

Schriftenreihe des
Lehrstuhls für
Logistikmanagement

Nr. 9
Jahrgang 2017

Kotzab, H. (Hrsg.)

Erfolgsfaktoren im Lebensmittel-Online-Handel
Ein Vergleich der E-Commerce-Kanäle

Semrok, Jonathan

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz.....	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Lebensmitteleinzelhandel.....	4
2.2 E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel.....	5
2.3 Absatzkanäle.....	5
2.4 Multi-Channel-Handel.....	9
2.5 Last-Mile Logistik.....	9
3 Bezugsrahmen und Methode.....	11
3.1 Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	11
3.2 Benchmarking.....	12
3.3 Vorgehensweise im Benchmarking-Prozess.....	14
4 Situationsanalysen im Lebensmittel-Online-Handel.....	17
4.1 Ist-Situation des deutschen Lebensmittel-Online-Handels.....	17
4.2 Analyse der Soll-Situation.....	20
4.3 Erfolgsfaktoren und Trends.....	23
4.4 Interpretation der Forschungsergebnisse.....	26
5 Schlussbetrachtung.....	28
5.1 Zusammenfassende Darstellung und Beantwortung der Forschungsfrage.....	28

5.2	Limitationen.....	29
5.3	Ausblick.....	29
	Literaturverzeichnis.....	A

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Ausgestaltung eines Absatzkanals.....	6
Abbildung 2-2: Entstehung eines Multi-Channel-Handels	9
Abbildung 3-1: Arten des Benchmarkings.....	13
Abbildung 3-2: Marktanteile im deutschen Lebensmittel-Online-Handel.....	16
Abbildung 4-1: Zustellmethoden im E-Commerce mit Lebensmitteln.....	17
Abbildung 4-2: Erfolgsfaktoren im E-Commerce mit Lebensmitteln	23

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4-1: Vergleich von Lebensmittel-Online-Händlern.....19

Abkürzungsverzeichnis

B2C	Business-to-Consumer
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
KEP-Dienstleister	Kurier-, Express- und Paketdienstleister
M-Commerce	Mobile-Commerce
SDD	Same-Day-Delivery

1 Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema Lebensmittel-Online-Handel. Schwerpunktmäßig werden dabei die E-Commerce-Kanäle der führenden deutschen Onlinehändler betrachtet, wobei dieses einführende Kapitel zunächst einen Überblick über die Problematik, Relevanz sowie Zielsetzung der Abschlussarbeit gibt.

1.1 Problemstellung und Relevanz

Das Internet hat durch seine rasante Entwicklung in den letzten Jahren einen enormen Einfluss auf den Handel und den Erwerb von Konsumgütern gehabt. Für den Handel mit Büchern oder elektronischen Geräten führte dies zu einem starken Rückgang der stationären Läden und auch in anderen Bereichen ist dieser Trend zu verfolgen (vgl. Heinemann, 2017a, S. 1). Durch eine große Produktverfügbarkeit und stetig verbesserten Liefermöglichkeiten hat sich das Käuferverhalten zu Gunsten des Onlinehandels entwickelt (vgl. Ternès, Towers, & Jerusel, 2015, S. 2). Auch der Bereich des Online-Handels mit frischen Lebensmitteln ist in einigen Ländern durch Anbieter wie AmazonFresh oder Tesco auf dem Vormarsch. In Deutschland zeigen sich sowohl die Konsumenten als auch die bekannten Größen der Lebensmitteleinzelhändler bislang zurückhaltend. Die deutschen Verbraucher legen Wert auf das Käuferlebnis und sind besonders preissensibel, weshalb die erhöhten Logistikkosten bei dem Handling von Frischwaren einer positiven Entwicklung bislang den Weg versperren (vgl. Heinemann, 2017a, S. 7 ff.). Dennoch sagt Ernst & Young dem Lebensmittelonlinehandel bis 2020 in Deutschland eine äußerst positive Entwicklung voraus, bei dem besonders das Multi-Channeling als Erfolgsfaktor herausgestellt wird (vgl. Wagner & Wiehenbrauk, 2014). Mit einem Gesamtumsatz von über 172 Mrd. € zählt der Lebensmittelsektor zu den größten Industriezweigen in Deutschland und jedem Marktteilnehmer ist gelegen die Chancen der Zukunft richtig zu analysieren (vgl. Nitsche & Figiel, 2016, S. 5). Sollte es zu der prognostizierten Revolution im Lebensmitteleinzelhandel kommen, ist dies sowohl für bestehende Handelsunternehmen als auch für Marktneulinge die Möglichkeit neue Maßstäbe zu setzen.

Durch innovative Geschäftsmodelle von reinen Online-Händlern werden die traditionellen Lebensmittelhändler gezwungen, ihr stationäres Kerngeschäft durch neuartige Lieferservices zu erweitern. Hinzu kommt ein verändertes Verhalten der Konsumenten, die ihre Bedürfnisse nicht nur über einen bestimmten Kanal befriedigen möchten, sondern jederzeit und ortsunabhängig einkaufen möchten. Der Verbraucher wird nicht mehr zwischen online, offline oder mobil unterscheiden und nutzt den Einkaufskanal, der seine Bedürfnisse im jeweiligen Moment am besten befriedigt. Obwohl Lebensmittel die am häufigsten gekaufte Warengruppe ist und somit einen dauerhaften und regelmäßigen Zugang zum Verbraucher schaffen könnte, bieten in Deutschland bisher nur wenige Anbieter ein Vollsortiment an (vgl. Wagner & Wiehenbrauk, 2014, S. 6 f.).

Lernen können die deutschen Händler von Lebensmittel-Online-Händlern in anderen Ländern, denn vor allem im englischsprachigen Raum nutzen die Händler das Potential erheblich besser. Als erfolgreichster Vorreiter im Lebensmittel-Online-Handel ist der Anbieter Tesco aus Großbritannien zu nennen, deren Erfolgskonzept auf einem Multi-Channel-System mit einer hohen Integrität ihrer Absatzkanäle beruht (vgl. Heinemann, 2010, S. 5). Tesco beliefert die Konsumenten in Großbritannien an sieben Tagen in der Woche. Mit Ocado ist seit 2000 in Großbritannien ebenfalls ein reiner Onlinehändler am Markt vertreten und weitere Handelsketten dringen in das Onlinegeschäft. Mit einem Onlineanteil von über 6,9 % bei den Lebensmitteleinkäufen ist der Lebensmittel-Online-Handel in Großbritannien anderen Ländern weit voraus (vgl. Fung Global Retail & Technology, 2016b). Doch auch in Frankreich ist der Lebensmittel-Online-Handel etabliert. Während die Händler in Großbritannien die Waren größtenteils an die Konsumenten liefern, setzen die französischen Händler vorwiegend auf das Konzept von Drive-through Stationen. Bei der französischen Einzelhandelskette E.Leclerc können die Einkäufe mittlerweile an mehr als 600 Stationen abgeholt werden (vgl. Hypermarchés E.Leclerc, 2017). Neben der Abholung an Filialen gibt es auch Anbieter die auf Filialen verzichten und eigens für das Click-and-Collect Modell Abholstationen an verkehrsgünstigen Orten platzieren. In Frankreich wird das Problem der letzten Meile somit umgangen, indem man die Waren von den Konsumenten abholen lässt und lediglich die Kommissionierung der online bestellten Waren vornimmt (vgl. syndy, 2015, S. 29 f.). Im internationalen Vergleich hinkt die Entwicklung des Lebensmittel-Online-Handels in Deutschland den Erwartungen hinterher. Bisher gibt es keinen Anbieter für ein flächendeckendes, überregionales Angebot im Vollsortiment. Vielmehr haben sich die vorhandenen Anbieter auf wenige Produktgruppen spezialisiert oder führen Pilotprojekte in einigen Großstädten durch (vgl. Witt, 2016).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Wie in der Problemstellung in Kapitel 1.1 geschildert, liegt der deutsche Lebensmitteleinzelhandel hinsichtlich der über den Onlinekanal abgesetzten Waren deutlich hinter anderen Branchen. Die vorliegende Abschlussarbeit greift diese Problematik auf und versucht die besonderen Anforderungen bei der Zustellung an den Endverbraucher und die Potentiale der einzelnen E-Commerce-Kanäle zu bewerten. Innovative Konzepte sind durchaus vorhanden, diesen fehlt bisher jedoch eine einheitliche Linie. Die differenzierten Gestaltungen der Kanäle zielen allesamt auf die Erfüllung der anspruchsvollen Kundenwünsche ab. Dabei bleibt bislang ungeklärt, welcher E-Commerce-Kanal den größten Nutzen für den Konsumenten aufweist. Konkret ergibt sich dadurch die folgende Forschungsfrage:

Wie sollten E-Commerce-Kanäle im Lebensmitteleinzelhandel gestaltet sein, um die Bedürfnisse der Konsumenten nachhaltig zu befriedigen?

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Einleitung folgen in dem Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen, die zum ganzheitlichen Verständnis der Abschlussarbeit erforderlich sind. Dies umfasst eine Definition des Handelsbegriffes und weiterführend die Beschreibung des Lebensmitteleinzelhandels sowie den aktuellen Stand des E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel. Ergänzt wird der theoretische Abschnitt durch eine Übersicht der verschiedenen Absatzkanäle, einer Definition des Multi-Channel-Handels und der Bedeutung der Last-Mile Logistik.

Im darauffolgenden Kapitel 3 wird auf Grundlage der identifizierten Problemstellung der konzeptionelle Bezugsrahmen dargestellt. Für das weitere Vorgehen wird sowohl die angewandte Methode des Benchmarkings in seiner Grundfunktion erläutert und ebenfalls die Durchführung und getätigte Anpassungen für den vorliegenden Sachverhalt begründet.

Das Kapitel 4 beinhaltet ausführliche Situationsanalysen des Ist- und Soll-Zustandes im E-Commerce mit Lebensmitteln, wobei der Soll-Zustand hinsichtlich der Erzielung eines Nutzens für die Konsumenten bewertet wird. Ausgehend von dem Soll-Zustand werden Erfolgsfaktoren, Trends sowie Verbesserungspotentiale im Lebensmittel-Online-Handel identifiziert und interpretiert.

In dem abschließenden Kapitel 5 wird die Forschungsfrage zusammenfassend beantwortet. Die Darstellung der zentralen Ergebnisse wird durch die Limitationen und einen Ausblick für zukünftige Forschungsmöglichkeiten ergänzt.

2 Theoretische Grundlagen

In dem folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen geschaffen, die für ein ganzheitliches Verständnis der vorliegenden Abschlussarbeit erforderlichen sind. Dazu werden die zentralen Begriffe definiert und in den Kontext des Untersuchungsgegenstandes eingeordnet.

2.1 Lebensmitteleinzelhandel

Der Handel umfasst im Allgemeinen den Austausch von Gütern und Dienstleistungen. Dabei kann der Handel zum einen als Funktion und andererseits als Institution verstanden werden (vgl. Barth, Hartmann, & Schröder, 2015, S. 1).

Bei dem Handel im funktionellen Sinne handelt es sich um eine Tätigkeit, bei der sich ein Marktteilnehmer Waren von einem anderen Teilnehmer beschafft und diese ohne weitere Bearbeitung an Dritte verkauft. Handel im institutionellen Sinne bezeichnet einen Handelsbetrieb, deren wirtschaftliche Tätigkeit überwiegend in der Ausführung des funktionellen Handels liegt (vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 27). Bei den Betrieben kann wiederum zwischen Groß- und Einzelhandelsbetrieb unterschieden werden. Durch die Wahl der Handelsstufe legt das Unternehmen seine Stellung in der Handelskette fest. Während ein Großhändler an Wiederverkäufer, gewerbliche Verwender und Großverbraucher absetzt, steht der Einzelhändler durch den Verkauf von Konsumwaren in direktem Kontakt zu den Verbrauchern (vgl. Barth u. a., 2015, S. 50).

Zu dem Lebensmitteleinzelhandel zählen Unternehmen, deren Sortimentsschwerpunkt auf Lebensmitteln und sogenannten Fast Moving Consumer Goods (FMCG) liegt (vgl. Oevermann, 2008, S. 2). Besonders im stationären Bereich ist der Lebensmitteleinzelhandel in vielen verschiedenen Erscheinungsformen vertreten. Neben Fachgeschäften für bestimmte Produktgruppen sind vor allem Lebensmittel-Discounter, Supermärkte, Verbrauchermärkte und SB-Geschäfte die gängigen stationären Absatzkanäle auf dem deutschen Markt (vgl. Barth u. a., 2015, S. 94). Doch auch im nicht-stationären Handel wird das Angebot an Lebensmitteln stetig besser.

Näher soll an dieser Stelle der Abschlussarbeit nicht auf die einzelnen Betriebstypen und Gestaltungsmöglichkeiten der Absatzkanäle eingegangen werden. Aufgrund der substanziellen Bedeutung für die Beantwortung der Forschungsfrage werden sowohl der E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel, als auch die anderen Absatzkanäle in den folgenden Unterkapiteln detaillierter betrachtet.

