

WIE FRISCH IS(S)T ÖSTERREICH?



INHALT

1. Zusammenfassung	3
2. Ausgangslage und Forschungsthese	4
3. Methodik und Panel	5
4. Wahl der Haupteinkaufsstätte	6
5. Frische als entscheidender Wettbewerbsfaktor	9
Exkurs: Verschwendung, Nachhaltigkeit und Bioprodukte	12
6. Ergebnisse des Frische-Rankings der Einzelhändler	13
7. Was machen die internationalen Spitzenreiter richtig?	15
8. Wie können Händler reagieren?	16
9. Fazit	18
10. Abbildungsverzeichnis	19

WIE FRISCH IS(S)T ÖSTERREICH?

1. ZUSAMMENFASSUNG

Für die vorliegende Studie untersuchte die Oliver Wyman GmbH gemeinsam mit dem Handelsverband – Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Handels die Bedeutung von Frische für die österreichischen Konsumenten und die Frischeleistung der wichtigsten Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel. Die Studie basiert auf der Befragung von knapp 2.000 österreichischen Konsumenten. Die Ergebnisse wurden darüber hinaus mit den Antworten von Kunden aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA verglichen.

Frische ist für die Österreicher von großer Bedeutung. 64 Prozent der befragten Kunden geben an, dass sie bei einem Anbieter nicht mehr einkaufen würden, wenn sie mit der Leistung in der Frische nicht zufrieden sind. Entsprechend stark wirkt sich Frische auf die Wahl der Einkaufsstätte aus. 44 Prozent schreiben dem Markt, in dem sie hauptsächlich einkaufen, die beste Frischeleistung zu. Für die Händler hat dies immense wirtschaftliche Auswirkungen. Kunden, die ihren Hauptmarkt nicht als führend in der Frischeleistung sehen, tätigen ihren Frischeeinkauf mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit anderswo. Dadurch gehen Umsätze verloren – und auf Dauer auch Loyalität. Die Zufriedenheit mit der Frische beeinflusst zudem direkt die Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße der Konsumenten.

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass es den Österreichern schwerfällt, einen klaren Spitzenreiter in der Frischeleistung zu identifizieren – fast die Hälfte der Befragten sieht kaum Qualitätsunterschiede und kauft daher beim günstigsten Anbieter. Dies legt die Vermutung nahe, dass es in Österreich noch Raum gibt, sich mit hervorragender Frischeleistung vom Wettbewerb abzusetzen. In der Gesamtzufriedenheit nehmen die drei Großformate Merkur, Maximarkt und Interspar die Stockerlplätze ein, liegen aber sehr dicht beieinander.

Umsatz und Abschreibungen befinden sich in der Frische in der Regel in einem Spannungsverhältnis. Die Hauptansatzpunkte für eine nachhaltige Optimierung – und damit einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung in beiden Dimensionen – sind Warenversorgung, Umsetzung, Sortimente und Präsentation. Frische in den Griff zu bekommen heißt daher nicht zuletzt auch Margenverbesserung. Gemäß der Erfahrung von Oliver Wyman kann diese mehrere Prozentpunkte des Gesamtumsatzes betragen.

2. AUSGANGSLAGE UND FORSCHUNGSTHESE

In Österreich wird wie in den meisten gesättigten Märkten Westeuropas eine sinnvolle Expansion der Verkaufsfläche im Lebensmitteleinzelhandel zunehmend schwieriger. In den letzten Jahren ist deshalb flächenbereinigtes Wachstum durch Verdrängung stärker in den Vordergrund getreten. Dabei haben sich die Händler in Österreich mit immer umfangreicheren Aktionen überboten. In diesem Prozess sind sowohl die Margen als auch das Filialnetz weiter unter Druck geraten. Um der Erosion der Margen vorzubeugen, investieren die Händler seit einigen Jahren darüber hinaus zunehmend in „Leistung“, sprich: in Eigenmarken, Marktkonzepte oder Sortimente.

Hierbei kristallisiert sich die Frische, also das Angebot an schnell verderblichen Produkten wie Obst, Gemüse, Brot und Fleisch, als zentraler Schauplatz im Verdrängungswettbewerb heraus. Die Discounter investieren in großem Umfang, um die Lücke zum Vollsortiment zu schließen. Als Beispiel seien hier Lidl's Backnischen genannt. Die Vollsortimenter zeigen ihrerseits Kompetenz mit regionalen und biologischen Frischeprodukten. Hinzu kommen – beispielsweise im Convenience-Bereich – zahlreiche Innovationen sowohl in Österreich als auch in anderen Ländern.

Um die Bedeutung der Frischeleistung für den Kunden und den Wettbewerb mit Daten zu belegen, hat Oliver Wyman gemeinsam mit dem Handelsverband die Studie „Wie frisch is(s)t Österreich?“ durchgeführt. Hypothese der Studie ist, dass die Frische in der Kundenwahrnehmung der Anbieter eine entscheidende Rolle spielt und die Wahl des Einkaufsorts sowie Einkaufsfrequenz und Warenkorb wesentlich beeinflusst. Die Ergebnisse der österreichischen Kundenbefragung wurden zur weiteren Validierung mit den Stimmen der Konsumenten aus Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA verglichen.

Die Studie richtet sich an österreichische Lebensmitteleinzelhändler und soll diesen aufzeigen, wie sie im nationalen und internationalen Vergleich stehen. Darüber hinaus soll sie eine Hilfestellung bieten, um Verbesserungspotenzial in der Frischeleistung zu identifizieren und zu nutzen.

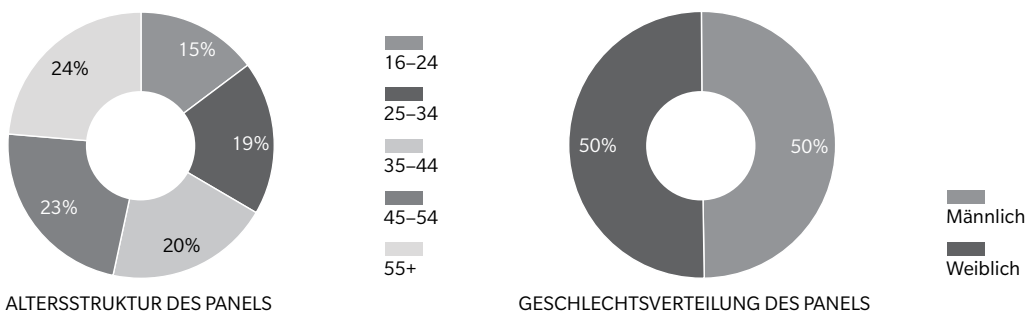
3. METHODIK UND PANEL

Im Rahmen der Studie wurden im März 2014 1.959 österreichische Konsumenten zu ihren Präferenzen und ihrem Einkaufsverhalten befragt. Insgesamt beantwortete jeder Teilnehmer mehr als 100 Fragen. Nach einigen Angaben zur Demografie wurde die allgemeine Einstellung der Kunden zur Bedeutung von Frische abgefragt. Im Anschluss bewerteten die Teilnehmer ihre Haupt- und Zweiteinkaufsstätte anhand verschiedener frische-relevanter Kriterien. Berücksichtigt wurden dabei insbesondere die Dimensionen Qualität, Auswahl, Verfügbarkeit, Preis und Einkaufserlebnis. Für das Ranking wurden jeweils die Angaben, die die Befragten zu ihrem Haupt- und Zweitmarkt machten, ausgewertet.

Die Befragung erfolgte online, wobei Repräsentativität hinsichtlich Geschlecht, Alter und regionaler Verteilung sichergestellt wurde. Die Teilnehmer waren mindestens 16 Jahre alt, die Geschlechterverteilung war ausgewogen (Abb. 1). Teil der Studie waren zudem nur solche Konsumenten, die regelmäßig den Haupteinkauf für ihren Haushalt tätigen und kein Naheverhältnis zum Handel haben.

