

Der Kunde im Mittelpunkt

Abkehr von der reinen Preisfokussierung im Lebensmitteleinzelhandel

In Deutschland stand im Lebensmitteleinzelhandel der Preis als zentrales Element der Kundenansprache seit Jahren im Vordergrund. Zu Unrecht – wie eine aktuelle Studie von A.T. Kearney zeigt. Kunden wollen stärker emotional mit gezielt auf sie zugeschnittenen Produkten angesprochen werden und sind dafür auch bereit, mehr Geld auszugeben. Lebensmitteleinzelhändler bearbeiten dieses sogenannte Mass Premium-Segment derzeit jedoch noch nicht ausreichend genug, um hier ihre Marktposition dauerhaft zu festigen.



Die Marktanteile im deutschen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) verteilen sich auf sehr unterschiedliche Formate. Neben den sogenannten Discountern (37,0 Prozent Marktanteil), die ein begrenztes Sortiment zu niedrigen Preisen anbieten, und dem kleinen, auf eine sehr anspruchsvolle Kundengruppe konzentriertem Luxussegment (7,3 Prozent), gibt es Fachgeschäfte (8,2 Prozent), Supermärkte und SB- und Verbrauchermärkte (47,6 Prozent), die zusammen einen Marktanteil von über 55 Prozent halten. Obwohl demnach die Mehrheit der Kunden ihre Einkäufe in den beiden zuletzt genannten Segmenten tätigt, werden die spezifischen Wünsche der Kunden von den Händlern nur unzureichend verstanden. Eine breit angelegte A.T. Kearney-Konsumentenbefragung hat die Konsumenten und ihre Präferenzen detailliert untersucht. Anhand von Interviews wurden 747 Kunden

dieser Lebensmitteleinzelhandelsformate unterschiedlicher Altersgruppen in Deutschland repräsentativ befragt.

Unterschiedliche Konsumententypen

Aus der Erhebung dieser Daten konnten zunächst sechs Zielgruppen mit verschiedenen Kundenbedürfnissen und unterschiedlichem Konsumentenverhalten abgeleitet werden. Im Einzelnen handelt es sich um die Kundengruppe der Senioren (Menschen über 60 Jahren mit mittlerem bis hohem Einkommen und hoher LEH-Treue), der Yuppies (luxus- und erlebnisorientiert einkaufende Singles oder Doppelverdiener mit hohem Einkommen ohne Kinder), der Streuner (anonyme Einkäufer mittleren Einkommens mit geringer LEH-Treue), der Ökologisch- & Qualitätsbewussten (Ö&Q) (Personen mit mittlerem bis hohem Einkommen und hoher

Differenzierte Kundenansprache und eine Abkehr von der reinen Preisfokussierung hin zum Mass Premium-Segment zahlen sich für Lebensmitteleinzelhändler aus.

Anbieter treue bei Gefallen der Produkte), der Knapp bei Kasse-Kunden (niedrige Einkommen und ausgeprägter Preisorientierung sowie geringer Markentreue) sowie der Familien (Mehrpersonenhaushalte mit mittlerem Einkommen und beeinflusster Kaufentscheidung durch Kinder). Die Analyse der Befragten, die durchschnittlich monatlich 167 Euro pro Person im LEH ausgeben, zeigte deutlich, dass sich keine dieser Zielgruppen ausreichend von den Handelsunternehmen angesprochen fühlt (Abbildung 1). So bestätigen 80 Prozent der Befragten, dass es dem LEH bei der persönlichen Kaufentscheidung nicht gelingt, wesentliche Hilfestellung zu leisten. 50 Prozent empfanden durchgeführte Aktionen wie zum Beispiel Treuepunktaktionen im Handel zudem als nicht nachvollziehbar und zehn Prozent der Befragten konnten sich an überhaupt keine Aktion einer LEH-Kette erinnern. Mehr als zwei Drittel der Konsumenten empfanden den Einkauf zudem eher als lästige Pflicht denn als echtes Erlebnis. So herrscht bei den befragten Personen über alle Zielgruppen hinweg auch ein geringes Maß an Loyalität den Lebensmitteleinzelhändlern gegenüber. Hier gaben sogar 85 Prozent der Befragten an, sie würden einen Lebensmitteleinzelhändler nicht vermissen, wenn sich dieser aus dem Markt zurückziehen würde. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass Kunden das Produktangebot der Einzelhändler nicht als wesentliches Differenzierungs-