2.2 E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel

E-Commerce ist eine Form des E-Business und steht für elektronische Vermarktung und Handel von Waren und Dienstleistungen über das Internet. Als charakteristisches Merkmal gilt die Produktauswahl im Internet, wodurch eine direkte Auftragseingabe durch den Verbraucher erfolgt. Im Lebensmitteleinzelhandel kommt es in der Regel zu einem direktem E-Commerce zwischen dem Händler und dem Konsumenten (B2C) (vgl. Klaus, Krieger, & Krupp, 2012, S. 139). Obwohl der E-Commerce bei den Lebensmitteleinzelhändlern bislang eine untergeordnete Rolle spielt, verlagern sich die Handelsumsätze aufgrund des veränderten Käuferverhaltens und einer zunehmenden Nutzung von Smartphones zunehmend ins Onlinegeschäft (vgl. Heinemann, 2017a, S. 32). Dies muss sich nicht zwangsläufig als Gefahr für die stationären Einzelhändler erweisen, sondern kann diesen ebenfalls eine Möglichkeit bieten sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (vgl. Nitsche & Figiel, 2016, S. 30).

In der Praxis hat sich bei den Lebensmittelhändlern der elektronische Katalog für die Produktpräsentation und Verkaufunterstützung bereits durchgesetzt. Im Grunde sind elektronische Kataloge sehr ähnlich zu den herkömmlichen Printkatalogen und stellen diese lediglich in digitaler Form dar. Dennoch lassen sich im Internet erheblich mehr Produktinformationen platzieren und ebenfalls schneller finden. Sie bieten im Vergleich zu den Printkatalogen bereits einen deutlichen Mehrnutzen bei der Beratung und Entscheidungsunterstützung des Kunden (vgl. Böhm u. a., 2001, S. 132). Ergänzt wird das Katalogmanagement bei den Lebensmittel-Online-Händlern durch einen Online-Shop, bei dem die Kunden Waren aus dem elektronischen Katalog in ihren digitalen Warenkorb legen können und anschließend eine Bestellung tätigen können (vgl. Zentes, Swoboda, & Foscht, 2012, S. 412). Auch das Mobile-Commerce (M-Commerce) spielt durch die zunehmende Verbreitung von Smartphones eine immer wichtigere Rolle für die Lebensmittelhändler. Um den Kunden den größtmöglichen Nutzen des Online-Shoppings zu bieten, müssen die Einzelhändler ihre Online-Shops mobil optimieren, was bei den Lebensmitteleinzelhändler bisher jedoch nur in Ausnahmen der Fall ist (vgl. Heinemann, 2017b, S. 97 f.).

Für die stationär ausgerichteten Lebensmitteleinzelhändler gewinnt der E-Commerce und auch M-Commerce immer mehr an Bedeutung, denn in den gesättigten Märkten kann dieser zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden. Wichtig wird die Integration der neuen Absatzkanäle mit den bereits vorhandenen Absatzkanälen sein, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben (vgl. Zentes, Swoboda, Morschett, & Schramm-Klein, 2013, S. 273).

2.3 Absatzkanäle

Ein Absatzkanal ist Teil des Distributionssystems und besteht aus der Gesamtheit aller Güter-, Geld- und Informationsströme zwischen dem Hersteller und dem Verbraucher (vgl. Koether, 2014, S. 2).

Grundsätzlich sind der Hersteller und der Verbraucher die natürlichen Endpunkte eines Absatzkanals. Unterscheiden kann sich die Anzahl der zwischen den Endpunkten eingesetzten Institutionen, die bestimmte Distributionsfunktionen eigenständig ausführen. Sofern keine weiteren Institutionen eingesetzt werden und eine direkte Beziehung zwischen dem Hersteller und dem Verbraucher besteht, spricht man von einem direkten Vertrieb. Der Regelfall ist jedoch der indirekte Vertrieb, bei dem sogenannte Absatzmittler oder Absatzhelfer tätig werden. Zu den Absatzmittlern zählen die in Kapitel 2.1 genannten Groß- und Einzelhändler, die Waren von den Herstellern erwerben und anschließend wiederverkaufen. Auch der Absatzhelfer ist eine rechtlich selbständige Institution, die hingegen keinen Eigentum an der Ware erwirbt, sondern lediglich bei der Waren- oder Informationsverteilung mitwirkt (vgl. Meffert, Burmann, & Kirchgeorg, 2014, S. 49). Es werden selbstständige Handelsbetriebe eingesetzt, wenn diese bestimmte Handelsfunktionen besser oder preisgünstiger realisieren können als der Hersteller (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 163). Hersteller setzen jedoch nicht nur auf einen Absatzkanal, sondern versuchen über die Nutzung verschiedener Kanäle eine möglichst große Kundengruppe anzusprechen. Deshalb werden verschiedene Absatzkanäle nebeneinander oder in Kombination miteinander für dieselben Leistungen eingesetzt. Insbesondere im E-Commerce sind Multi-Channel-Systeme beliebt und notwendig, um den Bedürfnissen der Kunden nachzukommen (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 165 ff.). E-Commerce unterstützt viele für den Güteraustausch notwendige Transaktionen oder kann diese bei leicht digitalisierbaren Produkten vollständig übernehmen (vgl. Specht & Fritz, 2005, S. 197). Zusätzlich lässt sich die Ausgestaltung eines Absatzkanals gemäß der Abbildung 2-1 hinsichtlich der Kontaktaufnahme und des logistischen Prozesses unterscheiden.

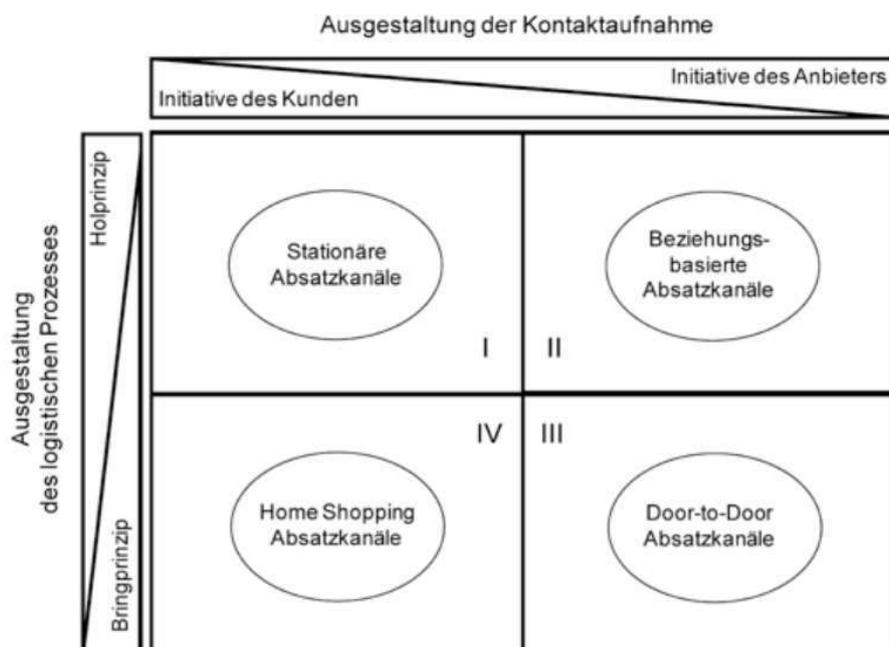


Abbildung 2-1: Ausgestaltung eines Absatzkanals (Schögel, 2012, S. 64)

Bei der Ausgestaltung der Kontaktaufnahme kann die Initiative von dem Anbieter ausgehen, der aktiv den Kontakt zum Verbraucher aufnimmt und diesem seine Produkte oder Dienstleistungen anbietet. Ebenso kann die Initiative durch den Besuch eines stationären Geschäfts oder in Form einer Bestellung von dem Kunden ausgehen. Sofern es nach der Kontaktaufnahme zu einem Geschäftsabschluss zwischen dem Anbieter und dem Kunden gekommen ist, kann sowohl der Anbieter als auch der Kunde einen größeren Anteil an der Ausgestaltung des logistischen Prozesses übernehmen. Sollte der Kunde einen größeren Anteil an dem logistischen Prozess übernehmen und eigenständig für den Transport der gewünschten Produkte oder Leistungen sorgen, entspricht dies dem Hol-Prinzip. Andernfalls kann ein Bring-Prinzip angewandt werden, bei dem der Anbieter eine Lieferung an den Kunden vornimmt. Die Entscheidungen für die Ausgestaltung eines Absatzkanals können in der Praxis durch verschiedene Motive der Anbieter und Kunden begründet werden. Führt man beide Dimensionen der Ausgestaltungen zusammen, ergeben sich die vier in Abbildung 2-1 dargestellten grundlegenden Alternativen an Absatzkanälen (vgl. Schögel, 2012, S. 61 ff.). Stationäre Absatzkanäle zeichnen sich durch einen festen Standort der Geschäfte aus, in denen der Anbieter sein Sortiment in unterschiedlicher Breite und Tiefe dem Kunden zum Kauf offeriert. Bei den beziehungsbasierten Absatzkanälen nimmt der Anbieter beispielsweise bei Verkaufsveranstaltungen gezielt den Kontakt zum Kunden auf, um diesen von seinen Produkten oder Dienstleistungen zu überzeugen. Bei den Door-to-Door Absatzkanälen geht die Initiative in Form von Hausbesuchen oder mobilen Verkaufsstellen von dem Anbieter aus. Unter den Home Shopping Absatzkanälen ist der Distanzvertrieb zwischen dem Konsumenten und einem Unternehmen zu verstehen. Der Distanzvertrieb beinhaltet wiederum das Tele-Shopping, den Versandhandel und jeglichen Online-Handel (vgl. Schögel, 2012). Im Folgenden sollen zunächst die klassischen stationären Absatzkanäle im Lebensmitteleinzelhandel in kurzer Form vorgestellt werden:

Supermarkt: Das Sortiment eines Supermarktes umfasst in etwa 7.000 bis 12.000 Artikel auf einer Verkaufsfläche von über 400 Quadratmetern, bei dem Produkte des kurzfristigen Bedarfs durch Nahrungs- und Genussmittel ergänzt werden. (vgl. „Metro-Handelslexikon“, 2017, Schlagwort „Supermarkt“).

Discounter: Mit einer Verkaufsfläche von üblicherweise unter 1.000 Quadratmetern ist der Discounter der meistverbreitete stationäre Kanal im Lebensmitteleinzelhandel. Bei dem Prinzip des Discounters sind niedrige Preise und ein begrenztes Sortiment von Waren mit hoher Umschlagshäufigkeit maßgebend (vgl. The Nielsen Company (Germany) GmbH, 2015, S. 9).

Verbrauchermarkt: Der Verbrauchermarkt bietet auf einer Verkaufsfläche zwischen 800 und 5.000 Quadratmetern die Möglichkeit eines One-Stop-Shoppings. Neben einem umfangreichen Sortiment an Lebens- und Genussmitteln bietet diese Vertriebsform ebenfalls eine breite Auswahl an Non-Food-Artikeln (vgl. Barth u. a., 2015, S. 95).

SB-Warenhaus: Das Selbstbedienungswarenhaus kann mit einer Verkaufsfläche von mindestens 5.000 Quadratmetern und etwa 33.000 bis 63.000 Artikeln als eine größere Form eines Verbrauchermarktes bezeichnet werden (vgl. „Metro-Handelslexikon“, 2017, Schlagwort „SB-Warenhaus“).

Im Folgenden werden die verschiedenen Geschäftsmodelle vorgestellt, die im Lebensmittel-Online-Handel derzeit von zentraler Bedeutung sind.

Hauszustellung:

Bei der Auslieferung an den Konsumenten ist die Struktur des Absatzkanals abhängig von dem Geschäftsmodell des Lebensmittelhändlers. Während die traditionellen Einzelhändler mit ihrem dichten Filialnetz die Möglichkeit haben Kunden direkt mit Waren aus einer Filiale zu bedienen, haben reine Onlinehändler diese Möglichkeit nicht. Reine Online-Händler setzen oftmals auf ein Zentrallager, von dem die Waren zu den Kunden geliefert werden. Mit der Hauszustellung erspart der Konsument sich die Anfahrt, das Anstehen an der Kasse und ist nicht mehr an die Öffnungszeiten gebunden (vgl. ATKearney, 2012, S. 2 ff.).

Seitens des Lebensmittelhändlers muss die strategische Entscheidung getroffen werden, ob die Zustellung der bestellten Produkte über einen KEP-Dienstleister abgewickelt werden soll oder mithilfe einer eigenen Flotte durchgeführt wird. Drittanbieter profitieren von ihrem Know-how und können durch eine bessere Auslastung Kostenvorteile erzielen. Dennoch gibt es bei den Händlern eine Tendenz zum Betreiben einer eigenen Flotte (vgl. Delaney-Klinger, K. Boyer, & Frohlich, 2003, S. 187 ff.).

