

*Interview mit Maximilian Weber zu Konsumententrends im Detailhandel*

veröffentlicht auf [moneycab.com](http://moneycab.com) am 26. Juli 2011



*Maximilian Weber, Leiter des Kompetenzzentrums Retail Branding am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen.*

von Patrick Gunti

**Moneycab: Herr Weber, Sie sind Leiter des Kompetenzzentrums Retail Branding am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St. Gallen, das die Trends im Einkaufsverhalten von Schweizer Konsumenten in den Detailhandelsbranchen Lebensmittel, Bekleidung, Möbel, Elektronik und Sport untersucht hat \*. Welches sind die aktuellen Trends über die verschiedenen Branchen hinweg?**

**Maximilian Weber:** Über alle Branchen hinweg stellen wir eine hohe Relevanz von innovativen Sortimenten und einer geringeren Rolle des Preises fest. Eigenmarken werden zunehmend beliebter und Konsumenten achten mehr auf das CSR-Engagement der Händler und Hersteller. Hohe Servicebedürfnisse der alternden Gesellschaft und stärkere Inspiration des Kunden am POS werden den Detailhandel in Zukunft herausfordern.

**Von Spontankäufen abgesehen steht am Anfang des Kaufprozesses die Information über ein Produkt. Wie läuft diese Informationsphase ab?**

In der Regel informieren sich Konsumenten zunächst darüber, welche Produkte bzw. Händler ihre Bedürfnisse am besten befriedigen. Die Informationssuche läuft häufig passiv ab. So sucht der Konsument oft nicht aktiv nach Informationen, sondern wird scheinbar zufällig mit ihnen im Alltag konfrontiert, z.B. beim Fernsehen, Zeitunglesen, Surfen im Internet oder beim Gespräch mit Freunden. Diese Informationssuche variiert von Branche zu Branche. Im Lebensmittelbereich ist die Produktverpackung die wichtigste Informationsquelle. 62% der Konsumenten geben an, den Informationen am Produkt zu vertrauen. Bei Gebrauchsgütern (Bekleidung, Sport, Möbel, Elektronik) sind die Empfehlungen des Verkaufspersonals relevanter.

Insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten wie Sportartikeln geniesst die Meinung des Verkaufspersonals das grösste Vertrauen. Auch der Freundes- und Bekanntenkreis hat einen grossen Einfluss auf das Einkaufsverhalten. Bei manchen Konsumenten steht bei der Kaufentscheidung nicht das Produkt selbst im Vordergrund, sondern mehr die Zugehörigkeit zu einer Gruppe bzw. deren Bestätigung, die der Kauf mit sich bringt.

**Noch vor 10 Jahren verhielten sich Konsumenten ihren beliebtesten Anbietern gegenüber loyal. Können sich die Detailhandels-Unternehmen heute auf diese Treue immer noch verlassen?**

Da sprechen Sie einen interessanten Trend an. In der Tat hatten Konsumenten früher in jeder Branche einen Lieblingsanbieter und gingen auch stets wieder dorthin. Unsere Ergebnisse zeigen, dass heute in jeder Branche ein Wechselkaufverhalten existiert. Nur 60% der Lebensmittelkunden gehen immer in das gleiche Geschäft. Bei

Möbeln sind es sogar nur 35%, die ihrem Anbieter treu sind. Zudem haben viele Konsumenten ein zunehmendes Abwechslungsstreben nach neuen Produkten und finden es häufig langweilig, immer wieder das gleiche Produkt zu kaufen.

**“Unsere Ergebnisse zeigen, dass heute in jeder Branche ein Wechselkaufverhalten existiert.”**  
**Maximilian Weber**

**Was sind die entscheidenden Motive der Konsumenten für die Geschäftswahl?**

Nachdem sich der Konsument informiert hat, entscheidet er sich in der Geschäftswahlphase für einen bestimmten Händler, bevor er dann im Laden ein konkretes Produkt auswählt. Dabei evaluiert er – in erster Linie auf Basis rationaler Kriterien – die für seine Bedürfnisse passende Einkaufsstätte. Wir haben uns die Händlerwahl und insbesondere die Geschäftswahlmotive der Konsumenten genauer angeschaut. Entscheidend sind hierbei die drei Aspekte Produkt, Preis und Service. Bei der Analyse fällt Folgendes sofort auf: Ein innovatives und qualitativ hochwertiges Produktangebot ist das wichtigste Motiv bei der Händlerwahl.

