

Gerd Nufer / Simon Kronenberg

Chancen für nachhaltige Geschäftsmodelle im Lebensmittel-Onlinehandel

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2014 – 4



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University



Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

*Leiter des Instituts für Marketing,
Marktforschung & Kommunikation*

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

Email: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-kfru.de



Simon Kronenberg

Absolvent

des Studiengangs B.A. Außenwirtschaft

an der ESB Business School

der Hochschule Reutlingen

Fon: +49 (0)151 / 23673060

Email: kronenbergsimon@gmail.com

Abstract

Musik, Filme und Eintrittskarten im Internet zu kaufen, ist für einen Großteil der deutschen Bevölkerung schon seit vielen Jahren ganz alltäglich geworden. Auch elektronische Geräte und Bücher finden häufig ihren Käufer per Mausklick. Selbst Bekleidung und Schuhe aus dem Internet erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Nur ein sehr kleiner Teil aller Deutschen hat jedoch bereits einmal seinen Lebensmitteleinkauf im Netz getätigt. Noch weniger kaufen ihre Lebensmittel regelmäßig oder ausschließlich online. So erscheint der Lebensmitteleinzelhandel wie eine der letzten stationären Bastionen.

Seit der Jahrtausendwende versuchen Anbieter in Deutschland, Konsumenten vom Mehrwert des Lebensmittel-Onlinekaufs zu überzeugen – bislang nahezu erfolglos. Dennoch, im Ausland, speziell in England, Frankreich und Südkorea, hat der Lebensmittel-Onlinehandel bereits eine signifikante Größe erreicht. Auch in Deutschland zeigen Untersuchungen mittlerweile ein gestiegenes Interesse der Verbraucher an diesem Angebot. Dies führte zu einer regelrechten Flut neuer Anbieter im Lebensmittel-Onlinehandel in den letzten Jahren. Das Thema E-Commerce ist damit ganz oben auf der Prioritätenliste deutscher Lebensmitteleinzelhändler angekommen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Entwicklungen und Status Quo im Lebensmittel-Onlinehandel im Überblick	2
2.1. International	2
2.1.1. Großbritannien.....	2
2.1.2. Frankreich.....	3
2.1.3. Schweiz.....	4
2.2. Deutschland	5
2.2.1. Anbieter	5
2.2.2. Marktdaten.....	9
3. Analyse des deutschen Lebensmittel-Onlinehandels	11
3.1. Mehrwertanalyse aus Verbrauchersicht	11
3.1.1. Finanzieller Mehrwert	11
3.1.2. Zeitlicher Mehrwert.....	14
3.1.3. Mehrwert durch Angebot und Qualität.....	17
3.1.4. Mehrwert durch Verkaufserlebnis und zusätzliche Services.....	18
3.2. Rentabilitätsanalyse aus Unternehmenssicht	19
3.3. Weitere Voraussetzungen und Hindernisse.....	23
3.4. Relevante Trends und Innovationen.....	25
4. Zusammenfassung der Ergebnisse	29
5. Handlungsempfehlungen für den Lebensmitteleinzelhandel	32
6. Fazit und Ausblick	34
Quellenverzeichnis	35

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Anteil des Onlinehandels am deutschen Einzelhandelsumsatz nach Warengruppe im Jahr 2013</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 2: Marktanteil von Aldi und Lidl am britischen Konsumgütermarkt.....</i>	<i>22</i>
<i>Abbildung 3: Beispiel einer Onlinewerbeanzeige eines Online-Lebensmittelhändlers</i>	<i>24</i>

Abkürzungsverzeichnis

App	Applikation (mobile Anwendung)
BVLO	Bundesverband Lebensmittelonlinehandel e.V.
E-Commerce	Electronic Commerce (Elektronischer Geschäftsverkehr)
ECC	E-Commerce-Center Köln
EHI	EHI Retail Institute e.V.
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung SE
HDE	Handelsverband Deutschland
IFH	Institut für Handelsforschung Köln
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
SEA	Search Engine Advertising (Suchmaschinenmarketing)

1. Einleitung

In der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit wird die Fragestellung erörtert, inwiefern sich der Lebensmittel-Onlinehandel nachhaltig in Deutschland etablieren kann. Der Lebensmittel-Onlinehandel kann sich nur dann etablieren und wachsen, wenn er ein nach betriebswirtschaftlichen Aspekten sinnvolles Geschäftsmodell zulässt. Dazu gibt es im Wesentlichen zwei elementare Bedingungen: Das Geschäftsmodell muss für Konsumenten einen deutlich erkennbaren Mehrwert bieten und für Unternehmen nachhaltig stabile und relativ attraktive Gewinnmargen ermöglichen. Beide Bedingungen sind dabei für ein nachhaltiges Geschäftsmodell unerlässlich. Inwiefern der Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland diese Bedingungen bereits erfüllt, bzw. in naher Zukunft erfüllen wird und welche relevanten Trends für oder gegen eine Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels sprechen, soll in dieser Arbeit analysiert werden. Revolutionäre technologische Innovationen haben in der Vergangenheit häufig Spielregeln eines Marktes vollständig verändert. Da technologischer Fortschritt nur auf absehbare Zeit einzuschätzen ist, soll die Fragestellung auf den Zeitraum bis 2020 eingegrenzt werden.

Im folgenden Teil 2 wird zunächst ein Überblick über die Entwicklung und des Status Quo des internationalen Lebensmittel-Onlinehandels gegeben. In Teil 3 sollen Geschäftsmodelle im Lebensmittel-Onlinehandel anhand von Indizien und wirtschaftlichen Kennzahlen analysiert werden. Besondere Bedeutung soll dabei der Mehrwerts- und Rentabilitätsanalyse geschenkt werden. Außerdem werden weitere Voraussetzungen, Hindernisse und relevante Trends beleuchtet. In Teil 4 werden die Ergebnisse der Analyse zusammengefasst und darauf basierend in Teil 5 Handlungsempfehlungen für Lebensmitteleinzelhändler gegeben. Ein Fazit verbunden mit einem Ausblick runden die Arbeit ab.

2. Entwicklungen und Status Quo im Lebensmittel-Onlinehandel im Überblick

2.1. International

2.1.1. Großbritannien

Die Entwicklung des britischen Lebensmittel-Onlinehandels ist v.a. geprägt von der Entwicklung des Pioniers **Tesco**. Vor mehr als einem Jahrzehnt startete der britische Lebensmittelriese mit einem Anlieferungsmodell, mit dem heute 97 % der Bevölkerung erreicht werden. Während Wettbewerber in der Zwischenzeit gerade einmal erste Versuche pilotierten, machte Tesco seine Prozesse ständig effizienter. So wurde Tesco schon nach wenigen Jahren zum weltweit ersten Online-Lebensmittelhändler, der ein profitables Geschäftsmodell aufweisen konnte.¹ Die große Mehrheit der Artikel wird dem Verbraucher nach Hause geschickt, teilweise bis 23 Uhr. Erste Click-and-collect-Modelle befinden sich zudem in der Testphase.²

Seit 2002 hat mit **Ocada** auch ein reiner Onlinehändler ohne stationäre Präsenz den Markt betreten. Als reiner Onlinehändler, kommissioniert Ocada Artikel ausschließlich in Logistikzentren. Beachtliche Größe hat auch der Rivale **Sainsbury** erreicht. Im letzten Jahr verkündete Sainsbury, das sein 1999 gestartetes Onlinegeschäft die 1-Milliarde-Pfund-Marke geknackt hat. Nach eigenen Angaben bedient Sainsbury aktuell rund 190.000 Verbraucher wöchentlich und deckt dabei rund 96 % aller Postleitzahlen ab.³

In dem umgerechnet rund 7,7 Milliarden € großen britischen Markt kaufen rund 60 % aller Verbraucher, die Lebensmittel online bestellen, bei Tesco ein. Dies verdeutlicht die wichtige Stellung von Tesco im ohnehin großen britischen Lebensmittel-E-Commerce. 5,5 % aller Lebensmitteleinkäufe werden bereits über das Internet getätigt.⁴ Dies macht den Lebensmittel-Onlinehandel in Großbritannien zum Fortgeschrittensten weltweit.

¹ Vgl. Boston Consulting Group (2013), S. 15.

² Vgl. Esterházy (2013), o.S.

³ Vgl. Brooks (2013), o.S.

⁴ Vgl. Esterházy (2013), o.S.

2.1.2. Frankreich

Wie auch in vielen anderen Märkten, kämpften Pioniere des französischen Lebensmittel-Onlinehandels mit den hohen Kosten der Lebensmittel-Zustellung. Auchan pilotierte daher bereits 2000 mit dem Click-and-collect-Modell **Auchandrive** in Lille, das heute Abholmöglichkeiten an 95 Standorten anbietet.⁵ Bereits vier Jahre später entstand als Teil der Auchan Group die Tochterfirma **Chronodrive**, die ohne stationäre Filialen ihr Geschäftsmodell ausschließlich auf das Click-and-collect-Modell basierte. An verkehrsgünstig gelegenen Abholstationen sollen nach eigenen Angaben die vorab online gekauften Artikel in weniger als fünf Minuten in das eigene Auto geladen werden.⁶

Dieses Konzept fand einige Nachahmer. Neben Leclerc's 2007 gestarteten Dienst **Express Drive**, der gegen Ende des Jahres 2011 bereits 144 Abholpunkte umfasste, 86 davon als Teil einer stationären Filiale, 48 als reine Abholstationen an befahrenen Straßen, existiert seit 2008 zusätzlich Intermarché's Dienst **Le Drive** und **Casino Express**.⁷ **Carrefour Drive**, die in 2013 nach eigenen Angaben mehr als 200 Abholstationen zur Verfügung stellten, bieten eine weitere Möglichkeit für Nutzer.⁸ Obwohl Auchan mit **Auchandirect.fr** seit 2001 auch die Möglichkeit bietet, sich den Einkauf nach Hause liefern zu lassen, ist das Home-delivery-Modell noch keine gängige Logistikvariante.

Dennoch erlebte der französische Lebensmittel-Onlinehandel insgesamt ein starkes Wachstum von rund 30 % pro Jahr bis 2008. Aufgrund der neuen Wettbewerber beschleunigte sich das Wachstum noch einmal auf rund 50 % zwischen den Jahren 2008 und 2013. Heute kann der Onlinehandel mit einem Anteil von rund 3 % am gesamten Lebensmitteleinzelhandel als vergleichsweise etabliert bezeichnet werden. Dies verleitete französische Lebensmitteleinzelhändler dazu, das Click-and-collect-Modell auch im Ausland einzuführen, was an den Beispielen Auchan in China und Carrefour in Indonesien deutlich wird.⁹ Das starke Wachstum auf einen Anteil von rund 3 % relativiert sich allerdings, wenn man bedenkt, dass der französische Lebensmittel-Onlinehandel zur Erreichung dieser Marke ganze 14 Jahre gebraucht hat.

⁵ Vgl. Auchan (2014), o.S.

⁶ Vgl. Groupe Auchan (o.J.), o.S.

⁷ Vgl. Ecommerce Facts (2011), o.S.

⁸ Vgl. Carrefour (o.J.), o.S.

⁹ Vgl. Boston Consulting Group (2013), S. 9.

Von einem Durchbruch, der einem zweistelligen Anteil gleichkommen würde, ist also auch in Frankreich nicht zu sprechen.

2.1.3. Schweiz

LeShop, ein Tochterunternehmen von Migros, erreichte in Bezug auf den Umsatz in 2013 eine neue Bestmarke. LeShop verkaufte in 2013 Lebensmittel im Wert von insgesamt 158 Millionen Schweizer Franken (rund 130 Millionen €), ein Plus von 6 % im Vergleich zum Vorjahr. Ein großer Umsatztreiber ist der Umsatz, der über mobile Geräte gemacht wird. Lag der mobile Umsatz in 2011 bereits bei 11 %, betrug er in 2013 beeindruckende 32 %.¹⁰ Beeindruckend ist auch die Reichweite von LeShop, die bereits 95 % aller Schweizer Haushalte anliefern können.¹¹ Laut eigenen Angaben erwirtschaftete **Coop@home** in 2013 rund 103 Millionen Schweizer Franken, eine nominelle Zunahme von 12,6 %.¹²

Zwar baut LeShop seit Oktober 2012 auch erste Click-and-collect-Stationen aus, bei denen Konsumenten Waren sogar an den Bahnhöfen Zürich und Lausanne abholen können, die dominierende Logistikform im Schweizer Online-Lebensmittelhandel ist allerdings die Lieferung nach Hause. Der Grund dafür, der zugleich auch einer der Hauptgründe für den Wachstum des Lebensmittel-E-Commerce allgemein sein könnte, ist vermutlich die vergleichsweise kurze Öffnungszeit der Schweizer Supermärkte. Ladenschlusszeiten von 18:30 oder 19:00 Uhr sind keine Seltenheit. LeShop, die Lieferfenster bis 20:00 Uhr anbieten, erreicht so Menschen, die andernfalls nicht persönlich vor Ladenschluss in einer Filiale sein können.

Bereits 1998 startete LeShop, als einer der ersten Anbieter in Europa, den Lebensmittelverkauf online.¹³ 16 Jahre später bewegt sich der Anteil des Onlinehandels kaum im einstelligen Bereich.¹⁴ Ein Durchbruch ist somit auch im Schweizer Lebensmittel-E-Commerce eindeutig ausgeblieben.

¹⁰ Vgl. LeShop (2014), o.S.

¹¹ Vgl. LeShop (o.J.), o.S.

¹² Vgl. Coop (2014), o.S.

¹³ Vgl. LeShop (1998), o.S.

¹⁴ Vgl. A.T. Kearney (2013), S. 4.

2.2. Deutschland

2.2.1. Anbieter

Als Vorreiter im deutschen E-Commerce Markt war der Versandhändler Otto auch der erste, der im Lebensmittel-Onlinehandel versuchte Fuß zu fassen. Der Online-Supermarkt **Otto Supermarkt** wurde im Mai 2000 gestartet und belieferte zunächst die Region Hamburg, später das gesamte Bundesgebiet. Nur drei Jahre später wurde der Dienst wieder eingestellt. Obwohl das Versandhaus über eine ausgefeilte Logistik und das eigene Transportunternehmen Hermes verfügte, konnte es sich nach eigenen Angaben im Preiskrieg mit den Discountern nicht behaupten.¹⁵ Gleichzeitig verabschiedeten sich einige andere Lebensmittel-Einzelhändler von ihren Online-Versuchen, darunter Spar und Tengelmann.¹⁶ 2012 meldete der Dienst **Froodies** nach nur drei Jahren Insolvenz an. Aufgrund einer gescheiterten weiteren Finanzierungsrunde sah sich auch die 2011 gegründete Hamburger Firma **Supermarkt.de** gezwungen, ihre Geschäfte einzustellen. Das Unternehmen bot zur Zeit der Gründung den einzigartigen Service eines einstündigen Lieferfensters.¹⁷

Dem Scheitern einiger prominenter Anbieter im In- und Ausland zu trotz tauchte in den letzten Jahren im deutschen Lebensmittel-Onlinehandel eine beeindruckende Vielzahl neuer Anbieter auf. Der Markt der Online-Vollsortimenter kann in drei Gruppen aufgeteilt werden. Die erste Gruppe umfasst **Lebensmitteleinzelhändler** wie Rewe und Edeka, die bereits aus dem stationären Handel bekannt sind und mit dem E-Commerce einen neuen Vertriebsweg erschlossen haben. Die zweite Gruppe beinhaltet Anbieter mit einem reinen Online-Geschäftsmodell, sogenannte **Online-Pure-Player**. Die dritte Gruppe besteht aus den **Logistikexperten** DHL und Amazon, die einen Online-Supermarkt zusätzlich zu ihrem bestehenden Logistik- und Versandnetz aufgebaut haben.

