



Der Schlüssel zum Erfolg - wie werden Kunden zu Fans?

Das Parthenon-Performance-Ranking 2018

Inhalt

3	Entscheiden Sie! Wie mache ich Kunden zu Fans?
4	Die wichtigsten Erkenntnisse
5	Das Parthenon-Performance-Ranking: Methodik und Umfang
6	And the winner is ... – Gesamtbeurteilung der deutschen Händler 2018
8	Was tun?
8	Fans kultivieren
9	Es gibt zwei Händlertypen
12	Die großen Ketten in der Preisfalle
13	Die „Onliner“ sind digital meilenweit voraus
14	Die digitaleren Formate gewinnen
17	Die Loyalität der Kunden nimmt weiter ab
18	Wer sich entscheidet, gewinnt
23	Sie möchten es genauer wissen?

Entscheiden Sie!

Wie mache ich Kunden zu Fans?

Die deutsche Handelslandschaft wird auch aufgrund der zunehmenden Online-Angebote immer vielfältiger. Gleichzeitig kämpfen die Händler mit einer abnehmenden Loyalität der Konsumenten. Es ist heute wichtiger denn je, die (jungen) Kunden langfristig an sich zu binden, um den wirtschaftlichen Erfolg zu sichern. Aber wie werden Kunden tatsächlich zu loyalen Fans und potenziellen Werbeträgern?

Das Parthenon-Performance-Ranking zeigt, dass Händler eine bewusste strategische Entscheidung treffen müssen: Wollen Sie „Everybody's Darling“ sein, allen gefallen und sich z. B. mit dm oder den großen Online-Plattformen messen? Oder grenzen Sie sich bewusst ab, setzen auf Authentizität und sind der „Hero“ für eine bestimmte Zielgruppe oder Shopping Mission?

Das Parthenon-Performance-Ranking identifiziert branchenübergreifende Erfolgsfaktoren für beide strategischen Optionen. Die Ergebnisse zeigen, dass Händler, die sich klar für einen der beiden Wege entscheiden, erfolgreicher sind und im Umsatz doppelt so stark wachsen wie Unternehmen ohne klares Profil. Es lohnt sich also! ■

Seien Sie „Everybody's Darling“ oder „Nischen-Hero“ - und machen Sie so Kunden zu Fans!

Die wichtigsten Erkenntnisse

Fans kultivieren

Fans sind Werbeträger und ihrem Lieblingshändler gegenüber loyal. Damit sind Fans grundsätzlich für jeden Händler wichtig und für die langfristige Marktposition absolut erfolgskritisch. Allerdings stellen sich für Händler die Fragen: Wie gewinne ich Fans? Und muss ich wirklich jedem gefallen?

Es gibt zwei Händlertypen

Ein Blick auf die Spitzengruppe der deutschen Händler zeigt, dass nicht zwangsläufig jeder „Everybody's Darling“ sein muss, sondern dass man auch als stark polarisierender „Nischen-Hero“ erfolgreich sein kann. Es gibt daher zwei klare Erfolgsprofile und Händler müssen sich fragen: Wer bin ich heute, wer will ich sein und was sind die jeweiligen Erfolgsfaktoren?

Everybody's Darling: jedem gefallen

Als Everybody's Darling muss man ein Leistungsangebot schaffen, das jedem gefällt: Zuverlässige Convenience ist dabei absolut entscheidend. Der Einkauf – egal ob stationär oder online – muss so schnell, reibungslos und angenehm wie möglich sein.

Nischen-Hero: bewusst polarisieren

Als Nischen-Hero hingegen muss man bewusst polarisieren und darf nicht jedem gefallen. Online wie stationär gilt für die Spezialisten in der Nische: Sie kreieren ein besonderes Einkaufserlebnis, das nicht nur zweckmäßig ist, sondern Spaß und Freude bereitet. Und sie bieten einen herausragenden Service, auch nach dem Kauf.

Die großen Ketten in der Preisfalle

Während stationäre Nischen-Heroes ihre Erlebniskomponenten wie z. B. herausragenden Service oder eine besondere Atmosphäre zumindest teilweise einpreisen können, müssen sich die stationären Everybody's Darlings preislich mit dem Online-Wettbewerb messen und stecken damit in der Preisfalle. Denn die Konsumenten haben sich vielfach bereits an die oftmals niedrigeren Online-Preise gewöhnt. Damit der Kunde für den Standardnachkauf nicht komplett ins Netz abwandert, muss man als große Kette preislich dagegenhalten.

Die „Onliner“ sind digital meilenweit voraus

Auch wenn die stationären Nischen-Heroes digital entlang der gesamten Customer Journey bereits deutlich besser aufgestellt sind als die stationären Urgesteine: Die Onliner sind nochmals meilenweit voraus. Dies stellt vor allem die stationären Urgesteine vor die Frage, wie und in welchem Ausmaß sie digital reagieren können und müssen.

Die digitaleren Formate gewinnen

Allerdings sind es insbesondere die digitaleren Formate, die in der Gunst der Kunden an Bedeutung gewinnen. Während die stationären Elektronikhändler in puncto digitaler Leistungsfähigkeit schon weit entwickelt sind, hinken die Textilien und Multisortimenter den Konsumentenerwartungen hinterher. Der Abstand zu den rein digitalen Wettbewerbern ist dabei aber teilweise so groß, dass es meist nur noch um die Sicherstellung einer Mindestglaubwürdigkeit statt um „volle Digitalisierung“ gehen kann.

Die Loyalität der Kunden nimmt weiter ab

Die jüngere Zielgruppe der unter 35-Jährigen zeichnet sich im Vergleich zu den älteren ab 35 um eine bis zu 30 % höhere Wechselbereitschaft aus. Sie ist offen, neue Formate und Angebote auszuprobieren, und wechselt schnell, wenn ihre Anforderungen nicht erfüllt werden. Händler müssen heute daher nicht nur Kunden gewinnen, sondern speziell die nachwachsenden Zielgruppen halten und zu Fans machen!

Wer sich entscheidet, gewinnt

Händler, die sich klar für einen der beiden Wege (Everybody's Darling oder Nischen-Hero) bzw. Händlertypen entscheiden (Will ich jedem gefallen oder nicht?), sind erfolgreicher und wachsen umsatzseitig doppelt so stark wie Händler ohne klare strategische Marschrichtung. Entscheiden Sie sich – es zahlt sich aus! ■

Das Parthenon-Performance-Ranking

Methodik und Umfang

Das Parthenon-Performance-Ranking analysiert das Leistungsversprechen von mehr als 110 führenden deutschen Handelsunternehmen sowie ausgewählten „Neueinsteigern“ in zwölf Schwerpunktbereichen auf der Basis einer umfangreichen, repräsentativen Befragung von mehr als 8.000 Konsumenten.

Hierbei wurden ca. 40.000 qualifizierte Einzelbewertungen von Besuchern und Käufern aufgenommen und analysiert. Die Analyse bildet einerseits die Grundlage für die Gesamtbeurteilung der Händler und erlaubt andererseits den Vergleich von Positionierungen der einzelnen Handelsunternehmen sowie die Ableitung von allgemeinen und branchenspezifischen Erfolgsfaktoren. Die Zufriedenheit der Konsumenten wird dabei mit einem Index gemessen, dessen Maximalwert bei 100 liegt. Werte oberhalb von 60 Indexpunkten können hierbei als „gut bis sehr gut“ beurteilt werden.

Bewertungsdimensionen und Schwerpunkte

Zusätzlich zur Gesamtbeurteilung wurde das Leistungsversprechen der Händler anhand von zwölf Einzeldimensionen untersucht. Parthenon hat dabei neben den allgemeinen Aspekten (z. B. Vertrauen und Preis/Leistung) sowohl das stationäre Einkaufserlebnis in der Filiale als auch das digitale Einkaufserlebnis auf der Website getrennt voneinander analysiert. Dabei wurde der komplette Bedürfnisentstehungs-, Informations- und Kaufprozess aus Kunden-

sicht untersucht: Erhalte ich die richtigen Informationen, um das für mich richtige Produkt zu finden? Läuft der Einkauf reibungslos ab? Macht mir der Einkauf Spaß? Vertraue ich dem Händler beim Service nach dem Kauf?

Die Befragung ermöglicht es für jede Branche und für jeden einzelnen Händler, Kunden nach verschiedenen Alters- oder Einkommensklassen zu segmentieren und zu differenzieren, inwiefern der Käufer den Händler für die Produktkategorie nur gelegentlich, regelmäßig oder bevorzugt nutzt, um auch die wahren Fans der Händler zu identifizieren. Damit beantwortet die Analyse die alles entscheidende Frage: Wie werden Kunden zu Fans? ■

Anzahl berücksichtigter Händler je Branche, 2018



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Bewertete Leistungsdimensionen neben der Gesamtbeurteilung



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

And the winner is ...

Gesamtbeurteilung der deutschen Händler 2018

Der beste deutsche Händler aus Kundensicht ist dm, der mit einer Gesamtbeurteilung von insgesamt 73,5 Punkten und einem Vorsprung von deutlichen 4,2 Punkten das Feld aus mehr als 110 bewerteten Händlern anführt. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen mit jeweils 69,3 Punkten Amazon und Christ.

Der verhältnismäßig große Abstand von zehn Indexpunkten zwischen den vorderen Plätzen (Plätze 1-10) zeigt, dass „Meister nicht vom Himmel fallen“. Vielmehr braucht der Vertrauensaufbau gegenüber dem Konsumenten Zeit und erfordert die akribische Umsetzung eines überlegenen, nachhaltigen Leistungsversprechens, bevor Kunden tatsächlich zu Fans werden. Im Gegensatz zur Spitzengruppe liegt das Feld dahinter deutlich enger beieinander. So trennen Platz 70 von Platz 10 ebenfalls nur zehn Indexpunkte. Aufstieg und tiefer Fall liegen nah beieinander und somit besteht auch bei kleinen Fehlern die Gefahr, in der Kundengunst deutlich abzurutschen.

