

WAS KUNDEN WIRKLICH ZUFRIEDENSTELLT



DIE TATSÄCHLICHEN PRÄFERENZEN VON KUNDEN ERKENNEN UND NUTZEN

Früher verdankten Handelsriesen ihr Wachstum dem Auf- und Ausbau immer größerer, attraktiverer und effizienterer Filialen, mit denen sie Standort für Standort schwächere Wettbewerber vom Markt drängten. In vielen Sektoren und Ländern funktioniert diese Wachstumslogik heute nicht mehr: Die Zeit der Expansion ist (fast) vorbei. Die zentrale Herausforderung liegt nun darin, durch effektive Investitionen und Veränderungen in bestehenden Filialen mehr Kunden oder größere Warenkörbe vom Wettbewerb zu gewinnen.

Es ist einfach, Ideen zu entwickeln, um zusätzliche Kunden anzulocken. Wesentlich schwieriger ist aber vorherzusagen, welche dieser Ideen effektiv sind. Und da Verbesserungen in den Filialen immer mit Investitionen verbunden sind – sei es in Form von Kapital, niedrigeren Margen oder zusätzlichen operativen Kosten –, ist es entscheidend zu verstehen, was Kunden wirklich wollen. Die Unternehmen, die fundiert wissen, ob sie eher in niedrigere Preise, neue Produkte oder attraktivere Filialen und Serviceleistungen investieren sollten, haben einen deutlichen Vorteil im Wettbewerb.

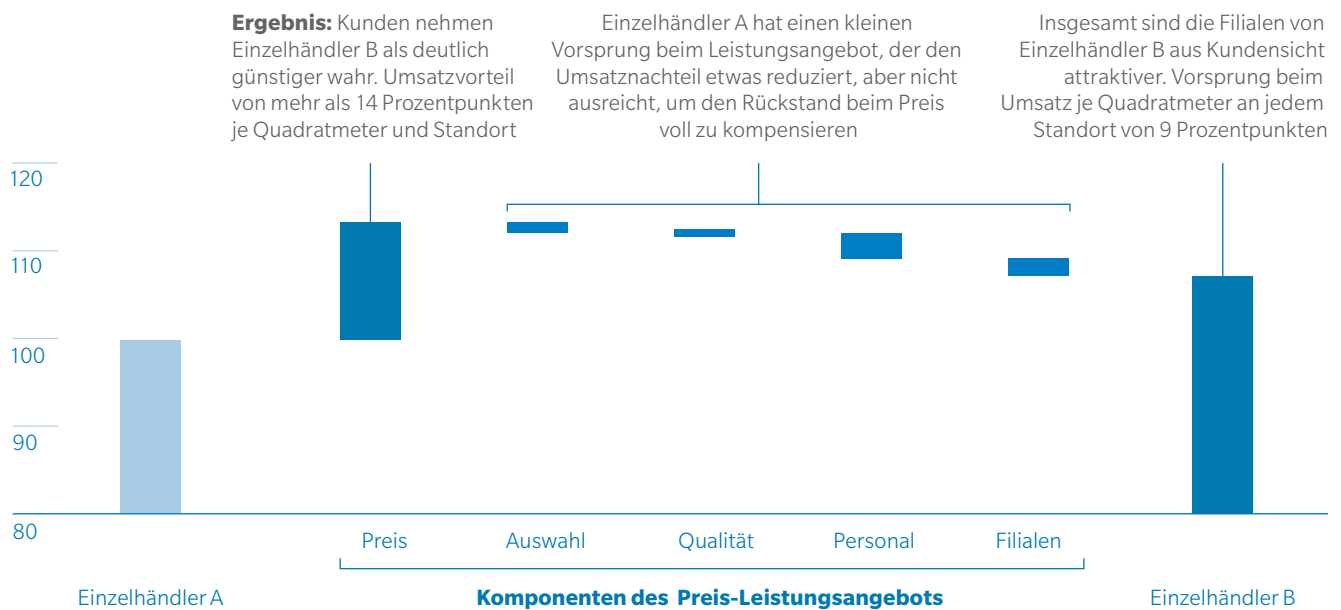
Drei Fragen sind in diesem Zusammenhang entscheidend:

1. Wie wirkt sich Kundenzufriedenheit tatsächlich auf die Umsatzentwicklung aus?
2. Wie lässt sich besser verstehen, was Kunden wollen und was ihre Zufriedenheit wirklich bestimmt, um sich nicht nur auf direkte Aussagen verlassen zu müssen?
3. Durch welche Maßnahmen, Investitionen und Schwerpunkte kann über eine höhere Kundenzufriedenheit in einem gegebenen Wettbewerbsumfeld Wachstum forciert werden?