In der Gruppe der klassischen Lebensmitteleinzelhändler sind mit Rewe und Edeka zunächst einmal die beiden Marktführer der Betriebsform Supermarkt zu finden. **Rewe Online** bietet heute ein Vollsortiment von rund 8.500 Artikeln an rund einem Duzend Standorten zur Liefere-

¹⁵ Vgl. Geisler (2003), o.S.

¹⁶ Vgl. Spiegel (2003), o.S.

¹⁷ Vgl. Stürmlinger (2013), o.S.

rung und Abholung an.¹⁸ Rewe-Chef Alain Caparros selbst machte in einem Interview im März diesen Jahres die Aussage, die Zeit des Massengeschäfts im stationären Handel sei vorbei. Der Tagesbedarf würde schon bald online eingekauft werden. Darüber hinaus würden Online-Angebote eine Sortimentserweiterung der stationären Läden ermöglichen.¹⁹ Der im Winter 2011 im großen Stile gestartete Service Rewe Online bietet sogar die Möglichkeit der Bestellung von Waren direkt von der Bedientheke der Filiale und kann sich in Tests der FAZ und Focus v.a. im Vergleich zum Wettbewerber Edeka24 behaupten.²⁰ Nach Angaben des Focus punktet Rewe Online insbesondere durch vergleichsweise "kleine Zeitfenster, kurze Lieferfristen, Bezahlung erst nach Lieferung und [der] Möglichkeit einzelne Produkte noch an der Haustür abzulehnen."²¹ Eine Mindestbestellgebühr von 40 € und zusätzliche Liefergebühren könnten viele Verbraucher jedoch wieder abschrecken. Zur Stärkung der Kompetenz im E-Commerce wurde zudem der Tesco-Manager Jean-Jacques van Oosten als Chief Digital Officer eingestellt. Dieser leitet seit Dezember 2013 das Online-Geschäft.²²

Edeka24 wiederum, ist auf der einen Seite mit einem Mindestbestellwert von 8 € Versandkosten von rund vier € und dem deutschlandweiten Liefergebiet äußerst kundenfreundlich. Ein sehr kleines Warenangebot, ohne frische Lebensmittel und individuelle Liefertermine schränken den Serviceumfang jedoch deutlich ein. Pakete werden in der Regel per DHL versandt und können auch an eine DHL Packstation geliefert werden. Grund für das verhaltene Online-Engagement der Edeka Gruppe könnte die gesellschaftliche Struktur und der Fokus auf Regionalität sein. So ist das Netz aus rund 4.000 selbstständigen Kaufleuten grundsätzlich eine Erschwernis bei der Implementierung bundesweiter Initiativen.

Die Metro-Tochter Real wählt dagegen den Ansatz des Zentrallagers mit Selbstabholung und bietet Online-Lebensmittel ausschließlich zur Selbstabholung an. Der 2011 gestartete Dienst **real Drive** bietet Verbrauchern der Standorte Isernhagen und Köln-Porz die Möglichkeit aus rund 5000 Produkten auszuwählen, deren Preise dabei die gleichen wie im Markt sein sollen. Abgeholt werden können die Produkte bereits zwei Stunden nach der Bestellung. Produkte,

¹⁸ Vgl. Rewe (2014), o.S.

¹⁹ Vgl. Der Handel (2014), o.S.

²⁰ Vgl. Oberhuber (2014), o.S.

²¹ Fehling (2014), S. 8.

²² Vgl. Lebensmittel Zeitung (2014a), o.S.

die nicht den Ansprüchen entsprechen, können bei der Abholung wieder zurückgegeben werden.²³

Darüber hinaus existieren mit den Diensten **myTime** der Firma Bünting und **Bringmeister** von Kaiser's Tengelmann zwei Online-Supermärkte, hinter denen zwar Lebensmittelhändler mit kleiner stationärer Präsenz stehen, die für ihre Onlinedienste allerdings einen eigenen Namen gewählt haben. Teil der Bünting Gruppe ist unter Anderem das SB-Warenhaus familia. Während Bringmeister auf die Städte Berlin und München begrenzt ist, liefert myTime bundesweit und überzeugt laut Focus Test mit einem großen Produktangebot. Außerdem gibt es keinen Mindestbestellwert und Preise liegen auf dem Niveau von stationären Händlern.²⁴

Der Anbieter **Emmas Enkel** hat nicht erst seit der Vorstellung des Dienstes auf der CEBIT 2013 in Anwesenheit der Bundeskanzlerin Bekanntheit erlangt. Neben dem Produktangebot von lokalen Erzeugern, der Möglichkeit der Lieferung am selben Tag und der Selbstabholung, bietet Emmas Enkel v.a. mit der Verknüpfung von stationären und Online-Handel ein nennenswertes Alleinstellungsmerkmal. "Kunden können vor Ort an der Theke oder per iPad ihre Produkte bestellen und bei einem Kaffee in der **Guten Stube** [so lautet der offizielle Name des Geschäfts] warten, bis ihre Einkaufswünsche zusammengestellt sind."²⁵

Bekannte Anbieter der Gruppe der Online-Pure-Player sind beispielsweise **Lebensmittel.de**, **food.de**, **freshfoods** und **saymo**. Gemeinsamkeit der Anbieter dieser Gruppe ist das Fehlen der Option der Selbstabholung, da sie mit ihrem reinen Online-Geschäftsmodell über keine stationären Filialen verfügen. Dies lässt allerdings keinesfalls auf schlechteren Service oder ein kleineres Angebot schließen. Food.de beispielsweise bietet ein volles Sortiment von Obst, Gemüse und Fleisch über Tiefkühlkost bis hin zu Tiernahrung und Waschmittel. Außerdem gibt es keinen Mindestbestellwert, zweistündige Lieferfenster und Bestellungen bis 11 Uhr können noch am selben Tag geliefert werden. Das Liefergebiet ist allerdings auf einige Metropolen beschränkt. Auch Lebensmittel.de verfügt über eine sehr große Auswahl von rund 24.000 Artikeln. Verbraucher außerhalb von Berlin müssen allerdings hohe Aufschläge für Kühlung und Lieferung zahlen und können keine individuellen Liefertermine wählen.²⁶ Nen-

²³ Vgl. real Drive (2014), o.S.

²⁴ Vgl. Fehling (2014), o.S.

²⁵ Hansen (2013), o.S.

²⁶ Vgl. Fehling (2014), S. 10.

nenswert ist außerdem der Service des auf den Raum München beschränkten Dienstes freshfoods. freshfoods bietet einstündige Lieferfenster von Montag bis Samstag, 9 bis 24 Uhr an.²⁷

Die dritte Gruppe beinhaltet die beiden Logistikexperten DHL und Amazon. Der im Januar 2011 gegründete Dienst **allyouneed** wurde knapp zwei Jahre später von der Deutschen Post DHL übernommen. Durch die Übernahme ergibt sich eine besondere Stellung für DHL im deutschen Lebensmittel-E-Commerce, die aktuell sowohl Versandpartner einiger Online-Supermärkte sind als auch Lebensmittel selbst online vertreiben. Ihr eigener Lebensmittel-Onlinedienst hat laut Focus zusammen mit Rewe online und myTime das beste Sortiment und überzeugt mit Preisen wie im stationären Supermarkt. Ein hoher Aufpreis muss allerdings für gekühlte Produkte gezahlt werden. Pakete werden bundesweit geliefert, bei einem Logistikkonzern verwundert es jedoch, dass individuelle Termine nur in vier Städten angeboten werden.²⁸

Seit Mitte 2010 hat Amazon mit dem Start seines Dienstes **Amazon Lebensmittel & Getränke beta** ein weiteres Segment im Onlinehandel für sich erschlossen. Grundsätzlich ist das Prinzip des zentralen Händlers und dem dadurch riesigen Angebot durchaus interessant. Tester der Computer Bild berichten allerdings von einer Bestellung von 17 Produkten, die in 13 einzelnen Paketen gesendet wurde. Die Kosten für den Versand betragen dabei mehr als das doppelte der Summe des Warenkorbs.²⁹ Der aktuelle Dienst ist daher v.a. für Großrationen sinnvoll, für die alltägliche Deckung des Lebensmittelbedarfs jedoch eher ungeeignet.

Neben dieser Vielzahl von Online-Vollsortimentern, entstanden auch kleine Anbieter mit ganz eigenen Services. So findet sich beispielsweise eine Reihe von Händlern wie **Tastandstories** und **EinGenuss**, die eine Kombination von Onlineshop mit großem Anteil an redaktionellem Inhalten anbieten. Außerdem lassen sich Versandabonnements von sogenannten Kochboxen abschließen. Anbieter wie **Kochhaus**, **Kochzauber**, **KommtEssen** und **Hello-Fresh** liefern meist ein- bis zweimal die Woche eine Zusammenstellung aller Zutaten zur Zubereitung eines Gerichtes und lassen sich jederzeit kündigen. **Abendtuete** liefert darüber hinaus bei einer Bestellung bis 17 Uhr noch am gleichen Tag. Außerdem existieren heute eine

²⁷ Vgl. freshfoods (2014), o.S.

²⁸ Vgl. Fehling (2014), S. 9.

²⁹ Vgl. Bruns (2013), o.S.

Vielzahl von Onlinehändlern, die ausschließlich Biolebensmittel liefern wie beispielsweise **Bringmirbio**, **Amorebio** oder **Biomondo**.

Zur Interessenvertretung der Online-Supermärkte wurde im April 2012 auch der Bundesverband Lebensmittelonlinehandel bvlo e.V. gegründet. "Ziel des Verbandes ist die Förderung des Onlinehandels mit Gütern des täglichen Bedarfs, die Information und Innovation gemeinsam mit der Bevölkerung in Deutschland, Geschäftspartnern, der Politik und weiteren Stakeholdern."³⁰ Gründungsmitglieder sind unter Anderem allyouneed, Emmas Enkel und food.de.

2.2.2. Marktdaten

Da bei der Anzahl der Anbieter schnell auf eine hohe Bedeutung des Onlinehandels für den LEH geschlossen werden könnte, ist eine Betrachtung der Zahlen des gesamten Marktes entscheidend. Während die Zahl der Gründungen und Tests definitiv ein Indiz für ein gesteigertes Interesse an Online-Geschäftsmodellen ist, ist der **Anteil des Onlinehandels am gesamten Lebensmitteleinzelhandel** mit rund 0,3 % in 2012 laut A.T. Kearney doch extrem gering. Dies entspricht nur rund 370 Millionen € die in 2012 mit dem Lebensmittel-Onlinehandel umgesetzt wurden.³¹ Seit Otto in 2000 den Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland einläutete, hat der Online-Anteil am gesamten Lebensmitteleinzelhandel also nicht einmal einen einstelligen Prozentbereich erreicht. Darüber hinaus konnte selbst die neue Gründungswelle der letzten vier Jahre keine nennenswerte Umsatzsteigerung hervorrufen, zudem auch in dieser Zeit weitere Insolvenzen zu verzeichnen sind.

Nichtsdestotrotz, das Ergebnis einer im April 2014 vorgestellten **Befragung im Auftrag vom Institut für Handelsforschung (IFH) und der GfK** zeigt die Aufgeschlossenheit deutscher Konsumenten gegenüber der Online-Bestellung von Lebensmitteln. Nur 30 % der Befragten im Alter 50+ und ein Viertel aller Befragten kann sich gar nicht vorstellen Lebensmittel im Internet zu bestellen. 42 % aller Befragten dagegen können sich dies gut vorstellen, haben aber noch keine Lebensmittel im Internet bestellt. Rund 28 % aller Befragten hat bereits Lebensmittel im Internet bestellt und plant, dies in Zukunft etwa gleich häufig oder noch häufiger zu tun.

³⁰ Bundesverband Lebensmittelonlinehandel (o.J.), o.S.

³¹ Vgl. A.T. Kearney (2013), S. 3.

ger zu tun als bisher.³² Doch auch die Bedeutung dieser Gruppe relativiert sich wieder, wenn man einmal die Ergebnisse der Studie von Ernst & Young von Februar 2014 mit einbezieht. Auf die Frage, welche Lebensmittel bereits im Internet gekauft wurden, wurden am häufigsten Spezialitäten (24 %), Süßwaren (23 %) und Wein/Sekt (22 %) genannt. Tiefkühlkost (6 %), Obst/Gemüse (4 %), Milch/Milch-Produkte und Fisch (2 %), die typischerweise bei nahezu jedem Einkauf im stationären Lebensmittelgeschäft gekauft werden, nannten nur wenige Befragte.³³ Dies zeigt, das Konzept, den kompletten Lebensmitteleinkauf bei einem Vollsor-timeter ins Internet zu verlagern, ist bei deutschen Konsumenten noch nicht populär.

³² Vgl. IFH Köln (2014), o.S.

³³ Vgl. Ernst & Young (2014), S. 21.

3. Analyse des deutschen Lebensmittel-Onlinehandels

Damit sich ein Geschäftsmodell nachhaltig etablieren kann, müssen ein **Mehrwert für den Konsumenten** und relativ **attraktive Gewinnmargen für Unternehmen** geboten sein. Während die Gewinnschwelle (Break Even) für Unternehmen in der Regel nicht zwangsläufig in den ersten Jahren nach dem Start eines Dienstes erreicht werden muss, sollte dem Verbraucher der Mehrwert sofort erkennbar sein. Der Lebensmittel-Onlinehandel kann sich also nur dann nachhaltig etablieren, wenn der Konsument bereits im Status Quo einen deutlichen erkennbaren Mehrwert gegenüber dem stationären Einkauf sieht. Der Mehrwert aus Verbrauchersicht ist also anfangs das wichtigste Kriterium zur Beantwortung der übergeordneten Fragestellung und soll deshalb priorisiert analysiert werden.

3.1. Mehrwertanalyse aus Verbrauchersicht

3.1.1. Finanzieller Mehrwert

Einen deutlich erkennbarer Mehrwert für den Konsumenten bildet ein **finanzieller Vorteil**. Grundsätzlich gilt, dass Menschen Gewohnheitstiere sind. Dabei liegt die Vermutung nahe, dass Menschen aber v.a. dann dazu tendieren, ihre Gewohnheiten zu verändern, wenn sie durch die Veränderung einen finanziellen Vorteil erlangen. Ein Indiz dafür könnte ein Blick auf die Entwicklung des Absatzes verschiedener Warengruppen in Deutschland liefern. Abbildung 1 zeigt die Warengruppen, bei denen in 2013 ein beachtlicher Anteil des gesamten Umsatzes online gemacht wurde. Zu diesen gehören beispielsweise Elektronik/Elektroartikel, Computer/Zubehör, Medien/Bücher/Bild-/Tonträger, Spielwaren und Textil/Bekleidung.