Click-and-Collect:

Auch bei dem Click-and-Collect Prinzip können die traditionellen Einzelhändler auf ihre vorhandenen Filialen zurückgreifen. Der Kunde bestellt online seine Waren und holt diese in einer festgelegten Filiale oder bei einem zentrallagerbasierten Click-and-Collect an anderen Abholpunkten selber ab. Für die Händler bietet dieser Ansatz den Vorteil, dass sie die letzte Meile von dem Verbraucher ausführen lassen und dieser dennoch Zeit bei dem Einkaufsprozess sparen kann.

Eine Weiterführung des Click-and-Collect Services ist die Idee des „Drive-in“ oder „Drive-through“. Auch bei dieser Variante bestellt der Kunde online und kann diese an einer bestimmten Filiale, ohne aus dem Auto aussteigen zu müssen, abholen (vgl. ATKearney, 2012, S. 2 ff.). Zu unterscheiden sind Abholstationen und Abholschalter. Während die getätigten Einkäufe an Abholschaltern ausschließlich zu vorgegebenen Öffnungszeiten abzuholen sind, kann der Käufer bei Abholstationen 24 Stunden am Tag seine Bestellung einsammeln (vgl. Nitsche & Figiel, 2016, S. 34).

2.4 Multi-Channel-Handel

Unter Multi-Channel-Handel wird eine Kombination von Absatzkanälen verstanden, die der Verbraucher wahlweise nutzen kann, um Waren oder Dienstleistungen von einem Händler nachzufragen. Im Unterschied zu einem Mehrkanalsystem muss bei einem Multi-Channel-Handel einer der Kanäle den stationären Handel und ein weiterer Kanal den Online-Handel repräsentieren. Folglich handelt es sich um die Verknüpfung von einem stationärem Geschäft und dem Online-Handel (vgl. Heinemann, 2010, S. 19). Gemäß der Definition kann der Multi-Channel-Handel in die Formen „Bricks & Clicks“ und „Bricks, Clicks & Sheets“ unterteilt werden. Bei der im Handel am weitesten verbreiteten Form „Bricks & Clicks“ besteht das System aus stationären Geschäften („Bricks“) und einem Onlineshop („Clicks“). Ergänzend zum stationären Geschäft und dem Online-Handel kommt bei der Form „Bricks, Clicks & Sheets“ der traditionelle Katalogversand zum Einsatz. Die Entstehung eines Multi-Channel-Handels kann sowohl durch die Ergänzung eines Onlineshops bei einem stationären Geschäft stattfinden oder auch durch die Ergänzung des stationären Geschäfts bei einem Onlineshop. Wie der Abbildung 2-2 zu entnehmen ist, kann bei diesen beiden Fällen von „Adding Clicks to Bricks“ und „Adding Bricks to Clicks“ gesprochen werden (vgl. Rittinger, 2014, S. 5 ff.).

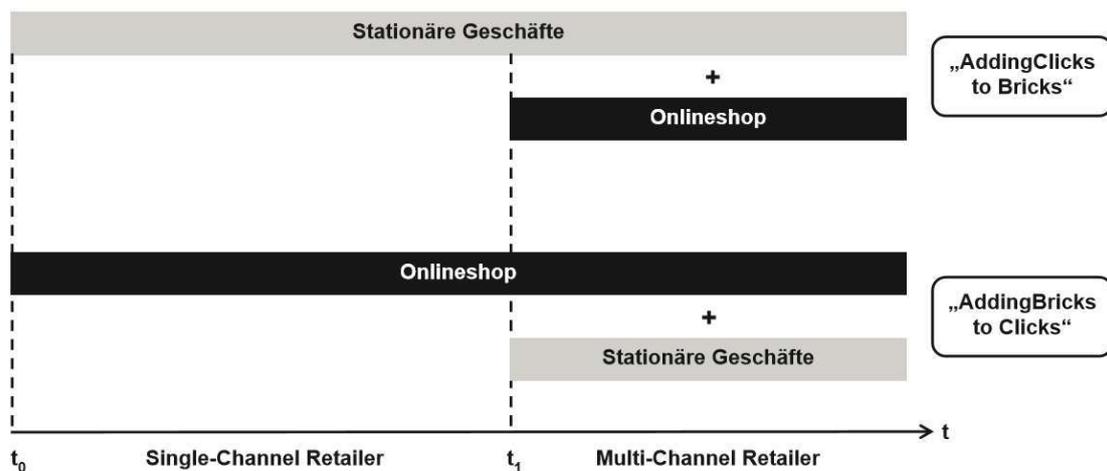


Abbildung 2-2: Entstehung eines Multi-Channel-Handels (Rittinger, 2013, S. 7)

2.5 Last-Mile Logistik

Die Last-Mile Logistik, auch Logistik der letzten Meile genannt, stellt für die Anbieter und Dienstleister den komplexesten Abschnitt in der Supply-Chain dar. Bei der letzten Meile handelt es sich um den Transport von Waren zu den Verbrauchern, welcher hauptsächlich von Kurier-, Express- und Paketdienstleistern ausgeführt wird (vgl. Lehmacher, 2017, S. 148). In Zeiten des E-Commerce und des MobileShopping bestellen die Verbraucher vermehrt Waren im Internet direkt an ihre Haustür. Hinzu kommen gesteigerte Anforderungen an die Lieferzeit und die Lieferkosten, welche die Logistikdienstleister vor eine enorme Herausforderung stellen.

Aufgrund der großen Anzahl an Empfängern und der verstreuten Destinationen entstehen im B2C-Bereich erhebliche Kosten bei der Zulieferung. Zusätzlich werden die Kosten durch doppelte Anfahrten erhöht, falls ein Empfänger bei dem ersten Zustellungsversuch nicht anzutreffen ist. Um die Kosten zu senken arbeiten die Dienstleister an innovativen Lösungen. So informiert DPD den Empfänger frühzeitig über eine geplante Anlieferung und ermöglicht einen alternativen Vorschlag eines Zeitfensters. Dadurch sollen zukünftig kostenintensive Zustellversuche reduziert werden (vgl. Lehmacher, 2013, S. 62). Eine Alternative zu der Hausbelieferung ist die in Kapitel 2.2 erwähnte Abholpunktbelieferung. Im B2C-Bereich können die Verbraucher ihre Waren an bestimmten Abholstationen zu einem selbst gewählten Zeitpunkt abholen. Eine weitere Lösung bieten an zentralen Anlaufstellen installierte Paketstationen. Für die Dienstleister ergeben sich bei diesen Varianten bündelungsfähige Verkehre bei denen ein Zustellversuch ausreicht (vgl. Klaus u. a., 2012, S. 311). Außerdem führen die Wahrung der Kühlkette und die Verderblichkeit von frischen Lebensmitteln zu einer zusätzlichen Komplexität und zu erhöhten Kosten bei der Zustellung. Um den Anforderungen gerecht zu werden, setzen Lebensmittel-Online-Händler immer öfter auf einen eigenen Lieferservice (vgl. Delaney-Klinger u. a., 2003, S. 187 ff.).

3 Bezugsrahmen und Methode

In Kapitel 3 folgt auf Basis der identifizierten Problemstellung, die Entwicklung des konzeptionellen Bezugsrahmens dieser Arbeit. Der konzeptionelle Bezugsrahmen dient als Ausgangspunkt für die anschließende Festlegung der angewandten Methode.

3.1 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Obwohl der Großteil der Lebensmittel nach wie vor über die klassischen Kanäle der Lebensmitteleinzelhändler vertrieben wird, gewinnen auch in dieser Branche die E-Commerce-Kanäle zunehmend an Bedeutung (vgl. Nitsche & Figiel, 2016, S. 5). Durch die ansteigende Nutzung von Smartphones und die damit einhergehende Möglichkeit der orts- und zeitunabhängigen Informationsbeschaffung bis hin zur Einkaufsdurchführung, weichen die Grenzen zwischen den einzelnen Kanälen auf. In Folge eines gesättigten Marktes und stagnierender Ausgaben der Verbraucher für Lebensmittel, offenbart sich den Händlern mit dem E-Commerce eine Chance neue Kunden für sich zu gewinnen (vgl. Wagner & Wiehenbrauk, 2014, S. 6). Dennoch befindet sich der Lebensmittel-Online-Handel weiterhin in der Pionierphase, in der viele verschiedene Gestaltungen der E-Commerce-Kanäle vorherrschen (vgl. syndy, 2015).

Mit AmazonFresh ist seit 2017 ein weiterer Anbieter auf dem deutschen Markt vertreten und auch die führenden Lebensmitteleinzelhändler des stationären Geschäfts forcieren ihre Ausweitungen im E-Commerce (vgl. Fung Global Retail & Technology, 2016a, S. 1). Seitens der Händler gibt es verschiedene innovative Ansätze den Kundennutzen durch den Online-Handel zu erhöhen. Aktuell liegt jedoch kein ausgereiftes Sortiments- und Logistikkonzept vor, um den E-Commerce massentauglich zu gestalten (vgl. MARKANT Magazin, 2017). Das Ziel dieser Arbeit soll es sein, durch einen systematischen Vergleich der E-Commerce-Kanäle von ausgewählten deutschen Lebensmitteleinzelhändlern, die Potentiale der einzelnen Kanäle für eine nachhaltige Bedürfnisbefriedigung der Konsumenten zu bewerten. Mittels des angestellten Vergleichs sollen sowohl der Nutzen, als auch die Kosten für die Verbraucher gegenübergestellt und analysiert werden. Im Zusammenhang mit dem durchgeführten Vergleich werden zunächst die Bedürfnisse und Forderungen der Kunden an den Lebensmittel-Online-Handel ermittelt, um die Kriterien zu identifizieren, durch die sich die beste Ausgestaltung eines E-Commerce-Kanals auszeichnen muss. Infolge der Gegenüberstellung können zudem die Erfolgsfaktoren und ein Trend definiert werden. Damit ein Vergleich in dem vorgegebenen Rahmen der Abschlussarbeit durchgeführt werden kann, werden in den durchgeführten Untersuchungen die führenden deutschen Lebensmittel-Online-Händler berücksichtigt, die summiert einen Marktanteil von über 50 % erreichen.

Für ein gehaltvolles Ergebnis muss eine geeignete Methode für das weitere Vorgehen bestimmt werden, daher folgt in dem nächsten Unterkapitel die Vorstellung einer qualifizierten Methode.

3.2 Benchmarking

Die Methode des Benchmarkings hat sich als ein etabliertes Management-Werkzeug durchgesetzt, mit dem Unternehmen effizient auf Marktveränderungen reagieren und so dauerhaft erfolgreich am Markt bestehen können. In der Fachliteratur sind eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen sowie Vorgehensweisen für dieses Managementinstrument zu finden, daher wird an dieser Stelle zunächst der Begriff des Benchmarkings als Methode zur Leistungsverbesserung eingegrenzt (vgl. Gudergan, 2004, S. 5).

Benchmarking ist ein kontinuierlicher, systematischer Prozess, bei dem mittels Vergleich, Messung und Analyse von Prozessen, Methoden, Produkten oder Dienstleistungen zwischen Unternehmen, zum Zweck der Erreichung und Überbietung Benchmarks evaluiert werden. Benchmarks sind Maßzahlen, die die Abbildung und somit den Vergleich von kritischen Erfolgsfaktoren ermöglichen. In Folge des angestellten Vergleichs ergibt sich aus dem besten Wert der anvisierte Richtwert zur Steigerung der Leistungsfähigkeit. Kritische Erfolgsfaktoren können als diejenigen Merkmale, Bedingungen oder Variablen definiert werden, die einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und den Geschäftserfolg haben (vgl. Böhnert, 1999, S. 14). Ebenso existieren zahlreiche Varianten und Vorgehensweisen bei dieser Methode, welche sich insbesondere im Hinblick auf den Umfang und den Betrachtungsbereich unterscheiden. Wie der Abbildung 3-1 zu entnehmen ist, kann in der ersten Stufe gemäß der Herkunft der Vergleichssubjekte zwischen einem internen und einem externen Benchmarking differenziert werden. Auf der zweiten Stufe wird nach der Art der Vergleichssubjekte zum einen zwischen einem unternehmens- und einem konzernbezogenen Benchmarking und zum anderen zwischen einem marktbezogenen, einem branchenbezogenen, sowie einem branchenunabhängigen Benchmarking unterschieden (vgl. Anderes, 2009, S. 32).