Die nachfolgenden Antworten von Oliver Wyman basieren auf der Erfahrung aus der langjährigen Zusammenarbeit mit Handelsunternehmen in vielen Ländern und Handelszweigen.

Abbildung 1: Wie Kundenzufriedenheit die Umsatzentwicklung beeinflusst

Umsatz pro Quadratmeter (Indiziert: Einzelhändler A = 100)



1. WAS IST KUNDENZUFRIEDENHEIT WERT?

Um den Wert zufriedener Kunden quantifizieren zu können, ist es wichtig zu verstehen, warum sie sich bei ihrem Einkauf für eine bestimmte Verkaufsstelle entscheiden. Die Lage spielt hierbei eine große Rolle. In vielen Handelszweigen ist es ein wesentlicher Vorteil, wenn die Filiale in der Nähe des Wohnorts eines Kunden liegt. Doch dies ist keineswegs allein ausschlaggebend. Die Zufriedenheit der Kunden ist mindestens ebenso wichtig.

Die Messung des Zusammenhangs von Kundenzufriedenheit und Umsatzentwicklung einer Filiale ermöglicht es Einzelhändlern, den Aussagen von Kunden das tatsächliche Verhalten gegenüberzustellen. Die Unterteilung der Kundenzufriedenheit in Komponenten wie Preis, Auswahl und Qualität erlaubt es darüber hinaus, den Aufwand für die Verbesserung eines Faktors mit dem daraus resultierenden Umsatzanstieg abzugleichen.

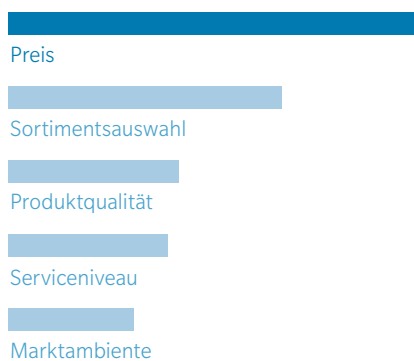
Abbildung 1 zeigt ein anonymisiertes Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel. Es vergleicht die Umsatz-Performance eines Kunden von Oliver Wyman (Einzelhändler A) mit der eines wichtigen Wettbewerbers (Einzelhändler B), bereinigt um den Einfluss verschiedener Ladengrößen und Ladenstandorte. Das Beispiel zeigt, wie sich Unterschiede in der Zufriedenheit mit einzelnen Komponenten des Preis-Leistungsangebots auf die Flächenproduktivität auswirken. In diesem Fall nehmen Konsumenten Einzelhändler B deutlich preiswürdiger wahr als Einzelhändler A. Zwar konnte A bei Auswahl, Qualität und Service punkten. Dies reicht jedoch nicht aus, um den Rückstand beim Preisimage gegenüber Wettbewerber B auszugleichen. Entsprechend lag der Umsatz pro Quadratmeter von Händler B systematisch rund neun Prozentpunkte über dem von A. Dieses Ergebnis basiert auf einer detaillierten, statis-

Abbildung 2:
Die Bedeutung unterschiedlicher
Faktoren des Leistungsangebots
in Relation zum Preis

Beispiel: Britischer Supermarkt



Beispiel: Deutscher Baumarkt



tischen Analyse des Einkaufsverhaltens von Kunden verknüpft mit einer Befragung von Tausenden Kunden über die Zufriedenheit mit verschiedenen Komponenten des Preis- und Leistungsangebots sowie der Entfernung zwischen den jeweiligen Filialen und dem Wohnort der Kunden.