Vergleichbare Studien hat Oliver Wyman in vier anderen Ländern durchgeführt. In Deutschland, Frankreich und Großbritannien wurden jeweils gut 2.000 Konsumenten befragt, in den USA circa 3.000. Dies ermöglicht den internationalen Vergleich der Ergebnisse. Dabei wurden die Umfrageergebnisse für jedes Land kalibriert, um kulturelle Unterschiede bei der Beantwortung des Fragebogens zu berücksichtigen.

Abbildung 1: Übersicht über die Panelstruktur¹

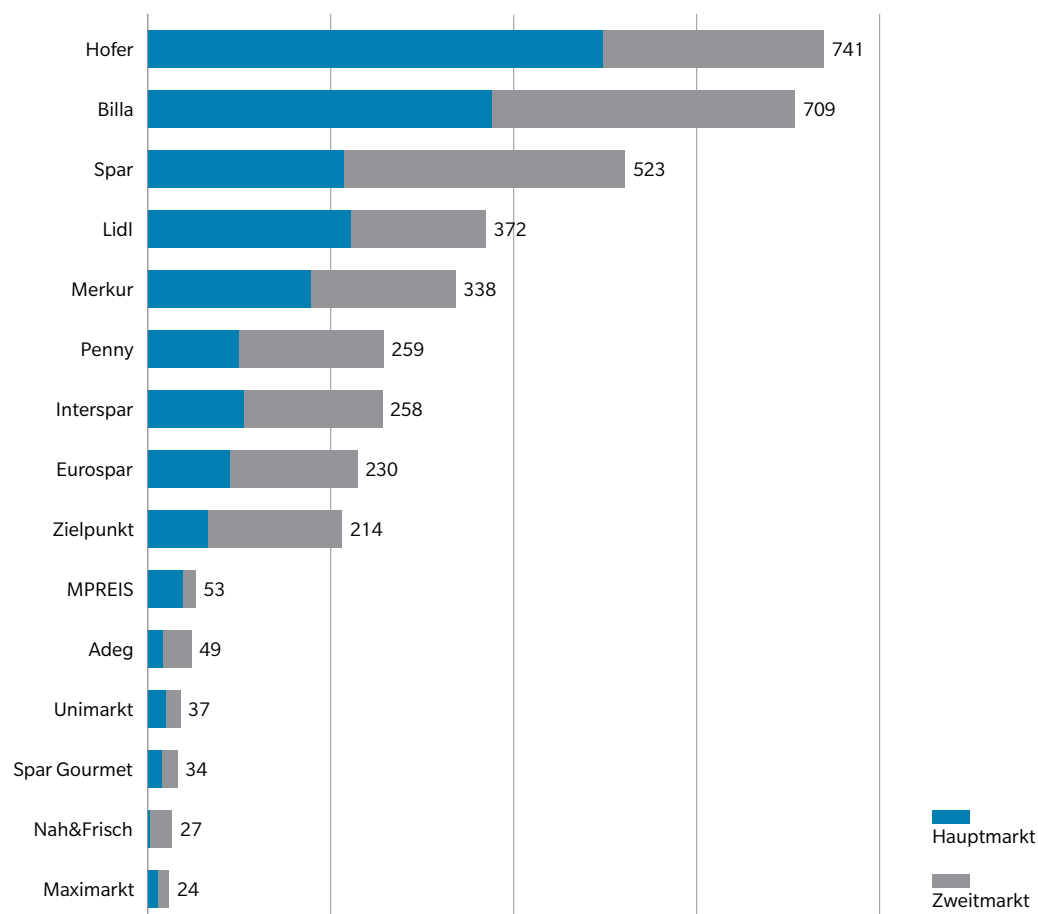


¹ Differenz auf 100 Prozent: keine Angabe

4. WAHL DER HAUPT-EINKAUFSTÄTTE

Insgesamt benennen die befragten Kunden in der Studie 15 verschiedene Supermarktketten als Haupt- und Zweiteinkaufsstätten (Abb. 2). An der Spitze liegen hierbei mit einigem Abstand die Anbieter Hofer und Billa, die jeweils fast 40 Prozent der Befragten als Haupt- oder Zweitmarkt angeben. Darauf folgen Spar, Lidl und Merkur. Im Mittelfeld sind Penny, Interspar, Eurospar und Zielpunkt angesiedelt. Die sechs regionalen Märkte MPREIS, Adeg, Unimarkt, Spar Gourmet, Nah&Frisch sowie Maximarkt führen jeweils weniger als 5 Prozent als Haupt- oder Zweitmarkt an.

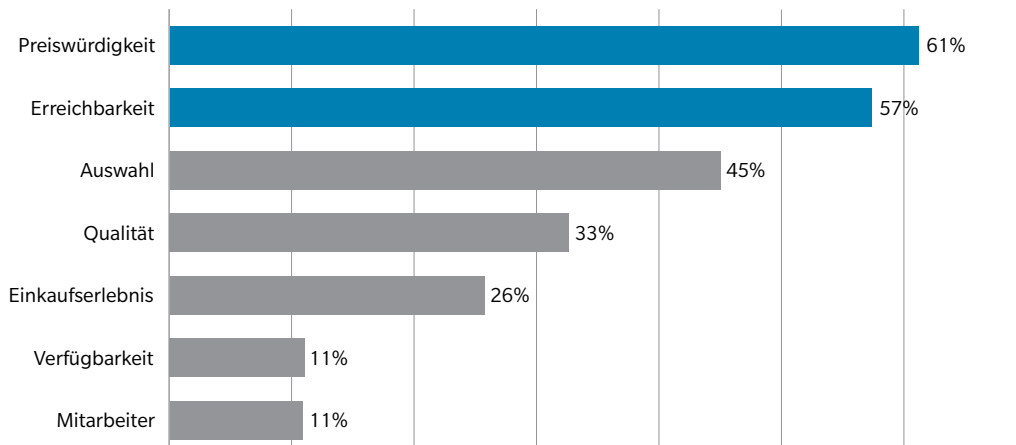
Abbildung 2: Angaben der Kunden hinsichtlich Haupt- und Zweitmarkt²



² Hauptmarkt bestimmt durch die Frage: „Welchen Supermarkt würden Sie als Ihre ‘Haupteinkaufsstätte’ bezeichnen? Wo kaufen Sie am häufigsten ein?“. Zweitmarkt ist Markt mit zweithöchster Besuchsfrequenz auf Basis der Frage: „Wie häufig kaufen Sie in den folgenden Supermärkten ein?“

Nach den drei Hauptkriterien für die Wahl ihres Hauptmarkts gefragt, nennen die Österreicher vor allem Punkte, die den Bereichen Preiswürdigkeit und Erreichbarkeit zuzuordnen sind. Diese beiden Kriterien spielen für circa 60 Prozent der Konsumenten eine wesentliche Rolle (Abb. 3). Dahinter folgen die Auswahl und Qualität der Produkte sowie das Einkaufserlebnis. Die Verfügbarkeit der Ware und die Mitarbeiter sind nur für 11 Prozent der Befragten eines der drei Hauptkriterien.

Abbildung 3: Kriterien für die Wahl des Hauptmarkts³



3 „Warum kaufen Sie bei den folgenden Märkten ein? Sie können bis zu drei Gründe pro Markt auswählen.“ Die Antwortmöglichkeiten wurden den sieben Hauptkategorien Preiswürdigkeit, Erreichbarkeit, Auswahl, Qualität, Einkaufserlebnis, Verfügbarkeit und Mitarbeiter zugeordnet. Ein Konsument wurde maximal einmal für jede Kategorie gezählt.