Abbildung 1: Wesentliche Ergebnisse der A.T. Kearney-Konsumentenbefragung

Zielgruppen	Kein Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen konnte bisher eine oder mehrere Konsumentenzielgruppen nachhaltig für sich „erobern“.
Emotionen	Den Verkäufer/-Innen gelingt es nicht, emotionale Verkaufserlebnisse zu vermitteln; Qualifikation alleine ist nicht differenzierend genug.
Gesellschaft	Kein Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen konnte sich bisher glaubwürdig als ethisch herausragend positionieren.
Produkte	Das Produktangebot wird durchgängig nicht als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen.
Aktionen	Aktionen sind nicht „denkwürdig“ genug und dem Kunden ist deren Zweck oft nicht verständlich.
Preis	Der Händler glaubt mehr an den Preis als der Kunde, nur 1/3 der Kunden richten ihr Einkaufsverhalten jedoch nur nach dem Preis aus.

Quelle: A.T. Kearney

merkmal wahrnehmen. Die Händler vergeben so die Chance, dass Kunden ihre Läden nur aufgrund der ausschließlich dort angebotenen Produkte aufsuchen. Ebenfalls bedeutsam ist das Versäumnis, keine emotionale Bindung zu den Kunden aufzubauen. Über 50 Prozent der Befragten wären aber bereit, zehn Prozent und mehr für Produkte zu zahlen, um dort einzukaufen, wo sie auch emotional angesprochen werden, also beispielsweise moderne Erlebniseinkaufswelten vorfinden, in denen Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen einkaufen würden.

Auch die Wahrnehmung der Kunden bezüglich des gesellschaftlichen Engagements der Handelsunternehmen zeigt weitere Defizite auf. Seit einigen Jahren verfolgen Firmen in Deutschland vermehrt Initiativen, die unter dem Stichwort der Corporate Social Responsibility (CSR) gefasst werden. Hierunter ist zu ver-

stehen, dass Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen und sich den ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen der Globalisierung bewusst sind und diese positiv zu beeinflussen versuchen. Unternehmen, die hier besonders aktiv sind, bewerben ihre Initiativen mit dem Ziel, ein positives gesellschaftliches Image für das Unternehmen aufzubauen. Die Umfrage zeigte jedoch, dass es gerade der exponierte LEH bisher nicht geschafft hat, sich gesellschaftlich positiv und glaubwürdig zu positionieren. So billigten lediglich 18 Prozent der Befragten den Unternehmen ein soziales Engagement zu. Immerhin noch 41 Prozent glaubten, dass die klassischen LEH-Formate verantwortlich mit ihren Lieferanten umgehen und ihnen zum Beispiel faire Preise zahlen oder auch regionale Hersteller unterstützen. Beachtenswert ist hierbei, dass über 66 Prozent der Befragten über alle Ziel-

gruppen hinweg eine höhere Preisbereitschaft signalisieren, wenn ein Händler sich bewusst für CSR-Themen stark macht.

Kunden vermissen klares Profil im Lebensmitteleinzelhandel

Zusammen genommen herrscht so in dem betrachteten Marktsegment, d.h. bei Fachgeschäften, Supermärkten, SB- und Verbrauchermärkten eine hohe Profillosigkeit vor. Überbewertet wird von den Händlern der Preis, den Kunden zu zahlen bereit sind. Denn lediglich ein Drittel der Befragten richtet ihr Einkaufsverhalten ausschließlich hiernach aus. Vielmehr zeigt ein Großteil der Befragten eine höhere Zahlungsbereitschaft als zurzeit durch angebotene Produkte, geschaffene Ladenatmosphäre sowie persönliche Einstellung gegenüber dem jeweiligen Lebensmitteleinzelhändler erzielt wird. Die Untersuchungsergebnisse lassen daher darauf schließen, dass es einen Markt für das sogenannte Mass Premium-Segment gibt. Kunden wollen qualitativ höherwertige Produkte bei einem Lebensmitteleinzelhändler ihres Vertrauens kaufen. Die Qualität der Produkte stellt hierbei jedoch nur ein wichtiges Element der Positionierung dar.