Aber zunächst einmal zur Spitzengruppe: Ein Blick auf die Top-30-Händler zeigt ein gemischtes Bild mit Vertretern aus unterschiedlichen Branchen, etablierten und neueren Formaten sowie Händlern mit stationärer oder digitaler Herkunft. Das Ranking beweist: Jeder kann es schaffen und auch fest etablierte Unternehmen sind nicht gefeit vor neuen Wettbewerbern oder Geschäftsmodellen. So sind zum Beispiel vier von fünf Shopping Clubs in den Top 20 vertreten. Das bedeutet: neue Wettbewerber für die Etablierten, weitere Möglichkeiten für die Konsumenten. Wer gewinnt also langfristig in der Kundengunst? Und vor allen Dingen: wie? ■



Gesamtbeurteilung der Top-100-Händler, 2018

#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung ¹	Fan-Anteil ²	Entwicklung ³	#	Retailer	Branche	Gesamtbeurteilung ¹	Fan-Anteil ²	Entwicklung ³
1	dm	Drogerie	73,5	37,7 %	↑	51	eBay	Multisortiment	56,7	10,4 %	→
2	Amazon	Multisortiment	69,3	44,1 %	↑	52	Zoo & Co.	Tierbedarf	56,5	2,2 %	→
3	Christ	Schmuck	69,3	13,6 %	→	53	Asos	Bekleidung	56,5	1,2 %	→
4	Rossmann	Drogerie	68,2	18,0 %	↗	54	Action	Hartwaren	56,5	6,9 %	↑
5	Zooplus	Tierbedarf	66,1	13,8 %	→	55	Conrad Electronic	Elektronik	56,5	2,5 %	↓
6	Ikea	Möbel	65,9	32,1 %	→	56	C&A	Bekleidung	56,3	5,9 %	↘
7	Wempe	Schmuck	65,6	1,7 %	↗	57	Parfumdreams	Drogerie	56,0	0,5 %	↘
8	Westwing	Shopping Club	65,6	3,7 %	↑	58	Zalando	Bekleidung	55,8	4,8 %	→
9	Brands4Friends	Shopping Club	64,1	9,8 %	↗	59	Bonprix	Bekleidung	55,8	4,3 %	↘
10	Juwelier Kraemer	Schmuck	64,0	1,8 %	↗	60	Cyberport	Elektronik	55,8	0,3 %	↘
11	Drogerie Müller	Drogerie	63,5	5,2 %	→	61	Hagebau	Heim & Garten	55,3	8,6 %	→
12	Intersport	Sport & Outdoor	63,0	11,1 %	↘	62	Dän. Bettenlager	Möbel	54,8	3,4 %	↘
13	Fressnapf	Tierbedarf	62,6	30,1 %	→	63	Home24	Möbel	54,5	1,0 %	→
14	Vente-Privée	Shopping Club	62,5	2,9 %	↗	64	Heine	Bekleidung	54,3	0,5 %	↓
15	Douglas	Drogerie	62,2	9,2 %	↘	65	ABOUT YOU	Bekleidung	54,2	1,0 %	↗
16	SportScheck	Sport & Outdoor	62,1	5,9 %	→	66	Hellweg	Heim & Garten	54,0	1,9 %	↘
17	Limango	Shopping Club	61,9	5,7 %	↑	67	XXXLutz	Möbel	54,0	2,0 %	→
18	Edeka	Lebensmittel	61,9	12,8 %	→	68	Notebooksbilliger	Elektronik	53,9	0,8 %	→
19	Bauhaus	Heim & Garten	61,4	11,1 %	→	69	Galeria Kaufhof	Multisortiment	53,8	2,7 %	↓
20	P&C	Bekleidung	61,2	3,1 %	↘	70	Ulla Popken	Bekleidung	53,5	1,0 %	→
21	Globetrotter	Sport & Outdoor	61,2	1,7 %	↗	71	Wöhrl	Bekleidung	53,0	0,4 %	↓
22	Mediamarkt	Elektronik	60,7	16,2 %	→	72	Porta	Möbel	52,9	1,0 %	→
23	Decathlon	Sport & Outdoor	60,6	12,2 %	↗	73	Toom	Heim & Garten	52,4	7,9 %	↘
24	Breuninger	Bekleidung	60,4	1,1 %	↘	74	Expert	Elektronik	52,3	2,0 %	↘
25	Amazon (Fashion)	Bekleidung	60,0	2,9 %	↑	75	Ernsting's Family	Bekleidung	52,3	1,5 %	→
26	Saturn	Elektronik	60,0	9,1 %	↘	76	Medimax	Elektronik	52,2	1,0 %	↘
27	Parfümerie Pieper	Drogerie	58,9	0,5 %	→	77	Baur	Bekleidung	51,7	0,7 %	↘
28	TK Maxx	Shopping Club	58,9	13,4 %	↑	78	Mirapodo	Bekleidung	51,4	0,1 %	↘
29	Alternate	Elektronik	58,7	1,0 %	↘	79	H&M	Bekleidung	51,4	6,2 %	↘
30	Hornbach	Heim & Garten	58,7	9,3 %	↘	80	Real	Lebensmittel	51,3	3,4 %	↓
31	OBI	Heim & Garten	58,7	18,6 %	→	81	Mango	Bekleidung	51,2	0,3 %	↘
32	REWE	Lebensmittel	58,5	12,9 %	→	82	Karstadt	Multisortiment	51,1	1,8 %	↓
33	Tamaris	Bekleidung	58,4	0,5 %	↘	83	Street One	Bekleidung	51,1	0,3 %	↘
34	OTTO	Multisortiment	58,3	2,6 %	↓	84	Marktkauf	Lebensmittel	51,0	1,4 %	↓
35	Esprit	Bekleidung	58,3	2,6 %	↘	85	Witt Weiden	Bekleidung	50,8	0,3 %	↓
36	Aldi	Lebensmittel	58,1	11,1 %	→	86	Zara	Bekleidung	50,8	1,5 %	↘
37	123gold	Schmuck	58,1	1,9 %	↗	87	METRO	Lebensmittel	50,4	0,4 %	↓
38	Karstadt Sports	Sport & Outdoor	57,9	3,6 %	↘	88	Netto	Lebensmittel	49,8	7,2 %	→
39	s.Oliver	Bekleidung	57,8	1,8 %	↘	89	Forever 21	Bekleidung	49,7	0,2 %	↘
40	Kaufland	Lebensmittel	57,8	10,4 %	→	90	Kodi	Hartwaren	49,5	1,9 %	→
41	Lidl	Lebensmittel	57,6	13,1 %	→	91	Roller	Möbel	49,3	3,4 %	↘
42	Das Futterhaus	Tierbedarf	57,4	5,5 %	→	92	Euronics	Elektronik	49,1	0,8 %	↘
43	Segmüller	Möbel	57,4	1,8 %	→	93	New Yorker	Bekleidung	48,3	1,8 %	↘
44	Höffner	Möbel	57,3	2,3 %	↘	94	Bonita	Bekleidung	47,9	0,2 %	↓
45	Tchibo	Multisortiment	57,3	1,3 %	↘	95	QVC	Multisortiment	47,4	0,4 %	↓
46	Görtz	Bekleidung	57,0	0,3 %	↓	96	TEDI	Hartwaren	47,1	10,9 %	→
47	Deichmann	Bekleidung	57,0	4,6 %	↘	97	Reno	Bekleidung	46,7	0,2 %	↓
48	Flaconi	Drogerie	56,9	1,1 %	→	98	ElectronicPartner	Elektronik	46,6	0,3 %	↘
49	Tom Tailor	Bekleidung	56,9	0,6 %	↘	99	Norma	Lebensmittel	46,3	1,1 %	↘
50	Globus	Lebensmittel	56,8	1,7 %	↘	100	Orsay	Bekleidung	46,0	0,6 %	↘

¹ Gesamtbeurteilung (Index aus 100 möglichen Punkten)

² Fan-Anteil (% der Befragten)

³ Entwicklung Einkaufsverhalten (Tendenz)

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Was tun?

Fans kultivieren

Jeder braucht Fans

Jeder ist gerne beliebt und hat gerne (viele) Fans. Das gilt nicht nur für Rockstars und Fußballvereine, sondern auch für Händler. Es klingt erst einmal ziemlich banal: Kunden muss man locken, Fans kommen von selbst. Kunden wechseln, aber Fans bleiben. Kunden kritisieren, Fans verzeihen. Wir könnten endlos weitere Phrasen aufzählen, aber welcher wirtschaftliche Wert steckt wirklich hinter einem Fan?

Fans sind Werbeträger

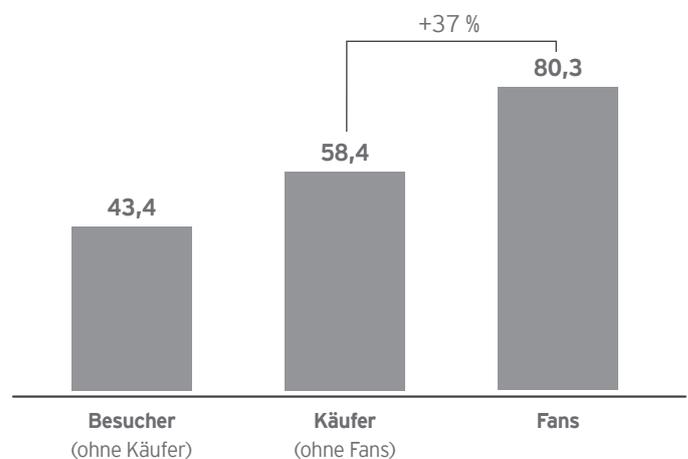
Die Ergebnisse des Parthenon-Performance-Rankings zeigen, dass Fans tatsächlich von beachtlichem wirtschaftlichem Wert für Händler sind, denn Fans bewerten ihre Lieblingshändler im Schnitt um 37 % besser als die restlichen Kunden. Die hohe Zufriedenheit der Fans mit dem Händler bzw. dem Format macht Fans zu potenziellen Werbeträgern - und das über alle Alters- und Zielgruppen hinweg.

Fans sind loyal

Darüber hinaus macht die deutlich höhere Gesamtzufriedenheit Fans dem Händler gegenüber loyal. Die Analyse des Kaufverhaltens über alle Händler und Branchen hinweg zeigt, dass Fans eine um nahezu Faktor sechs niedrigere Wahrscheinlichkeit haben, ihre Kauffrequenz und/oder die Größe des Warenkorbs zu reduzieren. Gleichzeitig haben 48 % der Fans angegeben, den Händler in Zukunft häufiger oder stärker zu nutzen. Im Vergleich zu den 18 % bei normalen Kunden ergibt das - neben dem deutlich niedrigeren Abwanderungsrisiko - eine annähernd dreimal so hohe „Mehrnutzungswahrscheinlichkeit“. Natürlich schlägt sich das Kaufverhalten von Kunden und Fans auch in der Umsatzentwicklung der Händler nieder (vgl. Seite 21).