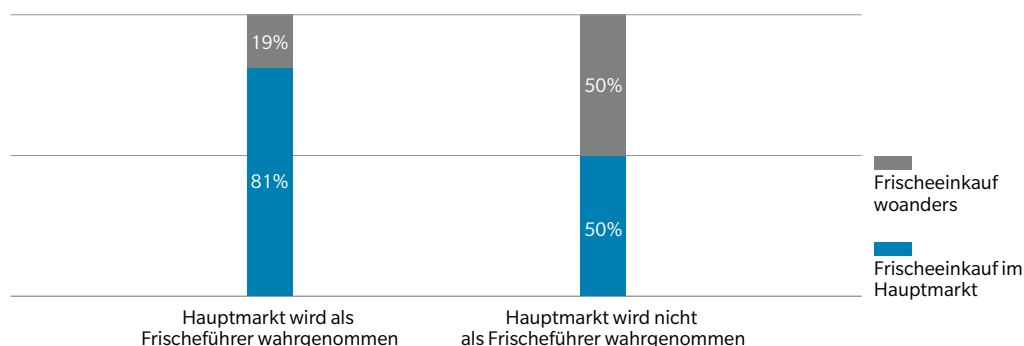
Wie aus *Abbildung 4* ersichtlich wird, kaufen Kunden zudem häufig bei dem Anbieter ein, bei dem sie die beste Frische vermuten. Etwa 44 Prozent der Befragten benennen ihren Hauptmarkt auch als den in der Frische führenden Anbieter. Allerdings fallen Unterschiede von Anbieter zu Anbieter auf. So bezeichnen 80 Prozent der Konsumenten, die hauptsächlich bei Maximarkt einkaufen, diesen als Frischeführer. Merkur (74 Prozent), MPREIS (58 Prozent) und Interspar (55 Prozent) werden von ihren Kunden ebenfalls sehr positiv wahrgenommen. Am anderen Ende der Skala liegen Penny und Zielpunkt. Nur 23 beziehungsweise 12 Prozent der Befragten, die dort vorwiegend ihre Einkäufe tätigen, meinen dort auch die beste Frische vorzufinden.

Abbildung 4: Nennungen von Haupt- und Zweitmarkt als bester Frischeanbieter⁴

	HAUPTMARKT	ZWEITMARKT
Hofer	43%	20%
Billa	39%	17%
Spar	40%	16%
Lidl	42%	15%
Merkur	74%	55%
Penny	23%	2%
Interspar	55%	30%
Europar	49%	16%
Zielpunkt	12%	2%
MPREIS	58%	33%
Adeg	35%	0%
Unimarkt	40%	0%
Spar Gourmet	40%	16%
Nah&Frisch	33%	4%
Maximarkt	80%	36%
Gesamt	44%	18%

4 „Welches ist Ihrer Meinung nach der beste Anbieter für frische Lebensmittel?“

Abbildung 5: Wahrnehmung des Hauptmarkts und Frischeeinkauf⁵

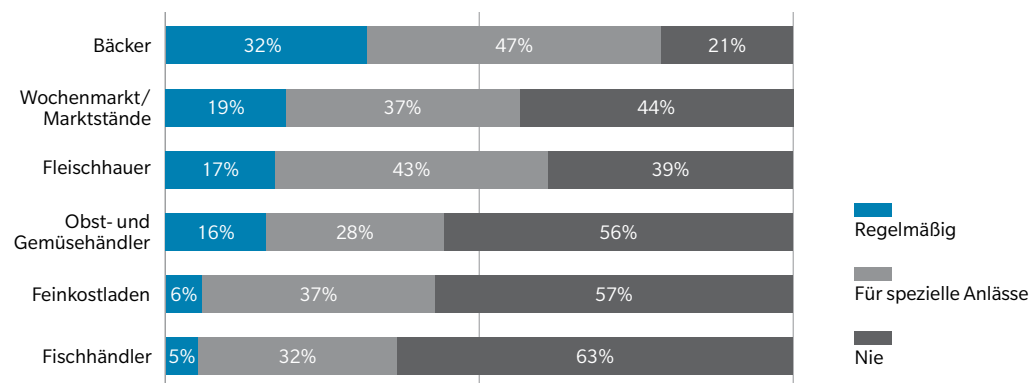


⁵ Basierend auf den Fragen „Welchen Supermarkt würden Sie als Ihre 'Haupteinkaufsstätte' bezeichnen? Wo kaufen Sie am häufigsten ein?“ und „Wo kaufen Sie regelmäßig Frischeprodukte ein? Bitte geben Sie zu jeder nachstehenden Warengruppe Ihre Haupteinkaufsstätte an.“

Für einen Großteil der Kunden ist Frische – beziehungsweise ihr Mangel – ein Grund, von der Haupteinkaufsstätte abzuweichen und andere Supermärkte zu besuchen. So kaufen 37 Prozent der Studienteilnehmer Frischeprodukte nicht hauptsächlich in ihrem Hauptmarkt, und nur 7 Prozent kaufen alle frischen Lebensmittel dort. Ob Kunden für Frischeprodukte andere Anbieter aufsuchen, hängt dabei wesentlich von der Wahrnehmung des Hauptmarkts ab. Nur 19 Prozent der Kunden, die ihre Haupteinkaufsstätte als besten Anbieter von frischen Lebensmitteln sehen, kaufen ihre Frischeprodukte überwiegend woanders. Bei Kunden, die ihren Hauptmarkt nicht als besten Frischeanbieter wahrnehmen, liegt dieser Wert bereits bei 50 Prozent (Abb. 5).

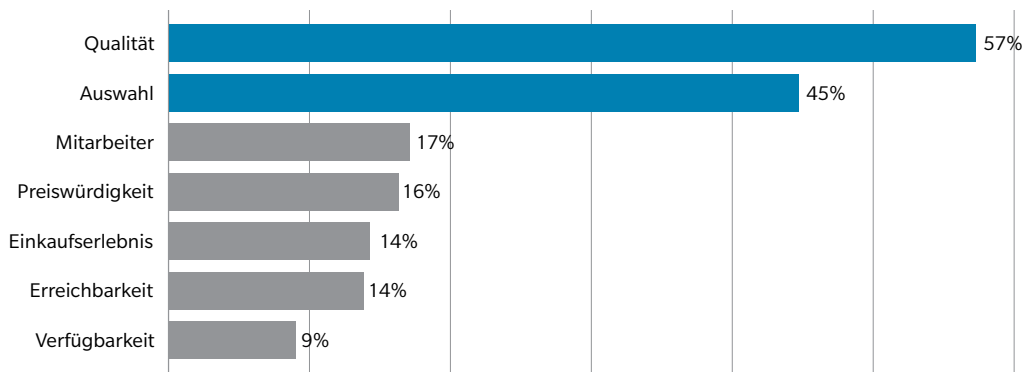
Dabei erledigen die Konsumenten diese Einkäufe nicht nur in anderen Supermärkten. Ein signifikanter Teil der Befragten kauft bestimmte Warengruppen beim Fachhändler. Dies ist vor allem bei Brot, Obst und Gemüse sowie Fleisch der Fall, wie aus *Abbildung 6* hervorgeht. Allein 32 Prozent gehen für gewöhnlich zum Bäcker. Einen Fischhändler suchen indes nur wenige Kunden (5 Prozent) regelmäßig auf. Darüber hinaus führen besondere Anlässe verstärkt ins Fachgeschäft. Fast 50 Prozent gehen für spezielle Anlässe zum Bäcker, rund 40 Prozent zum Wochenmarkt und Fleischhauer.