Egal, ob es sich um kleine oder grosse Anschaffungen, um Lebensmittel für den selben Abend oder um einen Fernseher für die nächsten fünf Jahre handelt, das überzeugendste Argument, das ein Händler seinen (potenziellen) Kunden bieten kann, ist ein attraktives Sortiment. In jeder Branche besitzt dieses Instrument mit Abstand die grösste Wichtigkeit.

**Im Detailhandel ist eine eigentliche Preisschlacht im Gange. Rabatt hier, Aktion dort, Tiefstpreise, Dauertiefstpreise, Abschläge etc. Wie reagieren die Konsumenten darauf?**

In Zeiten zunehmenden Preiswettbewerbs steigt die Gefahr, dass durch die sich überschlagenden Angebote und zeitlich inkonsistente Preissetzung Preisverwirrung aufkommt. Mindestens 60% der Konsumenten in allen untersuchten fünf Branchen geben an, dass Preisveränderungen für sie unvorhersehbar sind. Auch verändern sich aus Konsumentensicht die Preise in den Läden sehr häufig. Im Sportdetailhandel (48%) und Elektronikdetailhandel (48%) stellen die meisten Konsumenten Preisveränderungen in den Geschäften fest. Konsumenten fallen die Preisveränderungen bewusst auf und es verärgert sie teilweise, wenn sie beispielsweise einen Artikel im “50% Preiskracher Angebot” sehen, den sie nur wenige Tage zuvor zum regulären Preis erworben haben. Eine Folge ist, dass Konsumenten Preise als unfair beurteilen.

**“In Zeiten zunehmenden Preiswettbewerbs steigt die Gefahr, dass durch die sich überschlagenden Angebote und zeitlich inkonsistente Preissetzung Preisverwirrung aufkommt.”**

So ist im Sport- und Bekleidungsdetailhandel jeder vierte Konsument der Meinung, dass die Preise in den Geschäften unfair sind. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass zahlreiche Preisaktionen in den vergangenen Monaten zu Verwirrung geführt haben. Konsumenten haben Probleme, den “richtigen” bzw. regulären Preis von Produkten zu erkennen. Dieser Aktionismus erzieht Konsumenten eher zu Schnäppchenjägern. Es gibt fast jeden Artikel momentan bei einem der Händler in Aktion und der Konsument weiss, dass sich Preise häufig verändern. Dies kann auch dazu führen, dass Konsumenten den Kauf bestimmter Artikel bewusst aufschieben und bei Aktionen zugreifen. Ein moderater Umgang mit Rabatten und anderen Preisaktionen erscheint für den Schweizer Detailhandel notwendig.

**Der Preis ist ein Faktor, und wegen tieferer Preise haben sich Konsumenten in früheren Jahren auch für Eigenmarken entschieden. Ist der Preis heute immer noch das Argument, oder haben sich Eigenmarken mittlerweile in der Wahrnehmung auch als qualitativ gleichwertige Alternative etabliert?**

Für rund 40% der Konsumenten spielen Marken eine wichtige Rolle. Während in der Elektronikbranche für die meisten Befragten Markenprodukte entscheidend sind, ist die Markenaffinität bei Möbeln am geringsten ausgeprägt. Eigenmarken, insbesondere in den Preiseinstiegsklassen, spielen weiterhin eine wichtige Rolle. In der Lebensmittelbranche geben beispielsweise heute noch 46% der Konsumenten an, dass sie Eigenmarken aufgrund des sehr guten Preis-/Leistungsverhältnisses bevorzugen. Doch Eigenmarken können mittlerweile auch

zunehmend in qualitativer Hinsicht beim Konsumenten punkten. So geben über 50% der Konsumenten im Lebensmittel und Textilbereich an, dass Eigenmarken qualitativ den Markenprodukten in nichts nachstehen.

### **Wie äussert sich das Kundenverhalten im Bereich nachhaltiger Produkte und wie macht sich verantwortungsvolles Handeln für die Unternehmen bezahlt?**

Nachhaltiges, verantwortungsvolles Handeln, das Ökonomie mit Ökologie verbindet, gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund von Lebensmittelskandalen und Profitgier mancher Anbieter mehr und mehr an Bedeutung. Diese Tendenz wird auch im Schweizer Handel branchenübergreifend deutlich. Am stärksten ist das CSR-Interesse im Lebensmittelbereich ausgeprägt. Über 60% der Konsumenten geben an, beim Lebensmittelkauf lokale Anbieter zu unterstützen, bereit zu sein sowie für umweltfreundliche Produkte einen Aufpreis zu bezahlen und solche Anbieter zu präferieren, für die soziale Werte wichtig sind.