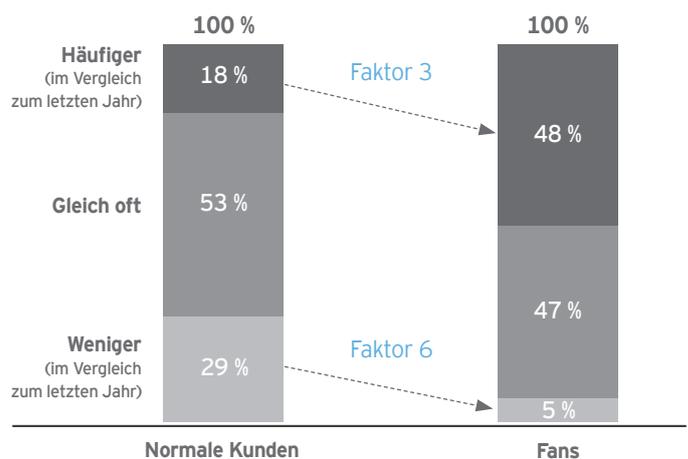
Häufig ist daher zu lesen: „Machen Sie Ihre Kunden zu Fans, besinnen Sie sich auf Ihre Stärken, auf das, was Sie einzigartig macht.“ Aber wie funktioniert das genau? Was müssen Sie tun, um gegen den Wettbewerb zu gewinnen? Auf den nächsten Seiten erklären wir nicht nur die branchenübergreifenden Erfolgsfaktoren, um Kunden zu Fans zu machen, sondern beantworten auch die Frage, ob man als Händler zwangsläufig möglichst viele Fans braucht oder ob man auch auf eine eher kleine, starke, begeisterte Fangemeinde setzen kann bzw. sollte. ■

Gesamtbeurteilung der Händler nach Besucher- und Kundentypen in Indexpunkten (aus 100)



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Entwicklung des Kaufverhaltens nach Kundentyp¹ in Prozent der Befragten



¹ Werden Sie den Händler in Zukunft weniger, gleich oft oder häufiger nutzen als im letzten Jahr?

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Es gibt zwei Händlertypen

Fans sind nicht gleich Fans

Bevor wir uns anschauen, wer wen mit welchen Methoden zu Fans macht, haben wir einen genaueren Blick auf die Top-30-Händler geworfen und dabei fällt eines auf:

Auch wenn Fan-Anteile¹ von 44 % bei Amazon, 38 % bei dm oder 32 % bei Ikea neidische Blicke der Konkurrenz auf sich ziehen: Ein Blick auf die Spitzengruppe zeigt, dass man nicht zwangsläufig Everybody's Darling sein und jedem gefallen muss. Händler wie Wempe (1,7 % Fan-Anteil), Breuninger (1,1 %) und Alternate (1,0 %) beweisen, dass auch Formate, die sich bewusst auf eine spitze Zielgruppe oder Shopping Mission beschränken, als „Hero“ in der Nische mit einem Fan-Anteil deutlich unter 5 % erfolgreich sein können. Auch sie erzielen hohe Kundenbewertungen – stationär und online!

Die Händler-Typen

Wir unterscheiden im Folgenden also zwischen Händlern mit vielen Fans, den „Everybody's Darlings“ (d. h. Händlern mit einem Fan-Anteil von mehr als 10 %), und Händlern mit einem niedrigen Fan-Anteil, den „Nischen-Heroes“ (d. h. Händlern mit einem Fan-Anteil von weniger als 5 %, die von den Kunden aber ebenfalls gute oder sehr gute Gesamtbeurteilungen erhalten haben).

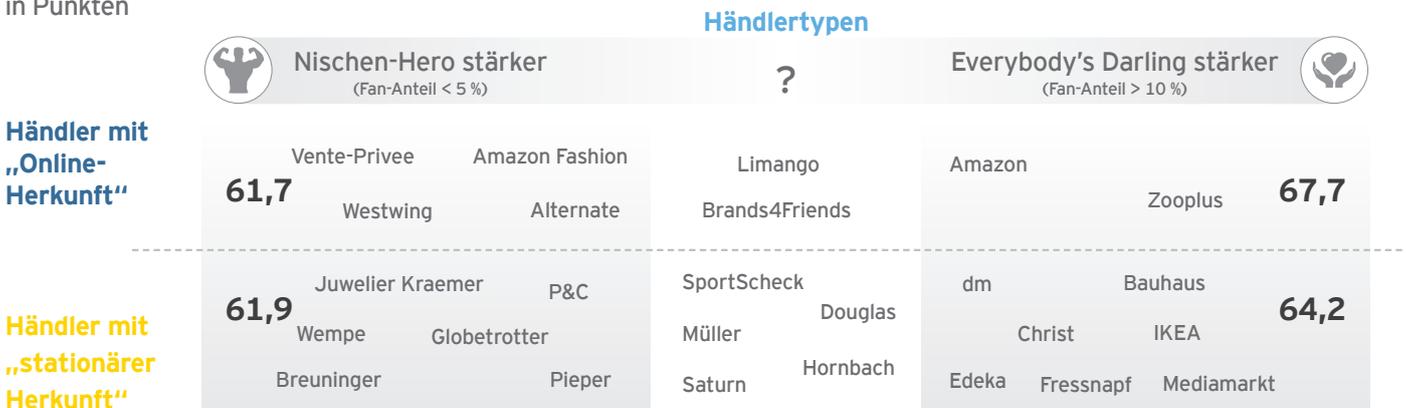
Obwohl Fans „ihre“ Händler um 37 % besser bewerten als normale Kunden, liegt der Unterschied in der Gesamtbewertung zwischen Everybody's Darlings und Nischen-Heroes bei nur 2,9 Punkten – trotz der deutlich größeren Fangemeinde der Everybody's Darlings. Das liegt daran, dass Nischen-Heroes sehr viel stärker polarisieren und damit einer kleineren Zielgruppe richtig gut gefallen.

Am Scheideweg

Neben den Händlern, die klar einem der beiden Typen zuzuordnen sind, gibt es einzelne Händler unter den Top 30, die sich mit einem Fan-Anteil von 5-10 % am „Scheideweg“ befinden. Es handelt sich einerseits um Konzepte, die auf dem Weg sind, aus der Nische heraus ihre „Massenfähigkeit“ zu beweisen (z. B. Brands4Friends). Andererseits finden sich hier aber auch ehemals erfolgreiche Handelsunternehmen, deren Fan-Basis erodiert (z. B. Saturn oder Douglas). Letztere müssen sich überlegen, ob sie zu alter Stärke zurückfinden können oder zu Nischen-Heroes werden wollen (bzw. müssen). ■

¹ Berechnung Fan-Anteil: Anteil der Kunden, die angeben, dass dies ihr Lieblingshändler in der Kategorie ist

Struktur der Top-Händler in Punkten



- ▶ In Summe nur **2,9 Punkte Unterschied**, obwohl Fans um ca. 37 % besser bewerten als normale Kunden.
- ▶ Irgendetwas machen die **Nischen-Heroes richtig!**

■ Gesamtbeurteilung aller Händler in der jeweiligen Kategorie

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Everybody's Darlings und Nischen-Heroes aus der digitalen Welt

Online zählt: Spaß durch Inspiration, bester Service und Preis in der Nische oder zuverlässige Convenience bis ins letzte Detail

Spaß an Spezialisten

Die erfolgreichen Online-Nischen-Heroes setzen bewusst auf Leistungsdimensionen, die die großen Plattformen außen vor lassen, die aber trotzdem für einzelne Kundengruppen oder für bestimmte Kaufanlässe hoch relevant sind. Damit stellen die Nischen-Heroes sicher, dass sie den Geschmack der spitzen Zielgruppe treffen und das Leistungsversprechen nicht zur Befriedigung der breiten Masse verwässert wird. Dazu gehören beispielsweise:

- ▶ ein höherer Grad an Inspirations- oder Content-Elementen, teilweise mit „Aktionscharakter“, für die sich ein Besuch der Website auch ohne akuten Kaufanlass immer wieder lohnt (z. B. exklusive Angebote für Mitglieder auf Shopping-Club-Plattformen, wie Westwing oder anderen),
- ▶ bessere Möglichkeit der Filterung und Suche nach spezifischen Produkten für einen bestimmten Anlass, um eine kleinere, aber relevantere Produktauswahl zu erhalten (z. B. komplett neue Merino-Ausrüstung für die nächste Alpenüberquerung in einem auf Klettern und Bergsport spezialisierten Online-Shop),
- ▶ Angebot von komplexeren oder individualisierten Produkten, die besondere Ansprüche an Logistik und Versand stellen (z. B. Online-Rennrad-Konfiguration und -Versand bei Rose) und
- ▶ Rundum-sorglos-Serviceelemente (z. B. Zeitfensterlieferung bis in die Wohnung inkl. Aufbauservice bei Westwing).

Damit die Kunden am Ende die Transaktion dann wirklich beim „Spezialisten“ abschließen, muss zusätzlich der Preis stimmen – und dem Vergleich mit Idealo oder anderen großen Handelsplattformen standhalten. Denn typischerweise werden insbesondere für hochwertigere Artikel noch einmal Preise verglichen und im Zweifel liegt der „bequeme“ Kauf bei einer der großen Plattformen nur den berühmten einen Klick entfernt.

Wunsch nach Bequemlichkeit

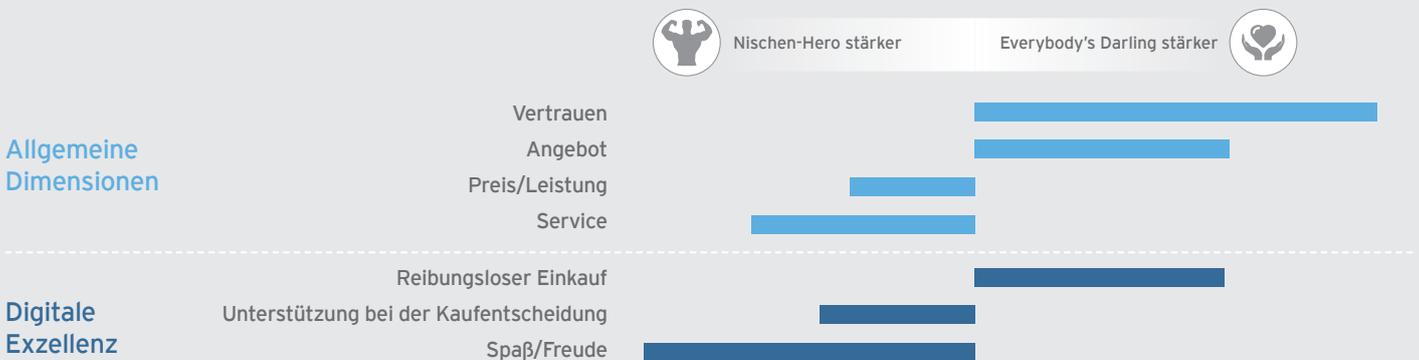
Was heißt das im Umkehrschluss? Um Everybody's Darling zu werden, müssen Händler maximal zuverlässige Convenience bieten. Dazu gehören:

- ▶ bereits hinterlegte Kunden- und Zahlungsdaten,
- ▶ ein maximal Klick-optimierter Einkaufsprozess,
- ▶ kostenlose Lieferung in der Regel in den nächsten 24-48 Stunden und
- ▶ unkomplizierte Rückabwicklung und Kulanz bzw. Hilfe in Garantiefällen.