Abbildung 6: Einkauf beim Fachhändler⁶



⁶ „Kaufen Sie bei einem der folgenden Fachhändler ein?“ Differenz auf 100 Prozent: keine Angabe

Abbildung 7: Gründe für den Einkauf beim Fachhändler⁷



⁷ „Warum kaufen Sie beim Fachhändler ein? Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Vorteile gegenüber den Supermärkten, bei denen Sie einkaufen?“ Die Antwortmöglichkeiten wurden den sieben Hauptkategorien Preiswürdigkeit, Erreichbarkeit, Auswahl, Qualität, Einkaufserlebnis, Verfügbarkeit und Mitarbeiter zugeordnet. Ein Konsument wurde maximal einmal für jede Kategorie gezählt.

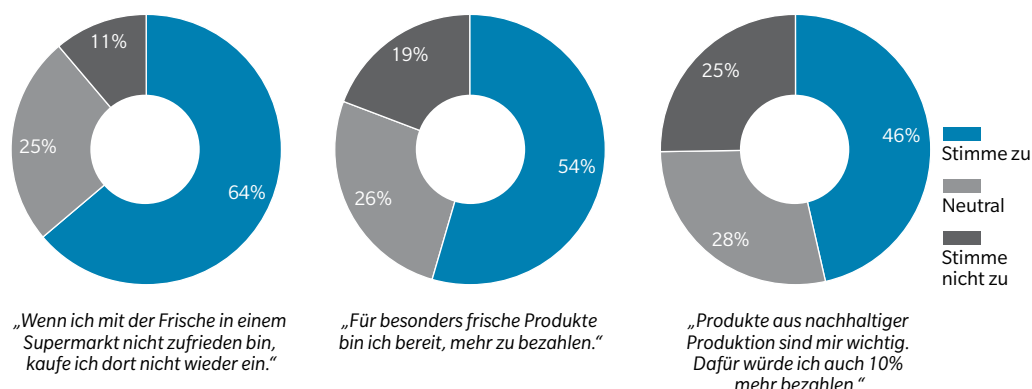
Es zeigt sich, dass gerade Qualität und Auswahl der Produkte den Ausschlag geben, einen Fachhändler statt eines Supermarkts aufzusuchen (Abb. 7). Nach den drei Hauptgründen für diese Entscheidung befragt, nennen 57 Prozent Qualität, die damit das wichtigste Kriterium ist. Die Auswahl gehört für 45 Prozent zu den Hauptkriterien.

Um Umsatzverluste an die Fachhändler zu reduzieren, ist es für die Supermärkte wichtig, in Qualität und Auswahl auch in der Frische zu diesen aufzuschließen und somit weitere Kunden zu erreichen.

5. FRISCHE ALS ENTSCHEIDENDER WETTBEWERBSFAKTOR

Dass Frische im Lebensmitteleinzelhandel ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist, lässt sich nicht nur an der Bewertung der Märkte und der Wahl der Haupteinkaufsstätten durch die Konsumenten erkennen, sondern geht auch aus den Antworten auf die allgemeinen Fragen zum Thema Frische hervor. So ist Frische ein wichtiges Mittel der Kundenbindung und spielt für den Großteil der österreichischen Kunden eine zentrale Rolle für die Gesamtzufriedenheit mit ihrem Markt. 64 Prozent würden den Anbieter wechseln, wenn sie mit der Frischeleistung ihres Supermarkts nicht mehr zufrieden sind (Abb. 8). Dies ist der international höchste Wert, obwohl die Bedeutung der Frische auch in den anderen Ländern hoch ist. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Mehr als die Hälfte der befragten Kunden (54 Prozent) ist bereit, für besonders frische Produkte mehr zu bezahlen. Dieser Wert entspricht dem in Deutschland und liegt leicht über dem in Frankreich. 46 Prozent würden für Produkte aus nachhaltiger Herstellung einen zehnprozentigen Aufpreis in Kauf nehmen. Auch dieser Anteil ist höher als in den Vergleichsländern.

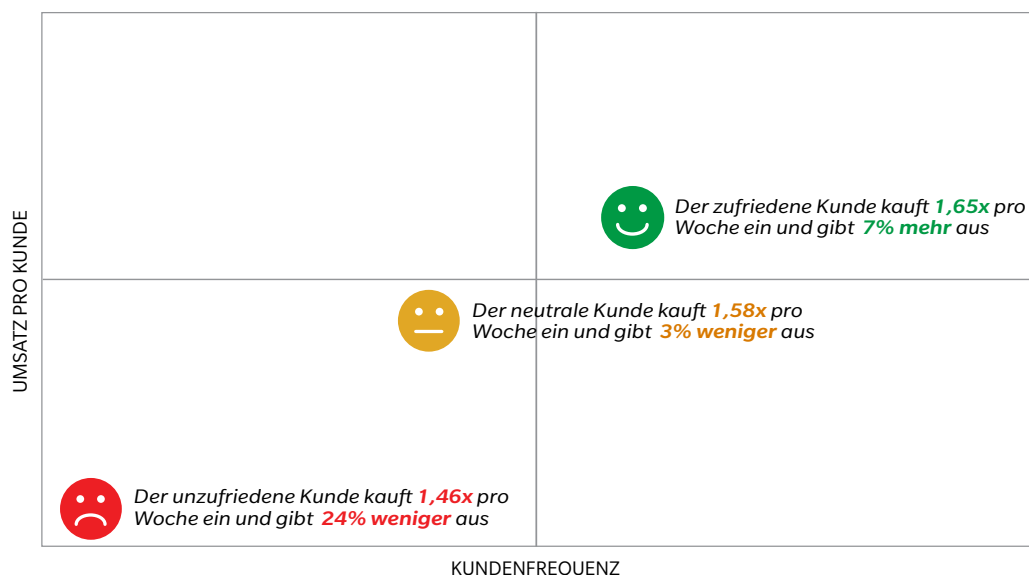
Abbildung 8: Einstellung zur Frische in Österreich⁸



⁸ Differenz auf 100 Prozent: keine Angabe

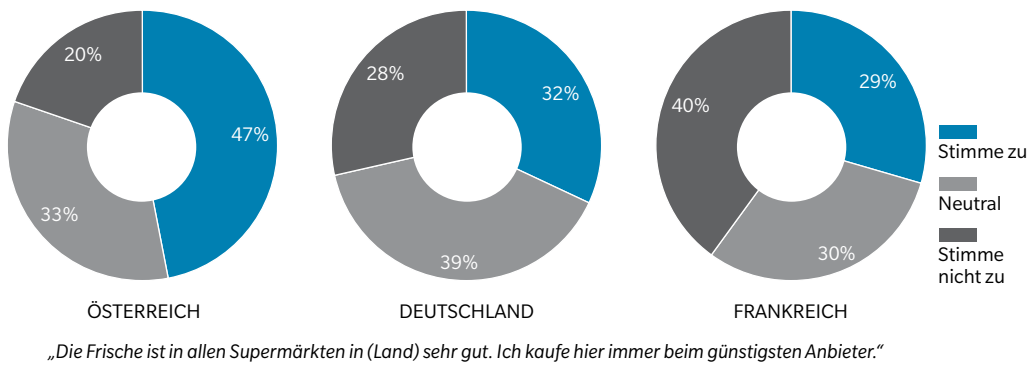
Frische ist zudem ein wichtiger Treiber von Kundenfrequenz, Warenkorb und Umsatz. Kunden, die mit der Frischeleistung ihres Markts zufrieden sind, kaufen nicht nur öfter dort ein, sondern geben auch mehr aus. Ein Kunde, der mit der Frischeleistung unzufrieden ist, kauft 1,46-mal pro Woche ein und gibt 24 Prozent weniger aus als der durchschnittliche Kunde. Ein zufriedener Konsument hingegen kauft 1,65-mal pro Woche ein und gibt 7 Prozent mehr aus als der Durchschnitt (Abb. 9). Darüber hinaus hat Frische einen starken Verbundeffekt. Wie eine Regression des Gesamtumsatzes auf den Frischeumsatz eines Konsumenten zeigt, treibt jeder Euro zusätzlicher Umsatz in der Frischeabteilung 1,26 Euro Umsatz im gesamten Markt.

