



Miriam Linder/Carsten Rennhak

Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland

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

herausgegeben von Carsten Rennhak & Gerd Nufer

Nr. 2012-4



Hochschule Reutlingen
Reutlingen University

1 Einleitung

Der Lebensmittel-Onlinehandel ist im Gesamtkontext des Onlinemarktes in Deutschland aktuell noch eine sehr überschaubare Nische. Bereits um die Jahrtausendwende versuchten sich einige Unternehmen an entsprechenden Projekten, stellten diese jedoch bald wieder ein.¹

Der vorliegende Beitrag betrachtet zentrale Aspekte des Lebensmittel-Onlinehandels in Deutschland. Die Entwicklung hin zu einer größeren Vielfalt in der Art und Weise wie Lebensmittel beschafft werden können, ist sehr komplex und unterliegt zahlreichen Trends. Technologischer Fortschritt und demografische Entwicklungen spielen eine Rolle. Hinzu kommt eine Änderung des Lebensstils, da es sich beim Lebensmitteleinkauf beim „Einzelhändler um die Ecke“ um eine habituelle Tätigkeit handelt, die für den Großteil der Erwachsenen in Deutschland schlicht „dazu gehört“. Auf der Seite der Anbieter sind ebenfalls deutliche Änderungen abzusehen. Mehrkanalansätze sowie das Aufkommen neuer Anbieter, die ausschließlich den Onlinekanal nutzen, sind zu beobachten. Diese Aspekte stellen eine betrachtenswerte Entwicklung dar, auf deren Erfolgspotential und Erfolgsfaktoren im Laufe der Arbeit näher eingegangen wird.

Zunächst sollen einige Voraussetzungen für den Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland geklärt werden. Die Verbreitung von leistungsfähigem Breitbandinternet nimmt stetig zu.² Darüber hinaus wächst der Handel über das Internet in Deutschland stetig.³ 81% der Nutzer geben an, das Internet zum Kauf von Waren und Dienstleistungen zu nutzen⁴. Die höchsten Umsätze werden bei physischen und digitalen Gütern durch Generalisten und im Bereich Bekleidung, Textilien, Schuhe erzielt. Der Umsatz von Lebensmittelanbietern spielt mit 0,5% des Gesamtmarktes eine unbedeutende Rolle⁵.

¹ *Otto* z. B. startete 2000 einen Online-Supermarkt mit Lieferservice, dieser wurde allerdings wegen mangelnder Rentabilität wiedereingestellt. Vgl. *Spiegel* (2000), *Spiegel* (2003).

² Vgl. *TNS Infratest* (2011), S. 10.

³ Vgl. *EHI Retail Institute/ Statista GmbH* (2011), S. 26.

⁴ Vgl. *Bitkom* (2011a).

⁵ Vgl. *EHI Retail Institute/ Statista GmbH* (2011), S. 31.

Dies wird durch die Aussage bestätigt, dass nur 1% aller Internetnutzer ihre Lebensmittel ausschließlich im Internet einkaufen. Bücher, Unterhaltungselektronik und Bekleidung werden besonders gern online gekauft⁶. Jedoch planen 55%⁷ aller Internethändler ihre Aktivität auszubauen und durchschnittlich gehen Multi-Channel-Anbieter⁸ davon aus, dass sich ihr Onlineumsatz innerhalb der nächsten fünf Jahre verdoppeln wird⁹. Immerhin 17% sehen sehr großes und 8% eher großes Wachstumspotential für den Lebensmittelhandel per Internet¹⁰. Analog dazu steigt die Nachfrage nach Gütern über den Onlinekanal stetig, was durch steigende Online-Umsätze pro Onlinekäufer deutlich wird.¹¹