Zusätzlich brauchen Händler ein umfangreiches Produktangebot, das alle Bedürfnisse des Kunden adressiert, sowie möglichst viele Kontaktpunkte entlang der Customer Journey, sodass für Konsumenten ein „Zusatzaufwand“ entsteht, wenn sie woanders kaufen. Wenn Händler diese Aspekte noch mit einem ausgefeilten Ökosystem verbinden, ist der Kunde im Zweifel bereit, für „sichere Bequemlichkeit“ auf die letzten ein bis zwei Euro Einsparpotenzial zu verzichten.

Alle Händler mit dem Anspruch, Everybody's Darling werden zu wollen, müssen sich mit den großen etablierten Plattformen messen, da sonst der Kunde – auch in der digitalen Welt – am Händler vorbei zu seiner bevorzugten Online-Plattform „läuft“. Diese Plattformen finden immer neue zusätzliche Wege, den Kunden für sich einzunehmen, und maximieren so den „Lock-in“. In der letzten Ausbaustufe steht dabei meist ein komplexes Ökosystem aus E-Commerce (mit kostenloser, schneller Lieferung), Zusatzservices (z. B. Abo-Modellen zur sorgenfreien Nachversorgung), Content (z. B. Video- oder Musikstreaming) bis hin zu eigenen sprachbasierten Hardware-Lösungen, die letztlich die Funktion des Händlers im eigenen Wohnzimmer übernehmen und damit auch den Weg zur Platzierung von Eigenmarken ebnen. Die einzige Möglichkeit für aufstrebende Händler ist es, den Kunden mit einem überlegenen Leistungsversprechen in ein eigenes Ökosystem zu führen oder das Heil in der Nische zu suchen.

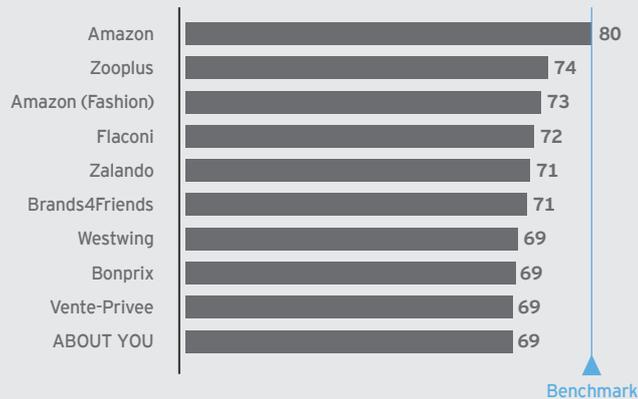
Relative Stärke der Leistungsdimensionen, Nischen-Hero vs. Everybody's Darling aus der digitalen Welt



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Die besten Online-Convenience-Händler

Beurteilung der Leistungsdimension: reibungsloser Einkauf online



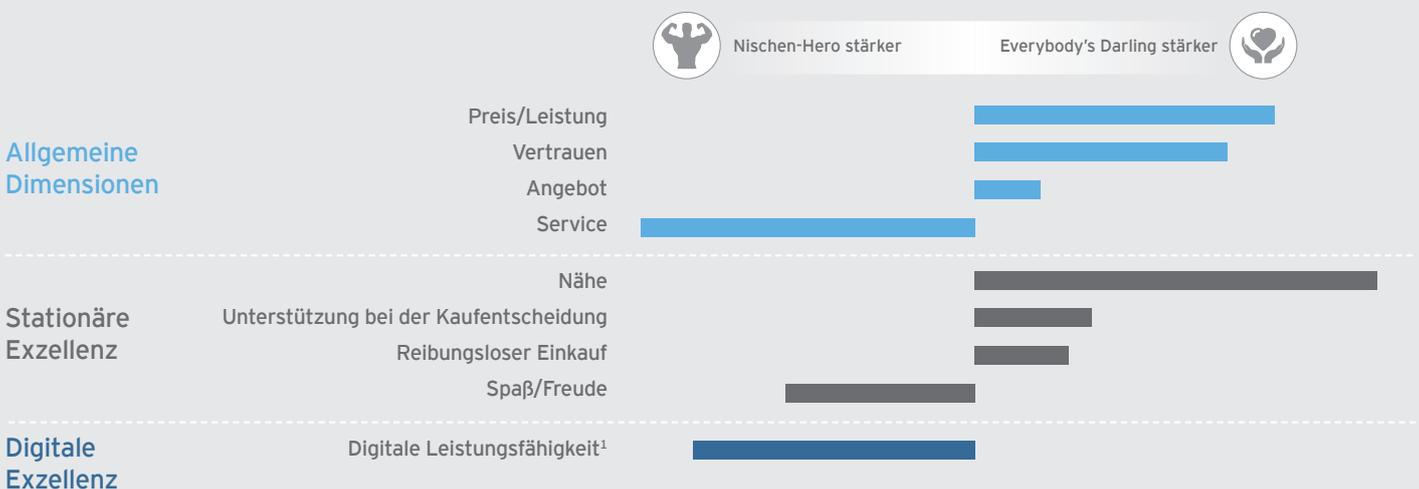
Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Das heißt: Nicht alle Händler müssen sich direkt mit der Convenience der führenden Plattformen messen. Zwar müssen Everybody's Darlings in allen Convenience-Dimensionen langfristig auf Augenhöhe spielen (wofür nicht zwangsläufig ein komplettes Ökosystem inkl. Streaming-Lösungen erforderlich ist). Den Nischen-Heroes verzeihen Kunden aber kleinere Convenience-Defizite, sofern der Spaß und der Preis stimmen. Es hängt also von der eigenen Zielpositionierung ab, in welche Richtung („absolute Convenience“ vs. „Einkaufserlebnis und Spaß“) man investieren sollte. Kaum einem Händler wird es dabei möglich sein, in beide Dimensionen ausreichend zu investieren und auf Top-Niveau zu spielen.

Everybody's Darlings und Nischen-Heroes aus der analogen Welt

Nachdem wir uns die Unterschiede zwischen Everybody's Darlings und Nischen-Heroes im Online-Umfeld angeschaut haben, zeigen wir im Folgenden, welche Dimensionen auch stationär gelten bzw. wo Unterschiede bestehen.

Relative Stärke der Leistungsdimensionen, Nischen-Hero vs. Everybody's Darling aus der analogen Welt



¹ über alle digitalen Leistungsdimensionen
Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Stationär zählt: reibungsloser Einkauf „in der Nähe“ zu guten Preisen oder bester Service, Spaß und digitale Fähigkeiten

Die Großen für den Standard

Wie im Online-Umfeld setzen auch die großen und erfolgreichen stationären Händler klar auf einen reibungslosen Einkauf „in der Nähe“, mit anderen Worten: auf Convenience. Dies bestätigt auch die Analyse der im Parthenon-Performance-Ranking abgefragten Wortassoziationen. Kunden von dm, Ikea, Bauhaus und Co. loben das saubere und aufgeräumte Filialbild, in dem sich der Kunde dank guter Übersichtlichkeit leicht zurechtfindet und das den Einkauf einfach und reibungslos macht. Eigenschaften, die man für den Standard-Einkauf in der jeweiligen Warengruppe eigentlich nicht nicht mögen kann!

Die Kleinen für das Besondere

Im Gegensatz dazu fokussieren sich Nischen-Heroes wie Wempe, Globetrotter oder Breuning bewusst auf einzelne Zielgruppen und/oder Shopping Missions und werden damit von den Kunden zum Beispiel als exklusiv, glamourös und/oder hochwertig (z. B. Wempe und Breuning) wahrgenommen. Oder sie bieten, wie Globetrotter, richtige Erlebniswelten, in denen man die Tauchausrüstung gleich im ladeneigenen Pool ausprobieren kann und fachkundige Beratung bekommt - von Verkäufern, die nicht nur zum Produkt, sondern auch zu den besten Tauchspots Auskunft geben können. Außerdem setzen die stationären Nischen-Heroes auch klar auf das Serviceversprechen nach dem Kauf, um sich von den großen Ketten abzusetzen, und erzielen hier im Durchschnitt eine deutlich höhere Kundenzufriedenheit.

Die stationären Nischen-Heroes sind digital stärker

Die stationären Nischen-Heroes werden - wie die durchgeführte Wortassoziationsanalyse zeigt - als moderner und innovativer wahrgenommen als stationäre Händler der breiten Masse. Sie schneiden in puncto digitaler Leistungsfähigkeit deutlich besser ab, was zum Beispiel auf sehr inspirierende, klare und aufgeräumte Homepage-Gestaltungen (z. B. Wempe) und/oder umfangreiche Multichannel-Features zurückzuführen ist. ■

Die großen Ketten in der Preisfalle

Bei den meisten Aspekten gelten also online wie stationär die gleichen Erfolgsfaktoren für Everybody's Darlings (Vertrauen, Convenience/Nähe) und Nischen-Heroes (Service, Spaß/Freude). In einer Dimension allerdings scheinen sich die Erwartungen fundamental umzudrehen: beim Preis-Leistungs-Verhältnis.

