



PARTHENON

Corona mischt die Karten neu

Inwiefern verändert die Krise unser
Einkaufsverhalten und bisherige
Erfolgsfaktoren im Handel?

Das Parthenon-Performance-Ranking 2020

Wenn nichts mehr ist wie zuvor

Die deutschen Händler werden mit anderen Erwartungen ins neue Jahrzehnt gestartet sein: Mit welcher Härte ein Virus die Händler weltweit in Atem halten kann, dürfte außerhalb der Vorstellungskraft aller Marktteilnehmer gelegen haben. Die Corona-Krise beeinflusst die Branchen unterschiedlich stark, doch jeder einzelne Händler kämpft mit den neuen Herausforderungen, die nicht selten die Existenz oder zumindest die langfristige Wettbewerbsfähigkeit bedrohen.

Das Ausmaß und die Geschwindigkeit der Veränderungen sind überraschend und stellen die Branche insgesamt vor eine große Unsicherheit. Allerdings zeigt sich auch: Die Corona-Krise ist in einigen Bereichen nur ein Katalysator für bereits existierende Trends und Entwicklungen, allen voran die kontinuierliche Kanalverschiebung in Richtung Online und die steigende Relevanz von Digitalkompetenzen auch in Branchen, die bisher stationär dominiert waren.

Und auch nach der Krise wird nicht alles sein wie zuvor. Die Erkenntnisse aus den ersten Wochen nach den Lockerungen zeigen, dass sich durch die Krise der Kaufhabitus der Konsumenten (nachhaltig) verändert hat. Die Weichenstellung für die Zukunft erfordert neben den Herausforderungen im operativen Tagesgeschäft – zwischen Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und Abwehr einer drohenden Insolvenz – viel Feingespür bei der Interpretation der Rahmenbedingungen und der veränderten Konsumentenerwartung. Trotz aller Herausforderungen sollte es nicht nur darum gehen, die Krise irgendwie zu überleben, sondern vielmehr darum, die Chancen zu nutzen und als tatsächlicher Gewinner gestärkt hervorzugehen. Es werden (abermals) die Händler, Formate und Branchen gewinnen, die es besser und insbesondere auch schneller schaffen, sich auf das durch die Krise veränderte Kaufverhalten und die neuen Erfolgsfaktoren im Handel einzustellen.

Die üblichen Verdächtigen

Alle Jahre wieder: Auch 2020 führt die größte Drogeriemarktkette Deutschlands - nun das dritte Jahr in Folge - das Parthenon-Performance-Ranking an. Das Unternehmen erklimmt den ersten Platz in gleich sieben Kategorien (u. a. in Vertrauen, Produktangebot, Preis-Leistungs-Verhältnis und Filialnähe) und erarbeitet sich so einen deutlichen Vorsprung von 7,1 Punkten auf den Zweitplatzierten, ausgerechnet einem der größten Konkurrenten im Drogeriesektor. Um den zweiten Platz gab es ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit einer der größten Juwelierketten Deutschlands, das die zweitbeliebteste Drogerie mit denkbar knappen 0,5 Punkten Vorsprung für sich entscheiden konnte.

Der große Abstand von 11 Indexpunkten innerhalb der vorderen zehn Plätze zeigt, dass Meister nicht vom Himmel fallen und Kunden bei den Lieblings-

händlern durchaus größere Unterschiede sehen. Die Händler auf den darauffolgenden 40 Plätzen trennen derweil nur 7,8 Indexpunkte und wir beobachten in den letzten zwei Jahren teilweise deutliche Platzgewinne oder -verluste. Die Konkurrenz schläft nicht und es ist daher elementar, Veränderungen in den Kundenbedürfnissen schnell zu erkennen und durch eine Veränderung im Leistungsversprechen zu adressieren.

Trotz steigender Relevanz des Online-Handels und der Erwartungen an das digitale Einkaufserlebnis konnten sich dieses Jahr die Händler mit stationärer Herkunft weiterhin einen Großteil der Top-10-Platzierungen sichern. Es wird spannend, ob die Onliner durch die Corona-Krise ausreichend Rückenwind bekommen, um die bisherigen Platzhirsche zu überholen, oder ob die stationären Händler mit ihrem Omni-Channel-Angebot die Onliner weiterhin auf Abstand halten können.

Gesamtbeurteilung der Top-50-Händler, 2020

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung ¹	Positionsveränderung ggü. 2019
1	dm	Drogerie	75,1	→
2	Rossmann	Drogerie	68,0	↗
3	Christ	Schmuck	67,5	↘
4	Fressnapf	Tierbedarf	67,3	↑
5	Amazon	Multisortiment	66,1	→
6	Ikea	Möbel	65,7	↘
7	Zooplus	Tierbedarf	65,4	↗
8	Wempe	Schmuck	65,1	↘
9	Westwing	Shopping Club	64,6	↘
10	Douglas	Drogerie	64,2	↗
11	EDEKA	Lebensmittel	63,1	↑
12	Globetrotter	Sport & Outdoor	63,1	↑
13	Limango	Shopping Club	62,4	↑
14	Brands4Friends	Shopping Club	62,2	↘
15	Vente-Privée	Shopping Club	62,0	↗
16	Drogerie Müller	Drogerie	61,8	↘
17	Decathlon	Sport & Outdoor	61,7	↑
18	Das Futterhaus	Tierbedarf	61,5	↑
19	MediaMarkt	Elektronik	61,4	↘
20	Bauhaus	Heim & Garten	61,4	→
21	Juwelier Kraemer	Schmuck	61,2	↓
22	SportScheck	Sport & Outdoor	61,1	↓
23	Hornbach	Heim & Garten	61,0	↗
24	Intersport	Sport & Outdoor	61,0	↓
25	REWE	Lebensmittel	60,3	↑