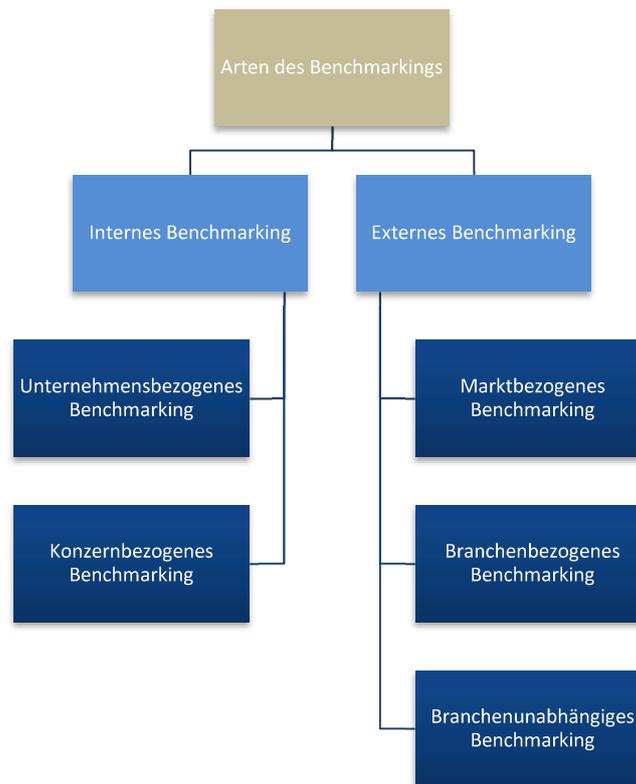


Abbildung 3-1: Arten des Benchmarkings (vgl. Anderes, 2009, S. 32)

Bei einem internen Benchmarking werden Vergleiche innerhalb des eigenen Unternehmens angestellt. Diese Variante ist besonders für multinationale Konzerne, aufgespaltene Unternehmen oder ähnlich strukturierte Organisationen nutzbringend, um die Effizienz von Abteilungen und Arbeitsgruppen zu steigern. Dementsprechend folgt die weitere Unterteilung in ein unternehmensbezogenes- und konzernbezogenes Benchmarking (vgl. Böhnert, 1999, S. 15 f.). Das externe Benchmarking beschränkt sich hingegen nicht auf die Grenzen einer einzelnen Organisation, sondern bezieht einen Markt in seinen Vergleich mit ein (vgl. Töpfer, 2013, S. 78). Geeignete Vergleichssubjekte könnten beispielsweise direkte Konkurrenten oder vergleichbare Unternehmen, die in einem anderen Marktsegment tätig sind, sein. Aber auch ein Vergleich mit gänzlich fremden Branchen ist möglich, um die Best Practice zu erreichen. Die marktbezogene oder auch wettbewerbsorientierte Benchmarking-Methode bezieht sich bei ihren angestellten Analysen auf direkte Konkurrenten. Ein marktbezogenes Vorgehen birgt daher ein höheres Verbesserungspotential als interne Benchmarkings. Für die Vergleichbarkeit zwischen Produkten und Produktionsprozessen sowie der Markt- und Kundenstruktur ist die Variante des branchenbezogenen Benchmarkings besonders förderlich. Bei einem branchenunabhängigen Benchmarking werden Unternehmen zum Vergleich herangezogen, die entsprechend des zu untersuchenden Objektes die besten Lösungsansätze entwickelt haben. Aufgrund der Gegenüberstellung mit den Besten kann durch die Übernahme oder Anpassung der eigenen Prozesse, Methoden, Produkten oder Dienstleistungen ein erheblicher

Leistungszuwachs verzeichnet werden (vgl. Böhnert, 1999, S. 18 ff.). In der Literatur können neben den genannten gängigen Arten des Benchmarkings zahlreiche weitere ausfindig gemacht werden, deren Auflistung und Erläuterung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde.

Benchmarking ist eine geeignete Methode für die Erschließung von neuen Erfolgspotentialen und somit förderlich für den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten (vgl. Böhnert, 1999, S. 59). Der Lebensmitteleinzelhandel ist durch einen hohen Kostendruck und geringen Margen gekennzeichnet. Begründet ist dies durch das Aufeinandertreffen eines gesättigten Marktes und einen immensen Wettbewerb. Weiter führt ein volatiles Nachfrageverhalten, eine steigende Sortimentsbreite und die Verderblichkeit der Waren zu besonderen logistischen Herausforderungen, die in anderen Branchen nicht gegeben sind (vgl. Nitsche & Figiel, 2016, S. 5). Aufgrund der genannten einzigartigen Anforderungen von Lebensmitteln an die Logistik, würde ein branchenunabhängiges Benchmarking in dem vorliegenden Fall nicht zu bedeutungsvollen Ergebnissen führen. Angesichts der ähnlichen angebotenen Artikel und vergleichbarer Zustellverfahren ist ein branchenbezogenes Benchmarking zielführend, um die derzeitigen besten Ausgestaltungen und Erfolgsfaktoren eines E-Commerce-Kanals im Lebensmitteleinzelhandel zu bestimmen. Durch die Betrachtung einer gesamten Branche erhöht sich nicht nur die Anzahl der möglichen Vergleichsunternehmen beziehungsweise der potentiellen Benchmarks, sondern ändert sich ebenfalls der Charakter des Benchmarkings. Durch die Untersuchung der Leistungsfähigkeit bestimmter Funktionen in branchenweiter Ausprägung, tritt das Auffinden von Trends innerhalb der Branche in den Mittelpunkt der Untersuchung (vgl. Anderes, 2009, S. 76 f.). Die Branchenzugehörigkeit der betrachteten Unternehmen ermöglicht es die komplexen Anforderungen des Lebensmittel-Online-Handels angemessen bei der Analyse und Bewertung zu erfassen.

3.3 Vorgehensweise im Benchmarking-Prozess

Nachdem die Auswahl der Benchmarking-Methode festgelegt wurde, wird nun auf die weitere Vorgehensweise im Benchmarking-Prozess eingegangen. Zur Durchführung von Benchmarking sind in der Literatur eine Vielzahl verschiedener Vorgehensweisen vorzufinden, die folgenden vier Grundfragen sind jedoch in jedem Fall zu beantworten (vgl. Kotzab, 1998, S. 20 ff.):

- Was soll untersucht werden (= Festlegung des zu untersuchenden Objektbereiches)?
- Wer soll untersucht werden (= Festlegung der zu untersuchenden Vergleichsobjekte)?
- Wie sieht die unternehmensindividuelle Situation aus (= Analyse der Ist-Situation)
- Warum sieht die Situation beim zu untersuchenden Subjekt abweichend aus (= Analyse der Soll-Situation)?

Da die vorgestellte Methode stets aus dem Anwendungsbereich eines Unternehmens präsentiert wurde, bedarf der Benchmarking-Ansatz der vorliegenden Arbeit einer weiteren Eingrenzung. In dem vorliegenden Fall versteht sich Benchmarking als ein zielgerichtetes Handeln, um durch die Darstellung und Analyse externer Informationen Erfolgsfaktoren und Trends ausfindig zu machen. Durch eine zukunftsorientierte Ausrichtung der Ziele und Kriterien gibt die Arbeit zudem Auskunft über Verbesserungspotentiale, um den Kundennutzen im E-Commerce mit Lebensmitteln nachhaltig zu optimieren.

Zielsetzung und Kriterien des Benchmarkings

Für die Beantwortung der vier Grundfragen ist die Festlegung einer präzisen Zielsetzung von zentraler Bedeutung (vgl. Töpfer, 2013, S. 79). Die Gründe, warum die Konsumenten bisher selten ihren Lebensmitteleinkauf im Internet tätigen, gehen aus einschlägigen Umfragen und Studien hervor. Bislang können die Kunden aufgrund der angebotenen Lösungen hinsichtlich der hohen Lieferkosten und unkomfortablen Zeitfenstern nicht vollends überzeugt werden (vgl. Wagner & Wiehenbrauk, 2014, S. 8 und 12). Als weitere entscheidende Kriterien lassen sich das angebotene Sortiment und insbesondere die Lieferung von frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln aufführen (vgl. syndy, 2015, S. 27). Besonders bei frischen und tiefgekühlten Waren wird eine schnelle Lieferung bis hin zu einer Same-Day-Delivery (SDD) gefordert. Doch auch bei einer schnellen Lieferung kann das Bedürfnis der Verbraucher Lebensmittel vor dem Kauf zu sehen, zu riechen und zu fühlen nicht bedingungslos erfüllt werden (vgl. Nielsen, 2015, S. 12).

Ziel der angestellten Analyse ist die Identifikation der E-Commerce-Kanäle im Lebensmitteleinzelhandel, die das größte Potential zur Bewältigung der vorherrschenden Hemmnisse aufweisen und eine nachhaltige Bedürfnisbefriedigung bei den Kunden ermöglichen. Denn durch die Erschließung neuer Erfolgspotentiale ergeben sich für den einzelnen Händler Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten und ist somit maßgeblich für seinen Erfolg (vgl. Böhnert, 1999, S. 59).

Festlegung des zu untersuchenden Objektbereiches

Für die Verfolgung der Zielsetzung werden die verschiedenen Ausgestaltungen der E-Commerce-Kanäle im deutschen Lebensmitteleinzelhandel systematisch analysiert, um kritische Erfolgsfaktoren und einen Trend innerhalb der Branche zu bestimmen. Die E-Commerce-Kanäle lassen sich somit als Benchmarking-Objekt bestimmen.

Festlegung der zu untersuchenden Vergleichsobjekte

Die gegenwärtig besten Praktiken können nur dann ausfindig gemacht werden, wenn sich die angestellte Untersuchung an den Besten der Branche ausrichtet. Um diesem Sachverhalt gerecht

zu werden, werden für den angestellten Vergleich die Lebensmittel-Online-Händler aus Deutschland herangezogen, die den größten Marktanteil besitzen. Aufgrund der Vielzahl von Anbietern und eines beschränkten Rahmens der Abschlussarbeit, wird die Auswahl der Benchmarking-Unternehmen gemäß der Darlegung im Bezugsrahmen eingegrenzt. Konkret werden somit die E-Commerce-Kanäle der in Abbildung 3-2 aufgeführten Lebensmitteleinzelhändler analysiert und bewertet.

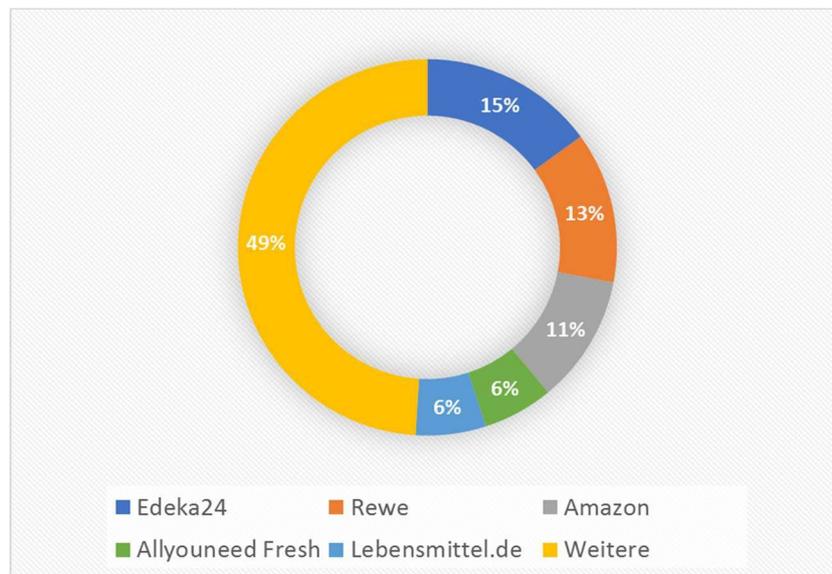


Abbildung 3-2: Marktanteile im deutschen Lebensmittel-Online-Handel (vgl. syndy, 2015)

Die beiden ersten Grundfragen nach dem Benchmarking-Objekt sowie der Benchmarking-Unternehmen konnten damit bereits beantwortet werden. Aufgrund des Umfangs der Analyse der Ist- und Soll-Situation, werden die beiden verbleibenden Fragen in gesonderten Kapiteln beantwortet. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass aufgrund der Forschungstätigkeit eine andere Interpretation der verbleibenden Fragen erforderlich ist, als es die Literatur hergibt. Während der Benchmarking-Prozess in der Praxis in eine interne und eine externe Ermittlung der Ist-Situation gegliedert ist, wird diese Unterteilung in der vorliegenden Arbeit aufgehoben und eine umfassende externe Feststellung der Ist-Situation in objektiver Form geboten. Ebenso haben die entwickelten Verbesserungspotentiale in der Darstellung der Soll-Situation eine Allgemeingültigkeit für die gesamte Branche und sind nicht auf individuelle Leistungsdefizite ausgerichtet.

4 Situationsanalysen im Lebensmittel-Online-Handel

Um die derzeitigen Serviceleistungen im Lebensmittel-Online-Handel hinsichtlich der definierten Kriterien beurteilen zu können, wird in diesem Kapitel zunächst eine Analyse der Ist-Situation durchgeführt. Ausgehend von der Darstellung der Soll-Situation, können Erfolgsfaktoren, Trends sowie Verbesserungspotentiale im Lebensmittel-Online-Handel identifiziert werden. Das Kapitel schließt mit einer Interpretation der Forschungsergebnisse ab.