Zusätzliches Wachstumspotential bietet der mobile Zugang zu Onlineshops, da Smartphone-Anwendungen attraktive Vorteile gegenüber dem stationären Handel haben. Flexibleres Zeitmanagement, Ergänzung zum derzeitigen stationären und/oder Online-Angebot und erhöhte Mobilität sind Gründe dafür¹². McKinsey zeigt auf, dass diese neue „Online-Mobilität“ bewirkt, dass immer mehr Konsumenten immer besser informiert sind, mit den Händler in Dialog treten und so zu „Prosumern“ werden, die beispielsweise aktiv an Produktneuentwicklungen teilnehmen. Darüber hinaus werden der Mangel an Zeit und Geld das zukünftige Einkaufen beeinflussen. Diesen Mangel gilt es mit dem Wunsch nach Einkauf als Teil des individuellen Lebensstils zu verknüpfen und Convenience und Erlebnis zu bieten¹³.

Derzeit haben sechs Millionen Deutsche bereits Lebensmittel per Internet bestellt. Etwa ein Drittel der Internetbenutzer zwischen 18 und 29 Jahren kann sich vorstellen, Lebensmittel im Internet zu bestellen. Bei Männern liegt auch der Anteil derer, die bereits Lebensmittel online bezogen haben et-

⁶ Vgl. *Ernst & Young* (2011), S. 20.

⁷ Vgl. *Ernst & Young* (2011), S. 13.

⁸ Bei Multi-Channel-Anbietern kann der Kunde zwischen mindestens zwei Absatzkanälen wählen, um die Leistung eines Anbieters nachzufragen. Vgl. *Schröder* (2005), S. 6.

⁹ Vgl. *Ernst & Young* (2011), S. 15.

¹⁰ Vgl. *Ernst & Young* (2011), S. 21.

¹¹ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 5.

¹² Vgl. *Bundesverband des Deutschen Versandhandels* (2011), S. 21.

¹³ Vgl. *McKinsey & Company* (2010a), S. 10.

was höher (13%) als bei Frauen (10%)¹⁴. Diese Onlinekäufer nutzen die Convenience, die der Lebensmittel-Onlinehandel gegenüber dem herkömmlichen stationären Einkauf bietet.

Der potenziellen Nachfrage nach dem Online-Verkauf von Lebensmitteln stehen aktuell sehr übersichtliche Möglichkeiten gegenüber Lebensmittel tatsächlich online zu bestellen. Nur wenige Anbieter bieten ein Vollsortiment, der Großteil hat sich spezialisiert oder bietet nur Gourmet-Produkte an. Daraus resultiert ein vergleichsweise hohes Preisniveau und damit keine wirkliche Alternative zum Einkauf im Supermarkt.¹⁵ Die Vielzahl der Konzepte, die derzeit im Lebensmittel-Onlinehandel praktiziert werden, zeigt außerdem wesentliche Herausforderungen auf: Dazu zählen die Einhaltung der Kühlkette, kundenfreundliche Lieferzeiträume, die Schaffung eines Einkaufserlebnisses sowie die einfache Handhabung der Internetseite.

Der vorliegende Beitrag will klären helfen, wie trotz der zahlreichen Herausforderungen die Potenziale des Lebensmittel-Onlinehandels so umgesetzt werden können, dass daraus attraktive Geschäftsmodelle entstehen können.

2 Status quo

Der Lebensmittel-Onlinehandel ist im europäischen Ausland wesentlich weiter entwickelt als in Deutschland. In Großbritannien werden bei einem Lebensmittelumsatz von 175 Mrd. €¹⁶ 2,6% online umgesetzt, in Frankreich 0,7% des Lebensmittelmarktes (1,15 Mrd. €¹⁷) und in der Schweiz 0,5% (0,14 Mrd. €¹⁸). Im Vergleich dazu sind es in Deutschland (Gesamtumsatz 2010 156 Mrd. €¹⁹) nur 0,1% (0,15 Mrd. €). Dies spiegelt sich auch am Anteil der Lebensmittel im gesamten Onlinehandel wider. Nur 1,2% der Ausgaben im Internet werden für Lebensmittel ausgegeben. In Großbritannien sind es

¹⁴ Vgl. *Bitkom* (2011b).

¹⁵ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 18.