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung ¹	Positionsveränderung ggü. 2019
26	TK Maxx	Shopping Club	60,1	↑
27	OBI	Heim & Garten	60,0	↗
28	Saturn	Elektronik	59,7	→
29	Segmüller	Möbel	59,3	↑
30	Aldi	Lebensmittel	59,2	↑
31	P&C	Bekleidung	59,2	→
32	Zoo & Co.	Tierbedarf	59,0	↑
33	Action	Hartwaren	58,8	↑
34	Deichmann	Bekleidung	58,5	↗
35	Kaufland	Lebensmittel	58,4	↑
36	Lidl	Lebensmittel	58,4	↘
37	Amazon (Fashion)	Bekleidung	57,9	↓
38	Flaconi	Drogerie	57,9	↑
39	Esprit	Bekleidung	57,5	↓
40	Globus	Lebensmittel	57,3	↑
41	Otto	Multisortiment	57,3	↗
42	Zalando	Bekleidung	57,2	↑
43	Tchibo	Multisortiment	57,1	↗
44	Parfümerie Pleper	Drogerie	56,9	↓
45	Galeria Karstadt Kaufhof	Multisortiment	56,6	↑
46	Höffner	Möbel	56,5	↘
47	Tom Tailor	Bekleidung	56,5	↘
48	XXXLutz	Möbel	56,4	↑
49	Breuninger	Bekleidung	56,4	↓
50	Hagebau	Heim & Garten	56,4	↑

¹ Gesamtbeurteilung (Index aus 100 möglichen Punkten)

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2020

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

Vertrauen weiterhin der Schlüssel zum Erfolg

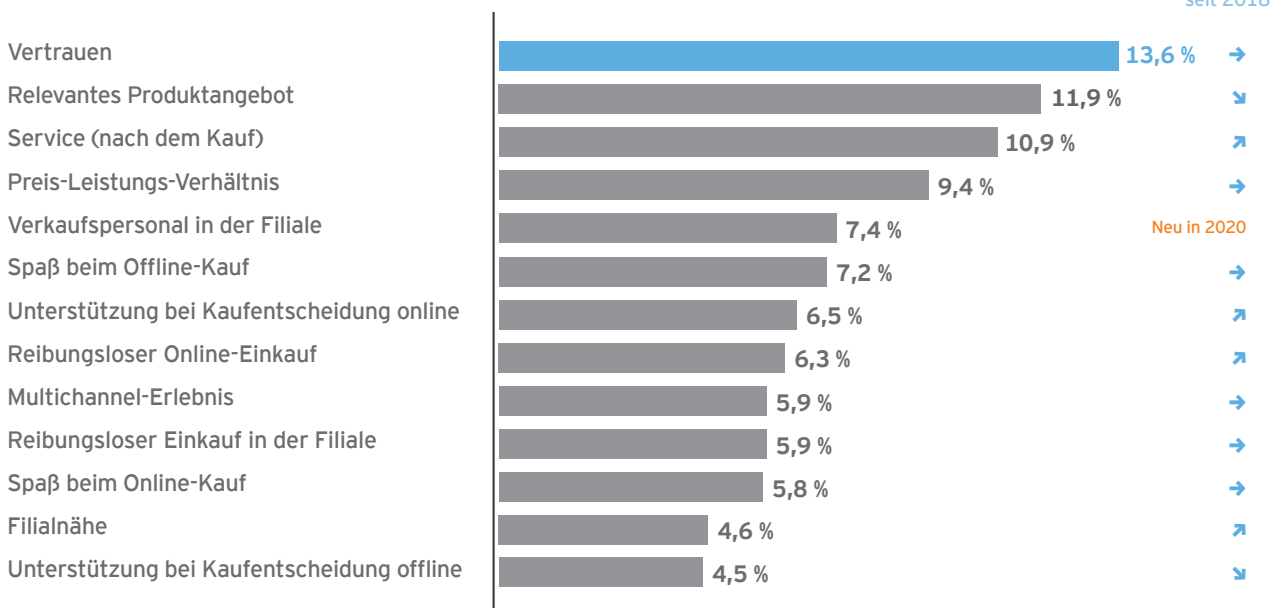
Auch dieses Jahr ist Vertrauen das Attribut mit dem größten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Konsumenten. Daher überrascht es wenig, dass die Händler, die das höchste Vertrauen der Kunden genießen – die beiden Drogeriemärkte gefolgt von Fressnapf –, im Gesamtranking der über 100 bewerteten Händler die Plätze 1, 2 und 4 belegen.