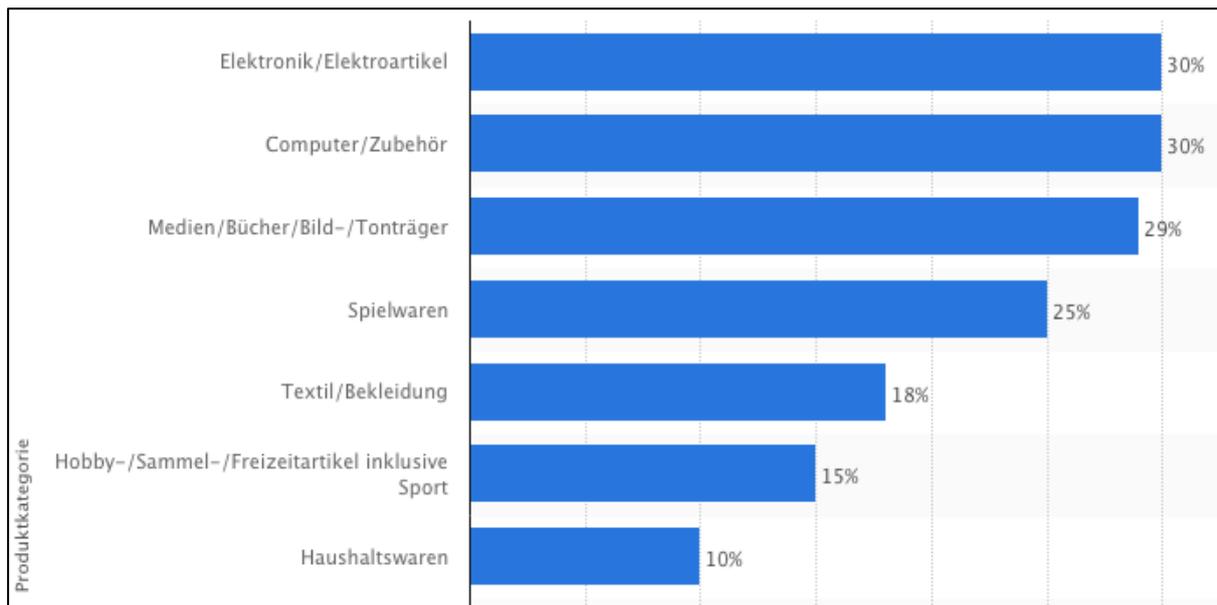


Abbildung 1: Anteil des Onlinehandels am deutschen Einzelhandelsumsatz nach Warengruppe im Jahr 2013

Quelle: HS Niederrhein eWeb-Research-Center (2013), o.S.

Ein Grund, der zu einer vergleichsweise schnellen Etablierung des Onlinehandels dieser Produktkategorien geführt haben könnte, ist, dass Kunden durch den Internet-Kauf eines dieser Produkte einen **preislichen Vorteil** erwarten und diese Erwartung überwiegend erfüllt wurde. Da ein finanzieller Vorteil eine Veränderung der Kaufgewohnheiten hin zum Onlinehandel hervorrufen könnte, gilt es zu evaluieren, inwiefern dieser Vorteil im Lebensmittel-Onlinehandel gegeben ist.

In dem im Oktober 2013 durchgeführten Test betrachtete Computer Bild die Preise der größten Anbieter. Im Test wurde ein typischer Warenkorb definiert und bei den Anbietern Ally-ouned.com, Amazon, Edeka24, Lebensmittel.de, myTime und Rewe Online zusammengestellt. Verglichen wurde jeweils das günstigste zu Verfügung stehende Produkt der einzelnen Anbieter mit dem günstigsten Produkt stationärer Geschäfte. Insgesamt war der Testeinkauf bei den Online-Anbietern rund 70 % teurer als ein vergleichbarer Einkauf im stationären Geschäft. Selbst der günstigste Online-Anbieter im Test myTime soll noch rund 50 % teurer sein.³⁴ Zu beachten bei diesem Test ist allerdings, dass Online-Anbieter ohne stationäre Präsenz in der Regel keine Eigenmarken anbieten, deren Preis laut Roland Berger rund 15 % un-

³⁴ Vgl. Bruns (2013), o.S.

ter dem der Markenprodukte liegt.³⁵ Der Anteil der Eigenmarken am Umsatz betrug in 2011 bereits rund 32 %.³⁶ Ein Online-Einkauf ohne Eigenmarken wird also zwangsläufig teurer sein. Dennoch kann festgehalten werden, dass im Internet verfügbare Lebensmittel, anders als Produkte der Kategorien Elektronik, Bücher oder Kleidung, wohl eher keinen finanziellen Vorteil bieten.

Hinzu kommen bei der Versandmethode Home-delivery die **Versandgebühren**. Da dem Konsument der Gang zum Geschäft, das Warten an der Kasse und das Tragen der Taschen erspart bleibt, stellt die Anlieferung einen zusätzlichen Service dar, der folglich auch in Bezug auf die Kosten bewertet werden darf. Wie viel mehr Konsumenten dafür bereit sind zu zahlen, hat A.T. Kearney in einer Umfrage in Deutschland, Österreich und der Schweiz ermittelt. Während 60 % der Befragten angaben, einen Preis zwischen 1 und 5 € als akzeptabel zu beurteilen, sind 17 % sogar bereit, bis zu 10 € für die Lieferung zu zahlen.³⁷ Die Gebühr für die Lieferung liegt in der Regel um 5 € Da der Nutzer also eine zusätzliche Leistung zu einem von der Mehrheit als akzeptabel angesehenen Preis bekommt, liegt die Vermutung nahe, dass er durch die Liefergebühr keinen finanziellen Nachteil verspürt. Weitere Gebühren wie Frischezuschläge, Gewichtszuschläge, Kühlzuschläge oder Zuschläge für die Wahl eines genauen Lieferfensters, die einige Anbieter verlangen, sorgen wiederum schnell für Frustration beim Verbraucher, da die Summe der zusätzlichen Gebühren so einen Wert von 5 € überschreiten kann. Ein sehr hoher Mindestbestellwert von 40 €, wie er bei Rewe Online zu finden ist, könnte außerdem größer sein als der durchschnittliche Warenkorbwert vieler Haushalte. Da sich der Konsument durch den Mindestbestellwert gezwungen sieht, mehr zu kaufen als üblich, könnte zusätzlich das Gefühl eines finanziellen Nachteils entstehen. Dies trifft zur Zeit allerdings nur auf Rewe zu. Kaum Akzeptanz besteht darüber hinaus gegenüber einer Gebühr für die Selbstabholung. 78 % der Befragten geben an, nicht bereit zu sein für den Service der Selbstabholung zu bezahlen. Dennoch verlangt beispielsweise Rewe für seinen Rewe Drive Service eine zusätzliche Gebühr von 2 €

Ein Grund warum viele der zuvor genannten Produktkategorien im Internet billiger zu finden sind, könnte die erhöhte **Transparenz** sein, die das Internet für den Verbraucher schafft. Preisvergleicher wie beispielsweise billiger.de werden häufig beim Kaufprozess mit invol-

³⁵ Vgl. Karabasz (2013), o.S.

³⁶ Vgl. Metro Group (2012), S. 61.

³⁷ Vgl. A.T. Kearney (2012), S. 9.

viert, um den Händler mit dem günstigsten Angebot für ein bestimmtes Produkt zu finden. Im Falle des Lebensmittel-Onlinehandels wird dieser Prozess um einiges komplexer, da nicht nur der Preis eines einzelnen Produktes, sondern der Preis eines ganzen Warenkorb bei verschiedenen Anbietern miteinander verglichen werden muss. Mysupermarket.co.uk bietet diesen Service bereits seit vielen Jahren. Seit Ende 2013 besteht diese Möglichkeit auch im deutschen Lebensmittel-Onlinehandel. Simplora lässt Nutzer einen Warenkorb aus über 60.000 verfügbaren Artikeln zusammenstellen und vergleicht dann die Gesamtsumme inklusive der Lieferung, die verschiedene Anbieter dafür verlangen würden. Der Kaufprozess kann ohne Weiterleitung direkt auf der Webseite von Simplora abgeschlossen werden. So können Verbraucher stets zum günstigsten Preis einkaufen.³⁸ Ein Preisvergleich wie Simplora könnte bei Konsumenten die berechtigte Erwartung wecken, ihren Warenkorb zum günstigsten Preis zu erhalten. Zumal die Flexibilität eventuell erst durch die Anlieferung kommt, da Verbraucher nicht an die geographische Lage ihres Lebensmittelhändlers gebunden sind. Außerdem gibt es die Möglichkeit, Produkte im Onlineshop eines bestimmten Händlers nach dem Preis zu sortieren. Anders als im Geschäft erscheinen so die günstigen Produkte direkt auf Augenhöhe. Insgesamt kann die erhöhte Transparenz durch den Onlinehandel also auch im Lebensmittel-Onlinehandel das Gefühl eines finanziellen Mehrwerts erzeugen.

3.1.2. Zeitlicher Mehrwert

Ein weiterer Grund, der Menschen grundsätzlich dazu bewegen könnte, Gewohnheiten zu verändern, ist das Gefühl, durch die Veränderung eine deutliche **zeitliche Ersparnis** zu erlangen. In einer Befragung von A.T. Kearney zu den Gründen für den Online-Lebensmittelkauf war unter den Befragten, die bereits online Lebensmittel gekauft haben, die Zeitersparnis der am vierthäufigsten genannte Grund.³⁹ Dies zeigt, dass der zeitliche Mehrwert auch Teil der Erwartungshaltung des Konsumenten gegenüber dem Lebensmittel-Onlinehandel ist. Es gilt also zu analysieren, inwiefern ein zeitlicher Vorteil gegenüber dem Einkauf im stationären Geschäft gegeben ist.

Ein zeitlicher Vorteil ist beispielsweise dann gegeben, wenn der Kaufprozess durch **erhöhte Flexibilität** gekennzeichnet ist. Ein stationärer Einkauf kann nur dann vollzogen werden,

³⁸ Vgl. Simplora.de (o.J.), o.S.

³⁹ Vgl. A.T. Kearney (2012), S. 5.

wenn das gewünschte Geschäft geöffnet hat und man sich physisch in dem Geschäft befindet. Wie flexibel der stationäre Einkauf durchgeführt werden kann, hängt also von den Faktoren Ort und Öffnungszeit des Geschäfts ab. Dies führt zu der Vermutung, dass eine geringe Ladedichte und kurze Ladenöffnungszeiten förderlich für den Lebensmittel-Onlinehandel sind, da Verbraucher Geschäfte aufgrund der geographischen Lage oder der Öffnungszeit schlecht erreichen können. Der Bestellvorgang online kann wiederum orts- und öffnungszeitenunabhängig vollzogen werden. Ein Warenkorb im Internet kann 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche zusammengestellt werden. Mobile Anwendungen (Apps) der einzelnen Anbieter für Smartphones erlauben einen Bestellvorgang darüber hinaus auch unterwegs, beispielsweise auf dem Weg zur Arbeit in der U-Bahn.

Großbritannien, die über einen vergleichsweise etablierten Lebensmittel-Onlinehandel verfügen, weisen in der Tat im europäischen Vergleich eine der geringsten **Filialdichten** im Lebensmitteleinzelhandel auf. In 2010 betrug die Anzahl der britischen Lebensmittel-Einzelhandelsfilialen ab 400 qm je 1 Million Einwohner 97, im Vergleich zu 336 in Deutschland.⁴⁰ Auch in Bezug auf die Verkaufsfläche in Quadratmetern pro 1.000 Einwohnern ist Großbritannien als Teil der Gruppe 100-300 qm in der unteren Gruppe. Deutsche Lebensmitteleinzelhändler bieten mit 400-600 qm Verkaufsfläche pro 1.000 Einwohner eine sehr hohe Verkaufsflächendichte.⁴¹ Die geringe Filial- und Verkaufsflächendichte ist eventuell einer der Gründe, warum der britische Lebensmittel-Onlinehandel heute vergleichsweise etabliert ist, da Nutzer in der Onlinebestellung einen zeitlichen Vorteil durch größere Flexibilität sehen.

Ein Indiz dafür, dass auch vergleichsweise kurze **Öffnungszeiten** förderlich für die Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels sind, liefert ein Blick in die Schweiz. Öffnungszeiten im Einzelhandel sind dort von Kanton zu Kanton unterschiedlich. Dennoch, Ladenschlusszeiten gegen 18:30 und 19:00 Uhr sind keine Seltenheit.⁴² LeShop beispielsweise bietet Lieferfenster bis 20:00 Uhr an. Diejenigen, die es andernfalls nicht vor Ladenschluss in ein Geschäft geschafft hätten, können so flexibler einkaufen. Zum Vergleich, Ladenschlusszeiten von beispielsweise 22:00 Uhr können im deutschen Lebensmitteleinzelhandel schon als Standard angesehen werden.

⁴⁰ Vgl. Metro Group (2012), S. 66.

⁴¹ Vgl. Metro Group (2012), S. 62.

⁴² Vgl. Swiss Retail Federation (2012), o.S.

Da Deutschland sowohl durch eine hohe Filialdichte als auch lange Öffnungszeiten gekennzeichnet ist, könnte man zu der Schlussfolgerung kommen, dass der Lebensmittel-Onlinehandel deutschen Verbrauchern keinen besonderen zeitlichen Mehrwert bietet. In der Tat wurde die große zeitliche Flexibilität im deutschen Lebensmitteleinzelhandel auch durch eine Umfrage im Auftrag der Horizont im Oktober 2013 bestätigt. Unter den Befragten war der zweithäufigste Grund, warum bislang keine Lebensmittel online eingekauft wurden, die direkte Nähe zu einem Supermarkt.⁴³ Obwohl der deutsche Lebensmittel-Onlinehandel also nicht direkt am Problem kurzer Öffnungszeiten bzw. schlecht zugänglicher Filialen anknüpfen kann, kann durch die Online-Bestellung und die Lieferung nach Hause ein zeitlicher Vorteil entstehen. Entscheidend ist allerdings sowohl ein leicht nutzbares, intuitives Web-Interface, als auch genau bestimmbare Zeiten für die Entgegennahme der Lieferung, da bei Lebensmitteln die Kühlkette nicht unterbrochen werden darf.

In Bezug auf das **Web-Interface** kann gesagt werden, dass die Lebensmittel-Online-Anbieter in den letzten Jahren deutliche Fortschritte gemacht haben und mittlerweile im Vergleich zu etablierten Onlinehändlern als ebenbürtig angesehen werden können. Sowohl stationäre Händler, als auch Pure-Online-Player integrieren auf ihren Startseiten Onlineshop-Zertifizierungen, Informationen zu Zahlungsmöglichkeiten, eine Suchleiste sowie einen befüllbaren Warenkorb ohne vorherige Anmeldung. Außerdem zeigen alle Anbieter stets die Gesamtsumme des Warenkorbs an, was wiederum Transparenz vermittelt. Dies kann auch quantitativ belegt werden. Eine Befragung der Unternehmensberatung Fittkau & Maaß ergab, dass Food-Webseiten mit einem durchschnittlichen Zufriedenheitswert von 78 % überdurchschnittlich gegenüber dem Benchmarking-Vergleichswert aller untersuchten Seiten von 68 % abschneiden.⁴⁴ Negativ anzumerken ist jedoch die Tatsache, dass nicht alle Anbieter eine mobile Anwendung für Smartphone und Tablet anbieten. Rewe Online ist dafür ein prominentes Beispiel.