Fünf Erfolgsfaktoren für den Mass Premium Markt

Was aber genau macht nun das Mass Premium-Segment aus und wie sollten Unternehmen dieses Kundensegment bedienen? Die Ergebnisse der

durchgeführten A.T. Kearney-Analyse zeigen, dass sich Lebensmitteleinzelhändler entlang fünf Dimensionen neu aufstellen müssen. Erst durch eine erfolgreiche Positionierung entlang dieser Dimensionen kann ein Unternehmen zu einem echten Mass Premium Leader werden und so auch nachhaltig glaubhaft als solcher von den Kunden wahrgenommen werden, wodurch er für seine Produkte dann auch ein Premium verlangen kann.

(1) Lebensmitteleinzelhändler sollten zunächst analysieren, welche **Zielgruppen** sie tatsächlich ansprechen wollen. Um für eine oder mehrere Zielgruppen interessant zu sein, sollte der Marktauftritt auf diese Zielgruppen ausgerichtet sein. So sollten gezielt Barrieren zwischen den einzelnen Zielgruppen aufgebaut werden um sicherzustellen, dass ähnliche sozioökonomische Gruppen angesprochen werden. Dies kann unter anderem durch eine zielgruppenspezifische Werbung und Ladenausstattung zum Beispiel für Senioren erfolgen.

(2) Ebenfalls wichtig ist das **gesellschaftliche Engagement**. Allerdings billigen nur 18 Prozent der Befragten den Lebensmitteleinzelhändlern soziales Engagement auch tatsächlich zu. Lediglich 41 Prozent vermuten, dass fair mit den Zulieferern umgegangen wird. Lebensmitteleinzelhändler müssen dringend erkennen, wie wichtig eine umfassende Strategie hinsichtlich CSR mittlerweile ist. Eine reine Orientierung am gesetzlichen Rahmen in Bezug auf Produkte, Mitarbeiter und Zulieferer ist seit langem

nicht mehr ausreichend. Vielmehr sollten die Unternehmen sich durch ein besonderes soziales Engagement und faires Verhalten sowie demonstriertes ökologisches Bewusstsein auszeichnen und dieses dann auch aktiv kommunizieren. Ein gutes Beispiel hierfür stellt die Aktion Plan A von Marks&Spencer dar, worin 100 Maßnahmen in den Bereichen Klimawandel, Abfallentsorgung, Verwendung nachhaltiger Rohstoffe, Wahrnehmung als fairer Geschäftspartner sowie Gesundheit definiert wurden.

(3) Ein erfolgreiches Unternehmen im Mass Premium-Markt sollte dem Kunden außerdem eine klare **„emotionale Orientierung“** geben. Der Aufbau von Vertrauen, durch das Schaffen einer unverwechselbaren Identität des Unternehmens, der Betonung von Unternehmenswerten und dem Propagieren des Genusses der Waren statt des reinen Konsumierens beeinflusst die Kaufentscheidung positiv und schafft beim Kunden zudem Zufriedenheit beim Einkauf. Hierbei reichen qualifizierte Mitarbeiter allein nicht aus. Vielmehr sollte speziell geschultes und motiviertes Personal mit besonderem Fachkenntnissen wie zum Beispiel Food Connaisseurs und Kellermeister eingesetzt werden.

