besser ab als im Vorjahr. Diese Verbesserung kann den schlechteren Eindruck in der Gesamtbevölkerung aber nicht kompensieren und es stellt sich die Frage, wie der Händler seine Fangemeinde vergrößern kann bzw. ob es nicht doch notwendig ist, auch für die breite Masse eine zumindest gelegentlich in Betracht kommende Alternative zu anderen Lebensmittelhändlern zu werden.

Zwei weitere Unternehmen, die in der Gunst der Kunden verloren haben, sind Zooplus und Amazon mit einem Rückgang in der Kundenzufriedenheit um -3,5 bzw. -3,1 Punkte. Bei Zooplus wird insbesondere der Service (-4,6 Punkte) und die digitale Leistungsfähigkeit (-5,6 Punkte) schlechter bewertet, wodurch der Tiernahrungshändler im Gesamtranking von Platz 5 auf Platz 15 zurückfällt und von Fressnapf überholt wird. Fressnapf punktet somit genau in den Dimensionen, in denen Zooplus verliert: Fressnapf verbessert sich sowohl im Service als auch in den digitalen Fähigkeiten. Amazon rutscht durch den Rückgang der Kundenzufriedenheit vom Podium auf Platz fünf. Ausschlaggebend hierfür sind Verschlechterungen in der relevanten Produktauswahl (-3,7 Punkte) und dem Einkaufsprozess (-3,4 Punkte).

Zwar zählt Ikea nicht zu den stärksten Verlierern des Jahres, dennoch büßt Ikea zwei Plätze ein (von Platz 6 auf Platz 8 des Gesamtrankings). Ikea verliert dabei insbesondere bei der Vernetzung der Online- und Offline-Aktivitäten (-6,5 Punkte) und beim Service (-3,1 Punkte). Der Verlust ist dabei durch die Ikea-Fans und die häufig kaufenden Kunden getrieben, sodass die Zufriedenheit dieser Kernkunden überproportional zurückgeht – eine Herausforderung für das Format. ■

## Top-Gewinner und -Verlierer aus Kundensicht Delta Gesamtscore 2019 vs. 2018



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019; EY-Parthenon-Analyse

# Ein Kampf an zwei Fronten

Viele der Händler konnten ihre Gesamtzufriedenheit über Fortschritte im digitalen Bereich verbessern. Hier verzeichnen unter anderem Penny, Rewe, Obi und Real große Verbesserungen der Kundenzufriedenheit mit dem digitalen Angebot.

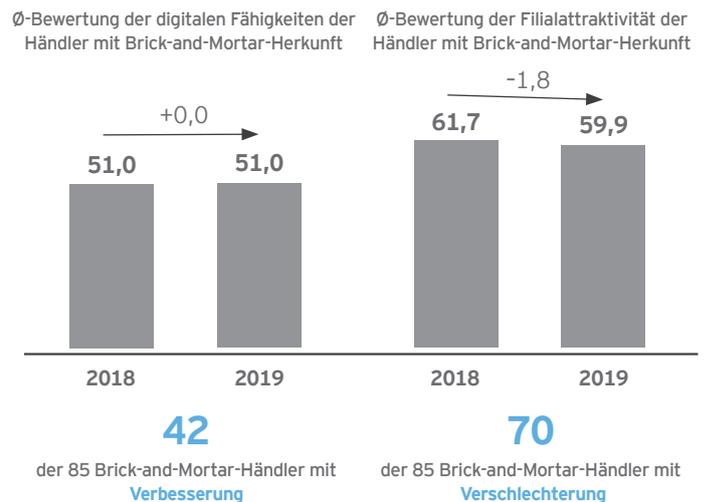
Doch auch wenn sich knapp die Hälfte der 85 Händler mit Brick-and-Mortar-, also stationärer Herkunft in den digitalen Fähigkeiten verbessern konnten, bleiben die Stationären in Summe in dieser Dimension weiterhin deutlich hinter den Online-Pure-Plays zurück (51,0 gegenüber 61,3 Punkten). Die bisherigen Bemühungen können somit als „erster Schritt in die richtige Richtung“ bezeichnet werden, sie reichen aber sicherlich nicht, um mit der Online-Konkurrenz gleichzuziehen, geschweige denn einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. (Für eine detaillierte Betrachtung der digitalen Leistungsfähigkeit freuen Sie sich auf Teil drei unserer Publikationsreihe.)

Erschreckend ist außerdem, dass die Attraktivität der Filialen bei 70 von 85 Händlern mit Brick-and-Mortar-Herkunft rückläufig ist und diese im Schnitt 1,8 Punkte verlieren. Eine Erklärung ist, dass die zahlreichen Online-Angebote die Kundenerwartungen nochmals gesteigert haben und Kunden die Vorzüge des Online-Shoppings wie ständig wechselnde Produktangebote, auf sie zugeschnittene Outfit-Vorschläge, eine bessere Auswahl und geringe Wartezeiten bei der Kaufabwicklung auch offline erwarten. Außerdem haben einzelne Händler gegebenenfalls zu wenig Augenmerk auf die Weiterentwicklung des Filialformats oder eine gute Kundenbetreuung vor Ort gelegt - wenn Beratung Teil der Positionierung ist. Statt sich rein auf Supply-Chain-Optimierung und Filialkostensenkung zu konzentrieren, sollten Händler die zukünftige Rolle der physischen Präsenz überdenken und möglicherweise eher in Erlebnis und Markenbildung investieren.

Die Ergebnisse des Parthenon-Performance-Rankings machen deutlich, dass jeder Händler die richtige Balance zwischen der Weiterentwicklung seiner Filialattraktivität und dem Ausbau seiner digita-

len Fähigkeiten finden muss, um in der Kundengunst zu bestehen. Händler müssen demnach weiterhin an zwei Fronten kämpfen - eine reine Fokussierung auf den Online-Bereich reicht genauso wenig aus wie eine rein und im schlechtesten Fall „veraltete“ stationäre Präsenz. Während die Händler mit stationärer Herkunft in den letzten Jahren also dazugelernt haben, worauf es online ankommt, gilt es nun, auch die stationäre Präsenz zu modernisieren (oder neu aufzubauen im Falle von bisherigen Online-Pure-Plays), z. B. mit einer neu interpretierten Rolle der Filialen. Für den Handel beginnt also eine neue Lern- und Ausprobierphase - und zwar stationär! ■

## Offline-Attraktivität vs. digitale Fähigkeiten in Indexpunkten (aus 100)



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

## Wie beantworten Ihre Kunden die Loyalitätsfrage?

Das Parthenon-Performance-Ranking ermöglicht weitere tiefe Einsichten zum Thema Loyalität für die einzelnen Branchen sowie eine Transparenz der Stärken und Schwächen jedes einzelnen Händlers - und dies für die unterschiedlichen Kundensegmente. Gern nutzen wir diese und unsere weiteren Erkenntnisse als Grundlage einer gemeinsamen Diskussion der strategischen Herausforderungen und Potenziale Ihres Unternehmens.

**Teil 2** unserer Reihe zum Parthenon-Performance-Ranking widmet sich der Generationenfrage. Wo unterscheidet sich das Einkaufsverhalten der Generationen? Welche Händler sind „morgen noch attraktiv“ und gewinnen bei den Jüngeren? Wem droht eine (Über-)Alterung seines Kundenstamms? ■

## Ihre Ansprechpartner



**Christian Ziegfeld**  
Partner  
Christian.Ziegfeld@parthenon.ey.com  
Hamburg



**Andreas Teller**  
Associate Director  
Andreas.Teller@parthenon.ey.com  
Düsseldorf



**Jan Sauerbrey**  
Associate Director  
Jan.Sauerbrey@parthenon.ey.com  
Düsseldorf

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ey-parthenon.de](http://www.ey-parthenon.de)

### Über EY-Parthenon

EY-Parthenon ist international eine der wachstumsstärksten Top-Strategieberatungen

Als Top-Strategieberatung hinterfragen wir seit dreißig Jahren mit unseren Kunden und für sie den Status quo. Wir entwickeln gemeinsam mit ihnen Strategien, die das Potenzial jedes Kunden in den Mittelpunkt stellen. Wir sind Multi-Sektor-Spezialisten und haben in unseren Kern-Sektoren tiefgehende Expertise aufgebaut. Darüber hinaus greifen wir auf spezialisierte Kompetenzen unseres Netzwerks in Bereichen wie Digitalisierung und Analytics zurück.

Wir arbeiten mit hohem analytischen Anspruch immer an der individuell für den Kunden besten Antwort. Wir arbeiten überzeugt und gerne im Team mit unseren Kunden. Denn wir wissen, dass gute Lösungen nur gemeinsam entstehen können. Und wir sind unternehmerisch und umsetzungsorientiert. Wir entwerfen Veränderungen nicht nur, sondern begleiten sie.

Unsere Teams verkörpern diese Werte im täglichen Miteinander: kluge Köpfe, überzeugte Teamarbeiter – voll engagiert.

### EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### Über EY

##### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

EY-Parthenon bezeichnet die Gruppe der Professionals der Ernst & Young LLP und anderer EY-Mitgliedsunternehmen, die weltweit Strategieberatungsleistungen erbringen. Weitere Informationen finden Sie unter [parthenon.ey.com](http://parthenon.ey.com).

© 2019 EY-Parthenon GmbH  
All Rights Reserved.

KSV 1907-015  
ED None



# Generationen- frage

**Wie unterscheidet sich das Kaufverhalten zwischen den Generationen?**

Das Parthenon-Performance-Ranking 2019 - Teil 2



# Inhalt

- 3 **Generationenfrage**
- 3 **Methodik**
- 4 **Vertrauenssache**
- 6 **Einkaufsgewohnheiten**
  - Was die Käufergenerationen unterscheidet
- 7 **Handungsdruck**
  - Auswirkung auf Händler
- 8 **Wie ist die Generationenfrage zu beantworten?**
- 11 **Was bedeutet das für Sie?**

# Generationenfrage

Jüngere und ältere Konsumenten kaufen unterschiedlich ein und stellen jeweils andere Anforderungen an den Handel. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass Vertrauen, Produktangebot und die digitalen Aspekte entlang der Customer Journey unterschiedliche Stellenwerte für verschiedene Altersgruppen haben und die Erwartungen zwischen der jüngeren und der älteren Zielgruppe hier klar auseinanderliegen – mit zunehmender Tendenz. Darüber hinaus zeigt sich, dass Händler, die von der jüngeren Zielgruppe besser als die Konkurrenz bewertet werden, in der allgemeinen Kundengunst zulegen, während Händler, die bei den Jüngeren vergleichsweise schlecht abschneiden, verlieren.

In der Diskussion um die Generationenfrage brauchen Händler daher ein klares Verständnis darüber, welche Zielgruppe sie heute bedienen bzw. zukünftig bedienen wollen und wie sich das Einkaufsverhalten und die Bedeutung einzelner Elemente des Leistungsversprechens je Zielgruppe unterscheiden. Ein Fokus auf die junge Zielgruppe muss dabei nicht zwangsläufig für alle Händler Vorrang

haben. Doch selbst Händler, die eher eine reifere Zielgruppe ansprechen, werden zunehmend mit einem anderen, durch Online-Nutzung geprägten Kaufverhalten der nachwachsenden Generation konfrontiert – und müssen entsprechend gewappnet sein.

Teil 2 unserer Reihe zum Parthenon-Performance-Ranking widmet sich der Generationenfrage: Wie unterscheidet sich das Einkaufsverhalten zwischen den Generationen? Welche Händler gewinnen in der jüngeren Zielgruppe und warum? Wie gehe ich damit um, dass meine Kunden automatisch älter werden und die nachwachsende Generation ein anderes Kaufverhalten erlernt hat?