Abbildung 9: Auswirkung von Frischeleistung auf Einkaufsfrequenz und Warenkorb⁹



⁹ „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Einkauf in den folgenden Warengruppen: Frische“, Skala 1 (total zufrieden) bis 5 (total unzufrieden); zufriedener Kunde = 1, neutraler Kunde = 2-3, unzufriedener Kunde = 4; Werte berechnet aus Antworten zu den Fragen „Wie häufig kaufen Sie in den folgenden Supermärkten ein?“ und „Wie viel Geld geben Sie bei einem typischen Einkauf aus?“; Angaben zum Warenkorb jeweils relativ zum Gesamtdurchschnitt.

Abbildung 10: Differenzierung bei Frischeprodukten im internationalen Vergleich ¹⁰

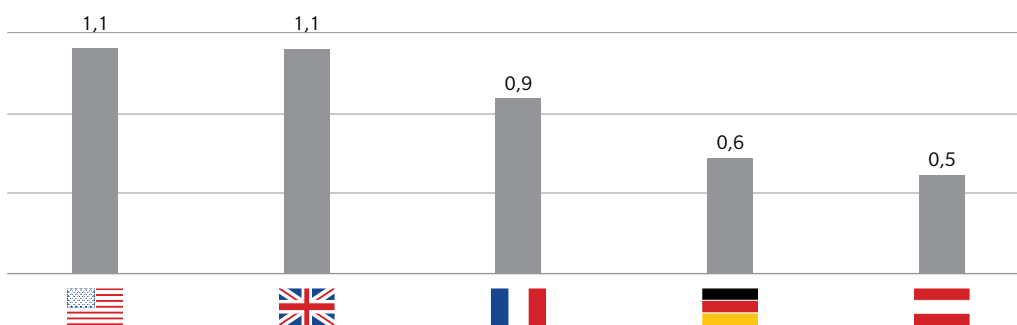


¹⁰ Differenz auf 100 Prozent; keine Angabe

Frische bietet darüber hinaus die Möglichkeit, sich von Mitbewerbern abzusetzen und neue Kunden zu gewinnen. Die Umfrage zeigt, dass den Händlern eine Differenzierung über das Trockensortiment zunehmend schwerfällt. Diese Produkte sind in allen Supermärkten sehr ähnlich, sodass 72 Prozent der Kunden verpackte Lebensmittel regelmäßig dort kaufen, wo sie am günstigsten sind. Es gelingt jedoch bisher auch keinem der Marktteilnehmer in Österreich, sich als klar führend bei der Frische zu positionieren. 47 Prozent der Konsumenten sehen in den Supermärkten auch bei der Frische so geringe Qualitätsunterschiede, dass sie stets beim günstigsten Anbieter kaufen.

In Österreich gibt es für die Supermarktketten offenbar noch Raum, sich mit hervorragender Frischeleistung zu differenzieren. So werden die Unterschiede zwischen einzelnen Händlern in Deutschland und Frankreich stärker wahrgenommen (Abb. 10). Zwar wird die Qualität der Frischeprodukte insgesamt als gut eingestuft, doch liegen die Anbieter in der Frischeleistung aus Kundensicht sehr nah beieinander (Abb. 11). Insbesondere gilt dies im Vergleich mit den USA und Großbritannien. Es fehlt also ein Anbieter, der in der Gunst der Kunden klar aus der Masse herausragt.

Abbildung 11: Differenz zwischen bestem und schlechtestem Anbieter je Land in Bewertungspunkten ¹¹



¹¹ „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Einkauf in der Frische bei Haupt- und Zweitmarkt?“, Skala 1 (total zufrieden) bis 5 (total unzufrieden)

EXKURS: VERSCHWENDUNG, NACHHALTIGKEIT UND BIOPRODUKTE

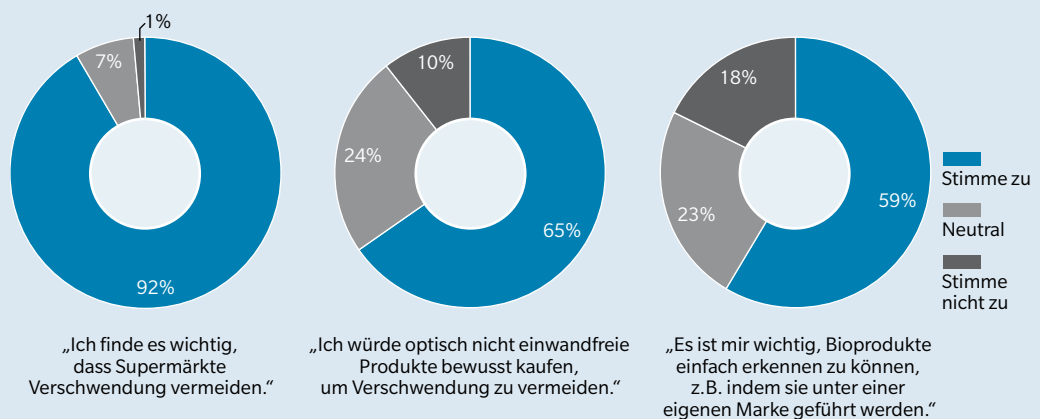
Mehr als drei Viertel der Lebensmittel, die von Konsumenten weggeworfen werden, sind den Frische-Warengruppen zuzuordnen¹². Eine intensive Diskussion zum Thema Frische wirft daher konsequenterweise auch Fragen zur Vermeidung von Verschwendung und zu biologischen Produkten auf.

Dass Händler Verschwendung vermeiden, ist 92 Prozent der Österreicher wichtig. Häufig sind in Supermärkten Preisnachlässe auf Artikel zu sehen, die kurz vor ihrem Ablaufdatum stehen. 85 Prozent glauben, dass sich damit das Problem des Wegwerfens von Lebensmitteln eindämmen lässt. Kürzlich haben einige Supermärkte Aktionen gestartet, bei denen optisch nicht einwandfreies, aber qualitativ gleichwertiges Obst und Gemüse (etwa krumme Gurken oder fleckige Äpfel) verkauft wird. Die Reaktion der Kunden ist positiv. 65 Prozent geben an, solche Produkte bewusst kaufen zu wollen, um Verschwendung zu vermeiden.

Bioprodukte sind den Österreichern wichtig. Im Vergleich zu den Frischeprodukten zeigt sich aber die Tendenz, dass sie für besonders frische Produkte (54 Prozent) eher bereit sind, mehr zu bezahlen als für Bioprodukte (44 Prozent). Auch geben nur 25 Prozent an, dass sie in einem Supermarkt nicht mehr einkaufen würden, wenn sie mit dem Angebot an Bioprodukten nicht zufrieden sind. Der Mehrheit der Österreicher (59 Prozent) ist es wichtig, Bioprodukte leicht zu erkennen, indem diese beispielsweise unter einer eigenen Marke geführt werden.

12 Schneider et al. (2012): Sekundärstudie Lebensmittelabfälle in Österreich, Endbericht, Institut für Abfallwirtschaft, Universität für Bodenkultur Wien.