¹⁶ *Institute of Grocery Distribution* (2010).

¹⁷ *Germany Trade&Invest* (2010).

¹⁸ *Bundesverband der deutschen Ernährungsindustrie* (2007).

¹⁹ *Nielsen* (2011), S. 13.

19,1%. Auch in Frankreich (11,8%) und in der Schweiz (17,1%) hat der Lebensmittel-Onlinehandel einen bedeutenden Stellenwert²⁰.

In **Großbritannien** fällt auf, dass trotz einer geringeren Bevölkerungszahl im Vergleich zu Deutschland der Umsatz im Lebensmittelmarkt höher ist, was an den wesentlich höheren Lebensmittelpreisen in Großbritannien liegt. Unter der Annahme, dass die Kosten vergleichbar sind, ist die Marge im Lebensmittelmarkt in Großbritannien deutlich höher. Überlegungen zum Lebensmittel-Onlinehandel gibt es seit Ende der 90er Jahre. Die Anbieter in Großbritannien entschieden sich vorwiegend für die Lieferung der bestellten Ware nach Hause. 1999 investierte *ASDA* 4 Mio. € in ein eigens für den Onlinehandel konzipiertes Kommissionierungszentrum, 2000 zog *Sainsbury's* nach. Beide schlossen die Kommissionierungszentren nach wenigen Jahren und kommissionierten ausschließlich in Filialen. *Tesco* wählte seit 1999 die Kommissionierung der Ware in Filialen, was geringere Investitionskosten nach sich zog. Erst 2005 entschied sich *Tesco* für die Investition in ein Kommissionierungszentrum, das sich in Aufbau und Größe kaum von den herkömmlichen Filialen unterscheidet, für Kunden allerdings gesperrt ist. Neben den im Filialgeschäft etablierten Einzelhändlern stieg 2001 ein reiner Online-Anbieter in den Lebensmittel-Onlinehandel ein²¹. *Ocado* konzipierte ein Kommissionierungszentrum und bietet hauptsächlich in Kooperation mit *Waitrose*, einem britischen Lebensmitteleinzelhändler, 20.000 Produkte an. Diese werden an 66% der britischen Haushalte geliefert. *Ocado* positioniert sich als umweltfreundlicher und sozialer Lebensmittel-Onlinehändler auf allen Wertschöpfungsstufen. Die Ausrichtung auf gesunde Ernährung wird durch Tipps und Rezeptideen auf der Internetseite unterstrichen. Zudem gibt es ein Preisduell mit *Tesco*. Kein Produkt soll mehr kosten, als bei einem der größten Lebensmittelhändler in Großbritannien. *Ocado* beansprucht für sich, dass eine Lebensmittellieferung weniger CO₂ verursacht als der Gang zum lokalen Supermarkt zu Fuß²².

²⁰ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 8.

²¹ Vgl. *McKinsey & Company* (2010b), S. 30.

²² Vgl. *Ocado* (2011).