Auch in den anderen Handelsbranchen manifestiert sich dieser Trend. Umweltfreundliche Produkte sind in allen Branchen für über die Hälfte der Konsumenten relevant. Auch soziale Werte, welche sich in den Aktivitäten und Geschäftspraktiken der Anbieter widerspiegeln, haben für viele Konsumenten (Sport: 50%; Elektronik: 47%; Möbel: 45%; Bekleidung: 35%) Einfluss auf die Einkaufspräferenzen. Für den Fachhandel deuten unserer Ergebnisse auf grosse Umsatzpotenziale hin. Knapp die Hälfte aller Befragten gibt an, beim Einkauf in den fünf untersuchten Branchen lokale Anbieter und Nachbarschaftsläden zu unterstützen.

### **Was auffällt, ist in vielen Branchen die Vielfalt an Produkten. Wenn wir als Beispiel die boomenden Grossbildschirm-Fernseher nehmen: Unzählige Marken, unzählige Bildschirmgrössen, Bildqualitäten, ständig neue Innovationen. Wie orientieren sich die Kunden und welchen Einfluss haben ausufernde Sortimente auf das Kaufverhalten?**

Viele Detailhändler sind der Meinung, dass sich der Kunde eine möglichst grosse Auswahl wünscht. So erhöhen sie kontinuierlich die Artikelanzahl in ihren Sortimenten. Auch die Industrie forciert diesen Trend, indem sie immer wieder neue Varianten und angebliche Innovationen lanciert. Ausufernde Sortimente können jedoch Konsumenten verwirren, Kaufunlust verursachen und eine von Händlern angestrebte Sortimentsprofilierung zunichte machen. Unsere Ergebnisse machen dies deutlich. Mindestens ein Viertel aller Konsumenten übt branchenübergreifend Kritik an den hiesigen Anbietern, welche auf eine Sortimentsverwirrung zurückzuführen ist.

## **Ausufernde Sortimente können jedoch Konsumenten verwirren, Kaufunlust verursachen und eine von Händlern angestrebte Sortimentsprofilierung zunichte machen.**

In jeder Branche gibt es andere Aspekte, die den Konsumenten besonders stark verwirren. In der Textilbranche geben beispielsweise 26% der Befragten an, dass die Anordnung der Produkte im Regal bei ihrem bevorzugten Händler unübersichtlich ist. In der Sportartikelbranche wird die Übersichtlichkeit zwar besser beurteilt, doch geben trotzdem 25% der Konsumenten an, dass sie sich selbst bei ihrem bevorzugten Anbieter, nur sehr schwer zurechtfinden. Der Suchaufwand, bis der Konsument ein Produkt im Laden findet, wird in allen Branchen als sehr hoch empfunden. Am höchsten ist der Suchaufwand in der Sportbranche (32%), Elektronik (33%) und bei Möbeln (40%). Nahezu 30% der Konsumenten geben darüber hinaus branchenübergreifend an, dass sie nicht immer das finden, wonach sie eigentlich suchen. Bei Möbeln sind dies 36%, bei Sportartikeln 37% und beim Einkauf von Bekleidung sind dies sogar 38% der Konsumenten. Wenn man sich vor Augen führt, dass diese Konsumenten vermutlich die Produkte zusätzlich gekauft hätten, wird das verschenkte Umsatzpotenzial deutlich.

Das Phänomen der Sortimentsverwirrung scheint allerdings nicht immer nur ein anbieterspezifisches Problem zu sein. So zeigen unsere Detailauswertungen beispielsweise einige Stärken aber auch Schwächen der Fachhändler in den einzelnen Branchen. Auch gilt es zu berücksichtigen, dass die einzelnen Altersgruppen, Einkommensklassen und Geschlechter das Ausmass der Verwirrung unterschiedlich wahrnehmen.

### **Sie unterscheiden bei den Konsumenten zwischen Plankäufern und Zusatzkäufern, also Konsumenten, die im Geschäft mehr kaufen, als sie sich vorgenommen haben. Welche Branchen profitieren am meisten von den Zusatzkäufern?**

Unsere Ergebnisse zeigen, dass es in jeder der fünf untersuchten Branchen einen beachtlichen Teil von Zusatzkäufern gibt. Während im Elektronikdetailhandel “nur” knapp 20% potenzielle Zusatzkäufer sind, geben im Bekleidungsdetailhandel fast 50% an, dass sie häufig mehr kaufen als sie sich vorgenommen haben. Auch beim Einkauf von Lebensmittel sind knapp 43% der Konsumenten potenzielle Zusatzkäufer. Unsere Detailanalysen zeigen konkret auf, wodurch sich diese Käufergruppen auszeichnen und wie man sie ansprechen könnte. Das Thema Kundeninspiration in der Verkaufsstelle erhält diesbezüglich einen hohen Stellenwert.