Abbildung 12: Aussagen zu Verschwendung, Nachhaltigkeit und Bioprodukten¹³



13 Differenz auf 100 Prozent: keine Angabe

6. ERGEBNISSE DES FRISCHE-RANKINGS DER EINZELHÄNDLER

Aus den Bewertungen, die die Befragten über ihre Haupt- und Zweitmärkte abgegeben haben, wurden ein Gesamt-Frische-Ranking, ein Ranking nach Frischekategorien und eines nach Warengruppen erstellt. Im österreichischen Markt können die drei Großformate Merkur, Maximarkt und Interspar ihre systembedingte Stärke ausspielen und führen die Gesamtwertung an. Auf dem vierten und fünften Platz rangieren Lidl und Spar Gourmet. Insgesamt liegen die Anbieter alle sehr dicht beieinander und erreichen Wertungen im guten bis sehr guten Bereich.

Abbildung 13: Frische-Ranking der Lebensmitteleinzelhändler im Überblick¹⁴

TOP 15 DER GLOBALEN EINZELHÄNDLER Kundenzufriedenheit mit der Frische insgesamt			ÖSTERREICHISCHE EINZELHÄNDLER Kundenzufriedenheit mit der Frische insgesamt		
1		Wegmans	1		Merkur
2		Waitrose	2		Maximarkt
3		Marks & Spencer	3		Interspar
4		Whole Foods	4		Lidl
5		H.E.B.	5		Spar Gourmet
6		Globus	6		MPREIS
7		Publix	7		Hofer
8		Morrisons	8		Eurospar
9		Meijer	9		Unimarkt
10		Schnuck's	10		Spar
11		Super U	11		Billa
12		Merkur	12		Penny
13		Harris Teeter	13		Nah&Frisch
14		Auchan	14		Zielpunkt
15		Maximarkt	15		Adeg

¹⁴ „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Einkauf in der Frische bei Haupt- und Zweitmarkt?“, Skala 1 (total zufrieden) bis 5 (total unzufrieden)

Das internationale Ranking (vgl. Abb. 13) zeigt jedoch, dass die österreichischen Anbieter im Vergleich zu den führenden Händlern in anderen Ländern noch Potenzial haben, sich in der Frischeleistung weiterzuentwickeln. Insbesondere die Spitzenanbieter aus den USA und Großbritannien erreichen bessere Werte in der Konsumentenwahrnehmung. Die ersten drei Plätze belegen Wegmans (USA), Waitrose (GB) und Marks & Spencer (GB). Bester deutscher Anbieter ist Globus auf dem sechsten Rang. Die bestplatzierten österreichischen Wettbewerber sind Merkur, Maximarkt und Interspar. Sie erreichen Rang 12, 15 beziehungsweise 17.

Die besten drei Anbieter überzeugen bei der Frische auch in den Bereichen Qualität, Auswahl und Verfügbarkeit (vgl. Abb. 14). Dort führt jeweils Maximarkt vor Interspar und Merkur. In der Kategorie Preiswürdigkeit hingegen sind die Discounter vorn. Lidl und Hofer liegen hier noch vor Maximarkt. Beim Einkaufserlebnis belegt Merkur den ersten Platz, gefolgt von Interspar und Spar Gourmet.

Abbildung 14: Top-3-Anbieter nach Frischetreibern in Österreich¹⁵

FRISCHE GESAMT	VERFÜGBARKEIT	QUALITÄT
1. Merkur	1. Maximarkt	1. Maximarkt
2. Maximarkt	2. Interspar	2. Interspar
3. Interspar	3. Merkur	3. Merkur
PREISWÜRDIGKEIT	AUSWAHL	EINKAUFSERLEBNIS
1. Lidl	1. Maximarkt	1. Merkur
2. Hofer	2. Interspar	2. Interspar
3. Maximarkt	3. Merkur	3. Spar Gourmet

¹⁵ **Frische gesamt:** „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Einkauf in der Frische?“

Verfügbarkeit: „Bezogen auf frische Produkte, wie zufrieden sind Sie damit, dass Artikel, die Sie kaufen wollen, auch tatsächlich da sind, insgesamt?“

Qualität: „Bezogen auf die Qualität frischer Produkte, wie zufrieden sind Sie mit der Qualität insgesamt?“

Preiswürdigkeit: „Wie zufrieden sind Sie in der Frische mit dem Preis-Leistungsverhältnis?“

Auswahl: „Bezogen auf frische Produkte, wie zufrieden sind Sie mit der Auswahl an frischen Produkten insgesamt?“

Einkaufserlebnis: „In den Frischeabteilungen dieses Markts ist die Präsentation sehr einladend gelungen.“

Ein insgesamt sehr ähnliches Bild ergibt sich bei den Rankings für die verschiedenen Warengruppen (Abb. 15). Maximarkt führt in den drei Kategorien Obst & Gemüse, Brot und frisches Fleisch, während Merkur bei Molkereiprodukten vorn liegt. Bemerkenswert ist der zweite Platz von Lidl bei Backwaren. Dieser verhilft dem Unternehmen in Verbindung mit der starken Platzierung bei der Preiswürdigkeit zu dem guten vierten Rang in der österreichischen Gesamtwertung.

Abbildung 15: Top-3-Anbieter nach Zufriedenheit mit der Frische in den Warengruppen in Österreich¹⁶

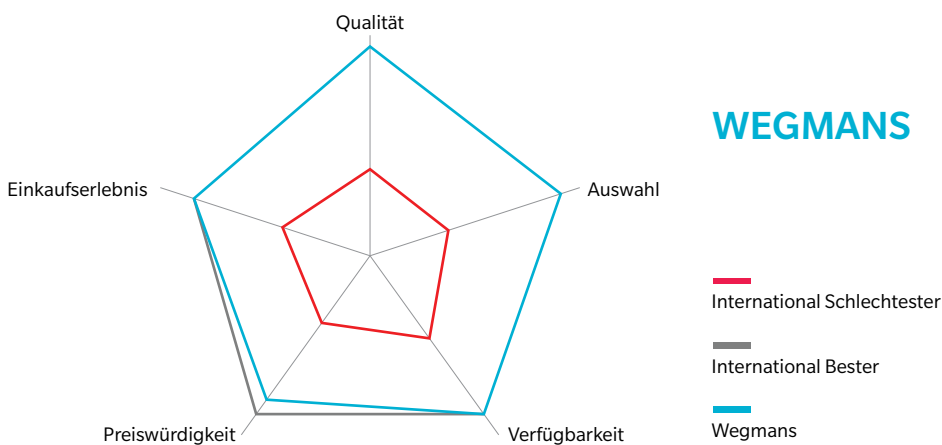
OBST UND GEMÜSE	FRISCHES FLEISCH
1. Maximarkt	1. Maximarkt
2. Merkur	2. Interspar
3. Interspar	3. Eurospar
BROT	MOLKEREIPRODUKTE
1. Maximarkt	1. Merkur
2. Lidl	2. Interspar
3. Merkur	3. MPREIS

¹⁶ „Wie zufrieden sind Sie insgesamt in den folgenden Warengruppen bei Haupt- und Zweitmarkt?“, Skala 1 (total zufrieden) bis 5 (total unzufrieden)

7. WAS MACHEN DIE INTERNATIONALEN SPITZENREITER RICHTIG?

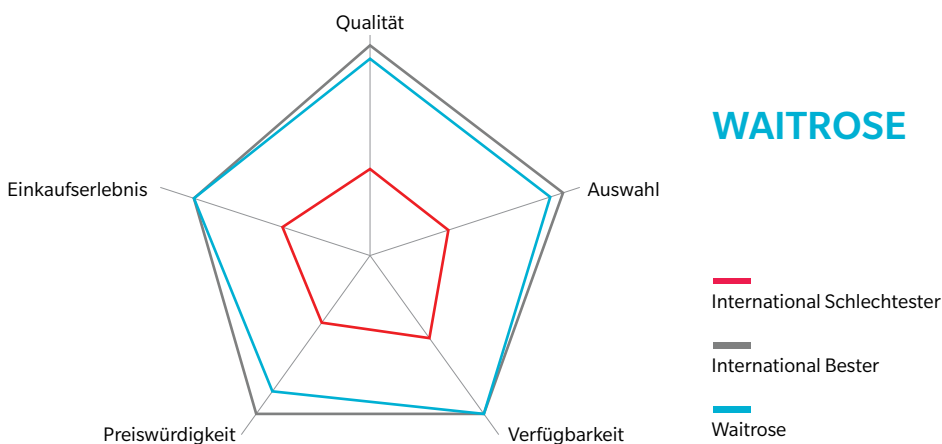
Die folgenden drei internationalen Beispiele sollen darstellen, wie es Händlern gelingen kann, im Rahmen ihres Geschäftsmodells hohe Zufriedenheit in der Frische zu erzielen. Zu beachten gilt, dass es angesichts stark unterschiedlicher Rahmenbedingungen in Österreich, Großbritannien und den USA nicht immer möglich ist, die Geschäftsmodelle zu übertragen.