V.a. in Bezug auf die **Lieferfenster** gibt es deutliche Unterschiede beim Serviceumfang der einzelnen Anbieter. Während Rewe Online und food.de den ganzen Tag über zweistündige Lieferfenster anbieten, lassen sich bei allyouneed.com und myTime nur die Lieferfenster 18-20 Uhr und 20-22 Uhr auswählen. Edeka24 wiederum vergibt keine individuellen Lieferfenster, bietet dafür allerdings die Möglichkeit, Pakete an eine DHL Packstation liefern zu lassen.

⁴³ Vgl. Institut für Markt- und Sozialforschung (2013), o.S.

⁴⁴ Vgl. eCommerce Magazin (o.J.), o.S.

Zwar kann man argumentieren, dass es Zielgruppen gibt, die einen ganzen Tag zuhause sein könnten um auf die Lieferung zu warten, dennoch würde dieser Umstand kaum als zeitlicher Mehrwert empfunden werden. Damit der Onlinehandel mit Lebensmitteln tatsächlich größere Flexibilität bietet, ist ein frei wählbares, maximal zwei Stunden großes Lieferfenster essentiell.

Außerdem muss analysiert werden, inwiefern das Click-and-collect-Modell einen zeitlichen Mehrwert bietet. Da sowohl beim stationären Einkauf als auch beim Click-and-collect-Modell die Fahrt zum Supermarkt oder zur Abholstation gemacht werden muss, gibt v.a. der Vergleich des Kaufprozesses Aufschluss. Zwar weiß ein Konsument, der regelmäßig im selben Geschäft einkaufen geht, sehr wahrscheinlich genau wo die gewünschten Produkte stehen. Dennoch, v.a. zu Stoßzeiten gegen frühen Abend kann ein stationärer Einkauf mit der verbundenen Wartezeit bei der Parkplatzsuche und an der Kasse mehr Zeit in Anspruch nehmen als ein Onlineeinkauf. Darüber hinaus, können Nutzer des Dienstes Real drive ihren Einkauf bereits zwei Stunden nach der Bestellung abholen. Speziell wenn der volle Funktionsumfang eines Onlineshops genutzt wird und beispielsweise nur noch aus den Favoriten-Artikeln bzw. auf Basis der Kaufhistorie eingekauft wird, kann ein Onlinekauf mit dem Click-and-collect-Modell durchaus einen zeitlichen Mehrwert darstellen.

3.1.3. Mehrwert durch Angebot und Qualität

Auch beim **Umfang des Produktangebots** hat sich in den letzten Jahren viel im deutschen Lebensmittel-Onlinehandel getan. Während vor ein paar Jahren kaum ein Anbieter frische und gekühlte Produkte im Sortiment hatte, gehört ein solches Angebot heute eher zur Regel. Auch tiefgefrorene Produkte und Lebensmittel direkt von der Frischetheke können geliefert werden. Ausgesprochen schlecht schneidet hier nur Edeka24 ab, das weder frische, kühle noch gefrorene Produkte anbietet. Laut dem Handelsverband Deutschland liegt die durchschnittliche Artikelzahl in SB-Warenhäusern bei rund 50.000, in Supermärkten bei ca. 10.000 und in Discountern bei rund 2.000.⁴⁵ Zum Vergleich, das Sortiment von Rewe Online umfasst rund 8.500⁴⁶ Artikel, das von myTime rund 28.000⁴⁷ und das von allyouneed.com rund

⁴⁵ Vgl. Handelsverband Deutschland (o.J.), o.S.

⁴⁶ Vgl. Rewe (2014), o.S.

⁴⁷ Vgl. Bünting (2013), o.S.

20.000⁴⁸. Der Umfang des Online-Angebots von Rewe scheint kleiner als der eines stationären Rewe Supermarktes zu sein. Das Sortiment von Edeka24 kann vermutlich noch kleiner eingeschätzt werden. Das Sortiment der beiden Pure-Online-Player wiederum übersteigt das eines Supermarktes. Also auch in Bezug auf den Umfang des Sortiments gibt es große Unterschiede unter den Anbietern, dennoch bieten einige Anbieter mit einem sehr umfangreichen Angebot einen echten Mehrwert.

Speziell in Bezug auf die **Qualität von frischen Produkten** hat der Onlinehandel einen entscheidenden trivialen Nachteil: Konsumenten können die Ware vor dem Kauf nicht sehen. Rund 72 % aller Befragten nannten dies als Grund, warum sie bisher noch keine Lebensmittel online bestellt hatten.⁴⁹ Genau dieser Umstand könnte auch einer der Hauptgründe sein, warum sich der Lebensmittel-Onlinehandel bisher so verhalten in Deutschland entwickelt hat. Verbraucher haben sich daran gewöhnt, ihr Obst und Gemüse selbst auszusuchen und scheinen Bedenken zu haben, dass ein Onlinehändler ihre Lebensmittel nach denselben Qualitätsstandards auswählt. Diesen Bedenken schenken Online-Supermärkte selbstverständlich Aufmerksamkeit und führten die Option ein, Produkte noch an der Tür ablehnen zu können. Dennoch, wird ein bestimmter Artikel dringend zum Liefertermin benötigt und entspricht dieser nicht den Ansprüchen, so könnte die Enttäuschung so groß sein, dass von weiteren Testkäufen abgesehen wird. Unabhängig davon, in welcher Qualität frische Artikel momentan geliefert werden, scheint es zumindest große Skepsis bezüglich der Qualität zu geben.

3.1.4. Mehrwert durch Verkaufserlebnis und zusätzliche Services

Die **vollständige Digitalisierung des Kaufprozesses** und die Analyse der Daten beim Onlinehandel ermöglichen eine ganze Reihe von zusätzlichen Services, die einen Mehrwert gegenüber dem stationären Handel darstellen. Der Funktionsumfang der Anbieter wurde in den letzten Jahren stetig erweitert. Beispielsweise können Artikel in einer Favoritenliste gespeichert werden, aus der dann bei einem folgenden Einkauf schnell die relevanten Produkte ausgewählt werden können. Standardisierte Warenkörbe können erstellt werden, die jeweils nur angepasst werden müssen. Außerdem kann ein Anbieter auf Basis der Kaufhistorie oder der Anzahl der Personen, ihrem Alter und ihrem Geschlecht Produktempfehlen geben. Durch Be-

⁴⁸ Vgl. allyouneed.com (2014), o.S.

⁴⁹ Vgl. Institut für Markt- und Sozialforschung (2013), o.S.

rechnung des durchschnittlichen Verbrauchs kann so ein ganzer Warenkorb automatisch zusammengestellt werden.

Auf der anderen Seite steht das **Einkaufserlebnis** eines stationären Lebensmittelgeschäfts. In einer im Februar 2014 veröffentlichten repräsentativen Umfrage von Ernst & Young wurden Konsumenten zu den Gründen befragt, warum sie keine Lebensmittel im Internet kaufen. Der am häufigsten genannte Grund war, dass der Onlinehandel keine Möglichkeit zum Sehen, Riechen und Fühlen der Ware bietet. Mehr als jeder Zweite sagte außerdem aus, dass das fehlende Shopperlebnis ein Grund sei.⁵⁰ Dies verdeutlicht die zentrale Bedeutung des Shopperlebnisses beim Lebensmitteleinkauf. Gewisse Abläufe wie durch in-store Marketing inspirierte Impulskäufe können zwar teilweise Online imitiert werden, dennoch scheinen Online-Supermärkte in Bezug auf das Erlebnis mit der Ware vor dem Kauf nicht mithalten zu können.

Fraglich ist allerdings, ob das Fehlen eines derartigen Shopperlebnisses zwangsläufig auch die Etablierung des Onlinehandels einer bestimmten Branche verhindert. Die Modebranche beispielsweise, setzt ebenso auf Inszenierung und ein außergewöhnliches Einkaufserlebnis und weist dennoch einen vergleichsweise etablierten Onlinehandel auf. Eine Analyse der Gründe für die Etablierung des Mode-Onlinehandels würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Dennoch lässt sich daraus ableiten, dass der Onlinehandel mit Vorteilen wie Angebot, Preis und den oben genannten zusätzlichen Services ein vergleichsweise schlechteres Einkaufserlebnis eventuell kompensieren kann.

3.2. Rentabilitätsanalyse aus Unternehmenssicht

Als zweite elementare Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes Geschäftsmodell wurde zuvor die Rentabilität für Firmen genannt. Es gilt also zu analysieren, inwiefern das Geschäftsmodell des Lebensmittel-Onlinehandels Anbietern relativ attraktive **Gewinnmargen** bietet. Die Attraktivität der Online-Marge muss dabei selbstverständlich relativ zur Gewinnmarge des deutschen Lebensmitteleinzelhandels evaluiert werden. Zwar ist eine Rentabilitätsanalyse eines komplexen Geschäftsmodelles wie dem Lebensmittel-Onlinehandel ohne Zu-

⁵⁰ Vgl. Ernst & Young (2014), S. 8.

gang zu unternehmensinternen Daten nicht exakt, dennoch können verschiedene logische Schlussfolgerungen auf Basis von vorhandenen wirtschaftlichen Kennziffern und dem Vergleich mit etablierten Playern aus anderen Ländern gemacht werden.

Wahrscheinlich ist zunächst einmal, dass eine Verschiebung von stationär zu online Margen verkleinern wird. Für Anbieter, die den Markt neu betreten, stellt das Geschäftsmodell Lebensmittel-Onlinehandel eine **Investition** dar. Investiert werden muss dabei in Personal zur Kommissionierung, in den Aufbau und die Wartung der Software und eventuell in eine eigene Logistikflotte. Dies erhöht zudem Betriebskosten ungemein. Geht man also davon aus, dass die Online-Marge unter der stationären Marge liegt, kommt man zur These, dass eine höhere stationäre Marge mehr Raum für ein profitables Onlinegeschäft lässt. Auch für diese Vermutung lassen sich Indizien im internationalen Vergleich finden. Tesco, der Marktführer im britischen Lebensmitteleinzelhandel, konnte in Großbritannien in 2013 eine Gewinnmarge von über 5 % erreichen.⁵¹ Der Umstand vergleichsweise hoher Margen in Großbritannien würde somit folglich auch die Chancen für ein profitables Online-Geschäft erhöhen. In der Tat bezeichnet sich Tesco, mit einem Gewinn aus dem Online-Geschäft von rund 127 Millionen Pfund in 2013, als weltweit profitabelsten Online-Lebensmittelhändler.⁵²

Die Tatsache, dass Tesco ein profitables Onlinegeschäft aufgebaut hat, zeigt erst einmal, dass bei hohen Margen im gesamten Lebensmitteleinzelhandel positive Gewinnmargen im Online-Geschäft theoretisch erreicht werden können. Fraglich ist allerdings, ob dies auf den deutschen Markt übertragen werden kann. Zum Vergleich, nach Angaben des Handelsverbands Deutschland liegt die Marge des deutschen Lebensmitteleinzelhandels häufig zwischen ein und drei %.⁵³ In Deutschland herrscht also extrem wenig Spielraum nach unten in Bezug auf die Marge, was die Chancen zur Profitabilisierung des Onlinegeschäfts deutlich verringert. Außerdem sind niedrige Margen hinderlich für Innovationen und Risiko. Da keine großen Cashreserven jährlich angesammelt werden, kann eine unprofitable Geschäftssparte nach ein paar Jahren zu einem signifikanten Problem für einen ganzen Konzern werden.

Doch auch die Zukunft des bereits profitablen Anbieters Tesco in Großbritannien ist ungewiss. Deutlich wird dies, wenn man einmal betrachtet, warum die Margen im deutschen Le-

⁵¹ Vgl. Tesco (2014), o.S.

⁵² Vgl. Tesco (o.J.), o.S.; Vgl. Lawson (2014), o.S.

⁵³ Vgl. Handelsverband Deutschland (2010), o.S.

bensmitteleinzelhandel vergleichsweise so gering sind. Zurückzuführen ist die geringe Marge sehr wahrscheinlich auf den großen **Discounteranteil** in Deutschland. Discounter, die sich hauptsächlich durch aggressiven Preiskampf definieren, machen in Deutschland rund 38 % des gesamten Umsatzes im Lebensmitteleinzelhandel aus.⁵⁴ Ende 2012 kamen die beiden deutschen Discounter Aldi und Lidl, die das britische Discountsegment dominieren, in Großbritannien zusammen auf einen Marktanteil von gerade einmal rund 8 %.⁵⁵ Betrachtet man allerdings die Entwicklung der beiden Discounter wird deutlich, dass auch britische Konsumenten zunehmend Gefallen am Konzept der niedrigen Preise zu Lasten des Services und der Produktpräsentation finden. Während der Umsatz und Marktanteil der beiden Discounter stetig zunimmt, können große britische Lebensmittelhändler nur Umsatzrückgänge vermelden.⁵⁶ Schenkt man den Prognosen von The Nielsen Company Glauben, dann wird sich dieses Wachstum des Discountsegments weiter fortsetzen. Abbildung 2 zeigt, dass gegen Ende 2015 ein Anteil von 10 % erreicht werden soll. Ein größerer Anteil des Discountsegments würde zu einem zunehmenden Preiskrieg führen. Dieser wiederum könnte für sinkende Preise sorgen, die letztlich auch Margen verkleinern würden. Eine solche Entwicklung wäre dann auch für den britischen Lebensmittel-Onlinehandel hinderlich.

⁵⁴ Vgl. The Nielsen Company (2013a), S.17.

⁵⁵ Vgl. The Nielsen Company (2013b), o.S.

⁵⁶ Vgl. Butler/Bowers (2013), o.S.