2. WAS WOLLEN KUNDEN WIRKLICH?

Intuitiv weiß jedes Handelsunternehmen um die zentrale Bedeutung eines möglichst attraktiven Angebots. Allein daraus lässt sich keine effektive Investitionsstrategie ableiten. Statt Intuition ist ein fundiertes Verständnis der tatsächlichen Kundenpräferenzen wichtig – und nicht nur der Dinge, von denen Kunden sagen, dass sie ihnen wichtig sind. Zwar sammeln alle großen Handelsunternehmen Informationen über die Wahrnehmung und Einstellung von Kunden. Das „Wie“ ist jedoch entscheidend. Oftmals lassen sich aus den üblichen Kundenbefragungen keine validen Handlungsempfehlungen für Investitionen in die Verbesserung des Preis-Leistungsangebots ableiten. Generell ist die Nutzung von Umfragen für Investitionsentscheidungen schwierig, da hierfür verstanden werden muss, was die Aussagen von Kunden über deren Kaufverhalten verraten. Kunden plädieren für niedrigere Preise, eine höhere Produktqualität und einen besseren Service. In der Praxis ist es allerdings wenig hilfreich zu wissen, dass Kunden „möglichst viel mit möglichst guter Qualität zu möglichst günstigen Preisen“ möchten. In der Übersicht „I can’t get no satisfaction“ gibt es einige Hinweise darauf, wie sich Umfragen nutzen lassen, um nicht nur Daten, sondern auch verwertbare Informationen zu gewinnen.

In den vergangenen zehn Jahren hat Oliver Wyman diese Analysen in vielen Ländern und zahlreichen Handelszweigen durchgeführt. Auf einer hohen Abstraktionsebene hängt die Wahrnehmung der Kunden von zwei wichtigen Faktoren ab: vom Leistungsangebot, wozu unter anderem Sortimentsauswahl, Qualität und Service zählen, und vom Preis, inklusive der Effekte von Aktionen, Preiseinstiegssortimenten und Treueprogrammen. Diese beiden Faktoren lassen sich entsprechend weiter aufbrechen, um die genauen Einflüsse auf die Filialwahl von Kunden zu identifizieren. Ein Beispiel ist die getrennte Darstellung des Einflusses von Produktqualität und Sortimentsbreite (Abbildung 1).

Abbildung 2 zeigt anhand einer britischen Supermarktkette und eines deutschen Baumarkts weitere Beispiele für eine solche Analyse und die Bedeutung der verschiedenen Faktoren. Es überrascht nicht, dass vor allem Preis, Sortimentsauswahl und Produktqualität maßgeblich die Kundenzufriedenheit beeinflussen. Diese Faktoren werden von Kunden jeweils als bedeutsam angesehen. Aber die Gewichtung ist unterschiedlich: Die relative Bedeutung der verschiedenen Komponenten der Kundenzufriedenheit weicht von Land zu Land und von Branche zu Branche ab. Sie unterliegt auch Veränderungen im Zeitverlauf!

Abbildung 3 ermöglicht einen tieferen Einblick in die Ergebnisse der Analyse der britischen Supermarktkette. Sie zeigt, wie gut die einzelnen Anbieter jeweils im Vergleich zur Konkurrenz abschneiden. Ende 2010 sahen Konsumenten Asda, Morrisons, Sainsbury’s und Tesco annähernd gleichauf in

I CAN'T GET NO SATISFACTION

ÜBER DIE SCHWIERIGKEIT, DIE WAHREN PRÄFERENZEN VON KUNDEN ZU ERMITTELN

Alle Handelsunternehmen messen die Zufriedenheit ihrer Kunden. Nur wenige verfügen dabei über Methoden, die unmittelbar der Entscheidungsfindung dienen. Viele Verantwortliche sind verständlicherweise skeptisch, ob sich Daten aus Kundenbefragungen überhaupt für belastbare finanzielle Voraussagen nutzen lassen. Nach Erfahrungen von Oliver Wyman ist dies durchaus der Fall, aber nicht immer ganz einfach.

Rohdaten sind nutzlos.