4.1 Ist-Situation des deutschen Lebensmittel-Online-Handels

Obwohl der Lebensmittel-Online-Handel in Deutschland lediglich einen Anteil von 1,2 % am Gesamtumsatz im Lebensmitteleinzelhandel ausmacht, wird ihm bis 2020 eine Entwicklung bis zu einem Anteil von 10 % prognostiziert (vgl. Wagner & Wiehenbrauk, 2014, S. 3). Getrieben wird der Aufschwung zum Großteil durch ein verändertes Käuferverhalten. Die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden ändern sich und um diesen im Zeitalter der Digitalisierung gerecht zu werden, wird der Trend des E-Commerce auch den Lebensmitteleinzelhandel maßgeblich verändern (vgl. Nitsche & Figiel, 2016, S. 6). Neben Edeka und Rewe, die ihr stationäres Geschäft um einen Online-Shop erweitert haben, dringen zunehmend reine Online-Händler auf den Markt. Seit 2017 ist mit AmazonFresh ein weiterer Anbieter am Markt, der die großen Handelsketten mit seinem Angebot zum Ausbau ihrer derzeitigen Serviceleistungen drängt (vgl. Fung Global Retail & Technology, 2016a, S. 3).

Für die Überwindung der letzten Meile haben sich im Lebensmittel-Online-Handel im Hinblick auf das Hol- beziehungsweise Bring-Prinzip verschiedene Konzepte durchgesetzt. In Abbildung 4-1 sind alle auf dem deutschen Markt vorhandenen Zustellmethoden im E-Commerce mit Lebensmitteln aufgeführt.



Abbildung 4-1: Zustellmethoden im E-Commerce mit Lebensmitteln (vgl. ATKearney, 2012, S. 3)

Jeder der betrachteten Lebensmitteleinzelhändler bietet dem Verbraucher eine Lieferung der Bestellung an die Haustür. Bei der Lieferdurchführung werden hingegen verschiedene Konzepte verfolgt. Rewe ist der einzige Händler, der Bestellungen durch eine filialbasierte Auslieferung bedient und die Lieferdurchführung mit eigenen Kühlfahrzeugen gestaltet. Dies stellt aber keinesfalls das langfristige Modell des Anbieters dar, dieser setzt vermehrt auf spezielle Kommissionierzentren für den E-Commerce (vgl. Loderhose & Rode, 2017a). Pure Player wie AmazonFresh, Allyouneed Fresh oder Lebensmittel.de haben aufgrund eines fehlenden stationären Geschäfts ausschließlich die Möglichkeit einer Auslieferung aus einem Zentrallager. Auch Edeka hat sich trotz eines bestehendem Filialnetzes für eine zentralbasierte Abwicklung entschieden. Die Alternative zu einer Lieferdurchführung mit einer eigenen Flotte ist der Einsatz von KEP-Dienstleistern, von denen zunehmend an einer Lösung für die logistischen Probleme gearbeitet wird. DHL und DPD übernehmen derzeit den Großteil des Paketversands der Online-Händler und bieten einen Standardversand innerhalb von ein bis drei Werktagen. Sofern die Bestellung frische oder tiefgekühlte Waren enthält, wird die Lieferung mit zusätzlichen Kosten per Express bereits am nächsten Tag zugestellt (vgl. syndy, 2015, S. 27). Anbieter einer Same-Day-Delivery sind derzeit AmazonFresh in Berlin und der Lieferservice von Rewe, welcher in 75 Städten verfügbar ist (vgl. Amazon, 2017; Rewe, 2017). Eines der größten Probleme der letzten Meile ist die Zustellung an den Kunden, dessen Anwesenheit üblicherweise vorausgesetzt wird (vgl. Lehmacher, 2013, S. 62). Findet ein Versand der Bestellung statt, so ist die Zustellung aufgrund des Einsatzes eines KEP-Dienstleisters unplanbar und birgt das Risiko einer Abwesenheit des Kunden. Sowohl bei Rewe, AmazonFresh als auch bei Allyouneed Fresh kann der Verbraucher ein Lieferfenster wählen, in dem er anwesend ist und die Zustellung erfolgen kann. Bei der Kooperation zwischen Allyouneed Fresh und deren Mutterunternehmen DHL, können durch die Nutzung bestehender Infrastrukturen Synergieeffekte erzielt werden. Da der Paketdienst von DHL Express auf die Zustellung in den Morgenstunden ausgerichtet ist, können die Fahrzeuge in den Abendstunden für die Anlieferung von Lebensmitteln genutzt werden. Dem Konsumenten können dadurch zweistündige Zeitfenster zwischen 18:00 und 22:00 Uhr angeboten werden (vgl. Weber, 2015). Auch der Lieferservice von Rewe bietet zweistündige Zeitfenster zwischen 08:00 und 22:00 Uhr (vgl. Rewe, 2017). Bei AmazonFresh kann die Zustellung entweder in zweistündigen Zeitfenstern zwischen 05:00 und 22:00 Uhr in Anwesenheit des Kunden erfolgen oder die Waren werden ohne die Anwesenheit des Kunden an einen geschützten Ort geliefert (vgl. heise online, 2017).

Als ein weiteres wichtiges Kriterium wurde das angebotene Online-Sortiment und im speziellen das Angebot von frischen sowie tiefgekühlten Lebensmitteln definiert, denn der Mehrheit der Verbraucher fehlt das passende Angebot im Internet (vgl. Wagner & Wiehenbrauk, 2014, S. 23). Sofern Rewe gänzlich von einer filialbasierten Auslieferung abweicht, werden die Bestellungen zukünftig von jedem Anbieter aus einem Zentrallager bedient. Aufgrund einer zentralbasierten Lagerhaltung und Kommissionierung entfällt die physische Platzbeschränkung

durch die Regale und eine auf den Online-Handel ausgerichtete Lagerhaltung führt zu einer effizienteren Abwicklung der Bestellungen (vgl. Loderhose & Rode, 2017b). Aus Abbildung 4-2 wird unter anderem ersichtlich, in welchem Ausmaß eine zentralbasierte Lagerhaltung das Online-Sortiment beeinflusst. Während Rewe angesichts des Platzes in der Filiale auf 12.000 Artikel beschränkt ist, können in den Zentrallagern der Pure Player erheblich mehr Artikel bevorratet und somit den Konsumenten angeboten werden (vgl. syndy, 2015, S. 27). Mit einem Online-Sortiment von ungefähr 85.000 Artikeln nimmt AmazonFresh eine Ausnahmestellung ein und übertreibt ebenso andere Händler mit Auslieferungen aus einem Zentrallager (vgl. Amazon, 2017). Das Online-Sortiment von Edeka24 begrenzt sich auf ungefähr 5.000 Artikeln, die weder gekühlt oder tiefgefroren zum Kunden gelangen müssen und somit ohne komplexe Verpackungen per Paketversand zugestellt werden (vgl. Firlus-Emmrich, 2017). Alle weiteren betrachteten Lebensmittel-Online-Händler bieten den Konsumenten ein Sortiment, welches sowohl frische als auch tiefgekühlte Lebensmittel beinhaltet. Die Kühlfahrzeuge von Rewe gewährleisten eine Einhaltung der entsprechenden Temperaturen bis zur Zustellung an den Konsumenten.

					
Lieferung von Frisch- und Tiefkühlwaren	✗	✓	✓	✓	✓
Online-Sortiment	ca. 5.000 Artikel	ca. 12.000 Artikel	ca. 85.000 Artikel	ca. 20.000 Artikel	ca. 24.000 Artikel
Lieferdurchführung	DHL	Eigene Flotte	DHL	DHL	verschiedene KEP-Dienstleister
Lieferkosten	<ul style="list-style-type: none"> · 3,95 € Standardversand · Ab einem Bestellwert von 75,00 € versandkostenfrei 	<ul style="list-style-type: none"> · 2,90 - 5,90 € je nach Wahl des Zeitfensters und Bestellwert · 1,50 € Aufschlag ab dritter Getränkebox · kostenlose Lieferung ab einem Bestellwert von 120,00 € 	<ul style="list-style-type: none"> · 5,99 € pro Lieferung · Ab einem Bestellwert von 40 € ist die Lieferung kostenlos 	<ul style="list-style-type: none"> · 4,90 € Standardversand · 4,90 € Aufschlag bei Frisch- und Tiefkühlwaren · Standardversand entfällt bei einem Bestellwert ab 40 € 	<ul style="list-style-type: none"> · 4,90 € Standardversand · 4,90 € Aufschlag bei Frisch- oder Tiefkühlwaren · Standardversand entfällt bei einem Bestellwert ab 40 €
Same-Day-Delivery	Lieferung innerhalb von 1 - 3 Werktagen	✓	✓	Lieferung innerhalb von 1 - 3 Werktagen	Lieferung innerhalb von 1 - 2 Werktagen
Lieferfenster (Montag bis Samstag)	-	Zweistündig von 08:00 bis 22:00 Uhr	Zweistündig von 05:00 bis 22:00 Uhr	Zweistündig von 18:00 bis 22:00 Uhr	-

Tabelle 4-1: Vergleich von Lebensmittel-Online-Händlern (vgl. AllyouneedFresh, 2017; Amazon, 2017; Edeka24, 2017; lebensmittel.de, 2017; Rewe, 2017)

Der KEP-Dienstleister DHL verwendet für den Transport von frischen und tiefgekühlten Waren sogenannte Multiboxen, die mit dem Einsatz von Kühlakkus für die nötigen Temperaturbereiche sorgen sollen. Trenn- und Isolierwände ermöglichen eine flexible Raumaufteilung, sowie eine Separation von kühlpflichtigen und nicht kühlpflichtigen Waren. Zum Einsatz kommen die Multiboxen bei der Auslieferung für Allyouneed Fresh (vgl. DHL, 2017). Die Anbieter AmazonFresh und Lebensmittel.de verwenden für den Versand ebenfalls isolierte Tragetaschen und Kühlboxen mit Trockeneis, um die Kühlketten der einzelnen Artikel zu berücksichtigen (vgl. Loderhose, 2017).

Eine weitere Variante um die letzte Meile zu überwinden ist Click-and-Collect. Unter den berücksichtigten Händlern ist Rewe jedoch der einzige Anbieter eines Click-and-Collect Service und bietet sowohl Abholschalter als auch Abholstationen an. Während bei einem Abholschalter die Waren an einer separaten Kasse abgeholt und bezahlt werden, bietet eine Abholstation mit integrierten Kühlboxen eine Möglichkeit, die Waren 24 Stunden täglich an sieben Tagen in der Woche abzuholen. Im Gegensatz zu dem Lieferservice muss bei dem Abholservice kein bestimmter Bestellwert erreicht werden. Ähnlich wie bei dem Lieferservice muss der Verbraucher ein zweistündiges Lieferfenster aus einem begrenzten Kontingent auswählen, in dem er die Ware abholen möchte. Für die Reservierung eines Termins erhebt Rewe eine Gebühr von 2,00 € und im Falle von beschädigten Waren ist eine Reklamation nur während der örtlichen Öffnungszeiten möglich (vgl. Rewe, 2017).

Unabhängig davon, ob die Bestellung an die Haustür geliefert wird oder per Click-and-Collect von dem Kunden an der Filiale abgeholt wird, ist der Einkauf über das Internet mit zusätzlichen Kosten verbunden. Besonders die komplexen Anforderungen an die Verpackung von frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln treiben die Kosten bei dem Versand in die Höhe. Je nach Bestellwert und Lieferzeit entstehen dem Verbraucher Kosten zwischen 2,90 und 9,80 €. Rewe setzt in seinen Liefergebieten auf einen Mindestbestellwert von 40,00 €, um den Lieferservice wirtschaftlich gestalten zu können (vgl. Firlus-Emmrich, 2017). Mit einer Gebühr in Höhe von 2,00 € ist die Selbstabholung bei Rewe preiswerter und bietet dem Kunden ferner die Möglichkeit eines unverzüglichen Umtauschs von Artikeln, die nicht der geforderten Qualität entsprechen. Sowohl bei dem Lieferservice von Rewe als auch bei AmazonFresh ist eine umgehende Rückgabe beschädigter Artikel ebenfalls möglich, ein unverzüglicher Ersatz ist hingegen ausgeschlossen (vgl. Amazon, 2017; Rewe, 2017).

4.2 Analyse der Soll-Situation

Mit einer zunehmenden Anzahl an Anbietern verändert E-Commerce die Marktsituation im Lebensmitteleinzelhandel und sofern der Verlust von Marktanteilen vermieden werden soll, müssen die Händler das Geschäft massentauglich gestalten. Dies setzt voraus, dass die Kunden von den Vorzügen des Online-Handels überzeugt werden. Durch eine komfortable Lieferung an die Haustür kann der Verbraucher die Zeit für einen stationären Einkauf einsparen.