Abbildung 16: Treiber der Frischeleistung bei Wegmans



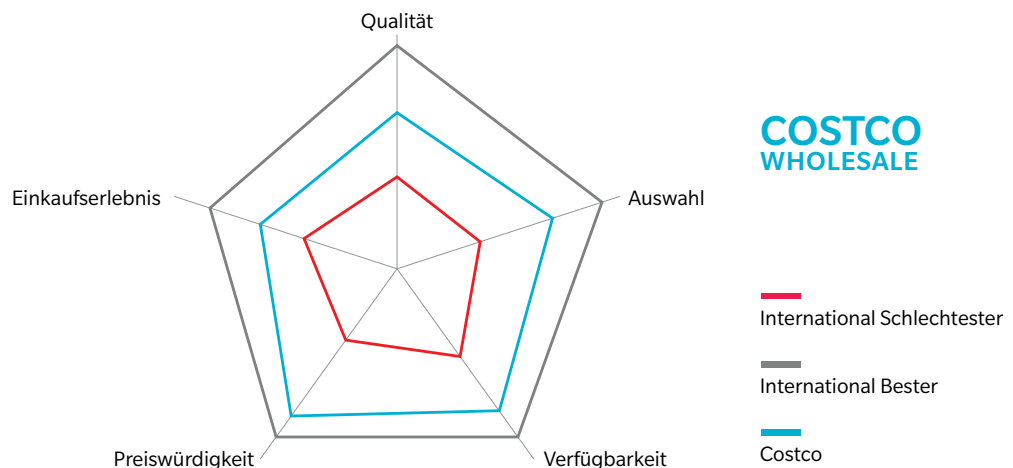
Spitzenreiter Wegmans ist in allen Frischedimensionen führend, und auch in der Preiswürdigkeit werden hervorragende Ergebnisse erreicht. Bei Wegmans handelt es sich um ein familiengeführtes Unternehmen aus dem Nordosten der USA. Mit vorwiegend großflächigen Filialen wird in erster Linie ein kaufkraftstarkes Publikum bedient. In der Frische gelingt es Wegmans, durch hochwertige Möbel, aufwendige Präsentation und Beleuchtung einen „Wow-Effekt“ zu erzielen. Kunden sind bereit, für dieses Einkaufserlebnis auch weite Anfahrten in Kauf zu nehmen.

Abbildung 17: Treiber der Frischeleistung bei Waitrose



Waitrose ist bei der Frischeleistung in Großbritannien führend und überzeugt in allen Frischedimensionen mit Ausnahme der Preiswürdigkeit. Waitrose ist der sechstgrößte britische Lebensmitteleinzelhändler und punktet in der Frische durch einen starken Schwerpunkt auf Qualität und Service. So werden verstärkt regionale und Bioprodukte angeboten – vor allem an den exzellenten Servicetheken. Besonders hoch bewertet wird das Einkaufserlebnis in der Frische. Das übermäßig starke Engagement der Mitarbeiter ergibt sich auch aus der Tatsache, dass sie Miteigentümer des Unternehmens sind.

Abbildung 18: Treiber der Frischeleistung bei Costco



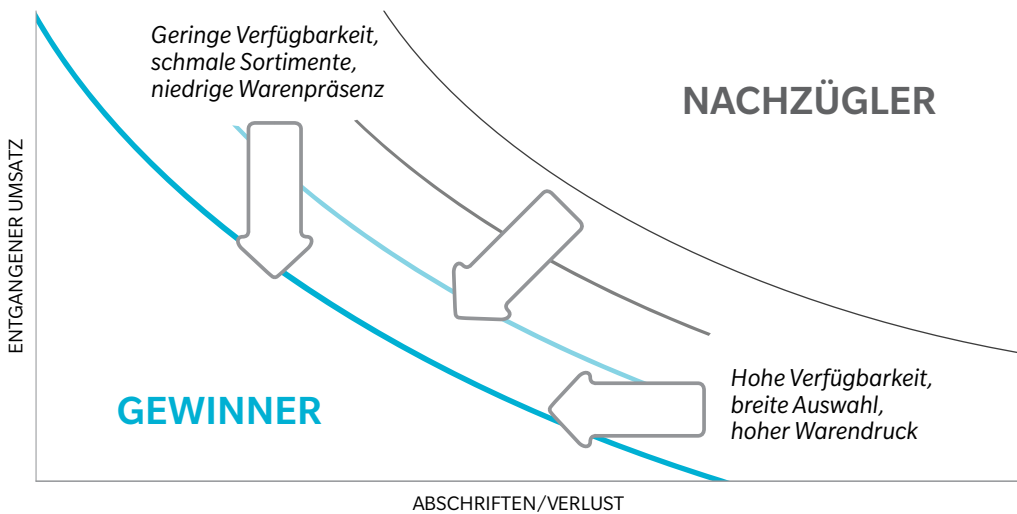
Die US-amerikanische Costco, einer der größten Händler weltweit, erzielt unter den Discount-Geschäftsmodellen die höchste Zufriedenheit mit der Frische. Dies ist in erster Linie auf herausragende Preiswürdigkeit und gute Verfügbarkeit in den großflächigen Läden zurückzuführen. Bei Qualität und Auswahl liegt der Anbieter hingegen im Mittelfeld. Um Kosten zu sparen, verzichtet Costco auch bei der Frische auf eine aufwendige Warenpräsentation. Die Produkte werden größtenteils in Pappkartons und auf Paletten dargeboten. Daher gibt es in der Kundenwertung Abstriche beim Einkaufserlebnis.

8. WIE KÖNNEN HÄNDLER REAGIEREN?

Umsatz und Abschreibungen stehen in der Frische in der Regel in einem Spannungsverhältnis zueinander. Viele Händler haben in der Vergangenheit Initiativen gestartet, um entweder den Frischeumsatz zu steigern oder die Verluste zu senken. In der Regel führt dies dazu, dass der eine Aspekt auf Kosten des anderen optimiert wird. Nicht selten muss nach Abschluss der Programme gegengesteuert werden. Es gilt also, eine Balance zu finden und nach Möglichkeit das Spannungsfeld zu durchbrechen.

Eine bessere Frischeleistung ist der Hebel, um diesem Teufelskreis zu entkommen. Denn bessere Frische sorgt für höhere Zufriedenheit und Loyalität der Konsumenten, höhere Umschläge im Markt und niedrigere Verweildauer bis zum Verzehr zu Hause (Abb. 19).