Für den stationären Handel spielt die Qualität des Personals auf der Fläche eine immer wichtigere Rolle, da durch persönlichen Kontakt und individuelle Beratung ein klarer Mehrwert gegenüber dem Online-Kanal entsteht. Die 2020 neu ins Performance-Ranking aufgenommene Dimension „Verkaufspersonal“ sichert sich daher direkt einen Platz unter den fünf wichtigsten Kriterien für die Gesamtzufriedenheit und ist damit fast so wichtig wie ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis. Dies gilt insbesondere für die Branchen Lebensmittel, wo –

neben der Suche nach Produkten – die Angebotsbreite und Sortimentsvielfalt den Beratungsbedarf erhöhen, sowie Heim und Garten und (überraschenderweise) auch Hartwaren. Dazu und was das für das stationäre Einkaufserlebnis der Zukunft bedeutet, mehr im hinteren Teil der Studie.

Der Einfluss einzelner Leistungsdimensionen auf die Gesamtbeurteilung verdeutlicht zudem, dass Kriterien rund um das digitale Einkaufserlebnis bereits vor der Corona-Krise von 2019 auf 2020 erneut an Bedeutung gewonnen haben. Der reibungslose Online-Einkauf oder die Unterstützung bei der Kaufentscheidung während des Online-Einkaufs legten in ihrer Bedeutung seit 2018 jeweils knapp 1 Prozentpunkt zu, während alle stationären Dimensionen mit Ausnahme der Filialnähe an Bedeutung verloren. So werden die stationären Dimensionen immer weiter verdrängt und bilden bereits vereinzelt auch die Schlusslichter unter den Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit.

Einfluss der einzelnen Elemente auf die Gesamtzufriedenheit, Deutschland, 2020 in Prozent



Quelle: EY-Parthenon-Analyse

Gleicher Einfluss → Geringerer Einfluss ggü. 2018 ↘ Höherer Einfluss ggü. 2018 ↗

Produktauswahl und Digitalkompetenz gewinnen

Die wichtigste Rolle spielt weiterhin – zumindest bis zu den Auswirkungen der Corona-Einschränkungen – das Sortiment bzw. ein für die Konsumenten relevantes Produktangebot. Die 25 % der Händler, die sich in der Bewertung des Produktangebots am stärksten verbessern konnten, legten in der Gesamtzufriedenheit um durchschnittlich 1,7 Punkte zu. Im Gegensatz dazu verlieren besonders die Schlusslichter im Parthenon-Performance-Ranking weiter den Anschluss. Kein Händler auf den zehn letzten Rängen konnte seine Sortimentswahrnehmung verbessern und verschlechterte sich so, mit wenigen Ausnahmen, auch im Gesamtranking.



Ähnlich relevant für eine gute Entwicklung im Mehrjahresvergleich ist inzwischen die Digitalkompetenz geworden – und das bereits vor der Schließung von Filialen durch Corona. Händler, die sich durch eine bessere Digitalkompetenz (d. h. Unterstützung bei der Kaufentscheidung, reibungsloser Online-Kauf, Spaß beim Online-Kauf sowie Multi-Channel-Erlebnis) vom Wettbewerb differenzieren können, steigern ihre Gesamtwertung spürbar. Dabei kann selbst eine schlechtere Preiswahrnehmung häufig durch eine bessere Digitalerfahrung ausgeglichen werden. So hat sich das Viertel der Händler, die digital am stärksten zulegen konnten, durchschnittlich um 7 Positionen im Ranking verbessert und 1,2 Punkte in der Gesamtwertung zugelegt. Händ-

ler, deren Digitalbewertung sich jedoch verschlechterte, verloren im Durchschnitt rund 6 Positionen im Ranking bzw. 1,3 Punkte in der Gesamtwertung. Wer digital nicht investiert, verschlechtert sich folglich in der Gesamtwahrnehmung der Konsumenten. Bereits vor der Corona-Krise führte somit kein Weg am Online-Kanal vorbei.

Eine branchenspezifische Betrachtung unterstreicht die Erkenntnisse. Egal ob Bekleidung oder Hartwaren: Händler, die die Wahrnehmung ihres digitalen Leistungsversprechens verbessern konnten, haben auch im Gesamtranking Plätze gutgemacht. Besonders stationär geprägte Branchen (Lebensmitteleinzelhandel, Hartwaren, Heim und Garten sowie Tiernahrung/-bedarf) konnten im letzten Jahr mit ihren neuen Digitalkompetenzen beim Konsumenten punkten und verkürzten den Abstand zu stärker onlinegeprägten Branchen deutlich. Dank einer um durchschnittlich 5,1 Punkte gestiegenen Zufriedenheit mit ihren Digitalfähigkeiten konnten insbesondere Bau- und Gartenmärkte die hinteren Ränge verlassen und sich einen Platz im Mittelfeld sichern. Aufgrund des zusätzlich stark angestiegenen Online-Anteils seit Beginn der Pandemie und der Zurückhaltung der Kunden, in nun wieder geöffneten Geschäften zu kaufen, profitieren Händler, die in den letzten Jahren in ihre Digitalkompetenzen investiert haben, zusätzlich. Weitere Investments werden aber auch in und nach der Krise von großer Bedeutung sein und in vielen Fällen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen.