Auch in **Frankreich** wird trotz geringerer Bevölkerungszahl im Lebensmittelmarkt mehr Umsatz erzielt als in Deutschland,²³ was wiederum auf höhere Margen schließen lässt. Die Lebensmittelhändler in Frankreich setzen vorwiegend auf das Konzept von Drive-through Stationen. Hierbei wird die „letzte Meile“ dem Kunden überlassen, da die Ware nicht ausgeliefert wird, sondern nur gepackt. Der Kunde kann sie dann in der Filiale oder an speziellen Stationen abholen, nachdem er zuvor seine Einkäufe online bestellt hat. Dieses Konzept ist individuell auf Filialen anpassbar, da zuerst gewählt werden muss, wo die Waren abgeholt werden sollen, anschließend ist das verfügbare Sortiment sichtbar. *Leclerc* bietet aktuell an 150 Standorten eine Abholmöglichkeit, bis 2015 soll dies in 450 Filialen möglich sein²⁴. *Auchan* realisiert das Konzept in knapp 50 Filialen, weitere sind geplant²⁵. Unter *Auchan Drive.fr* werden etwa 6.000 Produkte, exakt das Filialsortiment inklusive Sonderangebote, zur Bestellung angeboten. Die Ware muss dann direkt am Supermarkt abgeholt werden. Unter *Chronodrive.fr* werden 5.000 – 7.500 Produkte angeboten. Die Marke ist von *Auchan* abgegrenzt und bietet Abholstationen in verkehrsgünstiger Lage²⁶. Der größte Lebensmitteleinzelhändler *Carrefour* bietet aktuell 32 Abholstationen, weitere 11 sind geplant. Darüber hinaus existiert ein Zentrallager nördlich von Paris. Von dort aus wird der Versand nach Hause durchgeführt²⁷. Weitere Anbieter sind *Houra*, *Télémarket* und *Courses U*. Ca. 300 Supermärkte des *Système U* bieten die Möglichkeit Einkäufe packen zu lassen. Sie müssen allerdings direkt im Laden abgeholt werden und nur einige dieser Filialen bieten den Versand nach Hause zusätzlich an²⁸.

In der **Schweiz** hat sich, wie in Großbritannien, die Lieferung nach Hause etabliert. Wichtigster Anbieter ist *LeShop* in Kooperation mit der *Migros*-Gruppe. *Le Shop* bietet seit 1997 den Versand nach Hause von – zuvor online bestellten – Lebensmitteln an. Im Jahr 2010 machte der Onlineanbieter

²³ *Germany Trade&Invest* (2010).

²⁴ Vgl. *Lebensmittelzeitung* (2011b).

²⁵ Vgl. *Auchan* (2011).

²⁶ Vgl. *Lebensmittelzeitung* (2010).

²⁷ Vgl. *Carrefour* (2011).

²⁸ Vgl. *Système U* (2011).

einen Umsatz von 125 Mio. €. Der Umsatz wird zu 47% mit *Migros*-Artikeln, zu 48% mit anderen Markenartikeln und zu 8% mit Obst und Gemüse erwirtschaftet. Es werden 12.000 Produkte angeboten, die in zwei Zentrallagern kommissioniert werden. Mit diesem Angebot erreicht *LeShop* 95% der Haushalte in der Schweiz. Auffallend ist, dass der Durchschnittsbonus mit 206€ sehr hoch liegt, was *LeShop* damit begründet, dass die Lieferung nach Hause für den Wocheneinkauf genutzt wird. Außerdem werden 90% des Umsatzes durch diesen Großeinkauf von ca. 43.000 Stammkunden generiert. Ein Drittel bestellt alle zwei Wochen. Desweiteren nutzt *LeShop* keine eigene Logistik, sondern arbeitet mit Logistikpartnern zusammen. *Von Bergen* übernimmt den gekühlten Transport der Lebensmittel zu den Verteilzentren von *Post Logistics*. Von dort erfolgt der Versand zu den Kunden nach Hause. Diese eigens entwickelte Kühlkette mit Behältern, die Trockeneis enthalten, garantiert die Frische der Lebensmittel bis zur Haustüre des Kunden²⁹.

In **Deutschland** fällt auf, dass es kein flächendeckendes, überregionales Angebot im Vollsortimentbereich³⁰ gibt. Jedoch viele kleine Anbieter und Pilotprojekte, die zeigen, dass das Thema Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland eine Rolle spielt.

Seit März 2009 bietet *Froodies* in Dortmund, Düsseldorf, Münster, Wuppertal und Köln einen Lieferservice, der ab 25€ kostenfrei noch am Tag der Bestellung (bis 12h) liefert. Bundesweit und International wird per *DHL* und *DPD* versandt, allerdings keine Tiefkühlprodukte sowie Getränkeboxen. *Froodies* agiert hierbei als Plattform und arbeitet mit Partnersupermärkten zusammen, wo die Kommissionierung der Ware stattfindet. Die Auslieferung wird wiederum von *Froodies* selbst in gekühlten Lieferwägen im Liefergebiet übernommen³¹. Ein weiterer Anbieter ist *Lebensmittel.de*. Dieser Anbieter liefert ab einem Warenwert von 40€ bundesweit per *DHL* und *DPD* kosten-

²⁹ Vgl. *LeShop* (2011).