Vorausgesetzt wird dafür eine kundenorientierte Lieferung, die möglichst planbar, schnell und kostengünstig sein sollte (vgl. Ohs, 2017). Bei dem Lieferservice von Rewe, AmazonFresh sowie Allyouneed Fresh kann der Kunde für die Lieferung ein zweistündiges Lieferfenster wählen, in dem die Bestellung zugestellt werden soll. Im Vergleich zum Paketversand lässt sich die Zustellung für den Kunden durch die Wahl eines Zeitfensters erheblich besser planen. Um mit diesem Service eine möglichst große Kundengruppe anzusprechen, sind wählbare Lieferfenster von früh morgens bis in die späten Abendstunden notwendig, so wie es AmazonFresh und Rewe bereits anbieten. Obwohl die Zustellung für den Kunden planbar ist, setzt diese dennoch eine persönliche Empfangnahme voraus und schränkt den Verbraucher wiederum in seiner Freizeitplanung ein. Vorreiter einer Zustellung ohne die Anwesenheit des Verbrauchers ist AmazonFresh, indem die Bestellung an einem sicheren Ort hinterlegt werden kann. Weitere Verbesserungen hinsichtlich der Planbarkeit für den Kunden würden sich einstellen, wenn die Zeitfenster kleiner als zweistündig wären. Beispielsweise könnten nach einer abgeschlossenen Tourenplanung die Zeitfenster zunehmend präzisiert werden, sodass dem Konsumenten ein möglichst kleines Zeitfenster für die Zustellung mitgeteilt werden kann.

Die Konsumenten kaufen oftmals stationär ein, damit sie die Waren noch am gleichen Tag zu Hause haben (vgl. Heinemann, 2014, S. 9). Mit einer Same-Day-Delivery kann ihnen der Online-Handel dies ebenfalls bieten. Bei der Schnelligkeit der Zustellung erweist sich der Lieferservice von Rewe und AmazonFresh dem Paketversand der anderen Anbieter abermals überlegen. Bei einem Paketversand werden die Waren innerhalb von ein bis drei Werktagen zugestellt und somit wird der Kundenwunsch nach einer schnellen Zustellung verfehlt (siehe Abbildung 4-2). Bei AmazonFresh und Rewe erhält der Konsument in den entsprechenden Liefergebieten eine Zustellung am Tag der Bestellung. Anzumerken ist hier, dass die bei dem Lebensmitteleinzelhändler Rewe offerierten Zeitfenster aufgrund begrenzter Fahrzeugkapazitäten bei erhöhter Nachfrage ausgebucht sein können. Eine Same-Day-Delivery, die ohnehin in einem der beliebten Zeitfenster am Abend durchgeführt wird, kann seitens des Anbieters Rewe somit nicht garantiert werden. Damit der kurzfristige Bedarf der Konsumenten jederzeit durch den Online-Handel gedeckt werden kann, ist eine garantierte Zustellung am Tag der Bestellung von zentraler Bedeutung. AmazonFresh setzt bei der Lieferdurchführung auf den Logistikdienstleister DHL und kann eine Lieferung am Tag der Bestellung garantieren. Ein wesentliches Ziel der Lebensmittel-Online-Händler sollte es zudem sein, den derzeitigen Service auf weitere Gebiete zu erweitern, um mehr Kunden zu erreichen. Sofern ein flächendeckender Lieferservice verfügbar ist, verliert der Paketversand damit seinen einzigen Vorteil gegenüber dem Lieferservice.

Ferner kann Rewe durch den Einsatz eigener Kühlfahrzeuge erhebliche Kosten einsparen, da die Waren nicht aufwändig isoliert und verpackt werden müssen. Allyouneed Fresh oder Lebensmittel.de berechnen aufgrund zusätzlicher Kühlmaterialien bei dem Versand von frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln, einen Aufschlag von 4,90 €. Zusammen mit dem

Standardversand ergeben sich Gesamtkosten in Höhe von 9,80 € (vgl. AllyouneedFresh, 2017; lebensmittel.de, 2017). Da für die Buchung eines Lieferfensters bei Rewe maximal 5,90 € anfallen, ist der Lieferservice sowohl kostengünstiger, schneller und ebenso planbarer als der Paketversand von Allyouneed Fresh und Lebensmittel.de (vgl. Rewe, 2017). Die Lieferkosten von Edeka24 und AmazonFresh können aus verschiedenen Gründen nicht in dem Vergleich berücksichtigt werden. Bei AmazonFresh ist der Kunde zum Abschluss von Abonnements verpflichtet, welche monatliche Kosten in Höhe von 18,98 € verursachen und Leistungen wie das Streaming von Musik oder Filmen enthalten (vgl. Amazon, 2017). Edeka24 offenbart hinsichtlich des Online-Sortiments zu große Unterschiede zu den anderen Anbietern, dass eine direkte Gegenüberstellung der Kosten kein bedeutungsvolles Ergebnis liefern würde.

Grund für diese Annahme ist das fehlende Angebot an frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln bei Edeka24, welches dem Kunden einen Wechsel zwischen verschiedenen Online-Shops oder das Aufsuchen eines stationären Geschäfts ersparen würde. Besonders im E-Commerce mit Lebensmitteln ist ein vollständiger Warenkorb aufgrund der hohen Zustellkosten bedeutungsvoll, um nur einmal Versandkosten zu zahlen (vgl. Wittenhagen, 2015). Außer Edeka24 bieten die weiteren betrachteten Lebensmittel-Online-Händler alle ein Vollsortiment an. Hinsichtlich der Sortimentsvielfalt hat sich eine zentralbasierte Lagerhaltung und Kommissionierung als vorteilhaft erwiesen. So können die Pure Player ein erheblich größeres Sortiment anbieten, als es beispielsweise Rewe mit einer bisherigen filialbasierten Auslieferung konnte. Entscheidend für den Erfolg ist ein Online-Sortiment, welches mindestens der Größe von stationären Läden entspricht, um den Kundennutzen gegenüber dem stationären Einkauf nicht zu verringern. Bei dem Online-Händler Edeka24 fehlen hingegen nicht nur Frisch- und Tiefkühlwaren, sondern mit einem Online-Sortiment von ungefähr 5.000 Artikeln erreicht er nicht die Vielfalt eines stationären Supermarktes (vgl. Metro-Handelslexikon, 2017 Schlagwort „Supermarkt“). Ebenso bieten Zentrallager für die Händler den Vorteil einer effizienteren Abwicklung der Bestellungen, weshalb Rewe zunehmend von einer filialbasierten zu einer zentralbasierten Auslieferung übergeht (vgl. Loderhose & Rode, 2017b). Der Großteil der Händler setzt demzufolge bereits auf ein Vollsortiment, welches dem Kunden die Möglichkeit eines One-Stop-Shoppings bietet. Nachteilig für die Pure Player ist trotz einer beträchtlichen Produktvielfalt das Fehlen einer Eigenmarke, die aufgrund preislicher Vorteile bei den Kunden sehr beliebt sind und dem Händler eine gewisse Exklusivität bieten. Dies könnte ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für die Lebensmittel-Online-Händler darstellen, um die preissensiblen Konsumenten von einem Online-Einkauf zu überzeugen.

Click-and-Collect ist ein geeignetes Modell, um die online bestellten Waren kostengünstig an den Konsumenten zu bringen. Neben dem Kostenvorteil für den Händler ist dieses Konzept für den Verbraucher aufgrund zweistündiger Zeitfenster planbar und mit einer Gebühr von 2,00 € ebenfalls preiswert. Dennoch ist unter den betrachteten Händlern Rewe der einzige Anbieter eines solchen Service. Der Versand der Bestellung an eine Paketstation ist bei Edeka24,

Allyouneed Fresh und Lebensmittel.de ebenfalls möglich, jedoch stellt dies aufgrund eines Ausschlusses von frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln keine nachhaltige Alternative dar (vgl. AllyouneedFresh, 2017). Besonders attraktiv wird dieses Prinzip, wenn die Öffnungszeiten des Geschäfts umgangen werden können und ein 24 Stunden-Service ermöglicht wird, so wie bei dem Pilotprojekt von Rewe in Fürstenfeldbruck. Obwohl der Kunde den Weg zur Filiale dennoch auf sich nehmen muss, bekommt er seine Waren aufgrund einer Vorlaufzeit von zwei Stunden schneller, als es mit einer Lieferung möglich wäre. Potential zur Verbesserung bietet eine kürzere Vorlaufzeit, damit der Kunde seine Bestellung früher abholen kann.

4.3 Erfolgsfaktoren und Trends

In dem folgenden Unterkapitel werden ausgehend von den durchgeführten Analysen die Erfolgsfaktoren vorgestellt, die einen entscheidenden Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben und mögliche Trends hergeleitet.

Aus Abbildung 4-3 geht hervor, welche kritischen Erfolgsfaktoren für die Generierung eines zusätzlichen Kundennutzen identifiziert werden konnten und somit von wesentlich Bedeutung für ein erfolgreiches E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel sind.

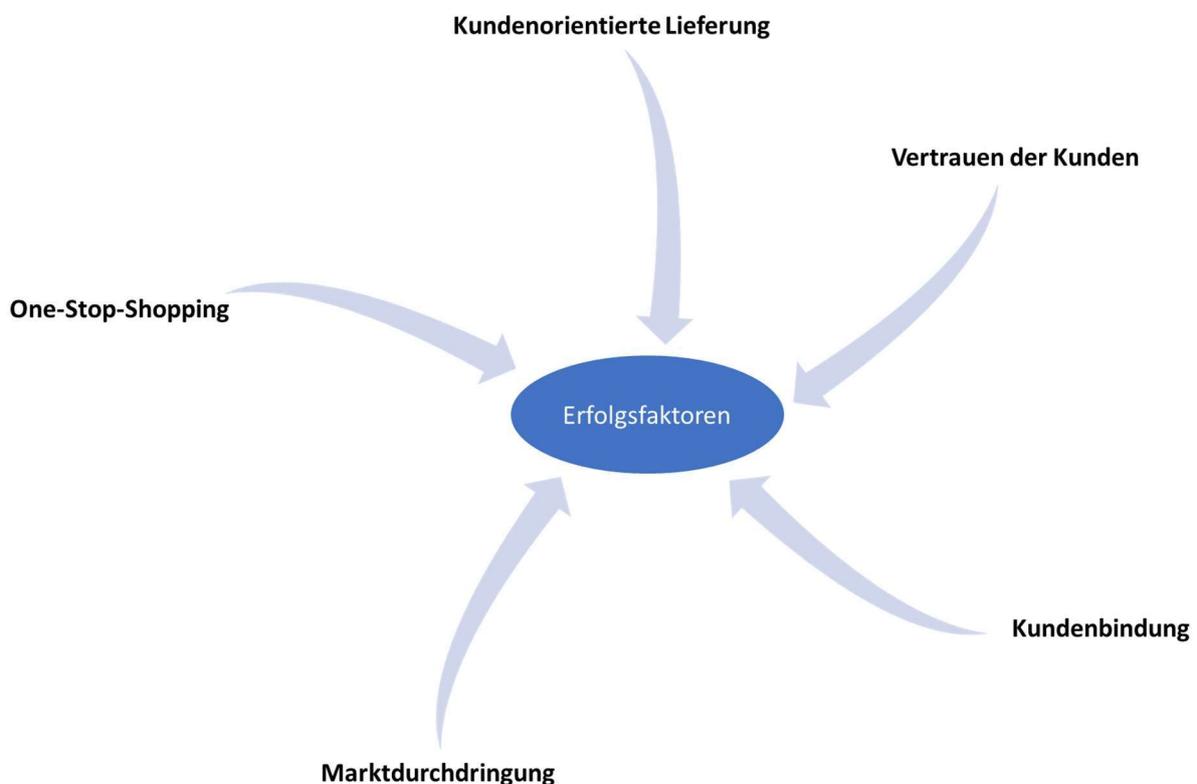


Abbildung 4-2: Erfolgsfaktoren im E-Commerce mit Lebensmitteln

Kundenorientierte Lieferung

E-Commerce mit Lebensmitteln ermöglicht den Lebensmitteleinzelhändlern einen zusätzlichen Nutzen für den Kunden zu generieren und bietet vor allem den First Movern enorme Chancen. Das Konzept kann sich jedoch nur durchsetzen, wenn der Mehrwert gegenüber dem stationären Einkauf aus der Sicht des Konsumenten deutlich erkennbar ist. In anderen Branchen konnte sich der Online-Handel aufgrund erheblichen preislichen Vorteilen vergleichsweise schnell etablieren, jedoch zeichnet sich der E-Commerce nicht durch einen preislichen, sondern hauptsächlich durch einen zeitlichen Mehrwert aus. Für die Erzielung des zeitlichen Mehrwertes ist eine kundenorientierte Lieferung, welche sich durch die Merkmale schnell, planbar und kostengünstig definieren lässt, unerlässlich. Im Vergleich zu anderen Branchen ist eine Lieferung von Lebensmitteln erheblich kostenintensiver für den Kunden, daher muss der erhöhte Preis durch eine schnelle und planbare Zustellung gerechtfertigt werden. Eine präzise Angabe von Lieferfenstern und eine Same-Day-Delivery stellen höchste logistische Anforderungen an die Lebensmitteleinzelhändler, jedoch kann eine kundenorientierte Lieferung nicht anders gewährleistet werden.