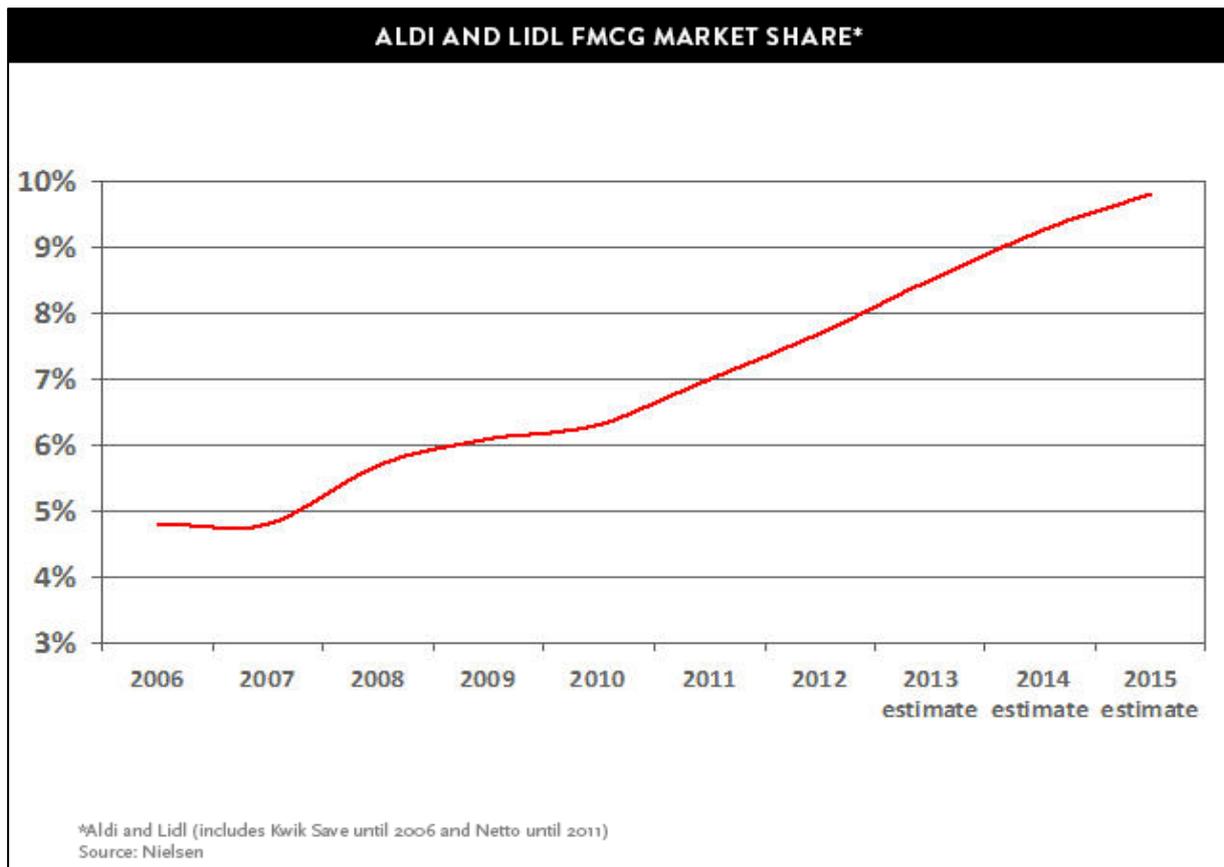


Abbildung 2: Marktanteil von Aldi und Lidl am britischen Konsumgütermarkt

Quelle: The Nielsen Company (2013b), o.S.

Außerdem muss davon ausgegangen werden, dass Onlinekäufe nicht vollständig inkrementell sind, sondern eine gewisse **Kannibalisierung** mit dem eigenen stationären Geschäft stattfindet. Dies bedeutet auch, dass Umsatz von einem Kanal mit gewohnten Margen zu einem Kanal mit niedrigeren Margen wechselt.

Selbstverständlich spielt auch das jeweilige **Logistikmodell** eine Rolle bei der Analyse der Profitabilität. Das Click-and-collect-Modell ist kostengünstiger in Bezug auf die Betriebskosten und ermöglicht ein profitables Geschäft schon mit niedrigen Absatzzahlen. Dies hängt hauptsächlich mit der Kostenersparnis durch die Selbstabholung zusammen. Dennoch, Frankreich ist das einzige Land, in dem das Click-and-collect-Modell das primäre Logistikmodell für den Lebensmittel-Onlinehandel ist. Für den deutschen Markt scheint dieses Logistikmodell keine Lösung zu sein. Dafür gibt es zwei Indizien. Zum einen ergab eine Befragung von A.T. Kearney, dass die Lieferung nach Hause der Hauptgrund war, warum Konsumenten Le-

bensmittel im Internet bestellt haben.⁵⁷ Zum anderen löst das Click-and-collect-Modell ein Problem, das Verbraucher in Deutschland nicht zu haben scheinen. Es erspart den Einkauf im Geschäft, nicht jedoch die Fahrt dorthin. Das schlechte Einkaufserlebnis wird allerdings nicht von Verbrauchern in Bezug auf Motivationsgründe erwähnt. Im Gegenteil, die Zufriedenheit mit dem aktuellen Einkaufserlebnis stellt einer der Hauptargumente gegen den Onlinehandel dar.⁵⁸ Zwar könnte argumentiert werden, dass das Click-and-collect-Modell Nutzer an den Onlinehandel heranführt und diese später sich dann auch Lebensmittel nach Hause liefern lassen. Dies widerspricht dennoch der Theorie, dass Konsumenten einen Mehrwert sofort erkennen müssen um bereit zu sein, ihre Gewohnheiten zu ändern.

3.3. Weitere Voraussetzungen und Hindernisse

Im folgenden Teil sollen die Voraussetzungen und Hindernisse dargestellt werden, die, auch wenn ein Mehrwert und Chancen zur Rentabilität gegeben sind, für die Zukunft des deutschen Lebensmittel-Onlinehandels von Bedeutung sein können.

Von essentieller Bedeutung für den Erfolg eines Geschäftsmodells ist außerdem das **Marketing**. Der Mehrwert eines Services muss für den Verbraucher deutlich erkennbar sein. Dies beinhaltet auch, dass er grundsätzlich Kenntnis davon haben muss. Die Marketingaktivitäten der Lebensmittel-Onlineanbieter scheinen sich momentan noch auf Suchmaschinenmarketing (SEA) und Onlinebanneranzeigen zu beschränken (vgl. Abbildung 3). Um die Anzahl der Neukunden zu erhöhen wäre darüber hinaus eine groß angelegte Marketingkampagne über verschiedene Kanäle hinweg nötig, in der die Bedenken der Konsumenten aufgegriffen werden und auf die Mehrwerte eingegangen wird. Da noch kein Anbieter beispielsweise das Fernsehen als Marketinginstrument für den Onlineshop genutzt hat, könnten First-Mover entscheidende Vorteile erlangen.

⁵⁷ Vgl. A.T. Kearney (2012), S. 5.

⁵⁸ Vgl. A.T. Kearney (2013), S. 5.

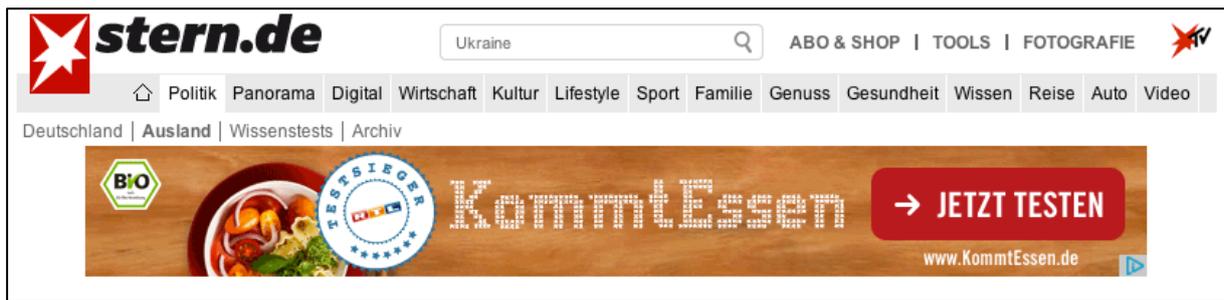


Abbildung 3: Beispiel einer Onlinewerbeanzeige eines Online-Lebensmittelhändlers

Quelle: *www.stern.de* (Zugriffsdatum: 05.05.2014)

Mit dem Transport von frischen Lebensmitteln in kleinen Mengen betreten viele Anbieter Neuland. Ganz besonders entscheidend ist, dass **gesetzliche Bestimmungen** ausnahmslos eingehalten werden, wie beispielsweise Verordnungen über die Lieferung tiefgefrorener Lebensmittel oder Lebensmittelhygieneverordnungen. Falls ein Skandal wie der im April 2014, bei dem ein Transporter mit einer Fleischlieferung gestoppt wurde, weil die Kühlanlage ausgefallen war und die Temperatur im Laderaum zur Zeit der Überprüfung der Polizei bei rund 17 Grad Celsius lag, mit einem bestimmten Anbieter in Verbindung gebracht wird, könnte dies erhebliche Umsatzeinbußen mit sich tragen.⁵⁹

Der Balanceakt zwischen der Bewerbung nützlicher Services, die beispielsweise auf der Erhebung und Auswertung der Kaufhistorie basieren und dem **Datenschutz** könnte außerdem ausschlaggebend sein. Konsumenten, die beispielsweise aus Besorgnis über eine vollständige Überwachung ihrer Einkaufsaktivitäten, vom Onlinekauf absehen, könnten wertvollen Umsatz kosten. Dem Thema Datenschutz muss daher besondere Beachtung geschenkt werden.

Damit ein Geschäftsmodell, das einen Mehrwert für den Verbraucher und eine rentable Gewinnchance für Unternehmen bietet, eine Etablierungsphase erreichen kann, muss außerdem das nötige **Investitionskapital** bereit gestellt werden. Was passiert, wenn dies nicht der Fall, ist erlebte das Hamburger Unternehmen Supermarkt.de, dem viel Potenzial zugerechnet wurde. Aufgrund einer gescheiterten weiteren Finanzierungsrunde musste Supermarkt.de den Betrieb inmitten der Expansionsphase wieder einstellen. Der Lebensmittel-Onlinehandel stellt eine enorme Investition dar, die zudem mit großem Risiko verbunden ist. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel, geprägt von niedrigen Margen, hat generell keinen großen Spielraum für Investitionen dieser Art.

⁵⁹ Vgl. Hamburger Abendblatt (2014), o.S.

Ein weiteres Hindernis für die Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels könnten außerdem **Gewohnheiten** der Konsumenten sein, die sich trotz eines deutlich erkennbaren zeitlichen oder finanziellen Mehrwerts kurz- oder mittelfristig nicht einfach ändern lassen. Dazu zählt beispielsweise der soziale Aspekt beim Einkaufen. Speziell bei älteren Menschen könnte man denken, dass die Lieferung nach Hause den anstrengenden Gang zum Supermarkt erspart und so einen deutlichen Mehrwert darstellt. Dennoch muss auch hier berücksichtigt werden, dass der stationäre Lebensmitteleinkauf für viele ältere Menschen ein gewohntes Ritual geworden ist, das eine willkommene Abwechslung außerhalb des Hauses darstellt.

3.4. Relevante Trends und Innovationen

Im Folgenden sollen Trends und Innovationen vorgestellt werden, die zum jetzigen Zeitpunkt in Deutschland noch keine große Auswirkung auf den Lebensmitteleinzelhandel haben, für eine Prognose über die Nachhaltigkeit des Lebensmittel-Onlinehandels in der Zukunft dennoch relevant sein könnten.

Da sich Lieferkosten v.a. bei großen Einkaufsmengen lohnen, ist der Lebensmittel-Onlinehandel besonders für **langfristige Einkäufe auf Vorrat** geeignet. Studien des Marktforschungsinstituts GfK ergaben allerdings gegenläufige Trends. In der in 2014 durchgeführten Studie gab im Vergleich zur selben Studie aus dem Jahr 2010 ein größerer Teil der Befragten an, bewusst weniger Lebensmittel auf Vorrat einzukaufen um die Menge der wegzuworfende Lebensmittel zu reduzieren.⁶⁰ Eine derartige Entwicklung wäre eher hinderlich für den Lebensmittel-Onlinehandel.

Außerdem relevant für Entwicklung des Lebensmittel-Onlinehandels ist die **Verbreitung mobiler Geräte** in Deutschland. Wie zuvor beschrieben, machte der Schweizer Anbieter LeShop im letzten Jahr rund 32 % seines Umsatzes über mobile Geräte, ein enormer Zuwachs um 21 %punkte im Vergleich zu 2011. Auch der britische Online-Supermarkt Ocado gab an, rund ein Drittel aller Bestellungen von mobilen Geräten zu erhalten.⁶¹ Dies passt zu dem Ergebnis einer Nielsen-Studie, in der das mobile Shopping relativ gesehen mit einem Wachstum

⁶⁰ Vgl. Focus (2014), o.S.

⁶¹ Vgl. Worth (2013), o.S.

von 26 % in der Nutzungsdauer von 2012 auf 2013 unter allen Smartphone-Aktivitäten am stärksten zugenommen hat. Momentan liegt die Smartphone Penetration laut Nielsen bei rund 62 %.⁶² Schätzungen zufolge, soll dieser Wert in Deutschland bis 2017 auf 80 % ansteigen.⁶³ Diese Entwicklung wiederum wäre förderlich für den Lebensmittel-Onlinehandel.

Ein weiterer Aspekt mit großem Potenzial ist die **taggleiche Lieferung** (Same Day Delivery). Eine Händlerbefragung von ECC Köln im Februar 2014 ergab, dass nur rund 2,8 % der befragten Händler diese Versandoption momentan anbieten.⁶⁴ Auch im Lebensmittel-Onlinehandel finden sich nur sehr vereinzelt Anbieter mit solch einem Service. Dennoch, die taggleiche Lieferung von Lebensmitteln könnte speziell den kurzfristigen Bedarf decken und somit eines der aktuell größten Probleme des Lebensmittel-Onlinehandels lösen. Eine Studie von McKinsey ermittle außerdem eine große Zahlungsbereitschaft für diesen Service. "Insgesamt zeigt die Befragung, dass die Option einer taggleichen Zustellung dann attraktiv ist, wenn sie nicht mehr als etwa 10 % des Einkaufswerts kostet."⁶⁵ Zwar ist die Umsetzung relativ komplex, da die Ware am selben Tag innerhalb von kurzer Zeit sowohl kommissioniert als auch ausgeliefert werden muss und somit logistische Umstellungen sowohl beim Händler als auch beim Logistikpartner mit sich trägt. Nichtsdestotrotz könnte sich eine Etablierung dieser Versandoption durchaus positiv auf den Lebensmittel-Onlinehandel auswirken.

Wie zuvor erwähnt, nimmt die DHL als Anbieter und Versandpartner anderer Anbieter zugleich eine besondere Stellung innerhalb des Lebensmittel-Onlinehandels ein. Das Interesse auch am Erfolg anderer Lebensmittel-Onlinehändler wird deutlich an der beim EHI-Handelslogistik-Kongress vorgestellten E-Food-Kiste. Die DHL, die auch selber von einem erhöhten Versandaufkommen profitiert, will für den Versand von trockenen, frischen und gekühlten Lebensmittel eine **Mehrweg-Standardverpackung** etablieren. Diese soll zudem das hohe Müllaufkommen reduzieren und Lebensmittel-Onlinehändlern hohe Flexibilität durch anpassbare Innenraumkonzepte bieten. Bis zur Marktreife müssen jedoch noch Themen wie die Finanzierung der Kisten und Reinigung geklärt werden.⁶⁶ In Kombination mit der bereits teilweise eingeführten Abendzustellung könnte die DHL somit ein sinnvoller Logistikpartner für viele Lebensmittel Onlinehändler werden. Zum einen könnten Anbieter so die taggleiche

⁶² Vgl. The Nielsen Company (2014), o.S.

⁶³ Vgl. Rooney (2013), o.S.

⁶⁴ Vgl. E-Commerce-Center Köln ECC (2014), o.S.

⁶⁵ McKinsey (o.J.), o.S.

⁶⁶ Vgl. Lebensmittel Zeitung (2014b), o.S.