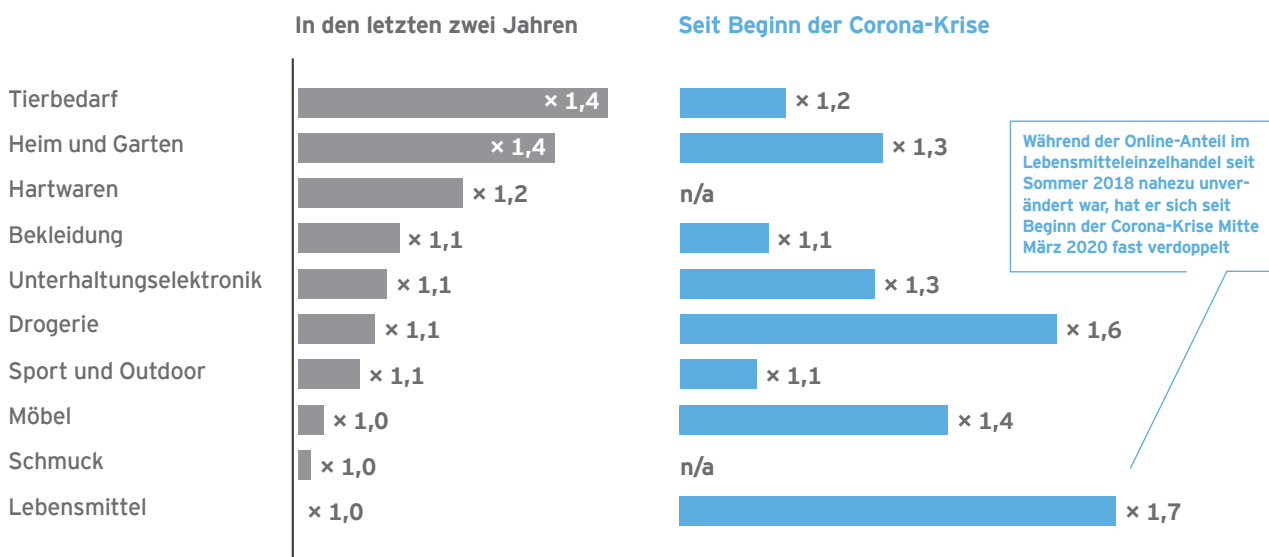
Besonders stationär geprägte Branchen konnten mit neuen Digitalkompetenzen punkten.

Online-Entwicklung im Zeitraffer

Was sich bei Betrachtung der Gewinner und der Erfolgsfaktoren im Parthenon-Performance-Ranking bereits herauskristallisiert hat, wird durch die Kanalentwicklung noch deutlicher: Für die Konsumenten – und damit auch für die Händler – wurde Online bereits vor Beginn der Pandemie immer wichtiger. Zwischen 2018 und Anfang 2020 hat sich der Anteil der Konsumenten, die das Internet sowohl für die Inspiration als auch den Kaufabschluss nutzen, weiter erhöht. Branchen, die seit jeher einen hohen Online-Anteil aufweisen, setzen ihren Weg in Richtung Online fort – jede zweite Transaktion im Bereich Unterhaltungselektronik findet inzwischen online statt. Doch auch Branchen wie Heim und Garten oder Hartwaren, die bislang stark stationär geprägt sind, konnten in den letzten zwei Jahren – bei kleiner Basis – ein starkes Wachstum des Online-Transaktionsanteils verzeichnen. Tierbedarf hat den größten Sprung gemacht und den Online-Anteil in den letzten zwei Jahren um den Faktor 1,4, d. h. um mehr als 40 %, gesteigert.

Diese großen Steigerungen der letzten zwei Jahre sehen neben den Entwicklungen seit Beginn der Corona-Krise aber eher wie kleine Schritte aus. Der Online-Handel hatte in den ersten Wochen der Kontaktsperre quasi ein Kanalmonopol in zahlreichen Branchen wie Bekleidung, Möbel oder Unterhaltungselektronik, was zu einem rasanten Anstieg des Online-Anteils führte. Binnen Wochen haben Tierbedarf wie auch Heim und Garten Online-Marktanteile hinzugewonnen, die sie sich zuvor nur mühsam erarbeiten konnten. Die Mehrjahresziele vieler Online-Abteilungen dürften so innerhalb weniger Tage erreicht worden sein. In vielen Branchen kauften über 80 % der Kunden online, ein Großteil davon Online-Neukunden. Besonders stationär geprägte Branchen wie Lebensmitteleinzelhandel oder Möbel konnten dabei einen großen Online-Neukundenzuwachs verzeichnen, obwohl beispielsweise im Lebensmittelhandel die Filialen nicht von einer Schließung betroffen waren. Und es wäre sogar noch mehr möglich gewesen, wenn Händler die hohe Nachfrage logistisch hätten bedienen können. (Siehe auch Erfolgsfaktor 4 auf Seite 12.)

Wachstumsfaktor der Online-Transaktionsrate



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking, EY-Parthenon gemeinsam mit Innofact

Unsere Umfragewerte zeigen, dass der Online-Kanal die Neukunden auch über die ersten Wochen der Geschäftswiedereröffnungen Ende April hinaus halten kann. Selbst wenn ein Teil der Transaktionen in den stationären Handel zurückkehren mag, dürften die Online-Händler mit einer deutlichen Niveauanhebung über die Krise hinaus rechnen.