Eine Voraussetzung für brauchbare Informationen ist die Aufbereitung von Marktforschungsdaten für das Management mit Blick auf aussagekräftige Zusammenhänge. Schwierigkeiten bereitet hierbei die Tatsache, dass oberflächlich betrachtet Kundenbefragungen vor allem eines zeigen: Die Kunden sind insgesamt zufrieden. Um zu verstehen, wie Kunden wirklich über die verschiedenen Faktoren des Leistungsangebots einer Filiale denken, braucht es weitergehende Analysen. Das Ziel: Identifikation der spezifischen Stärken und Schwächen, auf denen die Antworten der Kunden beruhen.

Entscheidend ist nicht, was Kunden sagen, sondern wie sie handeln.

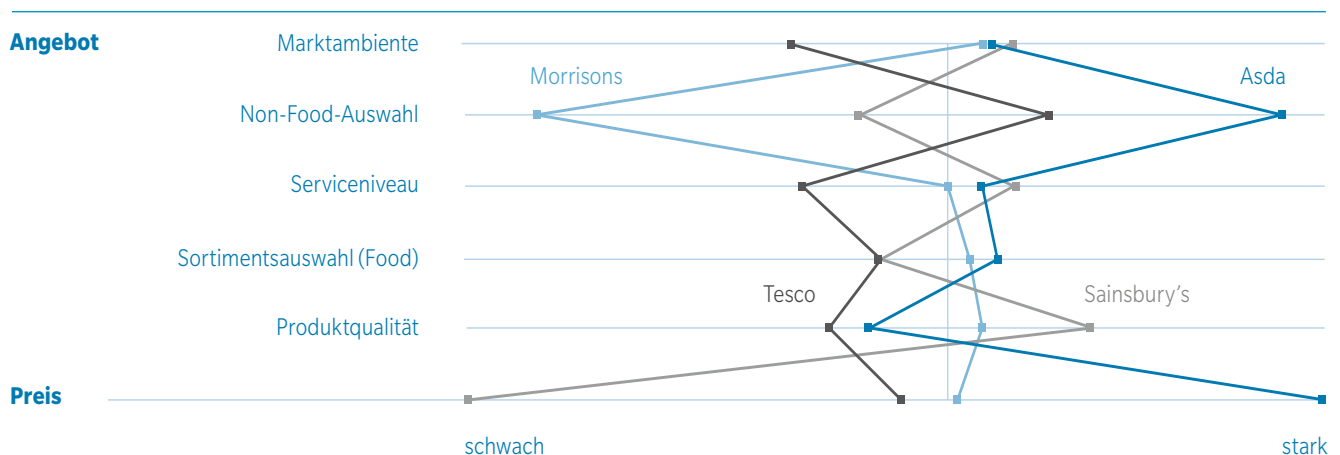
Befragungen bieten nur dann einen Mehrwert, wenn sie in Zusammenhang mit dem jeweiligen Einkaufsverhalten gebracht werden. In der Praxis bedeutet dies, dass die Antworten der Kunden ihrem Einkaufsverhalten gegenübergestellt werden müssen. Obwohl ein solcher Abgleich in der Regel langwierig und komplex ist, rechtfertigen die hierbei gewonnenen Erkenntnisse den Aufwand. Letztlich ist die Verbindung von Einkaufsverhalten und Kundenwahrnehmung der Schlüssel dafür, um über eine höhere Kundenzufriedenheit auch höhere Umsätze zu generieren.

Lage, Lage, Lage.

Die Wahl der Einkaufsstätte hängt stark von der Bequemlichkeit des Einzelnen ab. Um zu verstehen, wie Zufriedenheit und Verhalten von Kunden zusammenhängen, muss dieser Effekt eliminiert werden. Der einfachste Weg ist die Nutzung der Einzugsanalysen des jeweiligen Einzelhändlers. Da sich so das Einkaufsverhalten in Abhängigkeit von der Lage nachvollziehen lässt, können Kunden je nach Wohnort und Lage der eigenen Filialen und der Konkurrenz unterschiedlich gewichtet werden.