Lieferung mit einer Zustellung nach Feierabend anbieten. Zum anderen würde die Lieferung aufgrund der Größe der DHL, die eine Fahrt vermutlich auch zur Auslieferung anderer Sendungen nutzen könnte, deutlich günstiger. Dieser Umstand könnte eine Onlinebestellung der Lebensmittel für Viele deutlich interessanter machen.

Die Tatsache, dass es der zuvor beschriebene Dienst Amazon Lebensmittel & Getränke beta bis heute nicht aus dem Beta-Stadium heraus geschafft hat, ist ein weiteres Indiz dafür, dass Amazon seinen **Online-Supermarkt Amazon Fresh**, der bereits in Testgebieten in den USA verfügbar ist, auch bald in Deutschland lanciert. Der Start in Deutschland soll spätestens im September diesen Jahres erfolgen. Dies berichtet die Bild-Zeitung unter Berufung von Insiderinformationen. Es würde bereits über Lagerflächen und LKW-Flotten an mindestens vier deutschen Standorten verhandelt. Zudem solle gerade Personal rekrutiert und in den USA geschult werden. Das Angebot solle vergleichbar zu einem stationären Supermarkt sein und den täglichen Bedarf an Lebensmitteln decken.⁶⁷ Inwiefern Amazon seine Aktivitäten im Lebensmittel-Onlinehandel ausweiten wird, bleibt abzuwarten. Experten rechnen Amazon jedoch hohe Chancen ein, da auf einen Onlinehandel-affinen Kundenstamm und eigenes Investitionskapital zurückgegriffen werden kann.

Weitere innovative Ideen umfassen beispielsweise **Walmarts Courdsourcing Ansatz**. Die Idee dabei ist, dass Konsumenten, die stationär bei Walmart einkaufen, einfach Lebensmittel-Pakete für Menschen, die auf ihrem Heimweg wohnen mitnehmen und beim nächsten Einkauf dafür beispielsweise selber einen Rabatt bekommen.⁶⁸ Der deutsche Anbieter ALGEL entwickelte einen Dienst, der sich dem Prinzip der "urban crowd based logistic services"⁶⁹ bedient. Nutzer stellen einen Warenkorb bei einem stationären Einzelhändler in der Nähe zusammen und die Bestellung wird dann an unabhängige Aushilfen wie beispielsweise einen Studenten übermittelt. Dieser kauft die Lebensmittel ein, liefert sie aus und erhält dafür eine Vergütung. Ausgeliefert werden soll dabei innerhalb von einer Stunde. In Juni 2014 soll der Dienst in einigen Regionen starten.⁷⁰ Auf diese Weise könnten sich Konsumenten schnell und günstig auch bei ihrem Discounter in der Nähe ihre Lebensmittel online bestellen. Neben den Logistikmethoden Home-delivery und Click-and-collect gibt es außerdem Konzepte für so-

⁶⁷ Vgl. Lebensmittel Zeitung (2014a), o.S.

⁶⁸ Vgl. Morphy (2013), o.S.

⁶⁹ Algel (o.J.), o.S.

⁷⁰ Vgl. Ziemßen (2014), o.S.

nannte "free standing facilities". Diese ähneln einer DHL Packstation, verfügen aber zusätzlich über Kühlsysteme, wodurch auch frische und gekühlte Lebensmittel eine Zeit lang gelagert werden könnten. Diese Abholstationen könnten beispielsweise in Wohngebieten, Bürokomplexen oder U-Bahn-Stationen stehen und würden den Komfort und die Flexibilität der Verbraucher bei der Onlinebestellung erhöhen.

4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Finanzieller Mehrwert:

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass es durchaus Unterschiede zwischen den Preisen und Gebühren einzelner Anbieter gibt. Dennoch, v.a. im wichtigsten Aspekt, dem allgemeinen Preisvergleich der Produkte zwischen online und stationär, scheint der deutsche Lebensmittel-Onlinehandel, im Gegensatz zum Onlinehandel anderer Warengruppen, allgemein keinen Vorteil zu bringen. Liefergebühren und Mindestbestellwerte scheinen zwar in einem akzeptablen Bereich zu liegen und auch die Möglichkeit Preise online transparent zu vergleichen bietet einen klaren Mehrwert. Wenn das Preisniveau der zu vergleichenden Lebensmittel online allerdings signifikant höher liegt, führt auch ein händlerübergreifender Preisvergleich zu keinem finanziellen Mehrwert. Hierbei spielt das Fehlen von günstigen Eigenmarken v.a. bei Händlern ohne stationäre Präsenz eine entscheidende Rolle. Aufschläge für die Lieferung kühler und frischer Produkte und die Selbstabholung finden ebenso keine Akzeptanz.

Zeitlicher Mehrwert:

Auch der zeitliche Mehrwert ist insgesamt doch relativ limitiert. Es gibt Indizien dafür, dass Verbraucher in Ländern mit kurzen Ladenöffnungszeiten oder niedrigen Filialdichten den Lebensmittel-Onlinehandel als zeitlichen Mehrwert empfinden. Beide Eigenschaften treffen auf Deutschland nicht zu. Dennoch, innovative Funktionen der Onlineshops helfen wiederkehrende Einkäufe deutlich schneller zu gestalten. In Bezug auf die Lieferung gilt, nur durch ein frei wählbares, maximal zwei Stunden großes Zustellungsfenster kann ein zeitlicher Mehrwert entstehen. Dieser Service wird momentan nicht von allen Anbietern angeboten. Die aus Verbrauchersicht sehr interessante Versandoption der taggleichen Lieferung bietet nur ein Anbieter in Deutschland an. Impulskäufe sind beim Lebensmittel-Onlinehandel somit nahezu unmöglich.

Mehrwert durch Angebot und Qualität:

In Bezug auf das Angebot ist festzustellen, dass reine Online-Pure-Player ein größeres Sortiment anbieten als die Händler mit stationärer Präsenz. Dennoch, die Anzahl der Produkte aller Anbieter entspricht oder übertrifft die durchschnittliche Anzahl der Artikel eines Supermarktes. Hinsichtlich der Qualität hat der Onlinehandel einen entscheidenden Nachteil: Kunden

können die Ware vor dem Kauf nicht sehen. Dies wird von Konsumenten oft als einer der Hauptgründe genannt, warum sie keine Lebensmittel online kaufen.

Mehrwert durch Verkaufserlebnis und Services:

Die vollständige Digitalisierung des Kaufprozesses bietet eine Vielzahl nützlicher Funktionen, die einen deutlichen Mehrwert darstellen. Dennoch, das Verkaufserlebnis eines stationären Händlers kann der Onlinehandel aus Verbrauchersicht nicht ersetzen. Die Entwicklung anderer Warengruppen wie beispielsweise Mode zeigt jedoch, dass ein fehlendes Einkaufserlebnis durch andere deutliche Mehrwerte kompensiert werden kann.

Logistikmodell:

Die Lieferung nach Hause ist die präferierte Art der Zustellung aus Sicht deutscher Verbraucher. Das Click-and-collect-Modell scheint keinen Mehrwert zu bieten, da es ein Problem löst, das Konsumenten nicht als Problem empfinden: Den Einkauf im Geschäft.

Rentabilität:

Auch in Bezug auf die Rentabilität für Unternehmen gilt: Der Mehrwert für die Konsumenten ist das oberste Gebot. Die Gewinnschwelle kann nur dann erreicht werden, wenn der Markt eine signifikante Größe erreicht. Größe wiederum erreicht der Markt nur, wenn dem Konsumenten ein erkennbarer Mehrwert geboten wird. Zudem, selbst wenn ein Mehrwert entstehen sollte, wird es schwierig, die Lieferung und den Service des Onlinehandels zu Preisen anzubieten, die zusätzliche Kosten für Personal, Logistik und Software decken, relativ attraktive Gewinnmargen bieten und in einem Bereich liegen, den Verbraucher als akzeptabel ansehen. Im Lebensmittel-Onlinehandel zeigt sich momentan das, was in anderen Warengruppen bereits Alltag geworden ist. Händler, die ihren Umsatz von stationären Kanälen zu Online-Kanälen verlagern, müssen mit geringeren Margen rechnen. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel dagegen ist geprägt von Discountern, niedrigen Margen und einem enormen Preisdruck. Insgesamt scheint es äußerst wenig Spielraum zu geben um die zusätzlichen Kosten des Onlinehandels so zu decken.

Trends und Innovationen:

Trends zeigen, um weniger Müll zu produzieren, kaufen Verbraucher immer weniger Lebensmittel auf Vorrat ein. Diese Entwicklung wäre eher hinderlich für den Lebensmittel-Onlinehandel. Dennoch, Shopping auf mobilen Geräten wird von Jahr zu Jahr populärer und

immer mehr Menschen in Deutschland besitzen ein Smartphone. Bereits heute sind mobile Anwendungen ein großer Umsatztreiber für Lebensmittel-Onlinehändler. Außerdem wird das Thema taggleiche Lieferung eine große Bedeutung bekommen. Eine taggleiche Lieferung würde die Flexibilität der Konsumenten immens erhöhen. In Kombination mit einer Abendzustellung und einer Standard-Verpackung für Lebensmittel von der DHL könnte dies entscheidende Auswirkungen auf den Lebensmittel-Onlinehandel haben.

Studien und Medien suggerieren einen regelrechten Boom für den Lebensmittel-Onlinehandel in den kommenden Jahren. Während McKinsey von einem Anteil des Lebensmittel-Onlinehandels am gesamten Lebensmitteleinzelhandel von 5 % bis 2020 ausgeht, prognostiziert Ernst & Young sogar ein Wachstum auf 10 % im selben Zeitraum.⁷¹ A.T. Kearney wiederum schätzt den Anteil bis 2016 immerhin schon auf 1,5 %.⁷² Aus Basis der Ergebnisse dieser Arbeit kann angenommen werden, dass der deutsche Lebensmittel-Onlinehandel ein von Nischen geprägter Markt bleiben wird. Der Anteil am Gesamtmarkt wird sich bis 2020 daher schätzungsweise nur auf einen Anteil von zwei bis drei % vergrößern.

⁷¹ Vgl. Hansen/Hielscher (2013), o.S.; Ernst & Young (2014), S. 3.

⁷² Vgl. A.T. Kearney (2012), S. 10.

5. Handlungsempfehlungen für den Lebensmitteleinzelhandel

Mehrwerte schaffen:

Entscheidend ist, dass der stationäre Handel nicht 1:1 online imitiert wird, sondern die Vorteile des Internets gehebelt werden. Der stationäre Handel hat seine Daseinsberechtigung. Dennoch, nachhaltig etablieren werden sich v.a. erfolgreiche Omnichannel-Händler, denn der Konsument erwartet heute auf allen Kanälen einen Mehrwert. Der Onlinehandel muss daher einen zusätzlichen Mehrwert zum stationären Einkauf bieten; Idealerweise hat der eigene Onlinedienst auch ein klares Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Online-Anbietern. Anfangs scheint ein Mehrwert in Bezug auf das Angebot, die Vielfalt und besondere zusätzliche Services am zielführendsten. Konsumenten müssen einen Anreiz für den Onlinekauf bekommen, beispielsweise weil besondere Ware nur im Onlineshop verfügbar ist. Bestimmte Nischenmärkte wie beispielsweise Tiernahrung, Wein, Feinkost und Fleisch haben höhere Gewinnmargen und eignen sich daher gut für den Onlinehandel. Sie sprechen eine kleinere Zielgruppe an, dafür liegt auch die Profitabilitätsgrenze deutlich niedriger.

Reichweiten vergrößern durch Marketing:

Sobald ein klarer Mehrwert herausgearbeitet wurde, sollte dieser aggressiv beworben werden. Eine groß angelegte 360-Grad-Kampagne kann momentan First-Mover-Vorteile bringen. Verbraucher sind sehr zufrieden mit dem Status Quo. Viele wissen zwar bereits, dass die Möglichkeit besteht, Lebensmittel online zu bestellen, wissen aber nicht welchen Mehrwert sie dadurch erlangen. Dieser muss einer großen Zielgruppe überzeugend dargestellt werden.

Perfektion von Anfang an:

Der Kunde verzeiht dem Onlinehändler keine Schwächen. Eine Lieferung mit verbeulten Artikeln, ein Absturz des Onlinesystems während der Befüllung des Warenkorb oder eine Lieferung mit falschen Produkten kann bereits dafür sorgen, dass von weiteren Käufen abgesehen wird. Der Kaufprozess und der Service muss daher bis in das kleinste Detail optimiert werden. Kunden sind Onlinehändlern gegenüber weniger loyal und können leichter zwischen Anbietern wechseln. Dies ist sowohl ein Risiko als auch eine Chance. Anfängliche Schwächen anderer Anbieter können daher auch zum eigenen Vorteil genutzt werden.

Onlinehandel ist eine Risikoinvestition:

Der Onlinehandel muss als langfristige Investition mit Risiken angesehen werden. Bevor die Gewinnschwelle erreicht werden kann, muss der Konsument erst einmal Gefallen am Online-Dienst gefunden haben. Eine Unterkapitalisierung des Geschäftsmodells kann Einschränkungen am Service zur Folge haben was wiederum das Erreichen der Gewinnschwelle erschwert. Außerdem sollte die Lifetime Value eines Kunden nicht unterschätzt werden. Daher können Rabatte am Anfang den Wiederkauf fördern und so langfristig Kundenbindung und Erträge sichern.

Make or Buy:

Erfolgreiche Unternehmen konzentrieren sich auf das was sie am besten können. Lebensmittelhändler sollten sich daher auf ihre Lebensmittelkompetenz stützen und den Versand und die Zustellung Logistikpartnern überlassen. Eine Kooperation mit der DHL, mit Diensten wie der taggleichen Lieferung, einer Standard E-Food Versandverpackung, Abendzustellung und frei wählbaren Lieferfenstern, kann in der nahen Zukunft eine attraktive Alternative zur eigenen Logistikflotte sein. Dadurch können Preise für den Konsumenten gesenkt und der Service verbessert werden.

Defizite erkennen und beheben:

Während es für Pure-Online-Player momentan primär darum gehen sollte, Vertrauen aufzubauen, sollten klassische stationäre Händler sich Online Knowhow aneignen. Vertrauen kann nur durch erstklassigen Service, einwandfreie Ware und Transparenz in Bezug auf Geschäftsprozesse geschaffen werden. Beim Online Knowhow geht es v.a. darum zu verstehen welche Kriterien das Online-Shopperlebnis beeinflussen und wie Nutzer online zu einer Kaufentscheidung kommen. Im Zeitalter von Big Data, sind Konsumentenerkenntnisse und die Auswertung dieser ein Schlüssel zum Erfolg. Zugleich sollte der Transparenz in Bezug auf den Datenschutz besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

6. Fazit und Ausblick

Der Lebensmittel-Onlinehandel ist ein schwieriges Terrain. Dies hatte bereits der Otto Versand im Jahre 2000 festgestellt. 14 Jahre später hat sich an dieser Tatsache nicht viel geändert. Dennoch eine Vielzahl innovativer Anbieter hat sich auf die Fahne geschrieben diesen Markt zu erobern. So bleibt den stationären Händlern nichts anderes übrig, als mit dem Trend zu gehen. Ob sich der Markt etabliert und wer die bestimmenden Anbieter sein werden, muss sich noch zeigen. Ihnen wird es v.a. darum gehen müssen, klare Mehrwerte des Onlinehandels gegenüber dem stationären Handel mit Lebensmitteln herauszuarbeiten. Dennoch, die Vergangenheit zeigt auch, gibt es einen Mehrwert, sind Konsumenten bereit ihre Gewohnheiten zu ändern.