One-Stop-Shopping

Damit der Konsument von dem Online-Sortiment überzeugt werden kann, sollte dieses mindestens die Vielfalt eines stationären Supermarktes vorweisen. Zudem ist die Möglichkeit eines One-Stop-Shopping im E-Commerce mit Lebensmitteln derart ausschlaggebend für den Geschäftserfolg, wie in kaum einer anderen Branche. Der Großteil der Lebensmittel-Online-Händler hat die Relevanz erkannt und bietet eine umfangreiche Vielfalt im Online-Sortiment. Zurückzuführen ist die Bedeutsamkeit eines One-Stop-Shopping im Lebensmittel-Online-Handel auf die hohen Zustellkosten. Sofern dem Konsumenten in einem Online-Sortiment gewünschte Artikel fehlen, muss er diese entweder in einem anderen Online-Shop oder einem stationären Geschäft kaufen. Aufgrund der kostenintensiven Zustellung werden die meisten Kunden nicht gewillt sein, einen einzigen Einkauf auf mehrere Lebensmittel-Online-Händler aufzuteilen und somit häufiger Versandkosten zu bezahlen. Ebenso wäre der zeitliche Mehrwert durch den zusätzlichen Gang in ein stationäres Geschäft nicht mehr gegeben. Dementsprechend wird der Konsument nur dann von einem Einkauf in einem Online-Shop zu überzeugen sein, wenn ihm ein One-Stop-Shopping durch ein Vollsortiment ermöglicht wird.

Vertrauen der Kunden aufbauen

Die Kunden sind mit den stationären Einzelhändlern durchaus zufrieden, deswegen muss der Online-Händler nicht nur einen zusätzlichen Mehrwert für den Konsumenten generieren, sondern ebenso höchste Qualitätsansprüche erfüllen (vgl. ATKearney, 2012, S. 4). Ein mangelndes Vertrauen seitens der Konsumenten hinsichtlich der Lebensmittelqualität hemmt das Wachstum des Online-Handels. Bei einem stationären Einkauf kann der Verbraucher sich

bereits vor dem Kauf von der Produktqualität überzeugen und kann nach seinen eigenen Kriterien auswählen, während die Qualität der Produkte bei einem Onlinekauf hingegen erst nach der Zustellung bewertet werden kann. Im Falle einer Lieferung von mangelhafter Ware kann ihm zudem kein unverzüglicher Ersatz geboten werden. Da leicht verderbliche Waren ohnehin vom Austausch ausgeschlossen sind, muss der Händler bei der Zustellung höchste Sorgfalt bieten, um das Vertrauen des Kunden zu gewinnen und eine nachhaltige Kundenbindung aufzubauen.

Kundenbindung

Eine dauerhafte Kundenbindung ist zweifelsohne mit Umsatzsteigerungen und Wachstum verbunden. Bedeutungsvoll für die Entwicklung des E-Commerce mit Lebensmitteln ist aber zunächst die Überzeugung der Konsumenten von dem gebotenen Mehrwert. Zufriedene Kunden kehren für einen Wiederkauf regelmäßig zurück und da Lebensmittel ohnehin häufig gekauft werden, verschafft dies einen dauerhaften und regelmäßigen Zugang zum Kunden. Sofern es den Händlern gelingt Kunden nachhaltig an sich zu binden, bietet sich ihm die Möglichkeit ebenfalls Produkte mit höheren Margen an ihn zu verkaufen und seine Wettbewerbsposition zu verbessern.

Marktdurchdringung

Die Nachfrage nach E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel wird aufgrund der zunehmenden Online-Affinität der Konsumenten ganz natürlich weiter ansteigen. Im Vergleich zum stationären Handel ist es den Online-Händlern mit innovativen Konzepten und einem flächendeckenden Angebot zudem verhältnismäßig schnell möglich Marktanteile zu gewinnen. Insbesondere der Lieferservice hat bereits das Potential, den Konsumenten einen erheblichen Mehrwert zu bieten. Seitens der Händler gilt es nun den schnellen und planbaren Lieferservice für neue Konsumenten zugänglich zu machen und diese von dem zeitlichen Mehrwert zu überzeugen. Sofern dies gelingen sollte, haben die Händler gute Chancen sich als First-Mover am Markt zu etablieren.

Obwohl die Gestaltungen der E-Commerce-Kanäle der Lebensmitteleinzelhändler wenige Gemeinsamkeiten aufweisen und ebenso die kritischen Erfolgsfaktoren nicht bedingungslos erfüllt werden, lassen sich anhand der durchgeführten Analysen erste Trends ableiten. Die Konsumenten fordern eine schnelle, planbare und kostengünstige Zustellung ihrer online bestellten Lebensmittel. Da unter den beiden vorherrschenden Zustellmethoden an die Haustür der Lieferservice dem Paketversand in allen Belangen überlegen ist, wird er sich in den Gebieten wo er verfügbar ist, gegenüber dem Paketversand durchsetzen können.

Ein weiterer Trend lässt sich hinsichtlich einer zentralbasierten Auslieferung feststellen. Während die Pure Player aufgrund eines fehlenden Filialnetzwerkes ohnehin auf Zentrallager

für die Abwicklung der Bestellung angewiesen sind, haben Lebensmitteleinzelhändler, die ihren stationären Handel um einen Online-Shop erweitert haben, ebenfalls die Möglichkeit einer filialbasierten Auslieferung. Die Waren in den Filialen sind allerdings dem Kundenstrom entsprechend platziert und somit ist das Instore-Picking vergleichsweise ineffizient. Durch eine zentralbasierte Auslieferung können die Lagerhaltung und Kommissionierung effizienter gestaltet werden und bieten den Konsumenten zudem ein größeres Online-Sortiment. Dem Trend folgend, setzt der Lebensmitteleinzelhändler Rewe vermehrt auf Kommissionierzentren für die Heimlieferung.

4.4 Interpretation der Forschungsergebnisse

Für die Ermittlung von Erfolgsfaktoren und Trends im E-Commerce mit Lebensmitteln wurde ein branchenbezogenes Benchmarking durchgeführt, um die besonderen Anforderungen von Lebensmitteln an die Logistik angemessen zu berücksichtigen. Berücksichtigt wurden dabei die führenden fünf Lebensmittel-Online-Händler in Deutschland, von denen aufgrund ihres großen Marktanteils eine Vorreiterstellung innerhalb des Online-Handels erwartet wurde.

Die Analyse der Soll-Situation zeigt, in welchem Ausmaß die derzeitigen Lebensmittel-Online-Händler die Forderungen und Bedürfnisse der Konsumenten erfüllen können. Nur wenige der betrachteten E-Commerce-Kanäle erfüllen die identifizierten Erfolgsfaktoren und weisen demnach erhebliches Verbesserungspotential auf, um den Kunden einen nachweislichen Mehrwert zu bieten. Während ein umfangreiches Vollsortiment von nahezu allen betrachteten Lebensmittel-Online-Händler angeboten wird, besteht die größte Herausforderung in einer kundenorientierten Lieferung. Diese kann ausschließlich von einem Lieferservice gewährleistet werden. Profitieren können die Anbieter eines Paketversands davon, dass der kundenorientierte Lieferservice nicht flächendeckend angeboten wird und in naher Zukunft aus wirtschaftlichen Gründen zunächst in den Ballungsräumen vorangetrieben wird. Obwohl sich eine Zustellung mit einem Lieferservice als schneller, planbarer sowie kostengünstiger erwiesen hat, birgt der Paketversand somit dennoch Potential zur Abdeckung der ländlichen Gebiete.

Anhand der durchgeführten Vergleiche hat sich herausgestellt, dass das Konzept des Click-and-Collect im deutschen Lebensmitteleinzelhandel bislang keine große Beachtung findet. Dennoch eignet sich dieses Modell, um die kostenintensive letzte Meile durch den Kunden ausführen zu lassen und diesem gleichwohl einen zeitlichen Mehrwert zu bieten. Infolge eines 24 Stunden-Service und einer Platzierung von Abholstationen an verkehrsgünstigen Stellen, hat Click-and-Collect durchaus Potential sich als Zustellmethode durchzusetzen.

Zudem dient die Analyse als Indikator, weshalb der E-Commerce mit Lebensmitteln lediglich 1,2 % am Gesamtumsatz ausmacht. Der steigenden Nachfrage im E-Commerce liegt im Lebensmitteleinzelhandel bisher kein massentaugliches Konzept vor, welches sich für die Händler wirtschaftlich darstellen lässt und zugleich die Bedürfnisse der Konsumenten vollends

erfüllt. So werden auch zukünftig Einkäufe mit geringem Warenwert oder für den kurzfristigen Bedarf über die stationären Geschäfte stattfinden. Dennoch bietet der E-Commerce den Händlern aussichtsreiche Chancen First-Mover Vorteile zu generieren, wenn sie den Konsumenten einen tatsächlichen Mehrwert in Sachen Bequemlichkeit und Zeitersparnis liefern können.

5 Schlussbetrachtung

Im Rahmen dieses Kapitels gilt es die eingangs formulierte Zielsetzung der Arbeit zusammenfassend zu beantworten. Hierzu erfolgt eine Darstellung der Ergebnisse und einhergehend die Beantwortung der Forschungsfrage. Die vorliegende Abschlussarbeit schließt mit einer Schilderung der Limitationen sowie einem Ausblick für zukünftige Forschungsmöglichkeiten ab.

5.1 Zusammenfassende Darstellung und Beantwortung der Forschungsfrage

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Beantwortung einer Forschungsfrage zum E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel. Die Forschungsfrage lautete hierbei:

Wie sollten E-Commerce-Kanäle im Lebensmitteleinzelhandel gestaltet sein, um die Bedürfnisse der Konsumenten nachhaltig zu befriedigen?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden bereits in dem theoretischen Kapitel dieser Arbeit die vorherrschenden Modelle im E-Commerce mit Lebensmitteln vorgestellt. Zunächst lassen sich die Modelle hinsichtlich des Hol- und Bring-Prinzips differenzieren, bei denen entweder der Konsument oder der Händler einen größeren Anteil am logistischen Prozess ausführen. Bei einer detaillierteren Betrachtung der verschiedenen Gestaltung der Kanäle, konnten sowohl die Kosten als auch der Nutzen für den Konsumenten mithilfe eines branchenbezogenen Benchmarkings identifiziert und analysiert werden.

Das Benchmarking der deutschen Lebensmittel-Online-Händler mit dem größten Marktanteil hat gezeigt, dass für das Erreichen der äußerst positiv formulierten Prognosen eine erhebliche Verbesserung der derzeitigen Konzepte erforderlich ist. Bisher befinden sich die deutschen Lebensmittel-Online-Händler allesamt in der Pionierphase und müssen sich mit ihrem Konzept sowohl gegen andere Online-Händler als auch gegen die stationären Geschäfte durchsetzen. Umso wichtiger erscheint die Gestaltung der E-Commerce-Kanäle im Hinblick auf eine nachhaltige Kundenbindung. Untersucht und bewertet wurden die E-Commerce-Kanäle hinsichtlich definierter Kriterien, die für eine Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten ausschlaggebend sind.

Beantwortet werden kann die aufgeworfene Forschungsfrage anhand der in Kapitel 4.3 identifizierten Erfolgsfaktoren der E-Commerce-Kanäle im Lebensmitteleinzelhandel. Bei dem Lebensmittel-Online-Handel ist der zeitliche Mehrwert von zentraler Bedeutung. Die Konsumenten können demnach nur von einem Kauf im Internet überzeugt werden, wenn der E-Commerce-Kanal sich durch eine schnelle und planbare Lieferung auszeichnet. Hinzu muss ein Online-Sortiment gegeben sein, welches ein One-Stop-Shopping ermöglicht und dem eines stationären Geschäfts mindestens gleichwertig ist. Eingeschlossen ist hierbei die Lieferung von

frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln. Kühlbedürftige Waren wird der Kunde hingegen nur dann im Internet kaufen, wenn er der Produktqualität des Händlers vertraut. Nach dem das Vertrauen aufgebaut wurde, kann eine nachhaltige Kundenbindung anvisiert werden, die dem Lebensmitteleinzelhändler einen regelmäßigen Zugang zum Konsumenten verschafft.

Konkret sollte ein E-Commerce die folgenden ermittelten Erfolgsfaktoren erfüllen, um die Bedürfnisse der Konsumenten nachhaltig zu befriedigen und langfristig erfolgreich zu sein:

- Kundenorientierte Lieferung
- Vertrauen der Kunden gewinnen
- Nachhaltige Kundenbindung
- Marktdurchdringung erhöhen
- One-Stop-Shopping ermöglichen

Angesichts der Erfolgsfaktoren konnten bereits zwei Trends im E-Commerce mit Lebensmitteln identifiziert werden. Zum einen wird eine filialbasierte Auslieferung durch eine zentralbasierte Auslieferung abgelöst, da diese sowohl für die Händler als auch für die Konsumenten diverse Vorteile bietet. Des Weiteren kann eine kundenorientierte Lieferung durch einen Lieferservice mit wählbaren Anlieferzeiten bereits dargestellt werden und weist demnach ein höheres Potential zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse auf, als jegliche anderen Zustellmethoden.