Der steinige Weg aus der Krise

Des einen Freud ist des anderen Leid. Bei der langsamen Wiedereröffnung der Geschäfte seit dem 22. April ist der von vielen Händlern erhoffte Ansturm in den Fußgängerzonen ausgeblieben. Die Türen sind nicht mehr geschlossen, aber Umsatz und Frequenz kehren nur schrittweise zurück. Die Kunden holen nur selten aufgeschobene Konsumausgaben nach, und dies auch erst dann, wenn die persönliche finanzielle Lage ausreichend sicher erscheint. Weiterhin fallen nach wie vor viele Kaufanlässe wie Hochzeiten, Sportveranstaltungen oder Geburtstagsfeiern weg.

Der Weg für den Einzelhandel aus der Krise ist somit mühsam und an vielen Stellen ungewiss. So wie die Filialschließungen die Branchen unterschiedlich hart getroffen haben, wird auch die Erholung der Branchen unterschiedlich schnell voranschreiten. Kunden und Händler werden sich auf eine längere Zeit der Unsicherheit und möglicherweise wechselnder Regelungen einstellen müssen, die jeweils mit einer Veränderung des Kaufhabitus einhergehen. Als Folge werden bisherige Erfolgsfaktoren infrage gestellt oder einzelne Trends beschleunigt.

Trotz der Herausforderungen im operativen Tagesgeschäft, d. h. zwischen Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs und Abwehr einer drohenden Insolvenz, sollte es nicht nur darum gehen, die Krise irgendwie zu überleben. Stattdessen können möglicherweise gerade jetzt tiefgreifendere Veränderungen angestoßen werden, die eine bessere Abdeckung der Kundenansprüche, eine schnelle Reaktion auf veränderte Erfolgsfaktoren und das Aufsetzen eines krisenfesteren Geschäftsmodells erlauben.





Erfolgsfaktoren während und nach der Corona-Pandemie

- 1. Händler müssen investieren, um Kunden zurück
in die Geschäfte zu locken**
 - 2. Händler müssen wieder stärker auf die
Preiswahrnehmung achten**
 - 3. Händler müssen ihre (Stamm-)Kunden noch
 gezielter ansprechen**
 - 4. Händler müssen ihre Kunden stärker online inspirieren**
 - 5. Händler müssen das stationäre
Einkaufserlebnis neu erfinden**
-

Erfolgsfaktoren während und nach der Corona-Pandemie

1. Händler müssen investieren, um Kunden zurück in die Geschäfte zu locken

Die Gründe, warum Kunden nun wieder geöffnete Geschäfte noch nicht aufsuchen, sind vielfältig: das gesundheitliche Risiko, eine vermeintliche Unklarheit, welche Geschäfte überhaupt geöffnet haben, und besonders die fehlende Freude am Einkauf unter den aktuellen Bedingungen und Auflagen. Diese zahlreichen Barrieren müssen bestmöglich von den Händlern abgebaut werden, um die Kauflaune zu steigern, was wiederum Investitionen in diesen umsatzschwachen Zeiten erfor-



dert - Investitionen, die viele schon vor der Krise schwächelnde Händler nicht werden aufbringen können, die aber auch zuvor profitable Unternehmen zunehmend in Bedrängnis bringen.

Besonders für Formate am Ende ihres Lebenszyklus und die nur „Zweitbesten“ am Markt wird Corona nun das Händlersterben beschleunigen. Als Gegenmaßnahme sollte ein Händler die für seine Kunden im Moment relevanten frequenzsteigernden Maßnahmen bei Format, Sortiment, Promotion, Customer Relationship Management und Kommunikation ergreifen.

Eine mögliche Rabattschlacht, über die vielfach spekuliert wird, wäre allerdings eine zusätzliche finanzielle Herausforderung. Außerdem besteht hier ein erhebliches Risiko, da laut aktueller Kundenbefragung zum Zeitpunkt der Wiedereröffnung starke Rabatte kaum zusätzliche Kaufimpulse liefern. Auch hier gilt es daher, die Hinderungsgründe der eigenen Kunden gut zu verstehen, kurzfristig ein darauf passendes Maßnahmenprogramm zu implementieren und nicht flächendeckend auf die vermeintlich leichte Lösung von Rabatten zurückzugreifen. Wer derzeit keine gefüllte Kriegskasse aufweisen kann, wird in einem solchen Rennen nicht lange mithalten können.

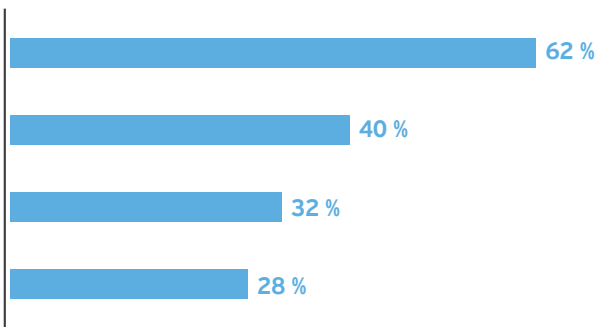
Zustimmungsrate der Befragten in Prozent

Unter den aktuellen Bedingungen macht mir Einkaufen keinen Spaß

Ich warte ab, da ich aktuell den Überblick verloren habe, welche Geschäfte überhaupt geöffnet sind

Es ist mir aktuell noch zu riskant, in wiedereröffneten Geschäften einzukaufen

Ich würde nur kaufen, wenn es attraktive Rabatte gibt



Quelle: EY-Parthenon gemeinsam mit Innofact

2. Händler müssen wieder stärker auf die Preiswahrnehmung achten

Auch wenn Konsumenten derzeit nur bedingt über starke Rabatte in die Geschäfte gelockt werden können, bedeutet dies nicht, dass der Preis generell an Relevanz verliert - im Gegenteil. Wie andere ökonomische Krisen zuvor führt auch Corona zu Einnahmeausfällen bei den Konsumenten und zu einer negativeren Einschätzung der eigenen finanziellen Situation. Dies wiederum hat rückläufige Konsumausgaben und eine höhere Preissensitivität der betroffenen Konsumenten zur Folge - mit möglichen Auswirkungen auf die Formatlandschaft.