## Methodik



### **Das Parthenon-Performance-Ranking zeigt die Stärken und Schwächen führender Händler auf**

Das Parthenon-Performance-Ranking 2019 misst erneut die Kundenzufriedenheit der führenden Händler. In diesem Jahr wurde das Ranking für vier Länder erhoben; allein in Deutschland wurden dabei mehr als 8.000 Konsumenten zu gut 100 führenden Händlern befragt und über 40.000 Kundenbeurteilungen berücksichtigt.

Das Ranking bewertet – neben der Gesamtzufriedenheit der Konsumenten mit einem Händler – sowohl generelle Elemente des Leistungsversprechens wie Auswahl, Preis-Leistungs-Verhältnis oder Service als auch die Attraktivität der Filiale bzw. die digitalen Fähigkeiten eines Händlers. Die umfangreiche Datenbasis ermöglicht es, Unterschiede im Kaufverhalten verschiedener Kundengruppen aufzuzeigen. So lässt sich analysieren, ob junge Konsumenten anders einkaufen als ältere, was der jeweiligen Generation wichtig ist und welche Händler in welcher Zielgruppe gewinnen – und warum.

# Vertrauenssache

Generationenübergreifend hat das Vertrauen in den Händler mit 20 % den größten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Konsumenten. Danach folgen die Kriterien Sortimentsauswahl, d. h. ein für den Kunden relevantes Produktangebot (16 %), Service (12 %) und Preis-Leistungs-Verhältnis (11 %). Gewinnt ein Händler das Vertrauen eines Kunden, so wird der Kunde zufriedener mit dem Händler und verhält sich ihm gegenüber loyaler. Um Vertrauen aufzubauen, bedarf es allerdings meist längerer Zeit: Kunden wollen fair behandelt werden, ein Leistungsversprechen erleben, das ihren Erwartungen entspricht, und Produkte kaufen, von denen sie auch einige Zeit nach dem Kauf noch überzeugt sind. Negative Überraschungen können hingegen das teilweise über Jahre aufgebaute Vertrauen in kürzester Zeit wieder zunichte-

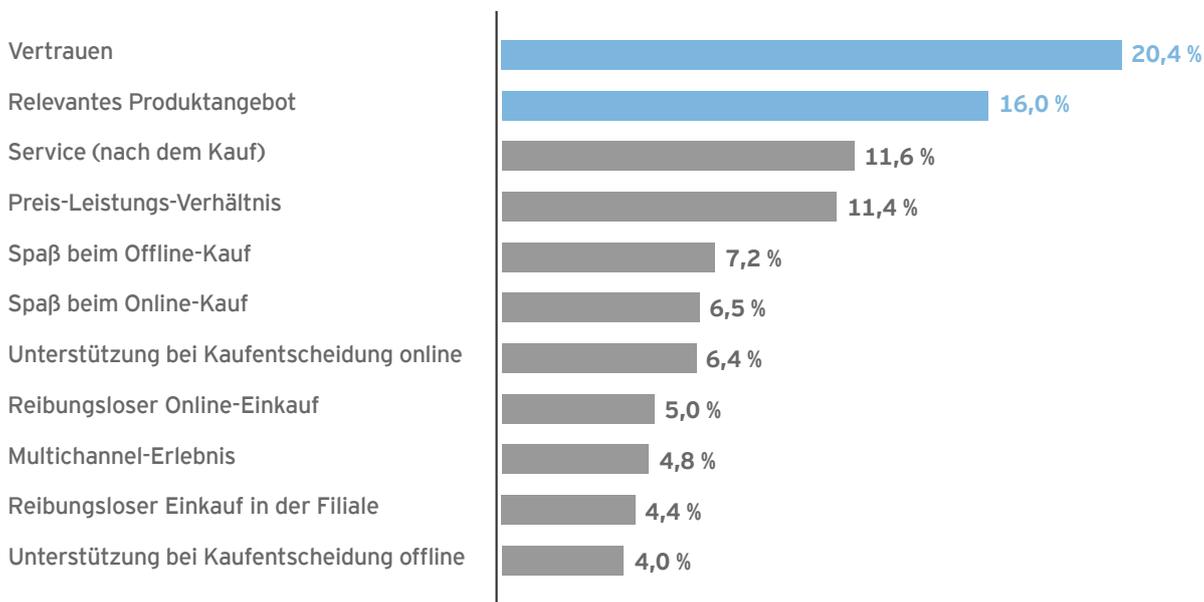
machen: Produkte mit schlechterer Qualität als erwartet, zu hohe Preise, nicht eingehaltene Werbeversprechen oder eine Beratung, die offenkundig als einziges Ziel den Produktverkauf verfolgt und jegliche Neutralität vermissen lässt, verärgern oder enttäuschen den Kunden. Das Vertrauen ist dann schnell weg – eine schmerzliche Erfahrung, die bereits viele Händler in der Vergangenheit machen mussten.

Daher verwundert es auch nicht, dass die Händler, die das höchste Vertrauen der Kunden genießen – zwei Drogeriemärkte gefolgt von Fressnapf –, im Gesamtranking der über 100 führenden deutschen Händler die Plätze 1, 3 und 4 belegen. Die drei Händler mit den geringsten Vertrauenswerten in der Konsumentenbefragung landen im Gesamtranking entsprechend auf den hinteren Plätzen (110, 108 und 105). Es sind neuere und polarisierende Formate, zu denen die Konsumenten noch kein Vertrauen aufgebaut haben oder bei denen bis jetzt nicht jeder Besuch oder Kauf immer die Erwartungen erfüllt hat. Insbesondere bei Formaten mit einem extremen Niedrigpreisfokus besteht die Gefahr, dass Kunden von der Qualität enttäuscht sind, obwohl der günstige Preis in der Regel auch ein Indikator für die maximal zu erwartende Qualität sein müsste. Bei Formaten, die nur den Online-Kanal nutzen und damit zunächst rein über Bilder, ohne physisches „Anfassen“, verkaufen, ist das Risiko einer falschen Erwartung an das Produkt möglicherweise sogar noch größer. ■

## Konsumentenvertrauen bestimmt maßgeblich die Gesamtzufriedenheit mit dem Händler

### Einfluss einzelner Elemente auf die Gesamtzufriedenheit, Deutschland, 2019

In %



Quelle: EY-Parthenon-Analyse

## Gesamtbeurteilung der Top-110-Händler, 2019

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung <sup>1</sup>	Veränderung ggü. 2018	
				Beurteilung	Position
1	dm	Drogerie	73,5	0,0	→
2	Christ	Schmuck	68,6	-0,7	↗
3	Rossmann	Drogerie	67,8	-0,3	↗
4	Fressnapf	Tierbedarf	67,6	5,0	↑
5	Amazon	Multisortiment	66,3	-3,1	↘
6	Brands4Friends	Shopping Club	65,7	1,5	↗
7	Westwing	Shopping Club	64,7	-0,8	↗
8	Ikea	Möbel	64,7	-1,3	↘
9	Wempe	Schmuck	64,2	-1,3	↘
10	Douglas	Drogerie	63,7	1,5	↗
11	MediaMarkt	Elektronik	63,4	2,8	↑
12	Vente-Privee	Shopping Club	63,4	0,8	↗
13	EDEKA	Lebensmittel	63,0	1,2	↗
14	Juwelier Kraemer	Schmuck	63,0	-1,0	↘
15	Zooplus	Tierbedarf	62,6	-3,5	↓
16	Intersport	Sport & Outdoor	62,3	-0,7	↘
17	Drogerie Müller	Drogerie	62,1	-1,5	↓
18	Bauhaus	Heim & Garten	62,0	0,6	↗
19	Decathlon	Sport & Outdoor	61,8	1,2	↗
20	SportScheck	Sport & Outdoor	61,8	-0,3	↘
21	Limango	Shopping Club	61,4	-0,5	↘
22	Hornbach	Heim & Garten	61,0	2,3	↑
23	Globetrotter	Sport & Outdoor	60,3	-0,9	↘
24	TK Maxx	Shopping Club	60,2	1,4	↗
25	Segmüller	Möbel	59,8	2,4	↑
26	OBI	Heim & Garten	59,8	1,1	↗
27	P&C	Bekleidung	59,4	-1,8	↓
28	Breuninger	Bekleidung	59,2	-1,2	↘
29	Tom Tailor	Bekleidung	58,6	1,7	↑
30	Tamaris	Bekleidung	58,4	0,0	↗
31	Action	Hartwaren	58,3	1,9	↑
32	XXXLutz	Möbel	58,2	4,2	↑
33	Saturn	Elektronik	58,2	-1,8	↓
34	Flaconi	Drogerie	57,9	1,0	↑
35	REWE	Lebensmittel	57,9	-0,7	↘
36	Das Futterhaus	Tierbedarf	57,9	0,4	↑
37	123gold	Schmuck	57,8	-0,3	→
38	Parfümerie Pieper	Drogerie	57,6	-1,3	↓
39	Aldi	Lebensmittel	57,6	-0,6	↘
40	Deichmann	Bekleidung	57,5	0,5	↑
41	Kaufland	Lebensmittel	57,5	-0,3	↘
42	OTTO	Multisortiment	57,4	-0,9	↓
43	Zoo & Co.	Tierbedarf	57,1	0,6	↑
44	Lidl	Lebensmittel	57,1	-0,5	↘
45	s.Oliver	Bekleidung	56,9	-1,0	↓
46	Dän. Bettenlager	Möbel	56,7	1,9	↑
47	Galeria Kaufhof	Multisortiment	56,7	2,9	↑
48	Höffner	Möbel	56,6	-0,6	↘
49	Tchibo	Multisortiment	56,6	-0,7	↘
50	Heine	Bekleidung	56,5	2,2	↑
51	Hagebau	Heim & Garten	56,4	1,1	↑
52	ABOUT YOU	Bekleidung	56,2	2,0	↑
53	Alternate	Elektronik	56,1	-2,6	↓
54	Esprit	Bekleidung	56,0	-2,3	↓
55	Asos	Bekleidung	55,8	-0,6	↘