puncto Qualität, Auswahl, Filialen und Serviceniveau. Zwar zeigt die Grafik graduelle Unterschiede. Diese liegen aber weit unter denen in anderen Ländern. Beim Preis besaß Asda in den Augen der Kunden einen entscheidenden Vorteil, während Sainsbury's in erheblichem Maß den Konkurrenten hinterherhinkte. Wer in einem solchen Detaillierungsgrad Erkenntnisse über die Kundenwahrnehmung aufbereitet, gewinnt einen guten Überblick über Stärken und Schwächen der verschiedenen Einzelhändler. Über einen längeren Zeitraum hinweg funktioniert diese Analyse auch als effektiver Indikator für die zukünftige Geschäftsentwicklung. Sie erlaubt es, eine Verbindung zwischen Veränderungen in der Strategie und Veränderungen im Umsatz herzustellen. Zudem lässt sich herausarbeiten, welche Investitionen sich ausgezahlt haben und welche nicht.

Abbildung 3: Wie Kunden britische Supermärkte wahrnehmen
 Ranking Ende 2010

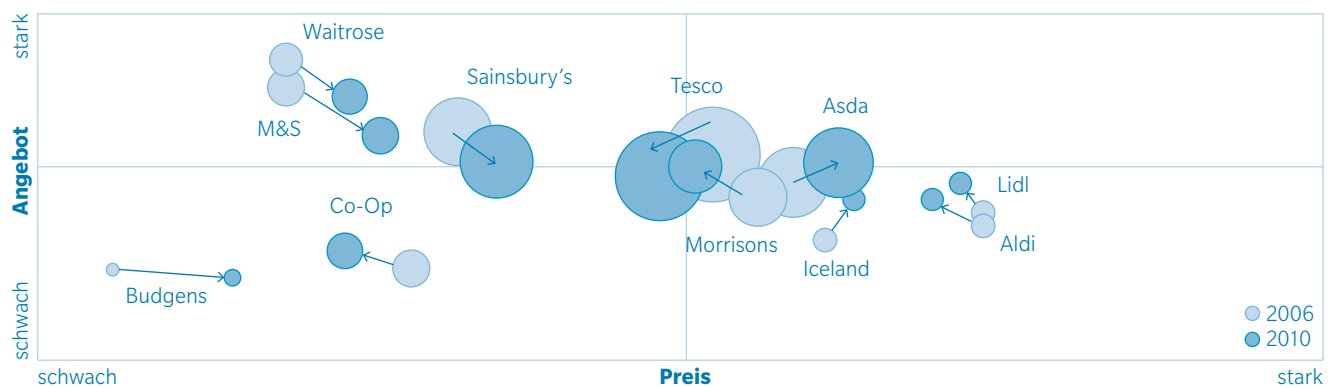


3. WIE LASSEN SICH NEUE WACHSTUMSCHANCEN EFFEKTIV IDENTIFIZIEREN UND BEWERTEN?

Das detaillierte Wissen, wie verschiedene Einzelhändler durch die Kunden wahrgenommen werden, ist außerordentlich wertvoll, um Veränderungen in der Wettbewerbslandschaft zu verstehen und zu forcieren. Die Customer Perception Map von Oliver Wyman ist dafür ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Instrument. Die Ergebnisse der Kundenwahrnehmung jedes Handelsunternehmens in den beiden Dimensionen Angebot und Preis werden ebenso in einer einzigen Grafik erfasst wie deren Veränderungen. Abbildung 4 zeigt die jüngste Customer Perception Map für den britischen Lebensmittel-einzelhandel sowie die Entwicklung der einzelnen Anbieter im Zeitverlauf. Der offensichtlichste Wandel liegt in der Annäherung aller großen Anbieter auf der Angebotsseite. Hier nehmen Kunden wesentlich geringere Unterschiede wahr als in der Vergangenheit. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Darstellung sämtlicher Werte relativ zum Marktdurchschnitt erfolgt. Somit sind die scheinbaren Verschlechterungen von Einzelhändlern, die früher einen größeren Vorsprung besaßen (Waitrose, M&S und in einem geringeren Ausmaß auch Sainsbury's), tatsächlich ein Ergebnis der Aufholjagd anderer Ketten. Dieser Effekt unterstreicht, wie wichtig kontinuierliche Investitionen sind, um Kunden zu gewinnen.