So haben sich zwar in den letzten Jahren viele leistungsorientierte Formate einen Vorsprung gegenüber preisorientierten Formaten und Branchen erarbeiten können, doch die Corona-Krise wird hier die Karten vermutlich neu mischen. Im Lebensmitteleinzelhandel, der nicht von Filialschließungen betroffen war, zeigt sich bereits in den ersten Wochen des Kontaktverbots eine Formatverschiebung hin zu Discountern. Die über Jahre hinweg indoktrinierte Preispositionierung der Discounter schenkt preissensitiven Kunden nun das Vertrauen, dort zum günstigsten Preis zu kaufen. Dafür wird notfalls auch auf Auswahl, Produktvielfalt



und Inspiration verzichtet. Zudem erlaubt das Format durch ebendiese Einschränkungen einen schnelleren Einkauf, den Kunden mit Angst vor einer Ansteckung bevorzugen. Zwar wird das Kauf-erlebnis auch weiterhin eine Rolle spielen, dennoch sollten selbst Leistungsführer die Preiswahrnehmung ihres Unternehmens jetzt schärfen und den Kunden bestmöglich ein Gefühl der Sicherheit vermitteln. Nur so können sie das Risiko, Kunden an den Wettbewerb zu verlieren, verringern und gleichzeitig Kunden in die eigenen stationären Geschäfte locken.

Lebensmitteleinzelhandel: Kundenwanderung während der Corona-Krise in Prozentpunkten

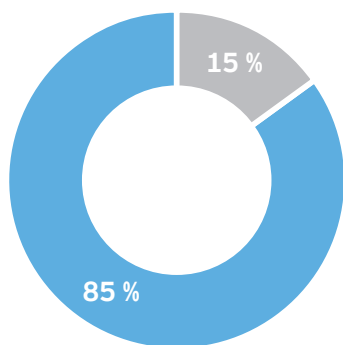


Quelle: EY-Parthenon gemeinsam mit Innofact

3. Händler müssen ihre (Stamm-)Kunden noch gezielter ansprechen

Kunden, die nun wieder geöffnete Geschäfte besuchen, kommen gezielt und mit einer klaren Kaufabsicht. Die Laufkundschaft entfällt, da der klassische Einkaufsbummel und ein Streifzug durch die breite Geschäftslandschaft derzeit kaum stattfinden. Dadurch fehlt allen Händlern ohne große Stammkundschaft trotz Lockerung und Wiedereröffnung signifikant Frequenz.

Gründe von Kunden, wiedereröffnete Geschäfte zu besuchen



■ Freude über Wiedereröffnung und Wunsch nach Inspiration
■ Gezielter Besuch mit klarer Absicht, ein bestimmtes Produkt zu kaufen

Wer sich um gesundheitliche Risiken sorgt, wird die Anzahl der aufgesuchten Geschäfte minimieren und eher solche betreten, denen man vertraut und deren Leistungsversprechen man bereits kennt. Für Händler ergeben sich daraus zwei Notwendigkeiten: erstens die Stammkundschaft so gut wie möglich zu halten und den Vorteil, die erste Anlaufstelle des Kunden zu sein, möglichst gut zu nutzen und zweitens alle Kunden, für die man nur die zweitbeste Anlaufstelle ist, noch gezielter anzusprechen und passende Frequenzreize zu setzen.

Zum Erreichen beider Ziele, der Stammkundenbindung wie auch der Neukundengewinnung, können

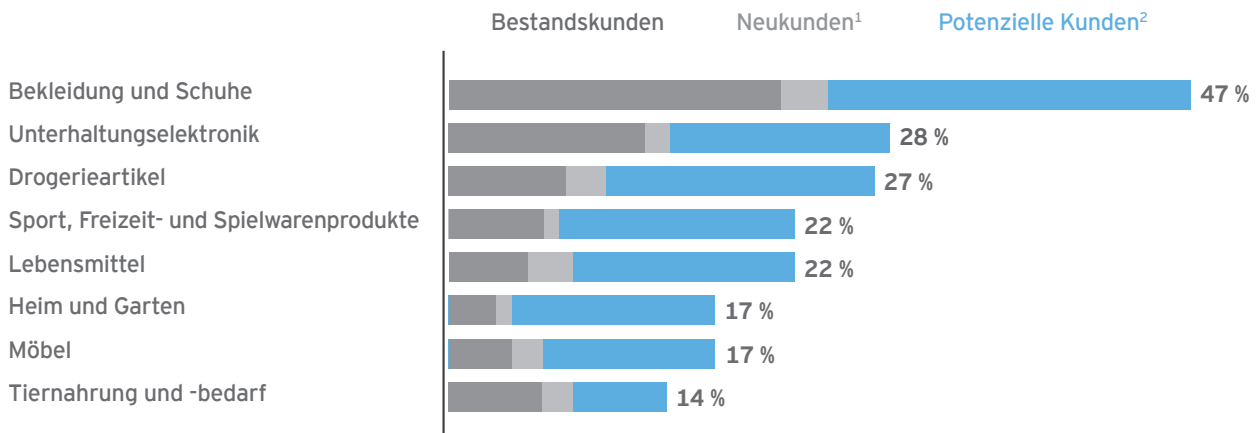
Händler nun auf die über die letzten Jahre in großem Stil gesammelten Kundendaten zurückgreifen. Hier wird sich zeigen, wer diese Daten am besten zu nutzen weiß. Ob die Ausstattung des Homeoffice, das richtige Sport-Equipment für das Training ohne Fitnessstudiobesuch oder auch nur Kleinigkeiten, die das Wohnzimmer noch gemütlicher machen – es gibt durchaus Kaufanlässe, die weggefallene Anstöße ersetzen können. Händler, die die vorhandenen Daten in kürzester Zeit richtig interpretieren und für die Kundenansprache nutzen, werden nun doppelt profitieren – bei ihrer Stammkundschaft und bei der Gewinnung von Neukunden.