³⁰ „Vollsortiment kennzeichnet den Umfang größerer Einzelhandelsgeschäfte, die ihr Warenangebot in ausreichender Auswahl entweder aus nahezu allen Branchensortimenten zusammensetzen oder ein umfassendes Angebot einer Branchengruppe anbieten.“ *IFH Retail Consultants* (2010).

³¹ Vgl. *Froodies* (2011).

los, in ausgewählten Städten (Dresden, Berlin, Hamburg, Nürnberg, Frankfurt, München) in Kooperation mit Logistikpartnern ab 30€ kostenlos. Auch Tiefkühlware wird, mit Trockeneis gekühlt, bundesweit versendet³². *Saymo* setzt auf einen bundesweiten Versand mit *DHL* mit einer Versandkostenpauschale von 5€. Es wird nur ein unverderbliches Trockensortiment angeboten, das keinen Wocheneinkauf von Grundnahrungsmitteln abdecken kann³³. Die bisher genannten Anbieter im Bereich Lebensmittel-Onlinehandel sind sogenannte „Pure Player“. Sie nutzen nur das Internet als Absatzkanal³⁴. Doch auch die etablierten Lebensmitteleinzelhändler zeigen Interesse am Lebensmittel-Onlinehandel und führen Pilotprojekte durch. 2009 stieg *REWE Richrath* in Köln-Klettenberg in den Lebensmittel-Onlinehandel mit einem Drive-through-Konzept ein. Unter *REWE Express Drive* können Kunden ihren Einkauf bestellen und gegen eine Servicegebühr von 2,50€ packen lassen. Zwei Stunden nach Bestellung aber innerhalb der Öffnungszeiten der *REWE*-Filiale kann der Einkauf dann abgeholt werden³⁵. Dieses Konzept wurde mit *REWE online* kopiert. Mittlerweile besteht an 7 *REWE*-Märkten die Möglichkeit den Einkauf gegen eine Gebühr von 2€ 3 Stunden nach Bestellung abzuholen. Der Versand nach Hause wird im Moment in Frankfurt und Hamburg getestet³⁶. Unter *real-drive.de* bietet *Real* die Möglichkeit Lebensmittel online zu bestellen. Seit November 2010 besteht der Drive-through Testmarkt in Isernhagen, Anfang Oktober eröffnete ein Weiterer in Köln-Porz. Gegen eine Servicegebühr von 1€ können Einkäufe 2 Stunden nach Bestellung am Drive-through Schalter abgeholt werden, der im Gegensatz zu den *REWE*-Stationen nicht an eine herkömmliche Filiale angegliedert ist, sondern an einen „Supermarkt“, in dem nur *Real*-Mitarbeiter online-bestellte Waren kommissionieren³⁷. Die größte Erfahrung im Versand von Lebensmitteln an Endkunden hat *Kaiser's Tengelmann*. Seit 10 Jahren besteht in Berlin und München ein Lieferservice, wofür seit Ende

³² Vgl. *Lebensmittel.de* (2011).

³³ Vgl. *Saymo* (2011).

³⁴ Vgl. *Schröder* (2005), S. 1.

³⁵ Vgl. *REWE Express Drive* (2011).

³⁶ Vgl. *REWE Online* (2011).

³⁷ Vgl. *Real-Drive* (2011).