(4) Bei den angebotenen **Produkten** ist es zwar unerlässliche Voraussetzung, dass die Produkte korrekt ausgezeichnet und frisch sind. Das Angebot von qualitativ hochwertigen, regionalen Produkten unter besonderer Einbindung von lokalen Pro-

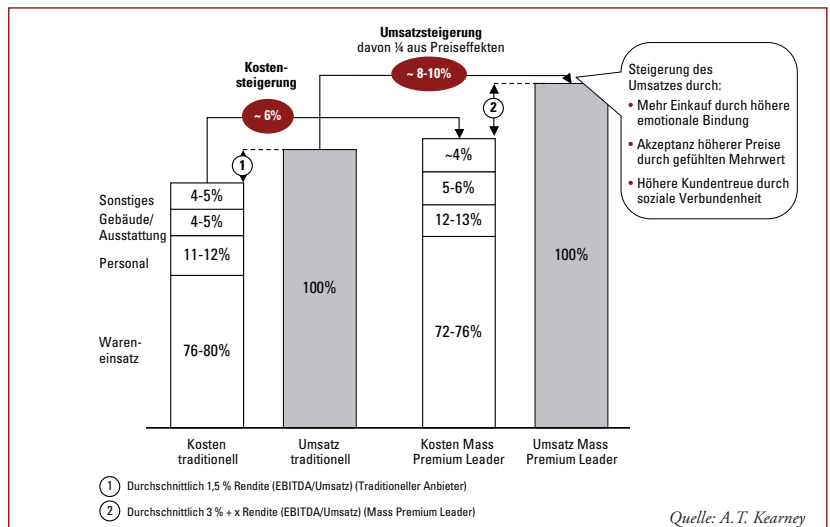
duzenten signalisiert dem Kunden jedoch einen besonderen Bezug zur Region und reduziert zudem Transportwege, wodurch unnötiger CO₂-Ausstoß vermieden wird.

(5) Wichtiger Erfolgsfaktor sind zudem **Aktionen** in den Filialen, die nicht nur gut organisiert sein müssen, sondern bei der relevanten Zielgruppe auch in Erinnerung behalten werden – also durchaus spektakulärer Natur sein können. Durch die positive Assoziation solcher Aktionen mit dem jeweiligen Einzelhändler wird die Loyalität des Kunden gestärkt. Als Beispiel hierfür ist an Aktionen für den Umweltschutz zu denken, an welchen sich die Kunden beteiligen können wie zum Beispiel durch den Kauf von Regenwaldfläche in Verbindung mit informativ ausgestatteter Einkaufsfläche und Informationen über spezifische Produkte aus diesen Regionen.

Wer wird Mass Premium Leader?

Aus heutiger Sicht hat sich noch kein deutscher Lebensmitteleinzelhändler bei allen kritischen Erfolgsfaktoren besonders hervorgetan. Von einem klaren Mass Premium Leader

Abbildung 2: Renditevergleich traditioneller Anbieter gegenüber Mass Premium Leader (Grafik nicht maßstabstreu)



kann noch keine Rede sein. Momentan gibt es nur vereinzelte erfolgreiche Unternehmen in einigen dieser Bereiche wie Edeka Südwest mit dem aufgesetzten Produktprogramm „Bestes aus der Region“ als Beispiel für den starken Fokus auf regionalen Produkten. Jedoch setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass durch eine Abkehr von der reinen Preisfokussierung erhebliche Renditepotenziale erschlossen werden können. So geht die A.T. Kearney-Studie von einer Steigerung der Rendite von 1,5 Prozent auf über drei Prozent, sowie einem Um-

satzplus von acht bis zehn Prozent (davon ein Viertel aus Preiseffekten) bei einer Positionierung als Mass Premium-Einzelhändler gegenüber der traditionellen Positionierung aus (Abbildung 2). Aus diesem Grund scheint es nur noch eine Frage der Zeit, bis sich ein solcher Mass Premium Leader im deutschen Lebensmitteleinzelhandel herauskristallisiert. Die spannende Frage bleibt nur, wer sich hier einen nachhaltigen Vorsprung erarbeiten kann.

Autoren:

Dr. Peter Pfeiffer (Düsseldorf) erreichen Sie unter peter.pfeiffer@atkearney.com.
 Dr. Mirko Warschun (München) erreichen Sie unter mirko.warschun@atkearney.com.
 Dr. Jochen Stratmann (München) erreichen Sie unter jochen.stratmann@atkearney.com.
 Dr. Jens Rühle (Düsseldorf) erreichen Sie unter jens.ruehle@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der größten internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.300 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
 Marketing & Communications
 Kaistraße 16 A
 40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de