4. Händler müssen ihre Kunden stärker online inspirieren

Wer gezielt einkaufen und die Zeit im Geschäft auf ein Minimum reduzieren möchte, wird sich vor dem Einkauf bestmöglich informieren. Neben der spezifischen Ansprache durch Händler spielt der Online-Kanal in der Krise daher eine noch wichtigere Rolle bei der Inspiration und Aufklärung der Kunden als zuvor. Zwar werden nach wie vor Kunden in vielen Branchen die Produkte ausprobieren und anfassen wollen, was den stationären Besuch unverzichtbar macht; allerdings werden sie zukünftig einen noch höheren Anteil der Beratung online suchen bzw. Eigenrecherche vorab online durchführen und zudem sicherstellen wollen, dass das gesuchte Produkt auch angeboten wird bzw. verfügbar ist. Händler, die bereits vor Corona in eine moderne Omni-Channel-Erfahrung investiert haben, werden nun Kunden besser in die eigenen Filialen locken können.

Die über Wochen geschlossenen Filialen in vielen Branchen und die Angst, geöffnete Geschäfte zu betreten, ändern das Konsumentenverhalten natürlich nicht nur in Bezug auf Inspiration und Information vor dem Kauf, sondern auch hinsichtlich des Kaufs selbst. Konsumenten sehen sich gezwungen, mit ihrem langjährig tradierten Kaufverhalten zu

(Potenzielle) Online-Kunden als Anteil der Gesamtbevölkerung in Prozent



1. Seit Corona-Krise 2. Online-Kauf in Erwägung gezogen
Quelle: EY-Parthenon gemeinsam mit Innofact

brechen und alternative Einkaufsmöglichkeiten zu testen. Der Schritt, nach der Online-Suche und -Inspiration gleich den Kauf durchzuführen, ist klein und führt zu einer Kanalverschiebung, die branchenübergreifend sichtbar ist. Selbst nach der Wiedereröffnung der Geschäfte Ende April konnte der hohe Online-Anteil der ersten Krisenwochen gehalten und teils sogar ausgebaut werden. Tatsächlich verhinderten und verhindern teilweise noch immer Lieferengpässe und mangelnde Produktverfügbarkeit in vielen Branchen - auch in solchen, die nicht von Filialschließungen betroffen waren - einen noch höheren Online-Anteil.

Zusätzlich zu den existierenden Online-Kunden hat z. B. jeder siebte Deutsche darüber nachgedacht, Lebensmittel online zu kaufen. 40 % dieser potenziellen Online-Kunden erhielten allerdings keinen Lieferslot und bei weiteren 15 % waren die gewünschten Produkte nicht verfügbar. In der Folge wichen diese Kunden auf den stationären Lebensmitteleinzelhandel aus. Mit ausreichend Kapazitäten wäre der Online-Anteil im Lebensmitteleinzelhandel während Corona nicht nur um den Faktor 1,7 gestiegen, sondern um ca. den Faktor

3,2. Das heißt, mehr als dreimal so viele Kunden wie vor der Krise hätten Lebensmittel im Internet gekauft.

Diese Herausforderung trifft aber nicht allein den LEH: Branchenübergreifend scheitert jede dritte Online-Bestellung derzeit an zu langen Lieferzeiten. So blieb auch im Textilhandel oder in der Unterhaltungselektronik viel Potenzial durch unzureichende Kapazitäten ungenutzt.

Lieferengpässe, unterbrochene Lieferketten und punktuell erhöhte Nachfrage nach bestimmten Produkten stellen Online-Händler vor die Herausforderung, welche Kunden mit Vorrang bedient werden sollen. Auch wenn Stammkunden wichtig sind, sollte die Krise dazu genutzt werden, Neukunden zu gewinnen - insbesondere in Segmenten, die sonst nur schwer zugänglich sind. So denkt jeder zehnte über 60-jährige Deutsche momentan darüber nach, Drogerieartikel und Lebensmittel online zu kaufen. Händler, die für diese Kundengruppen in der Krise Produktverfügbarkeit sicherstellen, eine positive Online-Erfahrung bieten und ggf. noch letzte Hürden wie hohe Lieferkosten zumindest temporär abbauen, können über die Krise



hinaus Kunden an ihre Online-Plattform binden. Auch wenn bei vielen Händlern der starke Anstieg im Online-Kanal die Systeme und Prozesse an ihre Grenzen brachte und sogar darüber hinaus beansprucht hat, machen Neu- und Bestandskunden in den ersten Wochen der Krise positive Online-Erfahrungen. Zwei von drei Neukunden können sich vorstellen, auch nach der Krise weiterhin online einzukaufen, was zu einer langfristigen Niveauverschiebung im E-Commerce führen wird.