Abbildung 19: Spannungsfeld zwischen Umsatz und Abschreibungen



In der Frische führende Händler haben häufig einen Vorsprung bei mindestens einem der vier Hebel Warenversorgung, Umsetzung, Sortimente und Präsentation. Diese vier Bereiche bilden damit die Hauptansatzpunkte für eine Optimierung. Oliver Wymans bisherige Projekterfahrung hat gezeigt, dass eine umfassende Optimierung dieser Hebel zu einer direkt zuordenbaren Verbesserung der Marge um mehrere Prozentpunkte führen kann.

Warenversorgung: Die Logistikkette gilt es so zu optimieren, dass die Zeit zwischen Herstellung der Ware und Kauf durch den Kunden auf ein Minimum reduziert wird. Die geringere Verweildauer in der Lieferkette und die stärkere Orientierung am Bedarf der Kunden führen zu einer höheren Qualität der Ware und einer Verbesserung der Verfügbarkeit. Dies kann durch folgende Ansätze erreicht werden: prognosebasierte Disposition, kurze Bestellvorläufe, Abstimmung von Produktion und Anlieferung der Ware zum Zeitpunkt der höchsten Kundennachfrage sowie konsequente Anwendung einheitlicher Qualitätsstandards entlang der Lieferkette.

Umsetzung: Vertrieb, Category Management, Logistik und Einkauf müssen an einem Strang ziehen. Für viele Unternehmen bedeutet dies, die vorherrschende Silo-Mentalität, sprich: „jede Abteilung optimiert sich selbst“, zu überwinden. Folgende Maßnahmen helfen dies zu gewährleisten: Best-Practice-Prozesse, konsequente Umsetzung in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen, starker Fokus auf Mitarbeiterschulungen, „Führen nach Zahlen“ sowie faire Ziele und Anreize.

Sortimente: Mit attraktiven Sortimenten, die optimal und marktindividuell an die lokale Nachfrage angepasst sind, können Händler ihre Kunden begeistern. Um das zu erreichen, müssen Händler Sortimentsinnovation leben, bei Lokalität und Regionalität führend sein sowie marktspezifische Zusatzsortimente einführen.

Präsentation: Je Artikel und Standort muss der Händler die optimale Platzbemessung und Präsentation finden. Dazu sind folgende datengestützte Entscheidungen zu treffen: richtige Flächenanteile je Abteilung, richtige Flächen pro Artikel, Bedientheken wo sinnvoll sowie optimale Bestelleinheiten.

9. FAZIT

Die österreichischen Lebensmitteleinzelhändler geraten im Verdrängungswettbewerb immer stärker unter Druck. Um im Preiskampf nicht aufgegeben zu werden, müssen die Anbieter in Leistung investieren, aber gleichzeitig ihre Preiswürdigkeit im Auge behalten. Die Frischesortimente spielen dabei eine zentrale Rolle. Frische ist für die Kunden ausschlaggebend bei der Wahl ihrer Einkaufsstätte. 64 Prozent der Kunden, die bei einem Anbieter nicht mehr einkaufen würden, wenn sie mit der Frische dort nicht zufrieden sind, bestätigen dies. Darüber hinaus steigen die Größe des Warenkorbs und die Frequenz des Einkaufs mit zunehmender Zufriedenheit mit der Frische (vgl. Abb. 9).

Um in der Frische besser zu werden, müssen die Händler zuerst ihre Stärken und Schwächen in vier Handlungsfeldern erkennen: Warenversorgung, Umsetzung, Sortimente und Präsentation. Danach gilt es Maßnahmen zu erarbeiten, um in diesen Bereichen erstklassig zu werden. Sie unterscheiden sich je nach Unternehmen. Typische Beispiele sind die Einführung einer prognosebasierten Disposition, Best-Practice-Prozesse, marktspezifische Zusatzsortimente und Optimierung der Flächenallokation.

Die Chancen für die Händler in Österreich sind groß, denn bislang gelingt es keinem Unternehmen, in der Kundenwahrnehmung hervorzustechen. So kaufen 47 Prozent der Kunden beim günstigsten Anbieter, da sie die Frischeleistung bei allen Anbietern auf ähnlichem Niveau vermuten. Internationale Beispiele zeigen, dass es einem solchen „Superstar“ gelingen kann, Kunden von weit außerhalb des regulären Einzugsgebiets anzuziehen, auch wenn es alternative Einkaufsstätten gibt. Die Auswirkungen auf Umsatz und Marge sind entsprechend hoch.

10. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Übersicht über die Panelstruktur	5
Abbildung 2:	Angaben der Kunden hinsichtlich Haupt- und Zweitmarkt	6
Abbildung 3:	Kriterien für die Wahl des Hauptmarkts	7
Abbildung 4:	Nennungen von Haupt- und Zweitmarkt als bester Frischeanbieter	7
Abbildung 5:	Wahrnehmung des Hauptmarkts und Frischeeinkauf	8
Abbildung 6:	Einkauf beim Fachhändler	8
Abbildung 7:	Gründe für den Einkauf beim Fachhändler	9
Abbildung 8:	Einstellung zur Frische in Österreich	10
Abbildung 9:	Auswirkung von Frischeleistung auf Einkaufsfrequenz und Warenkorb	10
Abbildung 10:	Differenzierung bei Frischeprodukten im internationalen Vergleich	11
Abbildung 11:	Differenz zwischen bestem und schlechtestem Anbieter je Land in Bewertungspunkten	11
Abbildung 12:	Aussagen zu Verschwendung, Nachhaltigkeit und Bioprodukten	12
Abbildung 13:	Frische-Ranking der Lebensmitteleinzelhändler im Überblick	13
Abbildung 14:	Top-3-Anbieter nach Frischetreibern in Österreich	14
Abbildung 15:	Top-3-Anbieter nach Zufriedenheit mit der Frische in den Warengruppen in Österreich	14
Abbildung 16:	Treiber der Frischeleistung bei Wegmans	15
Abbildung 17:	Treiber der Frischeleistung bei Waitrose	15
Abbildung 18:	Treiber der Frischeleistung bei Costco	16
Abbildung 19:	Spannungsfeld zwischen Umsatz und Abschreibungen	17

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.com

KONTAKT

STEFAN WINTER

Partner, Oliver Wyman
stefan.winter@oliverwyman.com
+49 69 971 73 501

NORDAL CAVADINI

Partner, Oliver Wyman
nordal.cavadini@oliverwyman.com
+41 44 553 3764

ALEXANDER PÖHL

Studienautor, Oliver Wyman
alexander.pohl@oliverwyman.com
+49 89 939 49 496

ÜBER DEN HANDELSVERBAND VERBAND ÖSTERREICHISCHER MITTEL- UND GROSSBETRIEBE DES HANDELS

Der Handelsverband ist die freiwillige Interessenvertretung von aktuell etwa 100 österreichischen Mittel- und Großbetrieben des Handels. Für seine Mitglieder setzt der Verband politische und wirtschaftliche Interessen durch; zu diesem Zweck engagiert er sich aktiv im Fachdialog mit der öffentlichen Verwaltung, der Zivilgesellschaft und anderen Wirtschaftszweigen. Darüber hinaus ist der Verband ein zentraler Informationsdienstleister für die Branche, der mit Studien, einem Branchenmagazin und zahlreichen Fachveranstaltungen wichtigen Input liefert. Mit Richtlinien, Kennzeichen und Gütesiegeln setzt der Handelsverband Standards und fördert das Qualitätsbewusstsein und Vertrauen der KonsumentInnen zum Handel.

Weitere Informationen finden Sie unter www.handelsverband.at

KONTAKT

PATRICIA MUSSI

Geschäftsführerin, Handelsverband
patricia.mussi@handelsverband.at
+43 (1) 406 2236 75

ISABEL LAMOTTE

Communications Manager, Handelsverband
isabel.lamotte@handelsverband.at
+43 (1) 406 2236 77