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung <sup>1</sup>	Veränderung ggü. 2018	
				Beurteilung	Position
56	Parfumdreams	Drogerie	55,7	-0,3	↗
57	Toom	Heim & Garten	55,3	2,9	↑
58	Karstadt	Multisortiment	55,2	4,1	↑
59	C&A	Bekleidung	55,1	-1,1	↘
60	eBay	Multisortiment	55,1	-1,7	↓
61	Globus	Lebensmittel	54,9	-1,9	↓
62	Zalando	Bekleidung	54,9	-0,9	↘
63	Cyberport	Elektronik	54,6	-1,1	↘
64	Görtz	Bekleidung	54,6	-2,4	↓
65	Home24	Möbel	54,6	0,0	↘
66	Notebooksbilliger	Elektronik	53,8	-0,1	↗
67	Conrad Electronic	Elektronik	53,7	-2,7	↓
68	Porta	Möbel	53,7	0,8	↗
69	Zara	Bekleidung	53,6	2,8	↑
70	Hellweg	Heim & Garten	53,6	-0,4	↘
71	Bonprix	Bekleidung	53,0	-2,8	↓
72	Mango	Bekleidung	52,7	1,5	↑
73	H&M	Bekleidung	52,1	0,7	↑
74	Ernsting's Family	Bekleidung	51,3	-0,9	↗
75	Street One	Bekleidung	51,1	0,1	↑
76	Real	Lebensmittel	51,1	-0,2	↗
77	Marktkauf	Lebensmittel	50,6	-0,5	↑
78	Ulla Popken	Bekleidung	50,5	-3,0	↓
79	Expert	Elektronik	50,4	-1,9	↘
80	Baur	Bekleidung	50,3	-1,4	↘
81	Kodi	Hartwaren	50,2	0,7	↑
82	Witt Weiden	Bekleidung	49,9	-0,9	↗
83	MEDIMAX	Elektronik	49,8	-2,5	↓
84	Wöhrli	Bekleidung	49,5	-3,5	↓
85	ElectronicPartner	Elektronik	49,3	2,6	↑
86	Netto	Lebensmittel	48,9	-0,9	↗
87	Mirapodo	Bekleidung	48,3	-3,2	↓
88	TEDI	Hartwaren	47,9	0,8	↑
89	Mäc-Geiz	Hartwaren	47,9	2,4	↑
90	EURONICS	Elektronik	47,6	-1,5	↗
91	Bonita	Bekleidung	47,3	-0,6	↗
92	ROLLER	Möbel	47,2	-2,2	↘
93	METRO	Lebensmittel	47,1	-3,3	↓
94	EuroShop	Hartwaren	45,7	0,5	↑
95	Orsay	Bekleidung	45,6	-0,4	↗
96	POCO	Möbel	45,1	1,4	↑
97	New Yorker	Bekleidung	44,8	-3,6	↘
98	QVC	Multisortiment	44,6	-2,8	↘
99	ADLER	Bekleidung	44,5	-1,0	↗
100	Rakuten	Multisortiment	44,2	-1,3	↗
101	HSE24	Multisortiment	44,2	-1,3	↗
102	PENNY	Lebensmittel	44,1	-1,6	↘
103	RENO	Bekleidung	43,2	-3,5	↓
104	Takko	Bekleidung	41,7	-2,1	↗
105	AliExpress	Multisortiment	41,4	-2,9	↗
106	NORMA	Lebensmittel	40,6	-5,7	↓
107	Woolworth	Multisortiment	39,6	-0,5	↗
108	wish	Multisortiment	38,6	-0,6	↗
109	KiK	Bekleidung	37,3	-2,0	↗
110	Primark	Bekleidung	33,4	-5,5	↗

<sup>1</sup> Gesamtbeurteilung (Index aus 100 möglichen Punkten)

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

Veränderung der Position gegenüber 2018

Gleich → bis +5 ↗ bis -5 ↘ ab +5 ↑ ab -5 ↓

# Einkaufsgewohnheiten

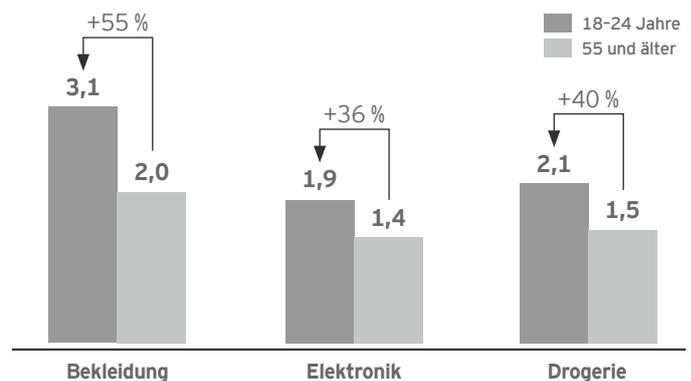
## Was die Käufergenerationen unterscheidet

Der jüngeren Zielgruppe ist das Vertrauen in den Händler noch einmal wichtiger als den reiferen Kunden, ein Trend, der sich im vergangenen Jahr noch verstärkt hat (+1 %-Punkt gegenüber 2018 bei den 18- bis 34-Jährigen). Deutlich weniger relevant für Jüngere ist hingegen ein umfassendes, relevantes Produktangebot (-4,9 %-Punkte Unterschied zu älteren Kunden). Die jüngeren Konsumenten scheinen eher darauf zu vertrauen, dass ihre Lieblingshändler bereits eine gute und für sie relevante Vorauswahl treffen. Sie greifen dabei auf ein deutlich größeres Händler-Repertoire zurück und wählen zum Teil je nach Anlass unterschiedliche Lieblingshändler. Das gilt insbesondere für Branchen, in denen Geschmack und Stil eine größere Rolle spielen, zum Beispiel bei Bekleidung oder Drogerieartikeln.

Die jungen Konsumenten erwarten zudem beim Online-Kauf von ihren Händlern eine gute Unterstützung im Entscheidungs- und Kaufprozess. Online bedeutet das, dass Kunden die für sie relevanten Produkte leicht bzw. schnell finden möchten. Ein möglicher Lösungsweg für die Händler ist eine maximal personalisierte Startseite, um möglichst direkt einen „Treffer“ zu landen. Denn es scheint, als duldeten junge Konsumenten eine lange Suche immer weniger und ihr Inspirationsdurst - gepaart mit einer kurzen Aufmerksamkeitsspanne - treibt sie ohne großes Zögern zum nächsten Händler. Im Vergleich zur reiferen Generation haben auch alle weiteren digitalen Leistungselemente wie zum Beispiel Spaß und ein reibungsloser Online-Einkauf für die junge Generation an Bedeutung gewonnen.

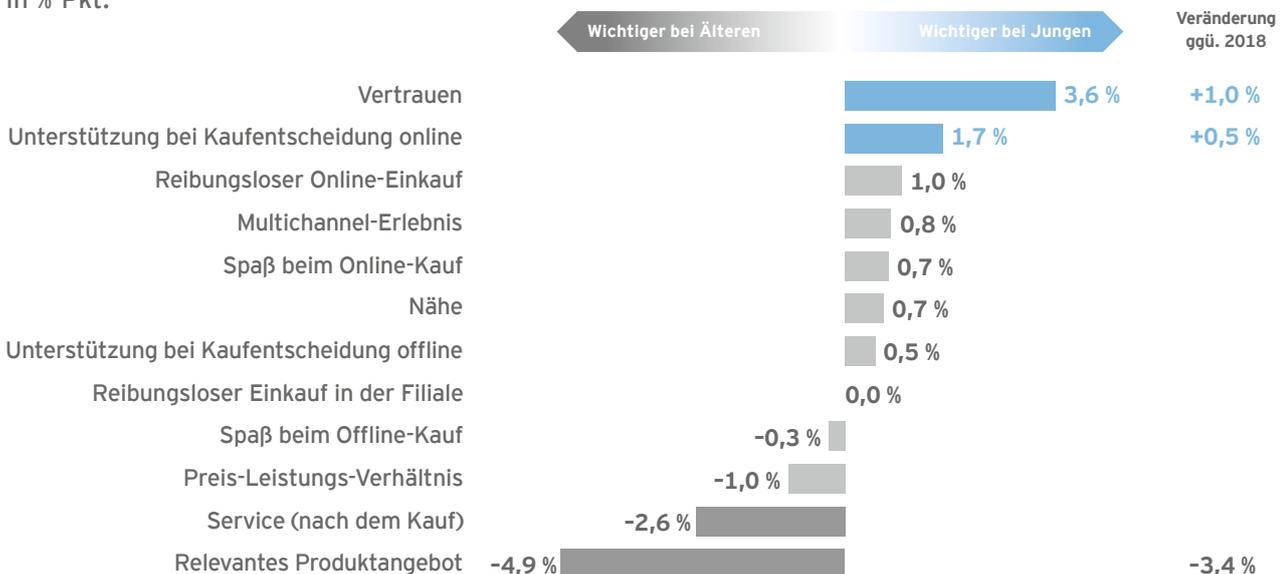
Bei reiferen Konsumenten (55 Jahre und älter) ist es genau umgekehrt. Sie haben über die Jahre ihren Geschmack bzw. Stil gefestigt und wissen, was sie mögen. Sie experimentieren daher seltener und haben im Schnitt knapp 50 % weniger Händler, bei denen sie bevorzugt einkaufen. Im Vergleich zur jüngeren Zielgruppe ist es ihnen umso wichtiger, dass sie bei ihren ausgewählten Händlern eine für sie relevante Produktauswahl vorfinden. Die relevante Produktauswahl ist den älteren Konsumenten sogar absolut gesehen wichtiger als das Vertrauen in den Händler. Damit sind reifere Konsumenten im Zweifel sogar toleranter und verzeihen ihren Lieblingshändlern eher einmal einen Fehler als die jüngeren.

### Anzahl Lieblingshändler nach Alter und Branche



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

## Einfluss-Delta einzelner Elemente auf die Gesamtzufriedenheit, Jüngere (18-34) vs. Ältere (ab 55), 2019 In %-Pkt.



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

# Handlungsdruck

## Auswirkungen auf Händler

In beiden Generationen haben sich die unterschiedlichen Einkaufsgewohnheiten in den letzten zwölf Monaten noch verstärkt. Für Händler ergeben sich daraus folgende Herausforderungen:

- 1.** Händler ohne klaren Generationsfokus müssen verstärkt unterschiedliche Anforderungen bedienen und prüfen, inwiefern dies mit nur einem Format möglich ist.
- 2.** Händler, die sich auf die jüngere Zielgruppe fokussieren, sehen sich häufig mit kleineren Warenkörben und/oder einer niedrigeren Einkaufsfrequenz konfrontiert, da die junge Generation für ihre Käufe auf ein größeres Händlernetzwerk zurückgreift als die ältere. Folglich verschärft sich der Kampf um Warenkörbe und erfordert von den Händlern stärkere Anstrengungen in Kundenakquisition und Werbung, um im relevanten Set möglichst weit oben zu stehen - die Frage ist nur, zu welchem Preis.
- 3.** Selbst bei Händlern, die sich auf die ältere Zielgruppe konzentrieren, hat die nachwachsende Generation ein anderes Einkaufsverhalten erlernt und erfordert perspektivisch eine Veränderung der bisherigen Ausrichtung. Es ist ein weit verbreiteter, aber gefährlicher Irrtum zu glauben, dass neu in diese Zielgruppe eintretende Konsumenten mit dem Überschreiten einer Altersgrenze das Verhalten der Generation vor ihnen annehmen.
- 4.** Das geänderte Kaufverhalten speziell in den nachwachsenden Zielgruppen, mit einem stärkeren Wunsch nach einem maximal individuellen, personalisierten Einkaufserlebnis und der Erwartung, sofort ein relevantes Produktangebot präsentiert zu bekommen - und zwar nicht nur online sondern auch im Ladenlokal -, stellt gerade Multichannel-Händler mit einem physischen Filialbild vor eine ganz besondere Herausforderung. ■



# Wie ist die Generationenfrage zu beantworten?

Händler, die von der jüngeren Zielgruppe besser bewertet werden, gewinnen und legen in der Gesamtbeurteilung aller Konsumenten zu (+0,2 Indexpunkte gegenüber 2018). Händler, die von der jungen Zielgruppe nur vergleichsweise schlecht bewertet werden, verlieren (-1,5 Indexpunkte). Sollten sich also alle Händler auf die jüngeren Kunden konzentrieren?