Darüber hinaus ist der Onlinehandel nicht die einzige Chance, die das Internet und digitale Lösungen mit sich bringen. Eine Revolution der Kasse durch mobile Bezahlssysteme ist unter Experten aktuell ein heiß diskutiertes Thema. Auch in diesem Bereich konnte sich in der Vergangenheit kein Anbieter etablieren. Sobald Informationen auch über den stationären Einkauf eines Kunden ausgewertet werden können, können viele der innovativen Services des Onlinehandels auch auf den stationären Handel übertragen werden. Großes Potenzial haben außerdem sogenannte "mobile-influenced in-store Verkäufe". Durch eine exakte Ortsbestimmung eines Kunden in einem Geschäft mit beispielsweise dem Smartphone kann individuelle und relevante Werbung direkt vor dem entsprechenden Regal geschaltet werden.

Quellenverzeichnis

- Algel (o.J.):** Lebensmittel Lieferung innerhalb von 1 Stunde, <http://www.algel.de>
(Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 23.04.2014).
- Allyouneed.com (2014):** ALL YOU NEED: Deutschlands großer Online-Supermarkt im Internet, <https://www.allyouneed.com/pages/shop/search/search.jsf>
(Verfügbarkeitsdatum: 2014, Zugriffsdatum: 15.04.2014).
- A.T. Kearney (2012):** Online-Food-Retailing – Nischenmarkt mit Potenzial – Konzepte, Herausforderungen und Marktpotenzial für den Handel in Deutschland, http://www.atkearney.de/documents/856314/1214680/BIP_Online-Food-Retailing_Nischenmarkt_mit_Potenzial.pdf/76360586-e8c5-4e83-89bd-b9e13bafa96
(Verfügbarkeitsdatum: März 2012, Zugriffsdatum: 06.04.2014).
- A.T. Kearney (2013):** Online-Food-Retailing: Ein Markt im Aufschwung, <http://www.atkearney.de/documents/856314/3014702/BIP+Online-Food-Retailing+Ein+Markt+im+Aufschwung.pdf/2cfae910-1c7e-4ccb-98fc-730e6ae10ff5>
(Verfügbarkeitsdatum: Oktober 2013, Zugriffsdatum: 07.04.2014).
- Auchan (2014):** Auchan Drive, <http://www.auchandrive.fr>
(Verfügbarkeitsdatum: 2014, Zugriffsdatum: 07.04.2014).
- Boston Consulting Group (2013):** Omnichannel Alchemy – Turning Online Grocery Sales to Gold, https://www.bcgperspectives.com/Images/Omnichannel_Alchemy_Oct_2013_tcm80-145644.pdf (Verfügbarkeitsdatum: Oktober 2013, Zugriffsdatum: 07.04.2014).
- Bundesverband Lebensmittelonlinehandel (o.J.):** Bundesverband Lebensmittelonlinehandel e.V., <http://bvlo.org> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 10.04.2014).
- Bünting (2013):** Lebensmittel Online: myTime.de wächst weiter: Neues E-Commerce Logistik-Lager in Betrieb genommen, http://www.mytime.de/include/data/typo3/fileadmin/user_upload/Presse/Presseinformation_myTime.de_Logistikzentrum.pdf
(Verfügbarkeitsdatum: 2013, Zugriffsdatum: 15.04.2014).
- Butler, Sarah / Bowers, Simon (2013):** Britain's big supermarkets lose ground to cut-price rivals and upmarket grocers, <http://www.theguardian.com/business/2013/nov/19/britain-supermarkets-market-share-fall-tesco-sainsburys-lidl>
(Verfügbarkeitsdatum: 19.11.2013, Zugriffsdatum: 17.04.2014).

- Brooks, Beth (2013):** Sainsbury's online sales break the £1bn barrier, <http://www.thegrocer.co.uk/companies/supermarkets/sainsburys/sainsburys-online-sales-break-the-1bn-barrier/350001.article> (Verfügbarkeitsdatum: 30.10.2013, Zugriffsdatum: 08.04.2014).
- Bruns, Jan (2013):** Die fünf größten Online-Supermärkte im Test, <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article121243051/Die-fuenf-groessten-Online-Supermaerkte-im-Test.html> (Verfügbarkeitsdatum: 26.10.2013, Zugriffsdatum: 10.04.2014).
- Carrefour (o.J.):** Our Stores – Multichannel retail, <http://www.carrefour.com/content/multichannel-retail> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 07.04.2014).
- Coop (2014):** Coop legt im Detailhandel um 1,7 % zu, <http://www.coop.ch/pb/site/medien/node/78991153/Lde/index.html> (Verfügbarkeitsdatum: 06.01.2014, Zugriffsdatum: 07.04.2014).
- Der Handel (2014):** Die Zeit des Massengeschäfts im stationären Handel ist vorbei, Interview mit Alain Caparros, <http://www.derhandel.de/news/technik/pages/Die-Zeit-des-Massengeschaefts-im-stationaeren-Handel-ist-vorbei-10411.html> (Verfügbarkeitsdatum: 05.03.2014, Zugriffsdatum: 09.04.2014).
- E-Commerce-Center Köln ECC (2014):** Same Day Delivery: Händler erhoffen sich vor allem Zusatzumsätze und Wettbewerbsvorteile, <http://www.ecckoeln.de/News/Same-Day-Delivery%3A-Händler-erhoffen-sich-vor-allem-Zusatzumsätze-und-Wettbewerbsvorteile> (Verfügbarkeitsdatum: 09.05.2014, Zugriffsdatum: 23.04.2014).
- Ecommerce Facts (2011):** Leclerc macht sich startklar für E-Commerce, <http://www.ecommercefacts.com/news/2011/12/leclerc-e-commerce/index.xml> (Verfügbarkeitsdatum: 15.12.2011, Zugriffsdatum: 07.04.2014).
- eCommerce Magazin (o.J.):** Wer ist die schönste im ganzen Land? Lebensmittel-Websites kommen bestens an, <http://www.e-commerce-magazin.de/ecm/news/wer-ist-die-schoenste-im-ganzen-land-lebensmittel-websites-kommen-bestens> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 05.04.2014).

- Ernst & Young (2014):** Cross Channel Revolution im Lebensmittelhandel,
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-
_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/\\$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-
im-Lebensmittelhandel.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_Cross_Channel_-_Die_Revolution_im_Lebensmittelhandel/$FILE/EY-Cross-Channel-Die-Revolution-im-Lebensmittelhandel.pdf) (Verfügbarkeitsdatum: Februar 2014, Zugriffsdatum:
11.04.2014).
- Esterházy, Yvonne (2013):** Briten shoppen Lebensmittel gerne online,
[http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/e-commerce-briten-shoppen-lebensmittel-
gerne-online/8983802.html](http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/e-commerce-briten-shoppen-lebensmittel-gerne-online/8983802.html) (Verfügbarkeitsdatum: 29.10.2013, Zugriffsdatum:
08.04.2014).
- Fehling, Jonas (2014):** Im Check: Welcher ist der beste Online-Supermarkt?,
[http://www.focus.de/finanzen/news/rewe-tengelmann-edeka-so-gut-sind-die-
lieferdienste-aus-dem-supermarkt_id_3674905.html](http://www.focus.de/finanzen/news/rewe-tengelmann-edeka-so-gut-sind-die-lieferdienste-aus-dem-supermarkt_id_3674905.html) (Verfügbarkeitsdatum: 11.03.2014,
Zugriffsdatum: 09.04.2014).
- Focus (2014):** Bundesbürger kaufen weniger Lebensmittel auf Vorrat,
[http://www.focus.de/panorama/welt/verbraucher-bundesbuenger-kaufen-weniger-
lebensmittel-auf-vorrat_id_3747398.html](http://www.focus.de/panorama/welt/verbraucher-bundesbuenger-kaufen-weniger-lebensmittel-auf-vorrat_id_3747398.html) (Verfügbarkeitsdatum: 05.04.2014, Zugriffs-
datum: 22.04.2014).
- freshfoods.de (2014):** freshfoods.de – Frische für München, <http://www.freshfoods.de>
(Verfügbarkeitsdatum: 2014, Zugriffsdatum: 09.04.2014).
- Geisler, Bob (2003):** Otto schließt Supermarkt im Netz,
[http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article632138/Otto-schliesst-Supermarkt-im-
Netz.html](http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article632138/Otto-schliesst-Supermarkt-im-Netz.html) (Verfügbarkeitsdatum: 12.06.2003, Zugriffsdatum: 08.04.2014).
- Groupe Auchan (o.J.):** Our Business – E-Commerce,
<http://www.groupe-auchan.com/en/our-businesses/e-commerce>
(Verfügbarkeitsdatum: o.J., Zugriffsdatum: 07.04.2014)
- Hamburger Abendblatt (2014):** Kühlwagen mit heißer Ware gestoppt,
[http://www.abendblatt.de/region/schleswig-holstein/article127189960/Kuehlwagen-mit-
heisser-Ware-gestoppt.html](http://www.abendblatt.de/region/schleswig-holstein/article127189960/Kuehlwagen-mit-heisser-Ware-gestoppt.html)
(Verfügbarkeitsdatum: 22.04.2014, Zugriffsdatum: 23.04.2014).

Handelsverband Deutschland (o.J.): Steigende Artikelzahl, begrenzte Regalflächen,
<https://www.einzelhandel.de/index.php/themeninhalte/konjunkturundmarktdaten/verhaeltnishandelundindustrie/wohlstandundverbraucher/item/117863-steigendeartikelzahlbegrenztereagalflaechen.html>

(Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 15.04.2014).

Handelsverband Deutschland (2010): Lebensmittelpreise: Keine Spirale nach unten,
<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/pressearchiv/pressemitteilungen2010/april2010/item/109647-lebensmittelpreisekeinespiralenachunten.html>

(Verfügbarkeitsdatum: 07.04.2010, Zugriffsdatum: 17.04.2014).

Handelsverband Deutschland (2014): E-Commerce-Umsätze,
<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/internetundecommerce/item/110185-e-commerce-umsaetze.html>

(Verfügbarkeitsdatum: Januar 2014, Zugriffsdatum: 05.04.2014).

Hansen, Nele (2013): Wenn Emmas Enkel den Einkauf erledigen.

http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/tuetenschleppen-ist-passe-wenn-emmas-enkel-den-einkauf-erledigen/v_detail_tab_print/8552948.html

(Verfügbarkeitsdatum: 28.07.2013, Zugriffsdatum: 09.04.2014).

Hansen, Nele / Hielscher, Henryk (2013): McKinsey erwartet starkes Wachstum des Lebensmittelhandels per Internet, <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/studie-mckinsey-erwartet-starkes-wachstum-des-lebensmittelhandels-per-internet/8986522.html> (Verfügbarkeitsdatum: 28.07.2013, Zugriffsdatum: 09.04.2014).

HS Niederrhein eWeb-Research-Center (2013): Anteil des Online-Handels am deutschen Einzelhandels-Umsatzes nach Produktkategorien im Jahr 2013,
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/181572/umfrage/umsatzanteil-des-online-handels-am-einzelhandel-in-deutschland>
(Verfügbarkeitsdatum: März 2013, Zugriffsdatum: 12.04.2014).

IFH Köln (2014): Umfrage: Appetit auf Lebensmittel aus dem Internet wächst – Drei von Vier Konsumenten liebäugeln mit Online-Lebensmittelkauf,
<http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Umfrage-Appetit-auf-Lebensmittel-aus-dem-Internet-waechst---Dre> (Verfügbarkeitsdatum: 03.04.2014, Zugriffsdatum: 11.04.2014).

Institut für Markt- und Sozialforschung (2013): Was hat Sie bisher davon abgehalten, online Lebensmittel zu bestellen?, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/277343/umfrage/vorbehalte-lebensmittel-online-zu-kaufen-in-deutschland>
(Verfügbarkeitsdatum: Oktober 2013, Zugriffsdatum: 15.04.2014).

Karabasz, Ina (2013): Der Absatz brummt von "Birkenhof" bis "Gut & Günstig", <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/eigenmarken-der-absatz-brummt-von-birkenhof-bis-gut-und-guenstig/7578714.html#>
(Verfügbarkeitsdatum: 04.01.2013, Zugriffsdatum: 12.04.2014).

Lawson, Alex (2014): Tesco reveals online grocery profits as it builds multichannel offer, <http://www.retail-week.com/sectors/food/tesco-reveals-online-grocery-profits-as-it-builds-multichannel-offer/5057772.article> (Verfügbarkeitsdatum: 25.02.2014, Zugriffsdatum: 17.04.2014).

Lebensmittel Zeitung (2014a): Amazon soll bald mit Frische starten, http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Ftop%2Fprotected%2FAmazon-soll-bald-mit-Frische-starten_103725.html%3Fid%3D103725
(Verfügbarkeitsdatum: 20.02.2014, Zugriffsdatum: 10.04.2014).

Lebensmittel Zeitung (2014b): DHL packt E-Food in die Kiste, http://www.lebensmittelzeitung.net/login/login.php?fg=1&url=http%3A%2F%2Fwww.lebensmittelzeitung.net%2Fnews%2Fit-logistik%2Fprotected%2FDHL-packt-E-Food-in-die-Kiste_104406.html%3Fid%3D104406%26page%3D2
(Verfügbarkeitsdatum: 03.04.2014, Zugriffsdatum: 10.04.2014).

LeShop (1998): Supermarkt im Internet: Europa-Premiere in der Schweiz, <http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=112&lge=de>
(Verfügbarkeitsdatum: 11.03.1998, Zugriffsdatum: 07.04.2014).

LeShop (o.J.): Das Unternehmen in Kürze, <http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=1&lge=de> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 07.04.2014).

LeShop (2014): Plus 8.6 Millionen Umsatz: LeShop.ch erklimmt 2013 neue Höchstmarke, <http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=317&lge=de>
(Verfügbarkeitsdatum: 06.01.2014, Zugriffsdatum: 07.04.2014).