Händler benötigen Klarheit darüber, welches Neukundenpotenzial die Krise für sie bietet. Sie müssen - selbst wenn dies kurzfristig nicht kostendeckend möglich ist - aktiv ihre Online-Kapazitäten hochfahren und mit einer gezielten Kundenstrategie den für sie optimalen Neukundenanteil für sich gewinnen. Nach der Krise wird es zu spät sein und die Kundenakquisitionskosten werden wieder deutlich höher liegen als während der Krise.

5. Händler müssen das stationäre Einkaufserlebnis auf neu erfinden

Unter der Annahme, dass erst mit flächendeckender Verfügbarkeit eines Impfstoffes ein Einkaufen wie vor Corona möglich sein wird, müssen sich Einzelhändler noch auf eine längere Zeit mit Einschränkungen im stationären Handel einrichten. Je länger die Kunden nicht wie gewohnt stationär einkaufen können und je mehr positive Online-Erfahrung sie in dieser Zeit sammeln, desto stärker werden diese Erfahrungen auch die Erwartungen an den stationären Handel verändern.

Zwar freut sich der Großteil der Deutschen weiterhin auf ein „normales“ Einkaufen in der Innenstadt, aber auf viele Online-Vorzüge wie die Verfügbarkeit mehrerer Modellvarianten, Personalisierung oder passende Produktempfehlungen werden viele Kunden nicht mehr verzichten wollen. Im neuen „Normal“ werden Omnichannel-Kompe-

tenzen für Händler also eine noch größere Rolle spielen, wenn man Kunden im stationären Handel zurückgewinnen und halten möchte.

Zusätzlich müssen Händler Leistungselemente, die der Online-Kanal momentan noch nicht ebenbürtig abdecken kann, stärker in den Vordergrund stellen. Dazu zählt die bessere Produkterfahrung, die durch das Ausprobieren von Produkten entsteht, aber auch die Faktoren Service und Erlebnis. Denn viele Kunden vermissen besonders die Freizeit- und Sozialkomponente des stationären Einkaufens. Für all diese Leistungselemente ist das Verkaufspersonal auf der Fläche ein entscheidender Faktor, der in der Krise von vielen Händlern primär als Kostenfaktor wahrgenommen werden mag, aber spätestens nach der Krise zum kritischen Erfolgsfaktor werden wird.

Die Erfüllung der neuen Kundenerwartungen setzt bei den meisten Händlern eine Erneuerung oder zumindest Fokussierung des Store-Konzepts voraus. Wer vor der Krise sein Filialnetz bereits ausgedünnt und gestrafft hat, ist nun in der Lage, schnell zu handeln und Konzeptanpassungen gezielt auszurollen. Händler, die eine Portfolio-optimierung bisher hinausgezögert haben, werden sich dagegen einem nochmals höheren Kostendruck ausgesetzt sehen. Unprofitable Filialen werden bis zu einer Erholung der Konsumfreude noch stärker ins Minus rutschen und selbst bisher kostendeckende Standorte werden die Erfolgsrechnung häufig belasten. Hier wird ein harter Einschnitt im Filialportfolio, ggf. sogar innerhalb eines Insolvenzverfahrens, der einzige Ausweg sein.

Zustimmungsrate der Befragten in Prozent

Stationäre Geschäfte sind für mich die beste Möglichkeit, einen Händler und sein Sortiment zu erleben und mich inspirieren zu lassen

56 %

Ich freue mich darauf, wieder in der Innenstadt einkaufen zu gehen

50 %

Für mich ist das Einkaufen in Geschäften ein schöner Zeitvertreib, den ich aktuell vermisse

41 %

Quelle: EY-Parthenon gemeinsam mit Innofact

In vielen Fällen wird die Krise zum Katalysator und Beschleuniger für bisherige Entwicklungen. Die veränderten Verhaltensweisen und Erwartungen der Kunden verlangen auch in diesen umsatzschwachen Zeiten neben kreativen Ideen Investitionen in die neuen Erfolgsfaktoren - sowohl während der Krise als auch danach. Eines ist sicher: Die Welt - und mit ihr die Händler und Konsumenten - wird nach der Corona-Krise nicht mehr dieselbe sein.

Kontakt



Christian Ziegfeld
Partner
EY-Parthenon GmbH
Christian.Ziegfeld@parthenon.ey.com



Andreas Teller
Associate Director
EY-Parthenon GmbH
Andreas.Teller@parthenon.ey.com



Jan Sauerbrey
Associate Director
EY-Parthenon GmbH
Jan.Sauerbrey@parthenon.ey.com

Weitere Informationen finden Sie unter: 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.

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.

© 2020 EY-Parthenon GmbH
All Rights Reserved.

KSV 2006-025
ED None