Zunächst einmal ist es nicht überraschend, sondern auch gewollt, dass manche Formate besser bei jüngeren und andere besser bei älteren Konsumenten abschneiden. Händler wie Asos, Mango oder About You sprechen mit ihrer grundsätzlichen Ausrichtung gezielt die jüngeren Konsumenten an, während sich andere (z. B. Ulla Popken, Adler) eher auf die reifere Zielgruppe konzentrieren und dementsprechend bei der jüngeren Zielgruppe schlechter abschneiden. Asos steht mit Platz 14 bei den Jüngeren ganze 42 Rangplätze besser als im Gesamtranking da, AboutYou liegt mit Platz 20 bei den Jungen 31 Plätze weiter vorn und MediaMarkt schafft es mit Platz 3 bei den Jüngeren sogar auf das Treppchen, während es im Gesamtranking „nur“ Platz 11 erreicht. Dies gilt analog auch für Adler oder Ulla Popken, die bei der reiferen Zielgruppe mit Platz 78 ganze 21 Plätze besser bzw. mit Platz 36 sogar 42 Plätze besser abschneiden als im Gesamtranking. Betrachtet man nur die Textilien, liegt Ulla Popken bei den reiferen Konsumenten sogar auf Platz 6 von 32 untersuchten Händlern.

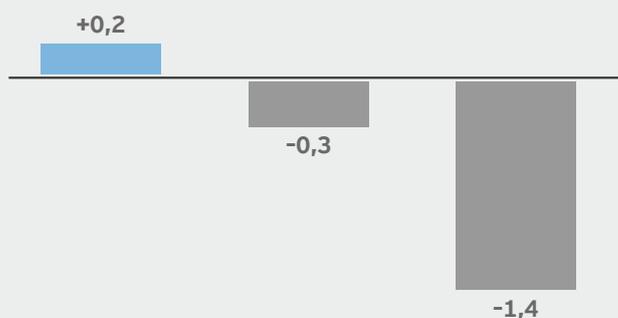
Zur Beantwortung der Generationenfrage ist es jedoch ebenso spannend, nicht nur auf absolute Positionierungen nach Altersklassen zu schauen, sondern auch auf Veränderungen in den letzten zwölf Monaten. Dabei fällt auf, dass insbesondere klassische, stationäre Händler wie Edeka (+6,4 Indexpunkte), Hornbach (+6,3),

REWE (+6,0), OBI (+5,3) oder Zara (+4,4) zu den Gewinnern bei der jungen Generation zählen. Tatsächlich schafft es nur ein einziger Spieler mit Online-Herkunft unter die Top-10-Gewinner. Das Ergebnis spiegelt wider, dass Händler mit einer stationären Herkunft teilweise massiv in die Online-Fähigkeiten investieren, um auch für die nachwachsenden Zielgruppen attraktiver zu sein. Die stationären Gewinner überzeugen die junge Zielgruppe – mit Ausnahme von Zara – durch signifikante Verbesserungen im digitalen Leistungsangebot und insbesondere bei der für die junge Zielgruppe so wichtigen Unterstützung im Online-Kaufprozess. Bei den Lebensmittelhändlern ist zu vermuten, dass auch die moderne, witzige und über Social-Media-Kanäle gesteuerte Werbung und Kundeninteraktion zu der positiven Wahrnehmung der digitalen Leistungsfähigkeit beigetragen hat – obwohl die Branche absolut gesehen immer noch digitalen Aufholbedarf hat.

Die Entwicklung der Kundenzufriedenheit in den letzten zwölf Monaten zeigt außerdem, dass Formate bei den jüngeren Konsumenten immer stärker polarisieren. Die zehn Händler, mit denen die 18- bis 34-Jährigen 2019 am zufriedensten sind, konnten ihre Bewertung bei den Jüngeren im vergangenen Jahr noch mal um durchschnittlich 1,4 Punkte steigern, während die zehn schwächsten Händler von dieser Altersgruppe im Durchschnitt um 4,9 Punkte schlechter bewertet wurden als im Vorjahr.

Zu den Verlierern zählen vorwiegend Textilien. Hier zeigen die Ergebnisse, dass die Konsumenten neben einem abnehmenden Vertrauen auch immer unzufriedener mit der Produktauswahl und dem stationären Leistungsangebot sind. Das bereits stark entwickelte Online-Angebot im Fashion-Bereich hat maßgeblich die

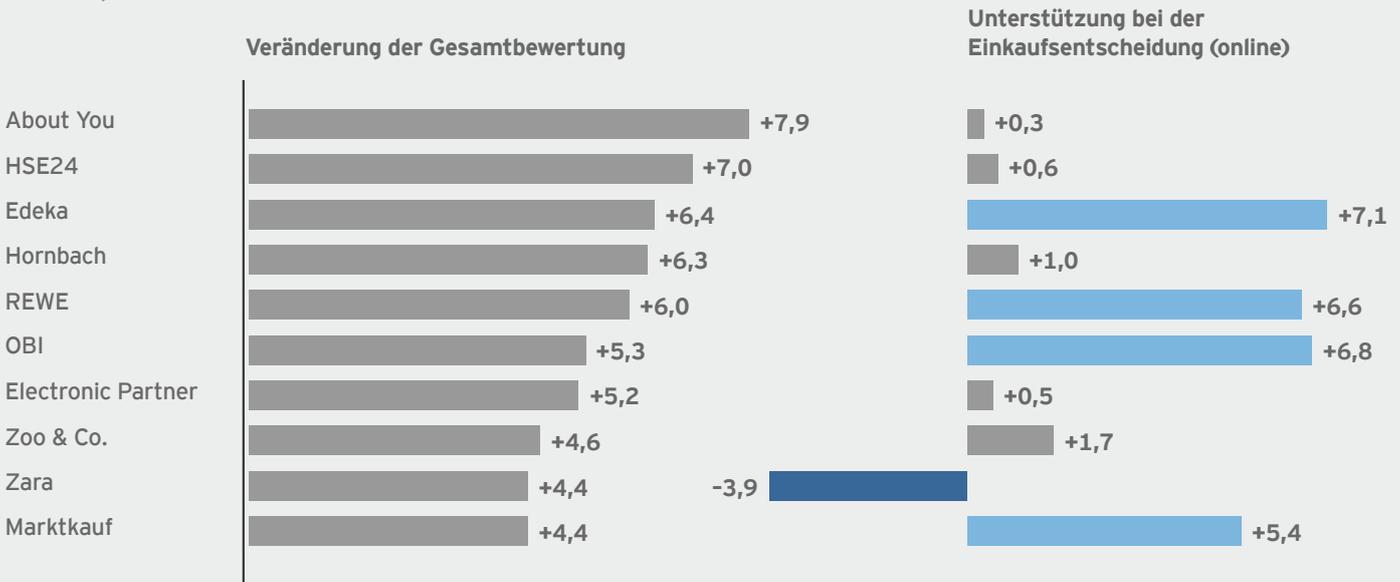
## Entwicklung der Gesamtbewertung von 2018 auf 2019 Indexpunkte



Händler, die von den jungen Konsumenten ...	... vergleichsweise gut bewertet wurden	... durchschnittlich bewertet wurden	... vergleichsweise schlecht bewertet wurden

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

## Die Top-10-Gewinner in der jüngeren Zielgruppe (18-34 Jahre), von 2018 auf 2019 In Indexpunkten



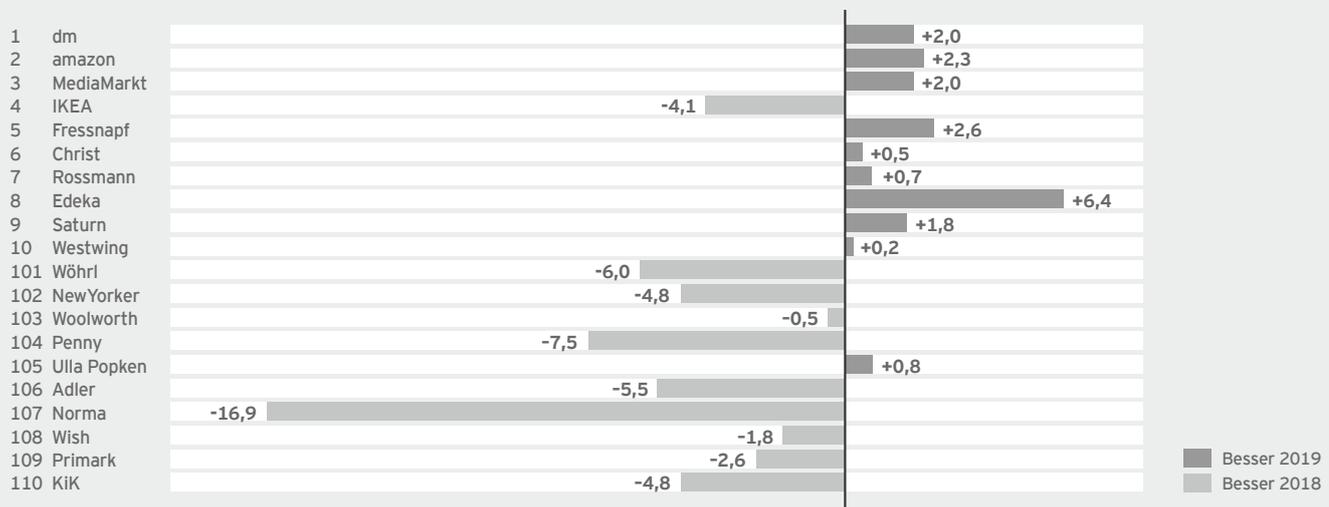
Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

Konsumentenerwartung in puncto personalisierter, kuratierter Produktauswahl verändert. Gleiches gilt auch für andere Branchen mit bereits hohem Online-Anteil, sodass Händler mit stationärer Herkunft hier nicht mehr nur über ein Aufholen in den digitalen Leistungsdimensionen überzeugen können, sondern auch die Rolle der Stores neu überdenken müssen.

Ein Fokus auf die junge Zielgruppe muss nicht zwangsläufig für alle Händler Vorrang haben, aber selbst Händler, die eher eine ältere Zielgruppe ansprechen, werden zunehmend mit einem sich verändernden Kundenkaufverhalten konfrontiert - und müssen entsprechende Antworten finden. Außerdem sollte jeder Händler genau verstehen, welche Zielsegmente in der nachwachsenden

Generation für das Format erreichbar sind und welche neuen, veränderten Kaufgewohnheiten bedient werden müssen, um grundsätzlich auch zumindest für einen Teil der jungen Konsumenten relevant und attraktiv zu sein und so dem natürlichen Alterungsprozess der Kundenbasis entgegenzuwirken. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass die digitale Leistungsfähigkeit der Händler einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung der Gesamtbeurteilung insbesondere innerhalb der jüngeren Zielgruppe hat. Die Generationenfrage ist daher ohne einen detaillierten Blick auf die Kanalstrategie nicht zu beantworten - und die wiederum ist je nach Branche unterschiedlich zu beurteilen. ■

## Entwicklung der Top bzw. Flop 10 bei den Jüngeren Delta Gesamtscore 2019 vs. 2018 bei den 18- bis 34-Jährigen



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019; EY-Parthenon-Analyse



---

# Was bedeutet das für Sie?

Wie gut ist Ihr Format bei der nachkommenden Generation positioniert? Wie entwickelt sich das Durchschnittsalter Ihrer Kunden? Über welche Maßnahmen können jüngere Kunden dazugewonnen und gehalten werden?

Das Parthenon-Performance-Ranking ermöglicht tiefe Einblicke in die einzelnen Branchen sowie eine Transparenz der Stärken und Schwächen jedes einzelnen Händlers nach verschiedenen Leistungselementen - und dies für unterschiedliche Kundensegmente. Gern nutzen wir diese und andere Studienergebnisse als Grundlage für eine gemeinsame Diskussion der strategischen Herausforderungen und Potenziale Ihres Unternehmens.