### **Mehr Service für eine zunehmend ältere Kundschaft ist einer der von Ihnen erwähnten Trends. Vor was für Herausforderungen stellt dies die Anbieter?**

Die zunehmenden Serviceanforderungen die Detailhandelswelt in Zukunft herausfordern werden. So steigen mit zunehmendem Alter die Ansprüche an Serviceleistungen, während der Preis unwichtiger wird. Bei den Konsumenten über 60 Jahren ist schliesslich in manchen Branchen der Service sogar noch wichtiger als ein innovatives Sortiment. Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sollten Anbieter frühzeitig reagieren und Massnahmen planen, um dem Servicebedürfnis älterer Konsumenten Rechnung zu tragen. So geht das Bundesamt für Statistik davon aus, dass in manchen Regionen der Schweiz schon im Jahr 2030 knapp jeder Dritte über 65 Jahre alt sein wird. Einkaufsassistenten, altersgerechte Beratung (auch mit reiferem Personal) und spezialisierte Ladenkonzepte sind in diesem Zusammenhang einige Ideen, mit denen Händler dem wachsenden Anteil älterer Kunden begegnen wollen.

### **Welche Rolle spielt das Internet – einerseits als Informations-, andererseits als Kaufkanal?**

Das Internet hat mittlerweile einen grossen Stellenwert im Kaufprozess eingenommen; die Suche nach Produktinformationen ist besonders beliebt. In der Elektronikbranche spielt das Internet die grösste Rolle. 66% der Konsumenten nutzen manchmal oder häufig das Internet für Produktinformationen. Auch bei Sportartikeln und Möbeln spielt das Internet eine wichtige Rolle in der Vorkaufphase während die Informationen zu Bekleidung und Lebensmitteln nur von speziellen Konsumentengruppen aktiv betrieben wird.

Doch auch als Kaufkanal gewinnt das Internet an Relevanz. Mittlerweile kaufen bereits 43% der Konsumenten manchmal oder häufig Elektronikprodukte im Internet ein. Die zweitbeliebtesten Produkte für Online-Käufe sind Sportartikel. Es folgen Bekleidung (22%), Möbel (14%) und schliesslich Lebensmittel (6%). Beim Vergleich der Nutzung des Internets fällt auf, dass der Elektronik- und Sportbereich sowohl als Informations- wie auch als Kaufkanal sehr beliebt sind. Auffällig sind die Ergebnisse in der Bekleidungsbranche. Hier ist der Anteil der Konsumenten, die sich im Internet informieren, annähernd gleich gross wie die Konsumenten, die im Internet auch Bekleidung kaufen. Eine genauere Analyse der Ergebnisse macht deutlich, dass dies insbesondere die sogenannten “smart shopper” sind. Diese zeichnen sich durch eine hohe Markenaffinität aus und versuchen gleichzeitig möglichst wenig für ihre präferierten Markenartikel auszugeben.

## **“Es ist in diesem Zusammenhang vor substanzloser Werbung zu warnen. Über das Internet hat eine Demokratisierung in der Markenführung Einzug gehalten.”**

### **Spiele Social Medias im Kaufprozess heute schon eine wichtige Rolle?**

Ja, insbesondere bei jüngeren Konsumenten unter 20 Jahren spielt Social Media eine wichtige Rolle. Diese Werte nehmen jedoch mit zunehmendem Alter rapide ab. Dies kann neben der geringeren Online-Affinität reiferer Konsumenten damit erklärt werden, dass in der heutigen Web 2.0 Welt mittlerweile so viele Inhalte produziert werden, dass die Informationssuche oft mehr Verwirrung als Klarheit stiftet. Es gibt auf der einen Seite eine Reihe regelrechter Social-Media-Fans, aber auf der andere Seite die mehrheitlich Shopper, welche angeben, dass sie Blogs und Foren für den Einkauf überhaupt nicht nutzen. Viele Konsumenten wissen nicht mehr, was sie glauben sollen und vertrauen daher mehr der fachgerechten Meinung eines Verkäufers oder einem “objektiven” Bericht in einer Testzeitschrift.

Allgemein gilt es, die einzelnen Markenkontaktpunkte geschickt aufeinander abzustimmen. Es ist in diesem Zusammenhang vor substanzloser Werbung zu warnen. Über das Internet hat eine Demokratisierung in der Markenführung Einzug gehalten. Übertreibungen und falsche Versprechungen werden auf Bewertungsportalen und Blogs von Konsumenten gnadenlos aufgedeckt.