Während die Online-Nischen-Heroes relativ gesehen preislich besser wahrgenommen werden als die großen Plattformen, ist es stationär genau umgekehrt: In puncto Preis/Leistung liegen die großen Ketten deutlich vor den stationären Nischen-Heroes. Dies liegt unter anderem daran, dass große stationäre Ketten durch die Online-Konkurrenz preislich stärker unter Druck gesetzt werden als die stationären Spezialisten. Denn natürlich können sich Online-Händler aufgrund höherer Kanaleffizienz (der Lebensmittelbereich derzeit noch ausgenommen) oder der Bereitschaft, für Wachstum niedrigere Margen zu akzeptieren, grundsätzlich eine insgesamt deutlich bessere Preisposition leisten. Das kann man fast als unfair bezeichnen, da der Kunde sich an den Preisunterschied gewöhnt hat und so insbesondere die großen Online-Plattformen die Vorschusslorbeeren der Konsumenten einheimsen. Will man in Zeiten, in denen der Standardnachkauf ins Netz abwandert, langfristig als großer stationärer Händler überleben, muss man preislich mithalten. Damit steckt man aber in der Preisfalle, die aus Kostendruck im stationären Kanal (mit der Notwendigkeit, dazu noch einen Online-Kanal zu bewirtschaften) und der Preisaggressivität der großen Online-Plattformen entsteht.

So überrascht es auch nicht, dass die Ergebnisse des Parthenon-Performance-Rankings zeigen: In vielen Bereichen ist der Preisführer auch gleichzeitig der Branchenführer nach der Gesamtbeurteilung der Kunden (z. B. dm in Drogerie, Ikea bei Möbeln, Action bei Hartwaren, Bauhaus mit Hornbach im Bereich Heim & Garten). Ist er es nicht, erfährt er zumindest starken Zuspruch der Konsumenten (z. B. Decathlon im Bereich Sport & Outdoor). Das heißt für die meisten Branchen: Während man in vielen Dimensionen entlang des Einkaufsprozesses gute Zufriedenheitswerte erzielen muss, ist Preis-Leistungs-Führerschaft grundsätzlich essenziell, um sich langfristig als stationärer Everybody's Darling zu positionieren und die Branchenführerschaft zu behalten bzw. zu übernehmen.

Händler wie dm oder Bauhaus engagieren sich daher medienwirksam, um das Kundenvertrauen in die Preise zu stärken:

- ▶ dm lässt bei versteckten Preiserhöhungen der Lieferanten das Regal mit der Aufschrift „Gleicher Preis für weniger Inhalt: Da streiken wir!“ schon mal leer und stellt damit auch die Lieferanten öffentlich an den Pranger.
- ▶ Bauhaus hat seit Jahren die Dauertiefpreisgarantie etabliert und unterbietet damit selbst solche Artikel, die bei der Konkurrenz in der Werbung sind.

Die stationären Nischen-Heroes scheinen Erlebniskomponenten, wie z. B. herausragenden Service oder eine besondere Atmosphäre, zumindest teilweise einpreisen und eine höhere Zahlungsbereitschaft der Konsumenten erzielen zu können. Ein klarer Vorteil gegenüber ihren digitalen Pendants! ■

Relative Preis-Leistungs-Stärke, je Händler-Typ Abstand in Index-Punkten



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Die „Onliner“ sind digital meilenweit voraus

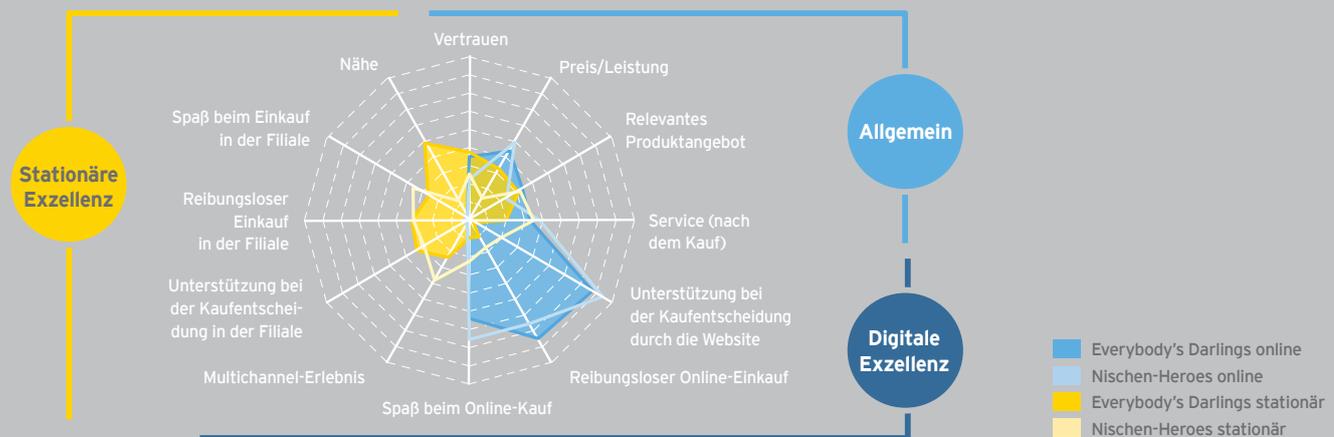
Neben dem beschriebenen Unterschied in puncto Preis/Leistung, liegt ein wesentlicher Unterschied zwischen Spielern mit stationärer bzw. Online-Herkunft nicht überraschend in der heutigen digitalen Leistungsfähigkeit.

Auch wenn die stationären Nischen-Heroes „digital“ entlang der gesamten Customer Journey bereits besser aufgestellt sind als die stationären Urgesteine (Vergleich dunkelgelbe Fläche für stationäre Everybody's Darlings mit hellgelber Linie für stationäre Nischenspieler in unten stehender Grafik), sind alle Onliner nochmals meilenweit voraus (Vergleich gelbe mit blauen Flächen).

Der Vorsprung der Onliner besteht gleichermaßen in allen digitalen Leistungsdimensionen unabhängig davon, ob es eher um inspirierende Komponenten im Kaufentscheidungsprozess oder die maximal optimierte, reibungslose Abwicklung des Kaufs online geht.

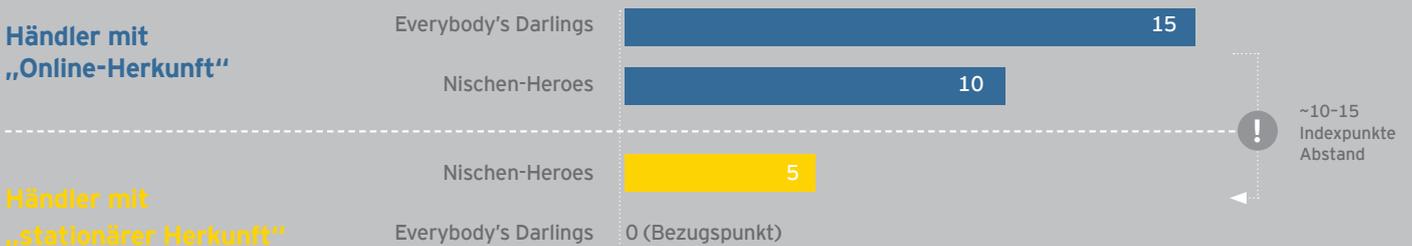
Die Frage ist also: Wie gravierend ist dieser Leistungsunterschied und was bedeutet das für die Zukunft der stationären Händler? ■

Relative Stärke der Leistungsdimensionen, je Händler-Typ



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Relative Stärke der „Digitalen Exzellenz“, je Händler-Typ Abstand in Index-Punkten



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Die digitaleren Formate gewinnen

Erst informieren, dann kaufen

Die Onliner bedienen auch das hohe Kundenbedürfnis nach Online-Informationen bzw. Inspiration vor oder während des Kaufs deutlich besser als es die stationären bzw. Multichannel-Spieler heute tun.

Für einige Produkte, wie zum Beispiel Elektronik und Schmuck, ist der Online-Kanal für Information und Inspiration bereits wichtiger als der stationäre Handel. Und andere Branchen, insbesondere Drogerie, Sport & Outdoor und Möbel, sind nah dran. Auch für den letztlichen Kaufabschluss ist der Online-Kanal in mehreren Branchen für 30 % der Kunden mindestens so wichtig oder wichtiger als der stationäre Handel und damit bereits voll akzeptiert.

Selbst in Branchen mit einem vergleichsweise niedrigen Online-Umsatzanteil, wie zum Beispiel der Lebensmittelbranche (Online-Umsatzanteil von rd. 1 %), ist für 16 % der Befragten der Online-Kanal für Informationen im Kaufentscheidungsprozess schon genauso wichtig wie der stationäre Kanal. Und 6 % der Befragten geben sogar eine gleichwertige oder höhere Online-Relevanz für den Kaufabschluss an. Das muss nicht zwangsläufig für den kompletten Warenkorb gelten, zeigt aber die grundsätzliche Online-Affinität der Konsumenten auch in Branchen, in denen sich Händler gerne

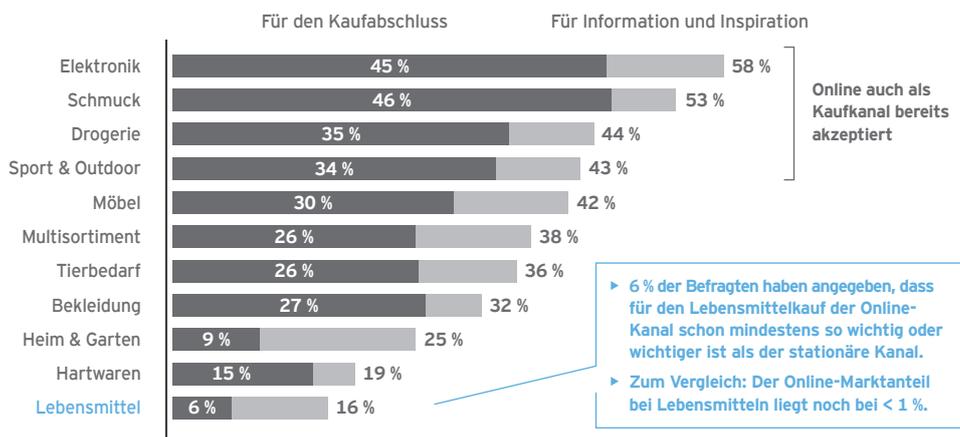
auf den unmittelbaren Bedarf und die Vermeidung des „Logistikstresses“ verlassen. Branchenübergreifend sollte daher eine solide Mindestglaubwürdigkeit und -kompetenz im Online-Inspirationsprozess für jeden Händler Priorität haben.

Digitale Challenger auf dem Vormarsch

Wenn Online-Inspiration und -Transaktion branchenübergreifend bereits so wichtig sind, wie die Umfrage zeigt, gewinnen dann die digitaleren Formate bzw. die Händler, die von den Kunden in der digitalen Leistungsfähigkeit besser bewertet werden? Wir haben die untersuchten Händler nach Entwicklung des Kaufverhaltens (d. h. ob Kunden nach eigenen Angaben beim jeweiligen Händler im Vergleich zum Vorjahr weniger oder mehr einkaufen) und der Gesamtbewertung des Händlers im Vergleich zum Branchendurchschnitt gruppiert (siehe nebenstehende Abbildung).