5.2 Limitationen

Die Limitationen der vorliegenden Abschlussarbeit liegen darin, dass bei der angewandten Methode des branchenbezogenen Benchmarkings einige Eingrenzungen durchgeführt wurden, um den vorgegebenen Umfang der Arbeit nicht zu überschreiten.

Hinsichtlich der Benchmarking-Unternehmen wurde die Auswahl auf die führenden deutschen Lebensmittel-Online-Händler eingegrenzt. Ebenso wurden die E-Commerce-Kanäle anhand definierter Kriterien gegenübergestellt, die sich aufgrund verschiedener Studien von Unternehmensberatungen als ausschlaggebend für den Kundennutzen erwiesen haben. Ausgehend von diesen Limitationen können Ansatzpunkte zukünftiger Forschungsvorhaben abgeleitet werden, die in dem folgenden Unterkapitel dargestellt werden.

5.3 Ausblick

Durch die Beantwortung der Forschungsfrage konnten in der vorliegenden Arbeit Erfolgsfaktoren und Trends identifiziert werden, welche aufgrund der Limitationen keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben. Angesichts der getätigten Limitationen wurde ausschließlich der E-Commerce im deutschen Lebensmitteleinzelhandel betrachtet, der im

Vergleich zu anderen Ländern wie Frankreich oder Großbritannien bislang nicht so weit entwickelt ist. Eine länderübergreifende oder sogar globale Ausrichtung des Benchmarkings könnte neue Erkenntnisse liefern, welche Faktoren für die positive Entwicklung des E-Commerce in anderen Ländern ausschlaggebend waren.

Eine länderübergreifende Feststellung sowie Zusammenführung von Erfolgsfaktoren im Lebensmittel-Online-Handel, könnte auf die vorliegenden Ergebnisse übertragen werden und zusätzliche Verbesserungspotentiale offenbaren. Ebenso könnte die Berücksichtigung weiterer innovativer Konzepte von Startups, welche sich gezielt auf das stetig im Wandel befindliche Verhalten der Konsumenten einstellen, weitere Perspektiven für eine Erhöhung des Kundennutzens aufzeigen. Eine weitere Möglichkeit für eine anknüpfende Arbeit könnte darin bestehen, die Analysen hinsichtlich anderer Kriterien durchzuführen, die sich im Zuge eines verändernden Käuferverhaltens ebenfalls als bedeutsam herausstellen.

Angesichts der weiterhin zunehmenden Bedeutung des E-Commerce bleibt abzuwarten, inwiefern die Lebensmittel-Online-Händler ihre derzeitigen Bemühungen vorantreiben. Die identifizierten Erfolgsfaktoren für den E-Commerce im Lebensmitteleinzelhandel, können dabei als Orientierungshilfe für eine nachhaltige Erfüllung der Kundenbedürfnisse herangezogen werden.

Literaturverzeichnis

- AllyouneedFresh. (2017). Lebensmittel online kaufen bei AllyouneedFresh. Abgerufen 4. Juli 2017, von <https://www.allyouneedfresh.de/>
- Amazon. (2017). Amazon.de. Abgerufen 9. Juli 2017, von <https://www.amazon.de>
- Anderes, D. (2009). *Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. Symposion Publishing GmbH.
- ATKearney. (2012). Online-Food-Retailing - Nischenmarkt mit Potenzial. Abgerufen 19. Mai 2017, von https://www.atkearney.de/documents/856314/1214680/BIP_Online-Food-Retailing_Nischenmarkt_mit_Potenzial.pdf/76360586-e8c5-4e83-89bd-b9e13bafea96
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution. (2006). *Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution*. Univ. Köln Inst. für Handelsforschung.
- Barth, K., Hartmann, M., & Schröder, H. (2015). *Betriebswirtschaftslehre des Handels*. Springer-Verlag.
- Böhm, R., Müller, C., Siegenthaler, C., Spahr, C., Ulrich, M., & Wenger, S. (2001). *Das Unternehmen aus Sicht der Wirtschaftsinformatik*. vdf Hochschulverlag AG.
- Böhnert, A.-A. (1999). *Benchmarking: Charakteristik eines aktuellen Managementinstruments*. Kovač.
- Delaney-Klinger, K., K. Boyer, K., & Frohlich, M. (2003). The return of online grocery shopping: a comparative analysis of Webvan and Tesco's operational methods. *The TQM Magazine*, 15(3), 187–196. <https://doi.org/10.1108/09544780310469334>
- DHL. (2017). Multibox 2.0 16er Set - DHL Verpackungsshop. Abgerufen 13. Juli 2017, von http://www.dhlverpackungen.de/epages/es730684.sf/de_DE/?ObjectPath=/Shops/es730684/Products/233100008/SubProducts/233100008
- Edeka24. (2017). EDEKA24 | Ihr EDEKA Onlineshop - Lebensmittel online kaufen. Abgerufen 9. Juli 2017, von <https://www.edeka24.de/>
- Firlus-Emmrich, T. (2017). Amazon Fresh, Rewe Online & Co.: Rollender Angriff auf den Supermarkt. *WirtschaftsWoche online 23.02.2017 um 17:02:03 Uhr*. Abgerufen von https://www.wiso-net.de/document/WWON__WW_19426076
- Fung Global Retail & Technology. (2016a). DEEP DIVE: Online Grocery Series: Germany—Playing Catch-Up. Abgerufen 10. Juli 2017, von <https://www.funglobalretailtech.com/wp-content/uploads/2016/12/Online-Grocery-Germany-December-12-2016.pdf>
- Fung Global Retail & Technology. (2016b). DEEP DIVE: Online grocery series: The UK – a battle for profitability. Abgerufen 10. Juli 2017, von

-
- <https://www.funglobalretailtech.com/research/deep-dive-online-grocery-series-uk-battle-profitability/>
- Gudergan, G. (2004). *Praxishandbuch Service-Benchmarking: Methodik, Kennzahlen, Handlungshilfen und Internet-basierte Unterstützung für die Benchmarkingpraxis im Service am Beispiel der Baumaschinen-Industrie*. Service-Verlag Fischer.
- Heinemann, G. (2010). *Cross-Channel-Management: Integrationsanforderungen im Multi-Channel-Handel*. Springer-Verlag.
- Heinemann, G. (2014). *Der neue Online-Handel: Geschäftsmodell und Kanalexzellenz im Digital Commerce*. Springer-Verlag.
- Heinemann, G. (2017a). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels: Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft*. Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Heinemann, G. (2017b). *Die Neuerfindung des stationären Einzelhandels: Kundenzentralität und ultimative Usability für Stadt und Handel der Zukunft*. Springer-Verlag.
- heise online. (2017). Amazon Fresh: Amazon eröffnet Online-Supermarkt in Berlin und Potsdam. Abgerufen 10. Juli 2017, von <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Amazon-Fresh-Amazon-eroeffnet-Online-Supermarkt-in-Berlin-und-Potsdam-3702779.html>
- Hypermarkets E.Leclerc. (2017). Hypermarkets E.Leclerc. Abgerufen 1. Juli 2017, von <http://www.e-leclerc.com/>
- Klaus, P., Krieger, W., & Krupp, M. (2012). *Gabler Lexikon Logistik: Management logistischer Netzwerke und Flüsse*. Springer-Verlag.
- Koether, R. (2014). *Distributionslogistik: Effiziente Absicherung der Lieferfähigkeit*. Springer-Verlag.
- Kotzab, H. (1998). *Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.]. Abgerufen von http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=149860840X*
- lebensmittel.de. (2017). Ihr Lebensmittel-Online-Supermarkt, kaufen & bestellen per Lieferservice. Abgerufen 16. Juli 2017, von <http://www.lebensmittel.de/?&redir=1>
- Lehmacher, W. (2013). *Wie Logistik unser Leben prägt: Der Wertbeitrag logistischer Lösungen für Wirtschaft und Gesellschaft*. Springer-Verlag.
- Lehmacher, W. (2017). *The Global Supply Chain: How Technology and Circular Thinking Transform Our Future*. Springer.
- Loderhose, B. (2017). Eiskalte Fracht: Rewe, Amazon, Allyouneed und Frosta liefern Tiefkühlkost online. Der Markt ist winzig, bietet aber Wachstumschancen. Wenn nur

- die aufwendige Logistik und der Verpackungsmüll nicht wären. Nach Lösungen wird intensiv gesucht. Birgitt Loderhose. *Lebensmittel Zeitung*, (9), 38.
- Loderhose, B., & Rode, J. (2017a). Rewe.de bevorzugt Kommissionierzentren: Lieferservice nutzt bereits sechs spezielle E-Food-Lager – Picking in Supermärkten deutlich teurer – Agile IT-Entwicklung. *Lebensmittel Zeitung*, (26), 121.
- Loderhose, B., & Rode, J. (2017b). Rewe.de bevorzugt Kommissionierzentren: Lieferservice nutzt bereits sechs spezielle E-Food-Lager – Picking in Supermärkten deutlich teurer – Agile IT-Entwicklung. *Lebensmittel Zeitung*, (26), 121.
- MARKANT Magazin. (2017). Einheitliche Linie fehlt. Abgerufen 11. Juli 2017, von <http://www.markant-magazin.com/strategie/einheitliche-linie-fehlt>
- Meffert, H., Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2014). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*. Springer-Verlag.
- Metro-Handelslexikon. (2017). Metro-Handelslexikon. Abgerufen 25. Mai 2017, von <http://www.metro-handelslexikon.de/de/>
- Nielsen. (2015). The Future Of Grocery E-Commerce, Digital Technolgy And Changing Shopping Preferences Around The World. Abgerufen von [https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20\(Digital\).pdf](https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/vn/docs/Reports/2015/Nielsen%20Global%20E-Commerce%20and%20The%20New%20Retail%20Report%20APRIL%202015%20(Digital).pdf)
- Nitsche, B., & Figiel, A. (2016). *Zukunftstrends in der Lebensmittellogistik – Herausforderungen und Lösungsimpulse*. Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin. Abgerufen von https://books.google.de/books/about/Zukunftstrends_in_der_Lebensmittellogist.html?hl=de&id=v1M-DQAAQBAJ
- Oevermann, N. (2008). Potenziale im Lebensmitteleinzelhandel: Leistungsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten aus Verbrauchersicht auf Basis einer empirischen Untersuchung. Abgerufen 24. Mai 2017, von http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2009/7141/pdf/OevermannNele_2008_05_26.pdf
- Ohs, M. (2017). Hohe Ansprüche an die letzte Meile. *Lebensmittel Zeitung*, (27), 8.
- Rewe. (2017, Juli 10). REWE Lieferservice: Lebensmittel im Online Supermarkt! Abgerufen 10. Juli 2017, von <https://shop.rewe.de/>
- Rittinger, S. (2013). *Cross-Channel Retail Branding: Eine verhaltenswissenschaftliche Untersuchung in Deutschland, Frankreich und Großbritannien*. Springer-Verlag.
- Rittinger, S. (2014). *Multi-Channel Retailing: Prinzip, Konzepte und Erfolgsfaktoren*. Springer-Verlag.

-
- Schögel, M. (2012). *Distributionsmanagement: Das Management der Absatzkanäle*. Vahlen.
- Specht, G., & Fritz, W. (2005). *Distributionsmanagement*. Kohlhammer.
- syndy. (2015). The State of Online Grocery Retail in Europe. Abgerufen 7. Juli 2017, von <http://syndy.com/report-the-state-of-online-grocery-retail-2015/>
- Ternès, A., Towers, I., & Jerusel, M. (2015). *Konsumentenverhalten im Zeitalter der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- The Nielsen Company (Germany) GmbH. (2015). *Deutschland 2015 - Handel, Verbraucher, Werbung*. Abgerufen von http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/de/docs/Universen_D_2015_Internet_NEU.pdf
- Töpfer, A. (2013). *Benchmarking Der Weg zu Best Practice*. Springer-Verlag.
- Wagner, W., & Wiehenbrauk, D. (2014). Cross Channel - Die Revolution im Lebensmittelhandel. Abgerufen 29. März 2017, von [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)
- Weber, B. (2015). Invasion der grünen Männchen. *Lebensmittel Zeitung*, (44), 74–76.
- Witt, U. (2016, Oktober 10). Kraut und Rüben im Online-Lebensmittelhandel - EHI Retail Institute. Abgerufen 31. März 2017, von <https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/kraut-und-rueben-im-online-lebensmittelhandel/>
- Wittenhagen, J. (2015). Großes Potenzial im Standard-Einkauf: E-Commerce-Experten räumen E-Food Chancen ein – Vollständiger Warenkorb wichtiger als Sortimentstiefe. *Lebensmittel Zeitung*, (7), 48–49.
- Zentes, J., Swoboda, B., & Foscht, T. (2012). *Handelsmanagement*. Vahlen.
- Zentes, J., Swoboda, B., Morschett, D., & Schramm-Klein, H. (2013). *Handbuch Handel: Strategien – Perspektiven – Internationaler Wettbewerb*. Springer-Verlag.

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement
Wilhelm-Herbst-Str. 12
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981
E-Mail: kotzab@uni-bremen.de
www.lm.uni-bremen.de

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2017