Freuen Sie sich auf den dritten Teil unserer Reihe, in dem wir die Kanalfrage und Implikationen für Händler je Branche näher beleuchten. Wir widmen uns den Fragen, welchen Hebel digitale Leistungselemente darstellen, welche Händler hier gut abschneiden und was das für das stationäre Geschäft bedeutet. Wir betrachten außerdem, in welchen Branchen Händler noch über ein Aufholen in den digitalen Fähigkeiten gewinnen können und in welchen der Online-Einkauf die Erwartungen an die Stores bereits so substantiell verändert hat, dass eine „stationäre Neuerfindung“ starten muss - und zwar sofort. ■

## Ihre Ansprechpartner



**Christian Ziegfeld**

Partner  
Christian.Ziegfeld@parthenon.ey.com  
Hamburg



**Andreas Teller**

Associate Director  
Andreas.Teller@parthenon.ey.com  
Düsseldorf



**Jan Sauerbrey**

Associate Director  
Jan.Sauerbrey@parthenon.ey.com  
Düsseldorf

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ey-parthenon.de](http://www.ey-parthenon.de)

### Über EY-Parthenon

EY-Parthenon ist international eine der wachstumsstärksten Top-Strategieberatungen

Als Top-Strategieberatung hinterfragen wir seit dreißig Jahren mit unseren Kunden und für sie den Status quo. Wir entwickeln gemeinsam mit ihnen Strategien, die das Potenzial jedes Kunden in den Mittelpunkt stellen. Wir sind Multi-Sektor-Spezialisten und haben in unseren Kern-Sektoren tiefgehende Expertise aufgebaut. Darüber hinaus greifen wir auf spezialisierte Kompetenzen unseres Netzwerks in Bereichen wie Digitalisierung und Analytics zurück.

Wir arbeiten mit hohem analytischen Anspruch immer an der individuell für den Kunden besten Antwort. Wir arbeiten überzeugt und gerne im Team mit unseren Kunden. Denn wir wissen, dass gute Lösungen nur gemeinsam entstehen können. Und wir sind unternehmerisch und umsetzungsorientiert. Wir entwerfen Veränderungen nicht nur, sondern begleiten sie.

Unsere Teams verkörpern diese Werte im täglichen Miteinander: kluge Köpfe, überzeugte Teamarbeiter – voll engagiert.

### EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### Über EY

##### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

EY-Parthenon bezeichnet die Gruppe der Professionals der Ernst & Young LLP und anderer EY-Mitgliedsunternehmen, die weltweit Strategieberatungsleistungen erbringen. Weitere Informationen finden Sie unter [parthenon.ey.com](http://parthenon.ey.com).

© 2019 EY-Parthenon GmbH  
All Rights Reserved.

KSV 1907-015  
ED None



# Kanalfrage

Digitale Verführung der Generation Y

Das Parthenon-Performance-Ranking 2019 - Teil 3

# Inhalt

- 3 **Kanalfrage**  
Online: Kaufkanal, Inspirationsquelle und Treiber der  
„stationären“ Neuerfindung
- 3 **Methodik**
- 4 **Online für Kauf und Kaufentscheidung immer wichtiger**
- 6 **Attraktive Kunden sind online**
- 7 **Online-Pure-Plays weiterhin mit Vorsprung**
- 8 **Online! Aber wie?**
- 11 **Wie gut ist Ihr Format positioniert? Welche Potenziale bietet  
die Digitalisierung für Ihr Format und Ihren Kundenstamm?**

# Kanalfrage

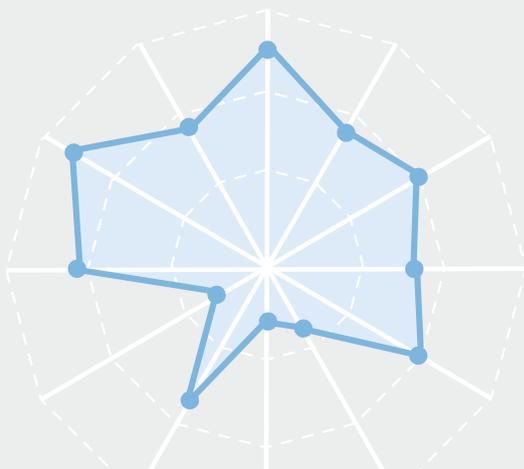
## Online: Kaufkanal, Inspirationsquelle und Treiber der „stationären“ Neuerfindung

Viele Einkäufe werden heute online getätigt und knapp 50 % der Kaufentscheidungen werden durch digitale Kanäle beeinflusst - über alle Altersklassen und Branchen hinweg. In der Unterhaltungselektronik ist der Online-Handel beispielsweise bereits wichtiger als der stationäre.

Dabei sind es gerade die jüngeren Konsumenten und höheren Einkommensschichten, die die digitalen Kanäle überproportional stark nutzen. Das macht Online umso mehr zum kritischen Erfolgsfaktor - für einen attraktiven Kundenstamm, aber auch für die nachhaltig erfolgreiche Entwicklung des Formats. Denn Online-Kanäle werden nicht nur für Käufe und Kaufentscheidungen genutzt, sondern beeinflussen zunehmend auch die Erwartungshaltung an den stationären Handel und die „Rolle der Stores“. Wer also den Online-Kunden versteht, der kann auch sein Filialgeschäft besser auf die neue Generation ausrichten.

Teil 3 unserer Reihe zum Parthenon-Performance-Ranking widmet sich der Kanalfrage. Wie intensiv wird der Online-Kanal derzeit in den einzelnen Branchen genutzt und wie hoch ist der Handlungsdruck? Wie unterschiedlich ist dabei das Kaufverhalten der einzelnen Kundensegmente und wie wirkt sich das auf den stationären Kanal aus? Welcher Händler hat digital die Nase vorn? Und welche Strategie ist in welcher Branche heute und morgen erfolgversprechend?

## Methodik



### Das Parthenon-Performance-Ranking zeigt die Stärken und Schwächen führender Händler auf

Das Parthenon-Performance-Ranking 2019 misst erneut die Zufriedenheit der Kunden mit den führenden Händlern. In diesem Jahr wurde das Ranking für vier Länder erhoben; allein in Deutschland wurden dabei mehr als 8.000 Konsumenten zu gut 100 führenden Händlern befragt und über 40.000 Kundenbeurteilungen berücksichtigt.

Das Ranking bewertet - neben der Gesamtzufriedenheit der Konsumenten mit einem Händler - sowohl generelle Elemente des Leistungsversprechens wie Auswahl, Preis-Leistungs-Verhältnis oder Service als auch die Attraktivität der Filiale bzw. die digitalen Fähigkeiten eines Händlers. Die umfangreiche Datenbasis ermöglicht Rückschlüsse darauf, welche Altersgruppen welche Kanäle bevorzugen. Zudem lässt sich analysieren, mit welchen (digitalen) Herausforderungen spezifische Branchen konfrontiert sind, welche Anforderungen je Kanal aus Konsumentensicht vorliegen und welcher digitale (und stationäre) Handlungsbedarf im Kampf um die Kundengunst besteht.

# Online für Kauf und Kaufentscheidung immer wichtiger

Fragt man Konsumenten nach ihrem heutigen Einkaufsverhalten, wird schnell deutlich, dass Online nicht nur als Kaufkanal an Bedeutung gewinnt, sondern auch die Kaufentscheidung zunehmend beeinflusst - und zwar in fast allen Branchen. Im Schnitt (ohne Lebensmitteleinzelhandel und Hartwaren) beeinflusst der Online-Kanal derzeit in 37 % der Fälle die Kaufentscheidung ebenso stark oder stärker als der stationäre. Im Jahr 2018 lag der Wert noch bei 35 %.

Dabei unterscheidet sich der Online-Einfluss zwischen den einzelnen Branchen erheblich: Weiterhin führend sind Branchen mit weitestgehend gut vergleichbaren Produkten, die online einen hohen Grad an Preistransparenz ermöglichen. In den Top-3-„Digitalbranchen“ Unterhaltungselektronik, Schmuck und Kosmetik beeinflusst der Online-Kanal fast die Hälfte aller Kaufentscheidungen. Unterhaltungselektronik legte in den letzten zwölf Monaten im Bereich Online-Inspiration nochmals um 4,0 Prozentpunkte auf 51,2 % zu und konnte so die Spitzenposition als digitaler Vorreiter weiter ausbauen. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung von Online in dieser Branche ist es nicht verwunderlich, dass MediaMarkt und ElectronicPartner zu den Gewinnern in der Kundengunst im Jahr 2019 zählen, denn sie haben sich genau in den so wichtigen digitalen Elementen des Leistungsversprechens verbessert.

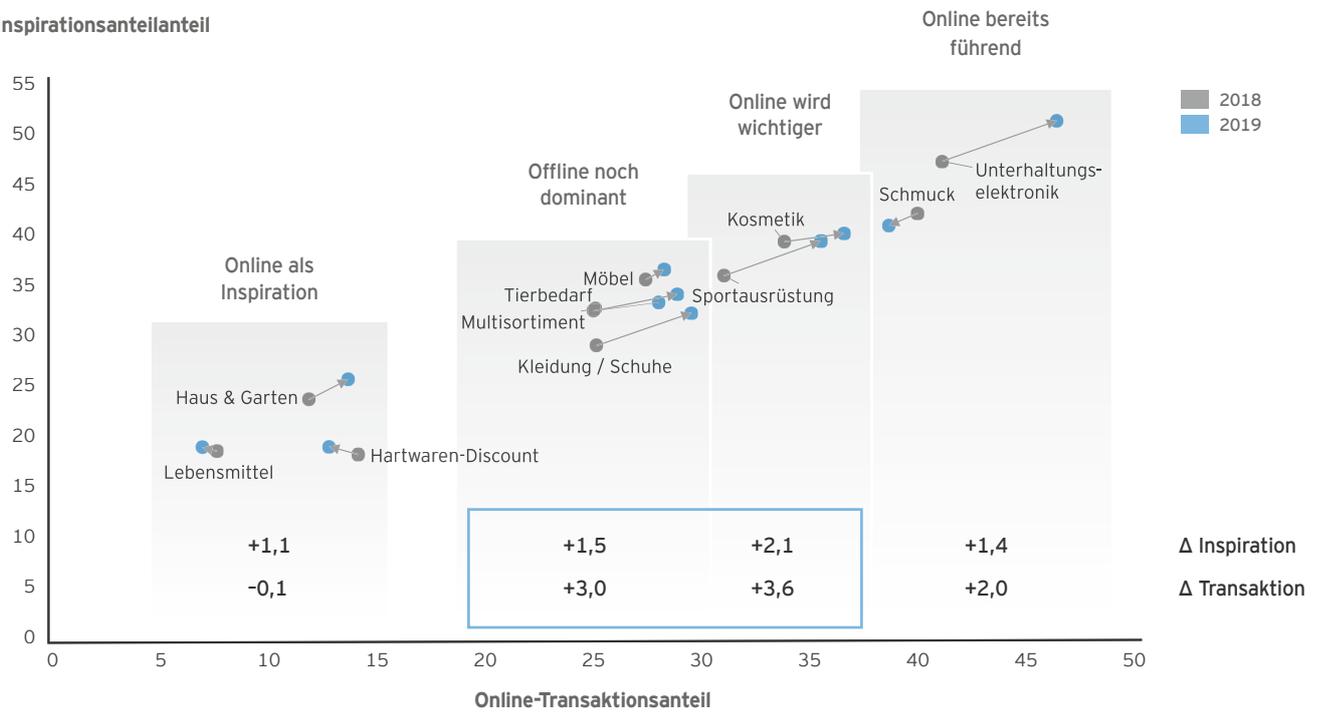
In den übrigen Branchen mit fortgeschrittenem Online-Niveau wie Bekleidung, Sportausrüstung oder Multisortiment konnten moderate Steigerungen des Online-Anteils bei Kaufentscheidung und Transaktion von bis zu 3,4 Prozentpunkten erzielt werden. Diese etwas zurückhaltendere Begeisterung für Online-Kanäle ist primär darauf zurückzuführen, dass das Stationärgeschäft in diesen Produktkategorien insbesondere durch seine Beratungs- und Erlebnisfunktion sowie die Möglichkeit, Ware zu sehen und anzufassen, eine anhaltend wichtige Rolle spielt.