Die Customer Perception Map sieht je Land und Handelszweig anders aus. Es gibt jedoch wiederkehrende Muster. Die Unternehmen, die sich in der oberen rechten Ecke der Matrix befinden, wachsen mit hoher Geschwindigkeit. Sie sind die Gewinner im Verdrängungswettbewerb. Dagegen verbleiben Unternehmen in der unteren linken Ecke nicht lange dort: Entweder verbessern sie sich entlang der Dimensionen Angebot und/oder Preis oder sie werden, was häufiger geschieht, von einem erfolgreicherem Wettbewerber übernommen. Nur Convenience-Formate, die vor allem von der Lage ihrer Standorte zehren, können dauerhaft trotz schlechter Wahrnehmung bei Preis- und Leistung überleben – zumindest solange, bis sie an diesen Standorten keinem neuen Wettbewerb ausgesetzt sind. Die Customer Perception Map bietet zudem wertvolle Orientierungshilfen bei der Strategiedefinition. Einzelhändler können Marktanteile gewinnen, indem sie sich in Richtung Norden und Osten auf der Karte bewegen, das heißt die Kundenwahrnehmung ent-

Abbildung 4: Customer Perception Map für den britischen Lebensmitteleinzelhandel
2006 vs. 2010 (Größe der Kugel = Marktanteil)



weder bezüglich ihres Angebots oder ihres Preises verbessern. Was effizienter ist, hängt von der jeweiligen Ausgangslage im Vergleich zum Wettbewerb und der relativen Bedeutung der beiden Achsen im Marktumfeld ab. Da Veränderungen der Position in der Customer Perception Map zu Veränderungen der Marktanteile führen, lässt sich das Umsatzpotenzial verschiedener Wachstumsstrategien den jeweils erforderlichen Investitionen gegenüberstellen. Mit einer solchen Analyse können Handelsunternehmen verstehen, ob und wie mehr Personaleinsatz für besseren Service, eine höhere Produktqualität, niedrigere Preise oder kürzere Wartezeiten an den Kassen ihre Position verbessern und welches Umsatzpotenzial damit jeweils verbunden ist.

WETTBEWERBSVORTEILE KONSEQUENT NUTZEN

Weiß ein Einzelhändler, wie gut er in der Wahrnehmung der Kunden im Vergleich zum Wettbewerb dasteht, hat er erheblich bessere Chancen, seinen Umsatz zu steigern – und Marktanteile durch Bewegung in Richtung Norden oder Osten auf der Customer Perception Map zu gewinnen. Der Versuch, Kunden auf der Basis intuitiver Einschätzungen über deren Wünsche und Wahrnehmungen zu gewinnen, wird höchstens wechselhaften Erfolg haben. Ein Einzelhändler läuft bei einem solchen Vorgehen Gefahr, zu lange zu glauben, genug zu investieren, um dann rückblickend zu erkennen, dass dies nicht der Fall war. Auch liegt der Wert einer nachhaltigen, konsistenten und aktuellen Analyse der Wettbewerbslandschaft auf der Hand.

Die Kundenzufriedenheit ist nicht der einzige Faktor, der die finanzielle Entwicklung eines Handelsunternehmens beeinflusst. Veränderungen bei der Zahl der Filialen oder beim Wettbewerb haben ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf Umsätze und Margen. Aber auf lange Sicht hängt die Stabilität eines Geschäftsmodells im Einzelhandel von der Fähigkeit ab, die Kunden zumindest genauso gut – und idealerweise besser – als der Wettbewerb zufriedenzustellen. Wer die entscheidenden Faktoren für die Kundenzufriedenheit aufgrund eigener Analysen kennt und zugleich ein ungeschminktes Bild darüber besitzt, wie Kunden das eigene Unternehmen wahrnehmen, hat einen deutlichen Vorteil im Wettbewerb. Über die Zeit lässt sich dieser ausbauen – indem Kunden noch mehr von dem geboten wird, was sie wirklich wollen.

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine Tochter der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.com/de

KONTAKT

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

James Bacos
Central and Eastern European Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French and Southern European Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

© 2012 Oliver Wyman. All rights reserved.