Die rechte Seite der Grafik zeigt, dass Formate, die in der Gunst der Kunden an Bedeutung gewinnen, eine höhere digitale Leistungsfähigkeit haben als die Formate, die an Bedeutung verlieren. Neben wenigen klar überlegenen Konzepten mit einem stark differenzierten Leistungsversprechen, wie z. B. dm oder Ikea, gewinnen die „digitalen Challenger“ an Frequenz und Marktbedeutung. Diese Händler

Online-Bedeutung je Branche für Informationen und Kaufabschluss in Prozent der Befragten, für die online mindestens so wichtig ist wie stationär

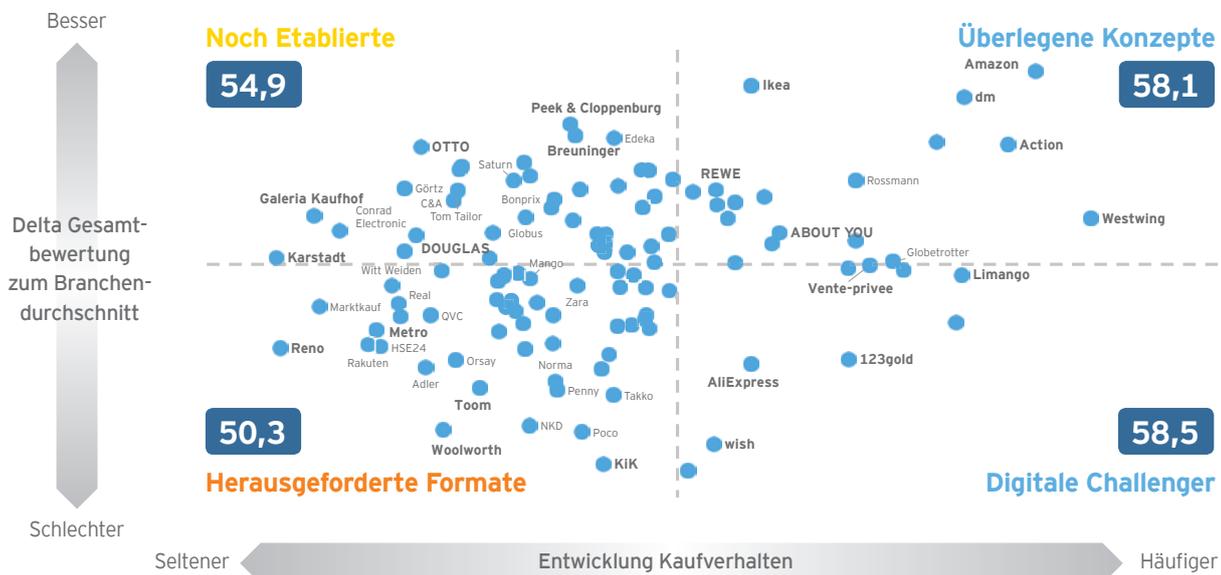


Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018; BEVH; GfK; EY-Parthenon-Analyse

liegen zwar in der Gesamtbewertung noch unter dem Branchendurchschnitt, verzeichnen aber deutlichen Zuwachs beim Kaufverhalten. Damit ist es vermutlich nur noch eine Frage der Zeit, bis auch in Branchen mit derzeit vergleichsweise niedriger Online-Bedeutung (Lebensmittel, Hartwaren etc.) der ein oder andere Online-Vertreter in den Top 5 auftaucht. Für die stationären Händler heißt das grundsätzlich: weiterer Frequenzverlust und zunehmender Profitabilitätsdruck auf das gesamte Filialportfolio, in dem sukzessive mehr Standorte unprofitabel werden. Es bleibt kein Platz für Mittelmäßigkeit im Stationärgeschäft.

Außerdem stellt sich für die Händler die Frage, ob man stationär überhaupt so „spitz“ werden kann wie die reinen Onliner, da es schwierig sein kann, am jeweiligen Standort eine wirtschaftlich ausreichend große Zielgruppe zu erreichen. Alternativ ist zu überlegen, ob die sehr spitzen Elemente des Leistungsversprechens in die digitale Welt überführt werden müssen bzw. inwiefern man diese Elemente doch in das stationäre Leistungsversprechen und Store-Konzept einbinden kann, ohne die Massenfähigkeit zu verlieren. ■

Digitale Leistungsfähigkeit¹ nach Entwicklung des Kaufverhaltens und der Branchenposition



¹ Ø der digitalen Leistungsfähigkeit aller Händler in dem jeweiligen Quadranten
Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

■ Digitale Leistungsfähigkeit¹

Top-5-Händler je Branche

	Drogerie	Schmuck	Shopping Club	Sport & Outdoor	Tierbedarf	Bekleidung
1	dm	Christ	Westwing	Intersport	Zooplus	Peek & Cloppenburg
2	Rossmann	Wempe	Brands4Friends	SportScheck	Fressnapf	Breuninger
3	Müller	Juwelier Kraemer	Vente-Privée	Globetrotter	Das Futterhaus	Amazon Fashion
4	Douglas	123gold.de	Limango	Decathlon	Zoo & Co.	Tamaris
5	Pieper	-	TK Maxx	Karstadt Sports	-	Esprit

	Multisortiment	Lebensmittel	Elektronik	Möbel	Heim & Garten	Hartwaren
1	Amazon	Edeka	Mediamarkt	IKEA	Bauhaus	Action
2	Otto	REWE	Saturn	Segmüller	Hornbach	Kodi
3	Tchibo	Aldi	Alternate	Höfnner	OBI	TEDI
4	eBay	Kaufland	Conrad	Dänisches Bettenlager	Hagebaumarkt	Mäc-Geiz
5	Galeria Kaufhof	Lidl	Cyberport	Home24	Hellweg	EuroShop

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Digitaler Reifegrad

Doch wie gut sind die stationären Händler bereits online? Betrachtet man den digitalen Reifegrad als Differenz zwischen der stationären und der digitalen Leistungsfähigkeit, fällt auf, dass die stationären Elektronikhändler ihre digitale Leistungsfähigkeit schon fast auf das Niveau ihrer stationären Leistungsfähigkeit gehoben haben. Zu den digitalen Vorreitern in der Branche zählen insbesondere Conrad Electronic, Cyberport und ElectronicPartner. Neben der Elektronikbranche sind auch die Schmuck- und Sport-&-Outdoor-Händler auf einem guten Weg, in ihrer digitalen Leistungsfähigkeit zur stationären Leistungsfähigkeit aufzuschließen.

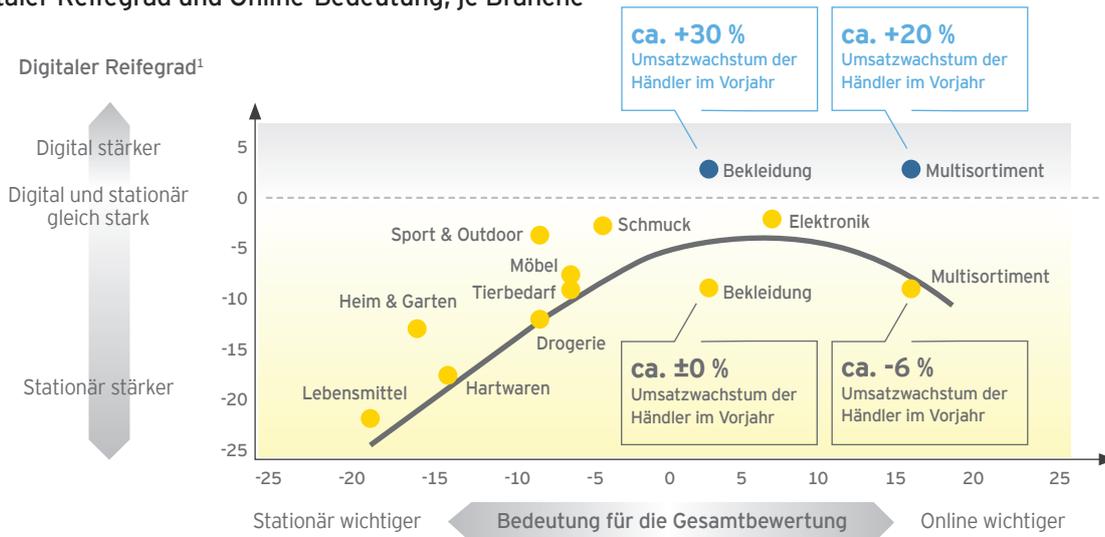
Während in der Elektronikbranche Expert mit -9,3 Punkten das größte „digitale“ Defizit im Vergleich zur eigenen Stationärleistung aufweist, bleibt ein Großteil der Textilien und Multisortimenter noch deutlicher hinter den Erwartungen der Kunden zurück, so z. B. selbst der Branchenführer P&C (digitaler Reifegrad von -14,7) oder New Yorker (-18,1) und Karstadt (-8,7) oder Woolworth (-14,3). Es gibt aber auch einzelne stationäre Textilien wie Forever 21 (digitaler Reifegrad von -0,7), Ulla Popken (+0,3) oder Breuninger (-0,1), die aus Kundensicht digital und stationär ein gleichwertiges Einkaufserlebnis bieten.

Beim Vergleich der Umsatzwachstumsraten mit den digitalen Händlern bei Bekleidung und im Multisortiment wird die ganze Dramatik für die stationären Händler deutlich. Während die Stationären umsatzseitig mit 0 % in der Bekleidung stabil bzw. mit -6 % im Multisortiment rückläufig sind, wachsen die Spieler mit Online-Herkunft um 30 % bzw. 20 %. Doch müssen jetzt alle mit voller Kraft in digitale Exzellenz investieren?