- McKinsey (o.J.):** Wareneinstellung am selben Tag vor dem Durchbruch, <http://www.mckinsey.de/wareneinstellung-am-selben-tag-vor-dem-durchbruch> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 23.04.2014).
- Metro Group (2012):** Metro Handelslexikon 2012/2013: Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt, http://www.metrogroup.de/internet/site/metrogroup/get/documents/metrogroup_international/corpsite/04_comm/publications/retailcompendium-2013-de.pdf (Verfügbarkeitsdatum: 2012, Zugriffsdatum: 13.04.2014).
- Morphy, Erika (2013):** About Walmart's Idea to Crowdfund Its Same-Day Delivery Service, <http://www.forbes.com/sites/erikamorphy/2013/03/28/about-walmarts-idea-to-crowdfund-its-same-day-delivery-service> (Verfügbarkeitsdatum: 28.03.2013, Zugriffsdatum: 23.04.2014).
- Nufer, Gerd (2003):** OTC – der Gesundheitsmarkt. Enormes Potenzial für den Lebensmittel-einzelhandel und Drogeriemärkte, in: IRI News, Thema des Jahres 2003.
- Nufer, Gerd / Wurmer, Katharina (2008):** Innovatives Retail Marketing, Reutlinger Diskussionsbeitrag zu Marketing & Management 2008 – 1, School of International Business, Reutlingen University.
- Oberhuber, Nadine (2014):** Im Test: Lebensmittel aus dem Internet, http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/geld-ausgeben/nachrichten/lieferdienste-im-test-lebensmittel-aus-dem-internet-12837727.html#mmo_1_2837664Id (Verfügbarkeitsdatum: 10.03.2014, Zugriffsdatum: 09.04.2014).
- real Drive (2014):** real Drive – so einfach funktioniert's, <https://www.real-drive.de> (Verfügbarkeitsdatum: 2014, Zugriffsdatum: 09.04.2014).
- Rewe (2014):** REWE online Supermarkt, <https://www.rewe-online.de/index.html> (Verfügbarkeitsdatum: 2014, Zugriffsdatum: 09.04.2014).
- Rooney, Ben (2013):** Europe Tops Global Smartphone Penetration, <http://blogs.wsj.com/tech-europe/2013/05/29/europe-tops-global-smartphone-penetration> (Verfügbarkeitsdatum: 29.05.2013, Zugriffsdatum: 18.04.2014).
- Simplora (o.J.):** Dein cleverer Online-Helfer für Drogerie und Lebensmittel, <https://www.simplora.de/info/simplora> (Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 10.04.2014).

- Spiegel (2014):** Experiment gescheitert: Otto stoppt Online-Supermarkt,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/experiment-gescheitert-otto-stoppt-online-supermarkt-a-252418.html> (Verfügbarkeitsdatum: 11.06.2003, Zugriffsdatum: 08.04.2014).
- Stürmlinger, Daniela (2013):** Supermarkt.de stellt den Verkauf ein,
<http://www.abendblatt.de/hamburg/article113319071/Supermarkt-de-stellt-den-Verkauf-ein.html> (Verfügbarkeitsdatum: 02.02.2013, Zugriffsdatum: 08.04.2014).
- Swiss Retail Federation (2012):** Kantonale Ladenöffnungszeiten, http://www.swiss-retail.ch/fileadmin/Redakteur/PDF/Oeffnungszeiten_deutsch_Juli_2012.pdf
(Verfügbarkeitsdatum: Juli 2012, Zugriffsdatum: 15.04.2014).
- Tesco (o.J.):** Tesco in the UK, <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=282>
(Verfügbarkeitsdatum: o.A., Zugriffsdatum: 17.04.2014).
- Tesco (2014):** Investor Relations – Details of our financial performance over the last five years, <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=30#note3>
(Verfügbarkeitsdatum: 2013, Zugriffsdatum: 17.04.2014).
- The Nielsen Company (2013a):** Handel – Verbraucher – Werbung – 2013,
http://nielsen.com/content/corporate/de/de/insights/reports-downloads/_jcr_content/par/download_0/file.res/Nielsen_Universen_D_Internet.pdf
(Verfügbarkeitsdatum: 2013, Zugriffsdatum: 02.04.2014)
- The Nielsen Company (2013b):** How Discount Grocery Chains are changing U.K. Retail,
<http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/how-discount-grocery-chains-are-changing-u-k--retail-.html> (Verfügbarkeitsdatum: 06.03.2013, Zugriffsdatum: 17.04.2014).
- The Nielsen Company (2014):** Deutsche legen ihr Smartphone nicht mehr aus der Hand,
<http://www.nielsen.com/de/de/insights/presseseite/2013/deutsche-legen-ihr-smartphone-nicht-mehr-aus-der-hand.html> (Verfügbarkeitsdatum: 06.08.2013, Zugriffsdatum: 22.04.2014).
- Worth, Dan (2013):** Mobile apps account for one third of all Ocado sales,
<http://www.v3.co.uk/v3-uk/news/2278960/mobile-apps-account-for-one-third-of-all-ocado-sales> (Verfügbarkeitsdatum: 03.07.2013, Zugriffsdatum: 22.04.2014).

Ziemßen, Fabio (2014): E-Food Startup-Scanner: Simplora.de und Algel,

<http://www.efood-blog.com/apps/e-food-startup-scanner-simplora-de-und-algel>

(Verfügbarkeitsdatum: 24.04.2014, Zugriffsdatum: 23.04.2014).

**Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management**

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Universität der Bundeswehr München

Institut für Organisationskommunikation

Werner-Heisenberg-Weg 39

D-85577 Neubiberg

Fon: +49 (0)89 / 6004-3128

Fax: +49 (0)89 / 6004-2252

E-Mail: carsten.rennhak@unibw.de

Internet: www.unibw.de/bw/institute/organisationskommunikation

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Institut für Marketing, Marktforschung & Kommunikation

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6011

Fax: +49 (0)7121 / 271-906011

E-Mail: gerd.nufer@reutlingen-university.de

Internet: www.marketing-kfru.de

Bisher erschienen

- 2006 - 1** *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006 - 2** *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006 - 3** *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Lifecycle –
the Example of the German Insurance Industry
- 2006 - 4** *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006 - 5** *Gerd Nufer:*
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006 - 6** *André Bühler / Gerd Nufer:*
The Nature of Sports Marketing
- 2006 - 7** *Gerd Nufer / André Bühler:*
Lessons from Sports:
What Corporate Management can learn from Sports Management

- 2007 - 1** *Gerd Nufer / Anna Andresen:*
Empirische Untersuchung zum Image der
School of International Business (SIB) der Hochschule Reutlingen
- 2007 - 2** *Tobias Kesting:*
Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:
Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen
- 2007 - 3** *Marie-Sophie Hieke / Marko Sarstedt:*
Open Source-Marketing im Unternehmenseinsatz
- 2007 - 4** *Ahmed Abdelmoumene:*
Direct-to-Consumer-Marketing in der Pharmaindustrie
- 2007 - 5** *Mario Gottfried Bernards:*
Markenmanagement von politischen Parteien in Deutschland –
Entwicklungen, Konsequenzen und Ansätze der erweiterten
Markenführung
- 2007 - 6** *Christian Führer / Anke Köhler / Jessica Naumann:*
Das Image der Versicherungsbranche unter angehenden
Akademikern – eine empirische Analyse

- 2008 - 1** *Gerd Nufer / Katharina Wurmer:*
Innovatives Retail Marketing
- 2008 - 2** *Gerd Nufer / Victor Scheurecker:*
Brand Parks als Form des dauerhaften Event-Marketing
- 2008 - 3** *Gerd Nufer / Charlotte Heine:*
Internationale Markenpiraterie
- 2008 - 4** *Gerd Nufer / Jennifer Merk:*
Ergebnisse empirischer Untersuchungen zum Ambush Marketing
- 2008 - 5** *Gerd Nufer / Manuel Bender:*
Guerilla Marketing
- 2008 - 6** *Gerd Nufer / Christian Simmerl:*
Strukturierung der Erscheinungsformen des Ambush Marketing
- 2008 - 7** *Gerd Nufer / Linda Hirschburger:*
Humor in der Werbung

- 2009 - 1** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
In-Game Advertising
- 2009 - 2** *Gerd Nufer / Dorothea Sieber:*
Factory Outlet Stores – ein Trend in Deutschland?
- 2009 - 3** *Bianca Frank / Carsten Rennhak:*
Product Placement am Beispiel des Kinofilms
Sex and the City: The Movie
- 2009 - 4** *Stephanie Kienzle / Carsten Rennhak:*
Cause-Related Marketing
- 2009 - 5** *Sabrina Nadler / Carsten Rennhak:*
Emotional Branding in der Automobilindustrie –
ein Schlüssel zu langfristigem Markenerfolg?
- 2009 - 6** *Gerd Nufer / André Bühler:*
The Importance of mutual beneficial Relationships
in the Sponsorship Dyad

- 2010 - 1** *Gerd Nufer / Sandra Oexle:*
Marketing für Best Ager
- 2010 - 2** *Gerd Nufer / Oliver Förster:*
Lovemarks – emotionale Aufladung von Marken
- 2010 - 3** *Gerd Nufer / Pascal Schattner:*
Virales Marketing
- 2010 - 4** *Carina Knörzer / Carsten Rennhak:*
Gender Marketing
- 2010 - 5** *Ottmar Schneck:*
Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch
die Generation Y – Zumutungen und Chancen durch die neue
Generation Studierender und Arbeitnehmer
- 2010 - 6** *Gerd Nufer / Miriam Wallmeier:*
Neuromarketing
- 2010 - 7** *Gerd Nufer / Anton Kocher:*
Ingredient Branding
- 2010 - 8** *Gerd Nufer / Jan Fischer:*
Markenmanagement bei Einzelsportlern
- 2010 - 9** *Gerd Nufer / Simon Miremadi:*
Flashmob Marketing

- 2011 - 1** *Hans-Martin Beyer / Simon Brüseken:*
Akquisitionsstrategie "Buy-and-Build" –
Konzeptionelle Aspekte zu Strategie und Screeningprozess
- 2011 - 2** *Gerd Nufer / Ann-Christin Reimers:*
Looking at Sports –
Values and Strategies for International Management
- 2011 - 3** *Ebru Sahin / Carsten Rennhak:*
Erfolgsfaktoren im Teamsportsponsoring
- 2011 - 4** *Gerd Nufer / Kornelius Prell:*
Operationalisierung und Messung von Kundenzufriedenheit
- 2011 - 5** *Gerd Nufer / Daniel Kelm:*
Cross Selling Management
- 2011 - 6** *Gerd Nufer / Christina Geiger:*
Ambush Marketing im Rahmen der
FIFA Fußball-Weltmeisterschaft 2010
- 2011 - 7** *Gerd Nufer / Felix Müller:*
Ethno-Marketing
- 2011 - 8** *Shireen Stengel / Carsten Rennhak:*
Corporate Identity – Aktuelle Trends und Managementansätze
- 2011 - 9** *Clarissa Müller / Holger Benad / Carsten Rennhak:*
E-Mobility – Treiber, Implikationen für die beteiligten Branchen und
mögliche Geschäftsmodelle
- 2011 - 10** *Carsten Schulze / Carsten Rennhak:*
Kommunikationspolitische Besonderheiten regulierter Märkte
- 2011 - 11** *Sarina Rehme / Carsten Rennhak:*
Marketing and Sales – successful peace-keeping
- 2011 - 12** *Gerd Nufer / Rainer Hirt:*
Audio Branding meets Ambush Marketing

2011 - 13 *Peter Kleine-Möllhoff / Martin Haußmann / Michael Holzhausen / Tobias Lehr / Mandy Steinbrück:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Mensa, Sporthalle, Aula, Containergebäude 20, Kindertagesstätte

2011 - 14 *Peter Kleine-Möllhoff / Manuel Kölz / Jens Krech / Ulf Lindner / Boris Stassen:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Betriebshalle, Vorlesungsgebäude Textil & Design, Hochschulservicezentrum

2011 - 15 *Peter Kleine-Möllhoff / Svenja Gerstenberger / Junghan Gunawan / Michael Schneider / Bernhard Weisser:*

Energie- und Ressourceneffizienz an der Hochschule Reutlingen – Verwaltung, Bibliothek, Rechenzentrum, Betriebswirtschaft, Chemie, Wirtschaftsingenieurwesen

- 2012 - 1** *Gerd Nufer / Aline Kern:*
Sensation Marketing
- 2012 - 2** *Gerd Nufer / Matthias Graf:*
Kundenbewertung
- 2012 - 3** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Frank Beilard /
Mohammed Esmail / Martina Knöll:*
Die Batterie als Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität
der Zukunft. Herausforderungen – Potentiale – Ausblick
- 2012 - 4** *Miriam Linder / Carsten Rennhak:*
Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland
- 2012 - 5** *Gerd Nufer / Vanessa Ambacher:*
Eye Tracking als Instrument der Werbeerfolgskontrolle
- 2012 - 6** *Gerd Nufer / Catrina Heider:*
Testimonialwerbung mit prominenten Sportlern –
eine empirische Untersuchung
- 2012 - 7** *Peter Kleine-Möllhoff / Holger Benad / Marina Bruttel /
Aron Leitmannstetter / Mourad Ouaid / Stefan Will:*
Infrastrukturelle Aspekte der Elektromobilität von morgen

- 2013 - 1** *Patrick Bieg / Carsten Rennhak / Holger Benad:
Strategien zur Implementierung von alternativen Antriebskonzepten
in China*
- 2013 - 2** *Holger Benad / Martin Bode / Andreas Hack / Peter Kleine-Möllhoff /
Hanna Wagner:
Developing a potential business model for the automotive and
the energy industry*
- 2013 - 3** *Gerd Nufer / Sabrina Bohnacker:
Marken- und Produktrelaunch –
Charakterisierung und Analyse von Praxisbeispielen*

- 2014 - 1** *Köllnberger, Jan / Sander, Christian / Wiederkehr, Viktor / Rottenaicher Stefan / Rennhak, Carsten:*
Ergebnisse einer Marktstudie zur Kundenbindung im Retail Banking
- 2014 - 2** *Emil Nyerki:*
Wende in der Politik – Wende in der Unternehmenskultur?
- 2014 - 3** *Kristina Kurz / Peter Kleine-Möllhoff / Kristina Steinbiß:*
Chancen und Risiken deutscher Automobilhersteller im Bereich Alternative Antriebe in der VR China (induktive Analyse)
- 2014 - 4** *Gerd Nufer / Simon Kronenberg:*
Chancen für nachhaltige Geschäftsmodelle im Lebensmittel-Onlinehandel

ISSN 1863-0316

Institut für Marketing Marktforschung & Kommunikation

Erfolg durch Denken in Kundennutzen

Marktorientierte Unternehmensführung ist eine Führungsphilosophie, die einerseits von den Anspruchsgruppen eines Unternehmens und deren Bedürfnissen ausgeht, um echte Problemlösungen für den Markt anzubieten, und andererseits die eigenen Kernkompetenzen zielgerichtet vermarktet. Die Umsetzung dieser Philosophie gelingt nur, wenn alle Unternehmensbereiche – und damit auch alle Mitarbeiter – zugleich markt- und ressourcenorientiert denken und handeln.

Das Institut trägt mit seinen maßgeschneiderten Angeboten in **Weiterbildung, Marktforschung und Beratung** auf höchstem Niveau dazu bei, das Verständnis in diesen Themenfeldern zu vertiefen, Entscheidungsgrundlagen bereitzustellen und geeignete Maßnahmen zu empfehlen.

Leitung:



Gerd Nufer ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der ESB Business School der Hochschule Reutlingen. Er wurde für seine innovativen didaktischen Konzepte mit dem Lehrpreis der Hochschule Reutlingen ausgezeichnet und für den Landeslehrpreis Baden-Württemberg nominiert. Darüber hinaus erhielt er den ersten Sonderpreis für innovative Lehre der ESB Business School. Er ist ein national und international renommierter Experte und Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu den Themen Marketing, Marktforschung und Kommunikation.

Kontakt:

Institut für Marketing, Marktforschung & Kommunikation
Prof. Dr. Gerd Nufer
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
gerd.nufer@reutlingen-university.de

Weiterführende Informationen unter:

<http://www.marketing-kfru.de>