Die Branchen Hartwaren und Lebensmitteleinzelhandel bleiben auch in diesem Jahr mit je 19 % Online-Inspirations- und noch geringerem Online-Transaktionsanteil deutlich abgeschlagen. Die Branchen konnten in keiner der Dimensionen nennenswerte Steigerungen im Jahresvergleich erreichen - beim Online-Transaktionsanteil haben sie sogar noch minimal verloren. Medienwirksame Digitaloffensiven großer Spieler wirkten sich zwar positiv auf die Wahrnehmung der digitalen Kompetenz insbesondere in Hinblick auf Unterstützung im Kaufprozess aus, aber bis jetzt scheinen weder diese Händler noch gehypte Start-ups bedeutendes Wachstum „auf die Straße“ bringen zu können. Herausforderungen in der Logistik, hier vor allem Artikelverfügbarkeit und Routeneffizienzthemen, gepaart mit einem höchst preisaggressiven Marktumfeld in Deutschland - ein Großteil der Konsumenten plant den Lebensmitteleinkauf noch immer anhand von Prospektangeboten - dämpfen die Wachstumsraten im Online-Kanal. Damit stellt sich für Lebensmittelhändler die Frage, ob Digital zwangsweise in Form von E-Commerce umgesetzt werden sollte oder ob digitale Elemente eher in das Einkaufserlebnis in der Filiale eingebunden werden müssten. Eventuell könnten Investitionen z. B. in Einkaufsassistenten eher einen Wettbewerbsvorteil verschaffen als die Erschließung weiterer Regionen für Online-Shopping. ■

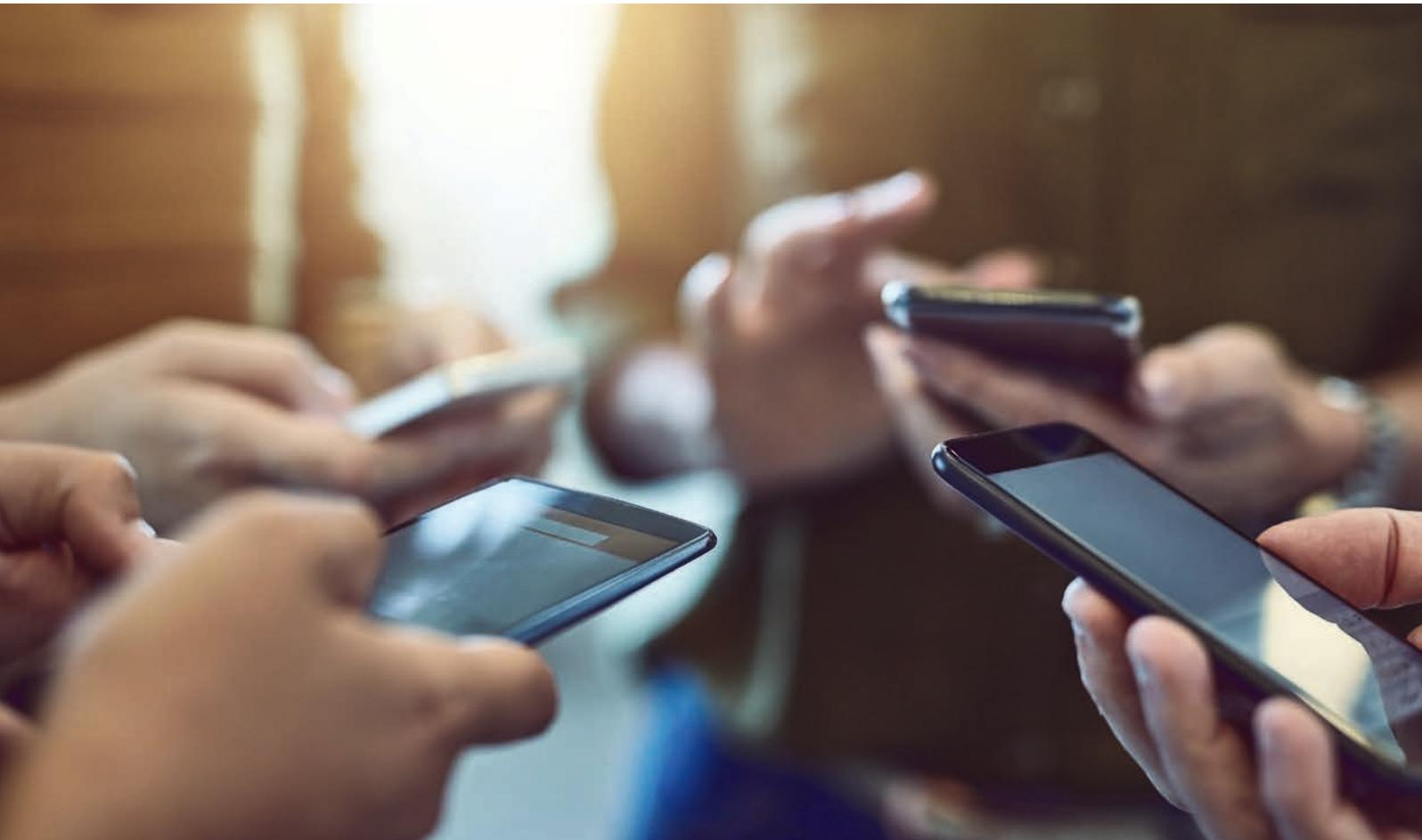
**Schlusslicht Lebensmitteleinzelhandel punktet bei Online-Inspiration.**

## Digitaler Fokus, nach Kategorie In %

### Online-Inspirationsanteil



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019



# Attraktive Kunden sind online

Der Online-Kanal gewinnt – abgesehen von einzelnen Ausnahmen – für Händler zusätzlich an Bedeutung, da gerade jüngere (<35 Jahre) und einkommensstarke Konsumenten (>4.000 Euro monatliches Einkommen) den Kanal überproportional stark nutzen.

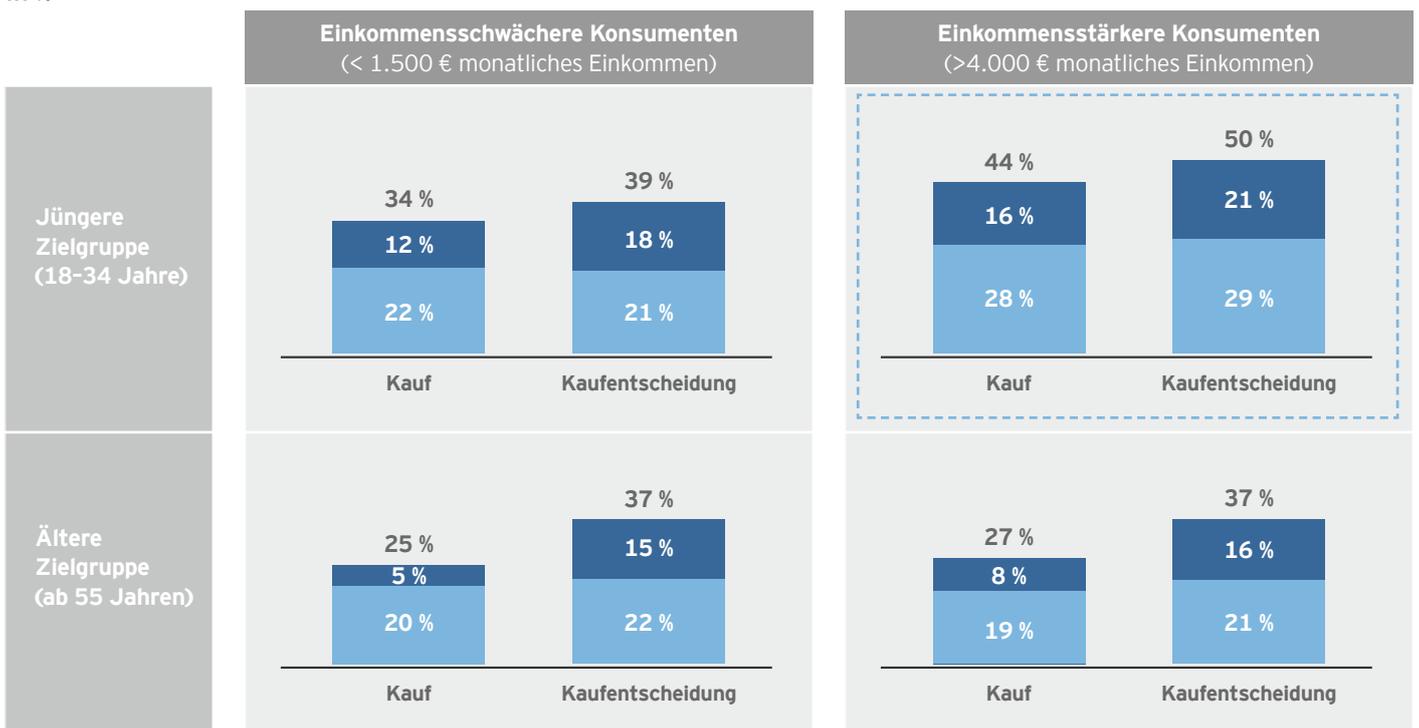
Ungeachtet der Einkommensklasse gibt mehr als jeder dritte der 18- bis 34-Jährigen an, online bereits genauso viel oder sogar mehr zu kaufen als offline. Bei den über 55-Jährigen ist es derzeit „nur“ ungefähr jeder vierte. Zur Informationsbeschaffung nutzen alle Altersgruppen das Medium nochmals intensiver. Der Online-Kanal beeinflusst also zweifelsfrei zunehmend die Kaufentscheidung aller Altersklassen, allerdings ist die Generation Y online offensichtlich noch einen Schritt voraus.

Die zweite und womöglich deutlich wichtigere Erkenntnis für Händler ist jedoch, dass Konsumenten mit höherem Einkommen online deutlich mehr kaufen und sich dort stärker informieren als solche mit einem schwächeren Einkommen. Eine mögliche Erklärung dafür ist, dass sich oft bei günstigen Anbietern und Discountern das Online-Geschäft aufgrund niedriger Preispunkte und vergleichsweise kleiner Einkaufskörbe weder für Kunden noch für die Anbieter selbst rechnet (Stichwort: 3,99-Euro-T-Shirt mit 4,95 Euro Versandkosten).

Gehören Kunden zur Schnittmenge, sind sie also jünger und einkommensstärker, dann nutzen sie den digitalen Kanal mit Abstand am häufigsten. 44 % von ihnen kaufen mindestens genauso häufig online wie offline ein und sogar jeder zweite sucht digitale Unterstützung bei der Kaufentscheidung.

Die hohe Attraktivität der Online-Kunden – neben der ohnehin breiten Nutzung – macht diesen Kanal umso mehr zum kritischen Erfolgsfaktor. Auch wenn ein Händler eher die reife Klientel adressiert, wachsen kontinuierlich Kundengenerationen nach, deren Einkaufsverhalten verstärkt durch eine digitale Erwartungshaltung geprägt ist. Händler, die frühzeitig das veränderte Einkaufsverhalten der nachwachsenden Generation verstehen, verbessern ihre Chancen, Kunden auch langfristig an sich zu binden. Somit ist die Generationenfrage eng mit der Kanalfrage verbunden und ein starkes digitales Leistungsangebot scheint ein Hebel zu sein, um einen Teil der nachwachsenden Generation als zukünftige Kunden zu gewinnen.