Nicht um jeden Preis

Die Quintessenz sollte nicht zwangsläufig sein, mit aller Macht in digitale Themen zu investieren und zu versuchen, mit den großen Plattformen gleichzuziehen. Ganz ohne „digital“ wird es zwar nicht gehen und jeder Händler braucht eine digitale Mindestglaubwürdigkeit, um zumindest das Informationsbedürfnis der Kunden zu bedienen und einen großen Bereich an Customer-Touch-Points nicht unbearbeitet zu lassen. Darüber hinaus sollten Händler jedoch vorsichtig abwägen, ob und an welcher Stelle über die notwendige Mindestglaubwürdigkeit hinaus in digitale Themen investiert werden sollte oder ob eine Stärkung des stationären Einkaufserlebnisses, ggf. unterstützt durch eine veränderte Rolle der Stores, nicht sinnvoller ist. ■

Digitaler Reifegrad und Online-Bedeutung, je Branche



Durchschnitt der Händler mit stationärer Herkunft

Durchschnitt der Händler mit Online-Herkunft

1 Der digitale Reifegrad ist die Differenz zwischen der stationären und der digitalen Leistungsfähigkeit (jeweils berechnet aus dem Durchschnitt der zugrundeliegenden Dimensionen).

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Die Loyalität der Kunden nimmt weiter ab

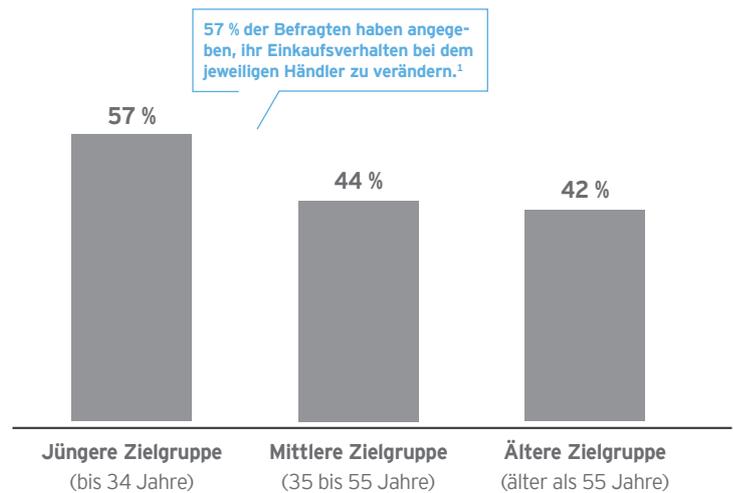
Neue (Online-)Formate erweitern zunehmend das deutsche Einzelhandelsangebot und buhlen um die Gunst der Konsumenten. Wer jetzt keine Fans hat, läuft Gefahr, dass zukünftig auch noch die anderen Kunden ausbleiben.

Des einen Freud ist des anderen Leid

Eine Fan-Basis aufzubauen und zu halten wird dabei speziell in der jüngeren, online-affineren Zielgruppe schwierig. Einerseits wächst die jüngere Zielgruppe mit einem zunehmend breiteren Handelsangebot auf. Andererseits zeichnet sich die jüngere Zielgruppe der unter 35-Jährigen im Vergleich zu den älteren durch eine um bis zu 30 % höhere Wechselbereitschaft aus - und zeigt Offenheit, neue Formate und Angebote auszuprobieren. Bei nur „kleinen“ Schwächen ist die Händleralternative nur einen Klick entfernt.

Damit wird es wichtiger denn je, gerade in der nachwachsenden Konsumentengeneration den Fokus nicht nur auf „Kunden gewinnen“ sondern auch auf „Kunden halten“ zu legen - und dafür muss man Kunden zu Fans machen!

Wechselbereitschaft aller Befragten, je Altersgruppe Prozent der Befragten mit verändertem Kaufverhalten



1 D. h. sie planen, entweder mehr oder weniger bei dem jeweiligen Händler zu kaufen.
Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018



Wer sich entscheidet, gewinnt

Fisch oder Fleisch

Für Händler gibt es nur zwei strategische Optionen, die zwar beide erfolgreich sind, die aber zu einer jeweils unterschiedlichen Fan-Struktur führen. Entweder muss man möglichst vielen gefallen, d. h. den Fan-Anteil ausbauen und Everybody's Darling werden, oder man muss wenigen extrem gut gefallen, d. h. als Nischen-Hero den Share-of-Wallet in der Zielgruppe maximieren. Dazwischen gibt es nichts.

Um möglichst vielen Konsumenten zu gefallen, muss man den Mittelwert des Geschmacks bzw. den Geschmack der breiten Masse finden und treffen. Möchte man hingegen eine kleinere Fangemeinde maximal begeistern, muss man sich polarisierend auf deren Anforderungen fokussieren. Im Automobilbau heißt das beispielsweise, dass Schwarz die mehrheitsfähigste Farbe ist, die allen im Mittelwert am besten gefällt. Aber löst die Farbe genauso viele Emotionen aus wie ein leuchtendes Türkis, das viele Konsumenten vermutlich ablehnen, das aber eine kleine Gruppe absolut begeistert?

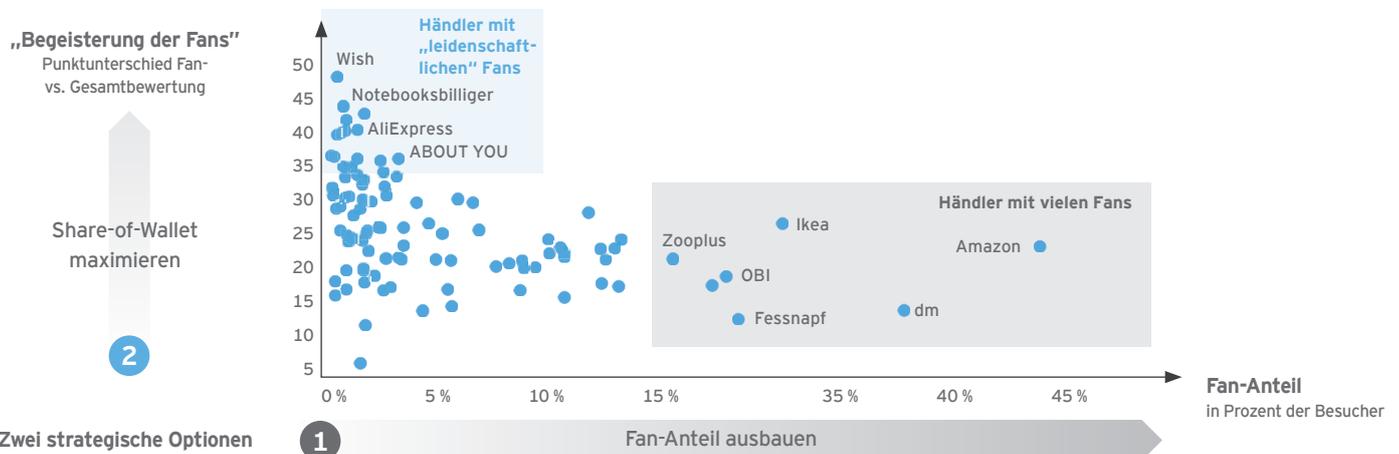
So wie bei den Autofarben muss man sich als Händler typischerweise entscheiden, ob man viele erreichen oder bei wenigen die maximale Durchschlagskraft erzielen möchte. Und dies betrifft nicht nur die Produkte, sondern auch die Filiale(n), den Online-Auftritt und den Service. So wie der „hippe Sportschuhladen“ früher laute, ohrenbetäubende Musik für seine Kunden spielte, so muss die Bildsprache und Navigation heute im Onlineshop bei einem Nischen-Spezialisten zu seinen Kunden passen. Jüngere Kon-

sumenten wünschen sich tendenziell mehr visuelle und weniger Textinformation als die ältere Zielgruppe. Premiumkunden erwarten im Textilbereich eine andere Bildsprache als Discount-Kunden. Und der Spezialisten-Shop für Heavy Metal wäre in Regenbogenfarben vermutlich weniger erfolgreich.

Während Händler wie dm, OBI, Ikea und die großen Online-Marktplätze eine ganz klare Strategie der Ausweitung des Fan-Anteils verfolgen, fokussieren sich andere Händler bewusst auf eine spitze Zielgruppe. Durch Begeisterung in der Zielgruppe entstehen Kunden, die leidenschaftliche Formatliebhaber sind und als Fan potenzieller Werbeträger werden.

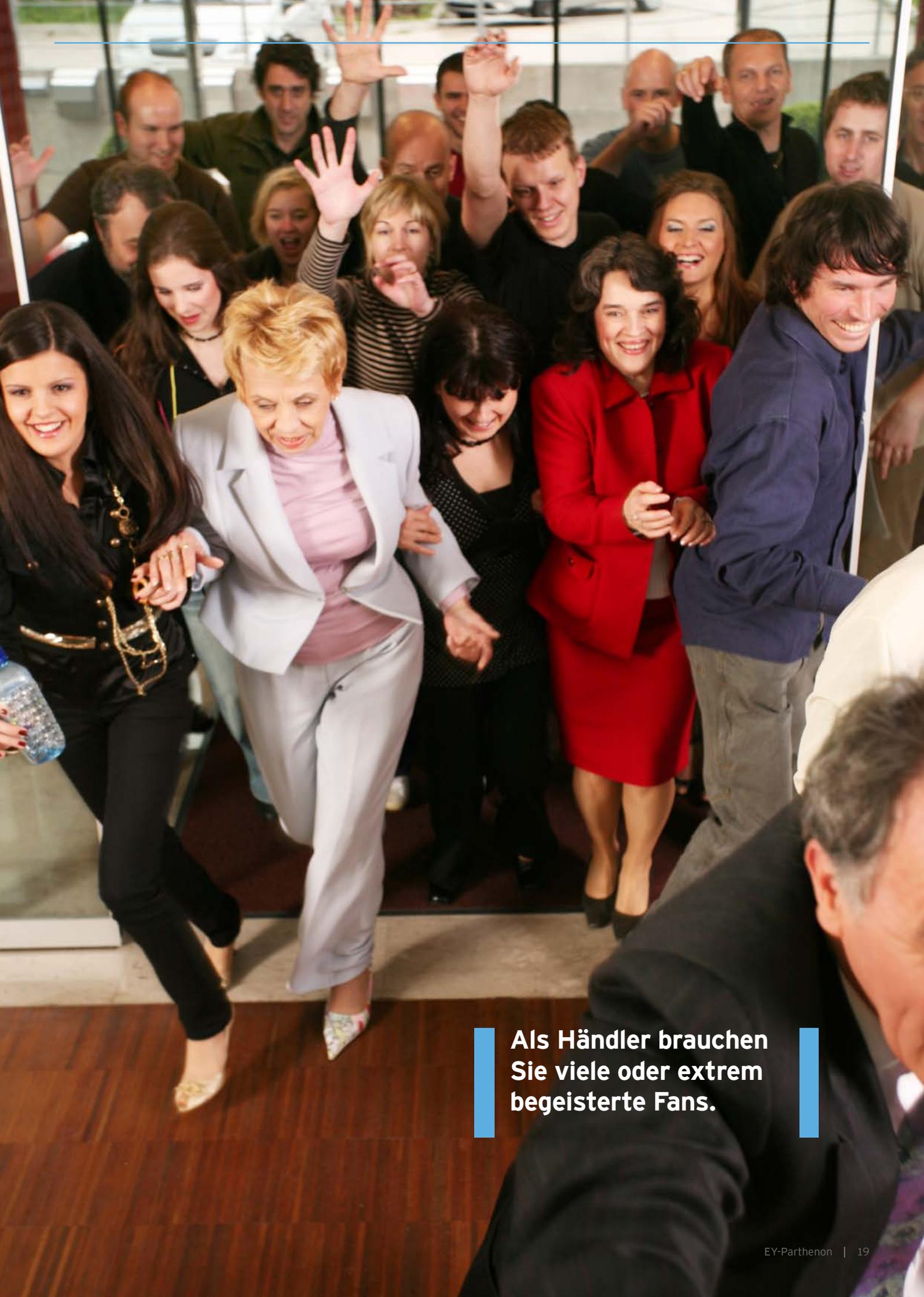
- So arbeitet zum Beispiel ABOUT YOU daran, den Modeeinkauf für die junge Zielgruppe inspirierender und persönlicher zu gestalten – Aspekte, die genau den Erfolgsfaktoren der Nischenspieler entsprechen. Damit erreicht ABOUT YOU eine Fan-Zufriedenheit von durchschnittlich 87,5 Punkten und liegt damit sogar über dem allgemeinen Zufriedenheitsniveau des Gesamtsiegers dm.
- Wish suggeriert mit der App „für die Lust am Ramsch“ auch der jungen, in der Tendenz einkommensschwächeren Zielgruppe, nach Lust und Laune shoppen zu können. Handelsexperten prognostizieren dem Geschäftsmodell eine goldene Zukunft und die großen Online-Plattformen haben Gerüchten zufolge schon mit Angeboten von mehr als 10 Mrd. Euro erfolglos versucht, den Wettbewerber vom Markt zu nehmen oder zu integrieren.²