### **Wie schätzen Sie die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Führungsnachwuchses ein?**

Ich schätze die Wettbewerbsfähigkeit des Schweizer Führungsnachwuchses als sehr gut ein. Ich lege bei der Ausbildung unserer Studenten an der HSG grossen Wert auf eine Symbiose von Theorie und Praxis. So versuche ich für jeden theoretischen Teil meiner Vorlesungen stets einen Gastreferenten aus einem internationalen Unternehmen zu gewinnen, der die Anwendung des Wissens in der Praxis verdeutlicht. Auch durch gemeinsame Erarbeitung von Fallstudien mit Unternehmen aus dem In- und Ausland möchte ich die internationale Wettbewerbsfähigkeit meiner Studenten sicherstellen.

### **Wie wichtig ist Diversity für Ihr Unternehmen und welche Massnahmen sind in Ihrem Unternehmen zum Thema geplant oder schon umgesetzt?**

Aus meiner Sicht wurden in den vergangenen Jahren grosse Fortschritte im Diversity Management erzielt. Viele Unternehmen haben vor allem die Vielfalt bei ihren Mitarbeitern als Stärke erkannt. Auch an der HSG gibt es mittlerweile ein Center for Diversity, was sich aus der wissenschaftlichen Perspektive mit dieser hochrelevanten Thematik beschäftigt und Erkenntnisse in Seminaren vermittelt. Nichtsdestotrotz gibt es auch in Zukunft noch viele Herausforderungen in Zusammenhang mit dem Umgang und Unterstützung von Diversity in der Praxis.

### **Herr Weber, herzlichen Dank für die interessanten Ausführungen.**

#### **Zur Person:**

*Maximilian Weber studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität St.Gallen (HSG), der EBS Universität in Deutschland sowie in Singapur und Kalifornien. Nach praktischen Erfahrungen im Marketing bei Procter&Gamble, BBDO Consulting und der Krombacher Brauerei wechselte er 2007 als wissenschaftlicher Mitarbeiter zum Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St.Gallen (IRM-HSG). Seit 2010 leitet er dort das Kompetenzzentrum für Handelsmanagement, wo er zu den Themen Positionierung und Profilierung von Handelsunternehmen, Marktforschung und Brand Management forscht. Neben den Forschungsaktivitäten zählt auch die Beratung von Unternehmen bei Fragestellungen zur strategischen Profilierung zu seinen Schwerpunkten. Hierzu hat Herr Weber ein ganzheitliches Marktbeobachtungssystem für Filialleiter, Category-Manager und die Unternehmensführung konzipiert sowie in verschiedenen Branchen erfolgreich implementiert. Maximilian Weber doziert "Sales Management" am Management Center Innsbruck und assistiert in der Lehre zu "Handelsmanagement und E-Commerce" an der Universität St.Gallen.*

*\* Das Kompetenzzentrum für Retail Branding am Forschungszentrum für Handelsmanagement der Universität St.Gallen (IRM-HSG) hat unter Leitung von Prof. Dr. Thomas Rudolph und Maximilian Weber die Trends von fünf Schweizer Detailhandelsbranchen untersucht. Hierzu wurden 2000 Shopper in den Fussgängerzonen der Deutsch- und Westschweiz befragt. Die Studie analysiert das konkrete Kundenverhalten in allen Phasen des Kaufprozesses: die Budgetplanung für anstehende Ausgaben, das Einholen von Produkt- und Handelsinformationen, die Geschäftswahl, die Produktwahl sowie die abschliessende Kaufbeurteilung. Die Studien können separat für jede Branche unter [www.irm.unisg.ch](http://www.irm.unisg.ch) bestellt werden.*

#### **Universität St.Gallen (HSG)**

*Internationalität, Praxisnähe und eine integrative Sicht zeichnen die Ausbildung an der Universität St.Gallen (HSG) seit ihrer Gründung im Jahr 1898 aus. Heute bildet die HSG rund 6700 Studierende aus 80 Nationen in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Rechts- und Sozialwissenschaften aus. Mit Erfolg: Die HSG gehört zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Im European Business School Ranking der «Financial Times» 2010 belegt die HSG den Platz 16. Für ihre ganzheitliche Ausbildung auf höchstem akademischem Niveau erhielt sie mit der EQUIS- und AACSB-Akkreditierung internationale Gütesiegel. Studienabschlüsse sind auf Bachelor-, Master- und Doktorats- bzw. Ph.D.-Stufe möglich. Zudem bietet die HSG erstklassige und umfassende Angebote zur Weiterbildung an. Kristallisationspunkte der Forschung an der HSG sind ihre 40 Institute, Forschungsstellen und Centers, welche einen integralen Teil der Universität bilden.*