## Benutzer Kanal nach Einkommens- und Altersstruktur In %



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

Primär online    Online und stationär

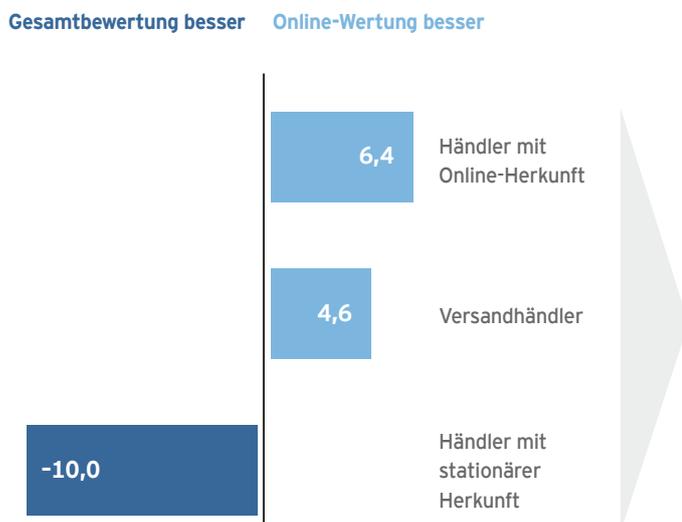
# Online-Pure-Plays weiterhin mit Vorsprung

Vergleicht man die Kundenzufriedenheit in Bezug auf die digitalen Leistungselemente mit der Gesamtzufriedenheit mit einem Händler, so zeigt sich, ob Digital eher eine Stärke oder eine Schwäche des Händlers ist. Wie erwartet stellt Digital für die Online-Pure-Plays eine klare Stärke dar - im Durchschnitt liegt ihre digitale Wertung um 6,4 Punkte über ihrer Gesamtbewertung. Dem gegenüber stehen die Händler mit stationärer Herkunft, deren digitale Wertung im Schnitt 10,0 Punkte unter ihrer Gesamtbewertung liegt.

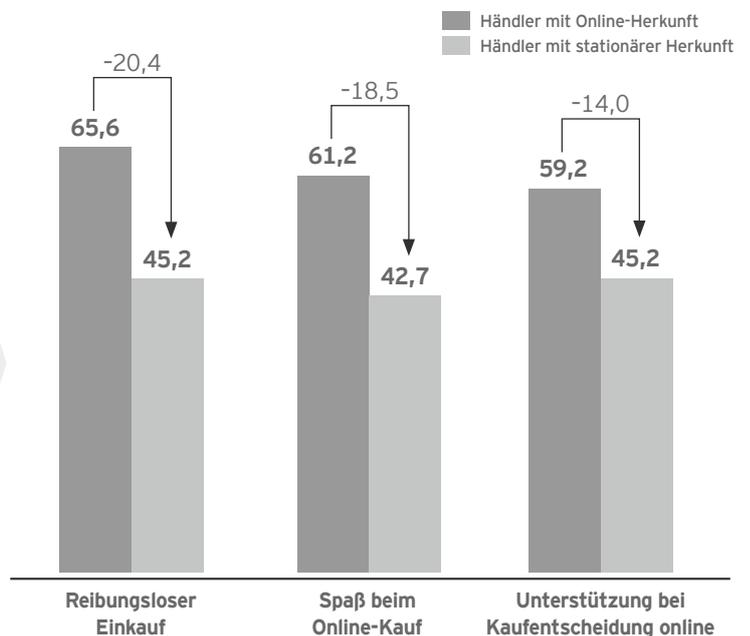
Auch absolut gesehen haben die Online-Pure-Plays hinsichtlich der digitalen Leistungselemente die Nase vorn. Am stärksten unterscheiden sich die Onliner von den Stationären in der Dimension „reibungsloser Online-Einkauf“. Hier liegen die Online-Pure-Plays mit einem Wert von 65,6 um ganze 20,4 Punkte vor den stationären Händlern. Das schlechte Abschneiden der Händler mit stationärem Hintergrund ist insbesondere auf zumeist noch unzureichende Convenience und Unterstützung entlang der digitalen Customer Journey zurückzuführen. Doch der Vergleich zu 2018 zeigt, dass sich die Onliner schwertun, den Vorsprung zu halten: Über alle Branchen ergibt sich für die Onliner in diesem Jahr ein Minus von 1,9 Punkten bei der Kaufunterstützung, von 2,2 Punkten in der Kategorie „reibungsloser Einkauf“ und sogar von 2,4 Punkten für Spaß beim Online-Kauf, während sich die Stationären aus Kundensicht auf Vorjahresniveau bewegen. ■

**Stationäre mit erheblichem Aufholbedarf beim reibungslosen Online-Einkauf**

Online- vs. Gesamtwertung nach Händlerkategorie  
In Indexpunkten



Wertung Online-Kriterien nach Händlerkategorie  
In Indexpunkten



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

# Online! Aber wie?

Betrachtet man den Online-Kanal eine Ebene tiefer, wird deutlich: Der Grad des digitalen Fortschritts einer Branche ist ausschlaggebend dafür, welche strategischen Hebel sinnvoll eingesetzt werden können.

## Branchen mit digitalem Rückstand

Die Ergebnisse des Parthenon-Performance-Rankings zeigen, dass Händler in Branchen mit digitalem Aufholbedarf noch über fundamentale Verbesserungen und die relative Stärke ihrer digitalen Fähigkeiten an Akzeptanz gewinnen und sich somit einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Letztendlich können sie es dadurch schaffen, auch Kunden der nachwachsenden Generation zu überzeugen.

Es scheint, dass insbesondere die stationären Händler im Bereich Lebensmitteleinzelhandel, Haus und Garten sowie Hartwaren mit Erfolg kräftig in die digitalen Fähigkeiten investiert haben: Im Schnitt konnten die Händler dieser Branchen aus Kundensicht eine Verbesserung um 3,3 Punkte in allen Online-Dimensionen erzielen. Die Gewinner in diesen drei Branchen konnten insbesondere bei der Unterstützung der Kaufentscheidung online kräftig punkten – allen voran Edeka mit einer Verbesserung um 7,1 Punkte, gefolgt von OBI mit einem Plus von 6,8 Punkten. Damit adressieren diese Händler genau den zunehmenden Einfluss von Online auf die Kaufentscheidung der jungen Generation bzw. auf die Gesamturteilung des Händlers (siehe auch Teil 2 unserer Reihe).

## Digitale Vorreiter

Ein deutlich anderes Bild ergibt sich in Branchen, die im Online-Bereich schon weiter sind, zum Beispiel Bekleidung, Kosmetik oder Unterhaltungselektronik. Hier reicht es nicht mehr aus, mit einem halbwegs funktionierenden Store online präsent zu sein. Während die Durchschnittshändler noch daran arbeiten, die größten Barrieren beim Online-Kauf aus dem Weg zu räumen und eine möglichst bequeme Einkaufsplattform zu bieten, verlangt der Kunde bereits nach maximaler Personalisierung und sieht Convenience eher als Mindestvoraussetzung statt als Differenzierungsmerkmal.

Das stellt auch große Online-Plattformen, die bis dato mit dem Ansatz „möglichst viel“ und „reibungslos“ sehr erfolgreich waren (und es teilweise noch sind), vor signifikante Herausforderungen. Denn ihr Store ist eben genau auf diese Dimensionen des Einkaufserlebnisses ausgerichtet und nicht auf intelligente Kuratierung und Personalisierung. Der Erfolg von Spielern, die den Plattformgedanken in Form einer Personalisierungsstrategie neu interpretieren, deutet möglicherweise eine Wachablösung im Online-Bereich an oder zeugt zumindest von einer ernst zu nehmenden Konkurrenz. About You beispielsweise hat sich insbesondere in der Wahrnehmung der jüngeren Zielgruppe mit +7,0 Punkten von allen untersuchten Händlern am besten entwickelt, während etablierte Plattformen zum Teil in der Gunst der Kunden verloren haben. Die Personalisierung ermöglicht online damit ein völlig neues Plattformspiel und erlaubt bis zu einem gewissen Grad auch die Adressierung mehrerer Zielgruppen unter einer Marke – sozusagen Entwicklung zum „Everybody's Darling“, ohne dabei an „Stallgeruch“ und Authentizität zu verlieren.

Doch nicht nur die Frage nach einer erfolgreichen eigenen Online-Präsenz und -Ausrichtung setzt Multichannel-Unternehmen in digitalen Branchen zunehmend unter Druck, auch ihr stationäres Leistungsversprechen müssen Händler stärker überdenken als gedacht. Denn die Herausforderung ist nicht mehr nur ein kleinerer Kundenstamm vor Ort; verschärft wird die Situation zusätzlich durch veränderte Konsumentenerwartungen, die durch das digitale Einkaufserlebnis geprägt sind, wodurch höhere Ansprüche an die Filiale entstehen. So leidet die Zufriedenheit mit dem analogen, stationären Einkaufserlebnis zunehmend und viele Händler haben an Attraktivität ihrer physischen Fläche stark eingebüßt. Händler wie die großen Drogeriemärkte, die im Gesamtranking im Vergleich zu 2018 zulegen oder ihre gute Position halten konnten, konnten ihren Offline-Rückgang zumindest durch starke Online-Zugewinne kompensieren. Andere, wie Esprit, haben es bislang weder geschafft, online stark aufzuholen, noch konnten sie die physische Fläche den Erwartungen der Konsumenten anpassen. Sie haben folglich in der Kundengunst spürbar verloren.

## Personalisierung und Kuratierung bieten Differenzierungsmöglichkeit.

In Branchen, die digital führend sind, ergeben sich für Händler folgende Herausforderungen:

1. Im Online-Kanal ist ein reibungsloser Einkauf Standard und ein möglichst breites Sortiment kein Differenzierungskriterium mehr. Vielmehr müssen Händler in Personalisierung und Intelligenz in der Kuratierung investieren, um den Konsumenten möglichst individuell zugeschnittene Lösungen zu bieten. Die richtige Interpretation der Kundendaten ist insbesondere für Multisortimenter eine Herausforderung, da Konsumenten nicht nur warengruppenübergreifend, sondern auch für sehr unterschiedliche Anlässe einkaufen - und zwar nicht nur zur Deckung des Eigenbedarfs, sondern auch zum Beschenken von Familie und Freunden.
2. Das veränderte Kaufverhalten der Konsumenten erfordert eine stationäre Neuerfindung: Entweder müssen digitale Leistungs-

dimensionen auch stationär besser abgebildet werden oder der Store muss sich mehr und mehr von seiner „Ware gegen Geld“-Funktion hin zu einem Inspirations- und Erlebnisort entwickeln (mehr dazu in unserer Publikation „Jenseits von Ware gegen Geld - #newroleofstores“). Während die Lernkurve hinsichtlich der Kundenanforderungen online schon weit fortgeschritten ist, muss die Antwort stationär noch gefunden werden.