Fan-Begeisterung und Fan-Anteil je Händler



Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

2 Quelle: Wirtschaftswoche: Wish – eine App für die Lust am Ramsch



**Als Händler brauchen
Sie viele oder extrem
begeisterte Fans.**

Erfolgsfaktoren für Everybody's Darlings

Die Erfolgsfaktoren für Everybody's Darlings bzw. Nischen-Heroes unterscheiden sich fundamental. Händler, die allen gefallen wollen und ihren Fan-Anteil maximal ausbauen möchten, müssen dem Kunden stationär und/oder offline ein möglichst bequemes, zuverlässiges Einkaufserlebnis bieten und die Anlaufstelle für den Kunden werden. Stationär bedeutet das, ein möglichst übersichtliches und aufgeräumtes Filial-Layout zu bieten, in dem sich der Kunde gut zurechtfindet; online hingegen sind ein maximal Klick-optimierter Einkaufsprozess und die schnelle Lieferung entscheidend.

Während stationär vielfach der nächstgelegene Händler der bevorzugte ist und damit die Aspekte der räumlichen Nähe und Erreichbarkeit bei bestem Preis-Leistungs-Verhältnis wichtig sind, müssen Online-Händler andere Wege finden, um die fehlende physische Nähe auszugleichen. Das gelingt einerseits über die Abdeckung aller Zielgruppenbedürfnisse entlang vieler Kontaktpunkte und andererseits über ein tiefes, datenbasiertes Kundenverständnis, eine optimale Kundenansprache und beste Kundenbindungsprogramme – alles Aspekte, die zu einem hohen Kunden-Lock-in führen. In der finalen Ausbaustufe ist dies bei den großen Plattformen häufig ein umfangreiches Ökosystem, wie bereits zuvor

beschrieben. Dieser Lock-in erlaubt teilweise sogar leicht höhere Preise, da der Kunde bereit ist, für die Convenience und schnelle Lieferung etwas mehr zu bezahlen.

Wer sich als Everybody's Darling über Convenience positionieren möchte, muss sich dem schonungslosen Vergleich mit Amazon, dm, Ikea und Co. stellen. Das heißt, wenn es z. B. online bei der Nummer 1 ...

- ▶ ... nur zwei Klicks bis zum Kauf erfordert, kann es bei mir nicht vier Klicks dauern,
- ▶ ... in 24 Stunden lieferbar ist, dann muss ich das in der gleichen Zeit schaffen,
- ▶ ... 50 qualifizierte Kundenfeedbacks für ein Produkt gibt, reichen vermutlich nicht fünf und
- ▶ ... 100 Tage Rückgaberecht gibt, komme ich nicht mit zwei Wochen aus.

Erfolgsfaktoren (online)



Everybody's Darlings



Nischen-Heroes

Oberste Maxime	Fan-Anteil ausbauen und allen gefallen	Maximaler Share-of-Wallet und bewusst anders sein
Kernelemente	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Beste Übersicht, modernes Frontend ▶ Viele Kundenrezensionen, aber keine unnötig komplizierten „Inspirationsfeatures“ ▶ Maximale Convenience im Bestell- und Kaufprozess (Klick-optimiert) ▶ Schnellste Lieferzeiten ▶ Hoher Lock-in des Kunden (für Wiederkäufe) durch Prime, Alexa und Co. ▶ ... darf auch mal etwas teurer sein 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Authentizität und bewusste Polarisierung ▶ Inspiration, Erleben und ein besonderer Service stehen im Vordergrund ▶ Bester Preis online (damit Kunden nicht doch bei Amazon kaufen) ▶ ... die Lieferung darf auch mal einen Tag länger dauern
Paradebeispiel(e) bzw. Benchmark	Amazon	EMP und Wish

Quelle: Parthenon-Performance-Ranking 2018

Erfolgsfaktoren für Nischen-Heroes

Händler, die sich bewusst gegen den Vergleich mit den großen Ketten oder Plattformen entscheiden, sollten sich als Nischen-Heroes klar differenzieren und aktiv polarisieren: Inspiration, Erleben und besonderer Service stehen im Vordergrund. Während die stationären Nischen-Heroes die Zusatzleistungen teilweise einpreisen und eine höhere Zahlungsbereitschaft der Konsumenten abschöpfen können, braucht man als Online-Nischen-Hero dennoch zusätzlich den besten Preis, damit Kunden nicht nach der Inspirationsphase doch bei einer der großen Plattformen kaufen. Die erfolgreichen stationären Nischen-Heroes differenzieren sich gegenüber den großen stationären Ketten bewusst über ein durch die Bank besseres digitales Leistungsangebot.

Der Rockmusik-Fashion-Händler EMP ist ein Paradebeispiel für maximale Zielgruppenfokussierung und authentischen Stallgeruch (und das nicht nur nach drei Tagen Wacken). EMP polarisiert bewusst und will nicht jedem gefallen. Das „Aktivierungspotenzial“ von EMP, richtig begeisterte Fans zu generieren, zeigt sich auch in der Community von über 1,2 Mio. Facebook-Fans. (Zum Vergleich: Der beste Händler in unserem Ranking, dm, hat trotz deutlich größerem Fan-Anteil gerade einmal doppelt so viele.) Dazu gehört natürlich Präsenz vor Ort bei den wichtigsten Rock-Events und Festivals sowie der EMP-Katalog, der trotz schwindender Akzeptanz von Printmedien immer noch als „Bibel“ zu Hause die Enthusiasten

inspiriert. Teile des Sortiments sind exklusiv bei EMP erhältlich; da ist es auch nicht so schlimm, wenn die Lieferung mal einen Tag länger dauert und nicht grundsätzlich versandkostenfrei ist. Justin-Bieber-T-Shirts sind nicht im Sortiment ...

Es zahlt sich aus!

Die klare Positionierung und Entscheidung für einen der beiden aufgezeigten Wege führt entweder zu vielen Fans oder einer kleineren, aber sehr starken Fangemeinde. Beides ist legitim und zahlt sich auch finanziell aus. So entwickeln sich die Top-100-Händler insgesamt schon besser als der Markt, doch innerhalb dieser Spitzengruppe gibt es noch einmal deutliche Unterschiede: Händler, die sich für einen der beiden Wege entscheiden und diesen mit aller Konsequenz gehen, sind erfolgreicher und wachsen doppelt so stark wie die „Unentschlossenen“. Während Everybody's Darlings mit einem Fan-Anteil von >10 % im letzten Jahr durchschnittlich 7,5 % Umsatzwachstum verzeichnen konnten, kamen Nischen-Heroes, die eine kleine Zielgruppe besonders begeistern, sogar auf ein durchschnittliches Wachstum von 10,1 %. Dies beweist: Auch neben Unternehmen mit einer großen Fangemeinde gibt es eine klare Daseinsberechtigung und die Möglichkeit, bis in die Spitzengruppe der deutschen Händler aufzusteigen. Sie müssen sich nur entscheiden, und zwar in allen Dimensionen! ■

Umsatzwachstum nach Fan-Begeisterung¹ und Fan-Anteil in Prozent



¹ Basierend auf dem Umsatzwachstum von 2016–2017, soweit verfügbar, andernfalls 2015–2016
 Quelle: Geschäftsberichte; Basisrecherche; Parthenon-Performance-Ranking 2018



Sie möchten es genauer wissen?

Diese Publikation zeigt Ihnen lediglich eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten branchenübergreifenden Ergebnisse des Parthenon-Performance-Rankings. Für jede der untersuchten Branchen und für jedes der untersuchten Handelsunternehmen liegen detailliertere Daten vor, die es erlauben, die individuellen Stärken und Herausforderungen für Sie transparent herauszustellen:

- ▶ **Welcher „Händlertyp“ sind Sie? Wie viele (und welche) Fans haben Sie und wie „leidenschaftlich“ folgen diese Ihrem Konzept?**
- ▶ **Wie gut entspricht Ihr stationäres und digitales Leistungsangebot heute schon den Erfolgsfaktoren, um einen der aufgezeigten Wege erfolgreich zu gehen? Wo sind die Potenziale?**
- ▶ **Wo stehen Sie im Vergleich zu Ihren direkten Wettbewerbern und was bedeutet das für Ihre Zukunft?**

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

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.

© 2019 EY-Parthenon GmbH
All Rights Reserved.

KSV 1811-010
ED None