3. Multikanal-Händler müssen nicht nur einen Kampf an zwei Fronten führen, sondern stehen außerdem vor der Frage, inwieweit stationär und online unterschiedliche Zielgruppen bedient werden müssen. Der Online-Kanal erlaubt durch Individualisierung der Startseite bis zu einem gewissen Grad eine Ansprache mehrerer Zielgruppen - ein Aspekt, den das physische Ladenbild so nicht bieten kann. Stationär ist somit die erreichbare Zielgruppe kleiner als online und es gilt weiterhin, diese genau zu kennen und bestmöglich zu bedienen. ■



## Gesamtbeurteilung der Top-110-Händler, 2019

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung <sup>1</sup>	Veränderung ggü. 2018	
				Beurteilung	Position
1	dm	Drogerie	73,5	0,0	→
2	Christ	Schmuck	68,6	-0,7	↗
3	Rossmann	Drogerie	67,8	-0,3	↗
4	Fressnapf	Tierbedarf	67,6	5,0	↑
5	Amazon	Multisortiment	66,3	-3,1	↘
6	Brands4Friends	Shopping Club	65,7	1,5	↗
7	Westwing	Shopping Club	64,7	-0,8	↗
8	Ikea	Möbel	64,7	-1,3	↘
9	Wempe	Schmuck	64,2	-1,3	↘
10	Douglas	Drogerie	63,7	1,5	↗
11	MediaMarkt	Elektronik	63,4	2,8	↑
12	Vente-Privée	Shopping Club	63,4	0,8	↗
13	EDEKA	Lebensmittel	63,0	1,2	↗
14	Juwelier Kraemer	Schmuck	63,0	-1,0	↘
15	Zooplus	Tierbedarf	62,6	-3,5	↓
16	Intersport	Sport & Outdoor	62,3	-0,7	↘
17	Drogerie Müller	Drogerie	62,1	-1,5	↓
18	Bauhaus	Heim & Garten	62,0	0,6	↗
19	Decathlon	Sport & Outdoor	61,8	1,2	↗
20	SportScheck	Sport & Outdoor	61,8	-0,3	↘
21	Limango	Shopping Club	61,4	-0,5	↘
22	Hornbach	Heim & Garten	61,0	2,3	↑
23	Globetrotter	Sport & Outdoor	60,3	-0,9	↘
24	TK Maxx	Shopping Club	60,2	1,4	↗
25	Segmüller	Möbel	59,8	2,4	↑
26	OBI	Heim & Garten	59,8	1,1	↗
27	P&C	Bekleidung	59,4	-1,8	↓
28	Breuninger	Bekleidung	59,2	-1,2	↘
29	Tom Tailor	Bekleidung	58,6	1,7	↑
30	Tamaris	Bekleidung	58,4	0,0	↗
31	Action	Hartwaren	58,3	1,9	↑
32	XXXLutz	Möbel	58,2	4,2	↑
33	Saturn	Elektronik	58,2	-1,8	↓
34	Flaconi	Drogerie	57,9	1,0	↑
35	REWE	Lebensmittel	57,9	-0,7	↘
36	Das Futterhaus	Tierbedarf	57,9	0,4	↑
37	123gold	Schmuck	57,8	-0,3	→
38	Parfümerie Pieper	Drogerie	57,6	-1,3	↓
39	Aldi	Lebensmittel	57,6	-0,6	↘
40	Deichmann	Bekleidung	57,5	0,5	↑
41	Kaufland	Lebensmittel	57,5	-0,3	↘
42	OTTO	Multisortiment	57,4	-0,9	↓
43	Zoo & Co.	Tierbedarf	57,1	0,6	↑
44	Lidl	Lebensmittel	57,1	-0,5	↘
45	s.Oliver	Bekleidung	56,9	-1,0	↓
46	Dän. Bettenlager	Möbel	56,7	1,9	↑
47	Galeria Kaufhof	Multisortiment	56,7	2,9	↑
48	Höffner	Möbel	56,6	-0,6	↘
49	Tchibo	Multisortiment	56,6	-0,7	↘
50	Heine	Bekleidung	56,5	2,2	↑
51	Hagebau	Heim & Garten	56,4	1,1	↑
52	ABOUT YOU	Bekleidung	56,2	2,0	↑
53	Alternate	Elektronik	56,1	-2,6	↓
54	Esprit	Bekleidung	56,0	-2,3	↓
55	Asos	Bekleidung	55,8	-0,6	↘

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung <sup>1</sup>	Veränderung ggü. 2018	
				Beurteilung	Position
56	Parfumdreams	Drogerie	55,7	-0,3	↗
57	Toom	Heim & Garten	55,3	2,9	↑
58	Karstadt	Multisortiment	55,2	4,1	↑
59	C&A	Bekleidung	55,1	-1,1	↘
60	eBay	Multisortiment	55,1	-1,7	↓
61	Globus	Lebensmittel	54,9	-1,9	↓
62	Zalando	Bekleidung	54,9	-0,9	↘
63	Cyberport	Elektronik	54,6	-1,1	↘
64	Görtz	Bekleidung	54,6	-2,4	↓
65	Home24	Möbel	54,6	0,0	↘
66	Notebooksbilliger	Elektronik	53,8	-0,1	↗
67	Conrad Electronic	Elektronik	53,7	-2,7	↓
68	Porta	Möbel	53,7	0,8	↗
69	Zara	Bekleidung	53,6	2,8	↑
70	Hellweg	Heim & Garten	53,6	-0,4	↘
71	Bonprix	Bekleidung	53,0	-2,8	↓
72	Mango	Bekleidung	52,7	1,5	↑
73	H&M	Bekleidung	52,1	0,7	↑
74	Ernsting's Family	Bekleidung	51,3	-0,9	↘
75	Street One	Bekleidung	51,1	0,1	↑
76	Real	Lebensmittel	51,1	-0,2	↗
77	Marktkauf	Lebensmittel	50,6	-0,5	↑
78	Ulla Popken	Bekleidung	50,5	-3,0	↓
79	Expert	Elektronik	50,4	-1,9	↘
80	Baur	Bekleidung	50,3	-1,4	↘
81	Kodi	Hartwaren	50,2	0,7	↑
82	Witt Weiden	Bekleidung	49,9	-0,9	↗
83	MEDIMAX	Elektronik	49,8	-2,5	↓
84	Wöhrl	Bekleidung	49,5	-3,5	↓
85	ElectronicPartner	Elektronik	49,3	2,6	↑
86	Netto	Lebensmittel	48,9	-0,9	↗
87	Mirapodo	Bekleidung	48,3	-3,2	↓
88	TEDI	Hartwaren	47,9	0,8	↑
89	Mäc-Geiz	Hartwaren	47,9	2,4	↑
90	EURONICS	Elektronik	47,6	-1,5	↗
91	Bonita	Bekleidung	47,3	-0,6	↗
92	ROLLER	Möbel	47,2	-2,2	↘
93	METRO	Lebensmittel	47,1	-3,3	↓
94	EuroShop	Hartwaren	45,7	0,5	↑
95	Orsay	Bekleidung	45,6	-0,4	↗
96	POCO	Möbel	45,1	1,4	↑
97	New Yorker	Bekleidung	44,8	-3,6	↘
98	QVC	Multisortiment	44,6	-2,8	↘
99	ADLER	Bekleidung	44,5	-1,0	↗
100	Rakuten	Multisortiment	44,2	-1,3	↗
101	HSE24	Multisortiment	44,2	-1,3	↗
102	PENNY	Lebensmittel	44,1	-1,6	↘
103	RENO	Bekleidung	43,2	-3,5	↓
104	Takko	Bekleidung	41,7	-2,1	↗
105	AliExpress	Multisortiment	41,4	-2,9	↗
106	NORMA	Lebensmittel	40,6	-5,7	↓
107	Woolworth	Multisortiment	39,6	-0,5	↗
108	wish	Multisortiment	38,6	-0,6	↗
109	KIK	Bekleidung	37,3	-2,0	↗
110	Primark	Bekleidung	33,4	-5,5	↗

<sup>1</sup> Gesamtbeurteilung (Index aus 100 möglichen Punkten)

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2019

Veränderung der Position gegenüber 2018

Gleich → bis +5 ↗ bis -5 ↘ ab +5 ↑ ab -5 ↓

---

# Wie gut ist Ihr Format positioniert? Welche Potenziale bietet die Digitalisierung für Ihr Format und Ihren Kundenstamm?

Das Parthenon-Performance-Ranking ermöglicht eine tiefe Einsicht in die einzelnen Branchen sowie eine Transparenz der Stärken und Schwächen jedes einzelnen Händlers nach verschiedenen Leistungselementen - und dies für unterschiedliche Kundensegmente.

In den drei Teilen unserer Publikationsreihe haben wir Ihnen Einblicke rund um aktuelle händlertypische Herausforderungen gegeben. Unsere Ergebnisse ermöglichen Rückschlüsse zu folgenden Fragestellungen:

1. Wer gewinnt bei Kunden mit welchen Erfolgsfaktoren und bei welchen Händlern zeigt die aktuelle Strategie keinen Erfolg in der Kundengunst, sodass Kunden abwandern und illoyal werden?
2. Wo unterscheidet sich das Einkaufsverhalten der Generationen, welche Händler sind morgen noch attraktiv und gewinnen bei den jüngeren Konsumenten und wem droht eine (Über-)Alterung des Kundenstamms?
3. Welche Hebel stellen digitale Leistungselemente dar, in welchen Branchen können Händler noch über ein „Aufholen“ in den digitalen Fähigkeiten gewinnen und wo hat der Online-Einkauf die Erwartungen an die Stores bereits so substantiell verändert, dass eine stationären Neuerfindung starten muss?

Gern nutzen wir diese und unsere weiteren Erkenntnisse als Grundlage für eine gemeinsame Diskussion der strategischen Herausforderungen und Potenziale Ihres Unternehmens. ■

## Ihre Ansprechpartner



**Christian Ziegfeld**  
Partner  
Christian.Ziegfeld@parthenon.ey.com  
Hamburg



**Andreas Teller**  
Associate Director  
Andreas.Teller@parthenon.ey.com  
Düsseldorf



**Jan Sauerbrey**  
Associate Director  
Jan.Sauerbrey@parthenon.ey.com  
Düsseldorf

Weitere Informationen finden Sie unter: [www.ey-parthenon.de](http://www.ey-parthenon.de)

### Über EY-Parthenon

EY-Parthenon ist international eine der wachstumsstärksten Top-Strategieberatungen

Als Top-Strategieberatung hinterfragen wir seit dreißig Jahren mit unseren Kunden und für sie den Status quo. Wir entwickeln gemeinsam mit ihnen Strategien, die das Potenzial jedes Kunden in den Mittelpunkt stellen. Wir sind Multi-Sektor-Spezialisten und haben in unseren Kern-Sektoren tiefgehende Expertise aufgebaut. Darüber hinaus greifen wir auf spezialisierte Kompetenzen unseres Netzwerks in Bereichen wie Digitalisierung und Analytics zurück.

Wir arbeiten mit hohem analytischen Anspruch immer an der individuell für den Kunden besten Antwort. Wir arbeiten überzeugt und gerne im Team mit unseren Kunden. Denn wir wissen, dass gute Lösungen nur gemeinsam entstehen können. Und wir sind unternehmerisch und umsetzungsorientiert. Wir entwerfen Veränderungen nicht nur, sondern begleiten sie.

Unsere Teams verkörpern diese Werte im täglichen Miteinander: kluge Köpfe, überzeugte Teamarbeiter – voll engagiert.

### EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

#### Über EY

##### Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter [www.ey.com](http://www.ey.com).

EY-Parthenon bezeichnet die Gruppe der Professionals der Ernst & Young LLP und anderer EY-Mitgliedsunternehmen, die weltweit Strategieberatungsleistungen erbringen. Weitere Informationen finden Sie unter [parthenon.ey.com](http://parthenon.ey.com).

© 2019 EY-Parthenon GmbH  
All Rights Reserved.

KSV 1910-020  
ED None