August 2011 das überarbeitete Onlineportal zur Bestellung zur Verfügung steht. Die Liefergebühr ist abhängig vom Liefertermin und ein Mindestbestellwert von 15€ muss erreicht werden. Die Lieferung erfolgt in gekühlten Lieferwägen und Tiefkühlboxen³⁸. Der größte Lebensmitteleinzelhändler in Deutschland, *EDEKA*³⁹, zeigt sich im Lebensmittel-Onlinehandel noch verhaltener als die zuvor genannten Handelsgruppen. Unter *EDEKA24.de* können Kunden Lebensmittel online bestellen, die ihnen dann durch die *Deutsche Post/DHL* zugestellt werden. Erst ab einem Warenwert von 75€ ist der Versand kostenlos und die einzigen frischen Lebensmittel im Angebot sind Kartoffeln, Knoblauch und Zwiebel. Desweiteren gibt es *eworld24.de*, ein Wein-, Spirituosen- und Feinkostportal, das ebenfalls mit *Deutsche Post/DHL* versendet⁴⁰. Diese allgemein verhaltenen Pilotprojekte und Start-ups stellen die größten Anbieter im Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland dar. Abgesehen davon stieg Amazon im Juli 2010 in den Versand von Lebensmitteln ein. Die Plattform versendet nur 10% der Produkte selbst und beschränkt sich auf einfach zu transportierendes Trockensortiment⁴¹. Seinen Partnern bietet es einen Marktplatz für kühlpflichtige und verderbliche Lebensmittel an. 1.500 externe Anbieter erhöhen das Angebot der Ware auf 115.000 Artikel. Jedoch hat die erhoffte Erhöhung des Bekanntheitsgrads des Lebensmittel-Onlinehandels in Deutschland durch Amazon nicht stattgefunden.⁴² Die Bestellung eines regulären Wocheneinkaufs auf Amazon kann horrende Versandkosten nach sich ziehen, da die einzelnen externen Anbieter jeweils ihre Kosten berechnen. Hinzu kommt, dass der Einkauf je nach der Menge der Anbieter, deren Ware bestellt wurde mindestens auf die gleiche Anzahl von Lieferungen verteilt, beim Kunden ankommt. Darüber hinaus gibt es noch zahlreiche, kleinere regionale Anbieter.

Wenn man sich nun nochmal vor Augen führt, dass diese Auflistung nicht erschöpfend ist, sich der Umsatz in Deutschland im Lebensmittel-Online-

³⁸ Vgl. *Kaiser's Tengelmann Lieferservice* (2011).

³⁹ Vgl. *Lebensmittelzeitung* (2011c).

⁴⁰ Vgl. *Edeka24* (2011).

⁴¹ Vgl. *Internet World Business* (2010), S. 26.

⁴² Vgl. *Lehmann* (2011).

handel von 150 Mio. € allerdings auf die genannten und viele weitere kleinere und spezialisierte Anbieter sowie die Anbieter im Gourmet-Bereich verteilt, zeigt sich, dass der Einstieg in den Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland sehr verhalten ist und bis jetzt noch nicht über Pilotprojekte und Kleinanbieter hinauskommt. Bei genauerer Analyse stellt man fest, dass nicht nur die eingangs erwähnten grundsätzlichen Herausforderungen im Lebensmittel-Online-handel eine Rolle spielen, sondern in Deutschland weitere Punkte ausschlaggebend sind.

Zum einen zeichnet sich der deutsche Lebensmitteleinzelhandel durch geringe Gewinnmargen aus. Zwischen 1% und 3%⁴³ liegen sie im Durchschnitt, wobei die Margen der Hersteller, zwischen 12% und 30% liegen⁴⁴. Diese geringen Margen der Einzelhändler lassen wenig Spielraum, um das Problem eines aufwändigen Onlineservices inklusive kostspieliger Logistik zu lösen und gegebenenfalls eine adäquate Kühlkette aufzubauen. Hinzu kommt, dass Discounter in Deutschland über 35% des Lebensmittelumsatzes ausmachen, ein so hoher Anteil ist im europäischen Vergleich nur in Norwegen und Belgien ebenfalls zu finden⁴⁵ und lässt auf eine hohe Preissensibilität der deutschen Konsumenten schließen. Darüber hinaus fällt Deutschland durch ein dichtes Netz an Supermärkten auf. Die schnelle und bequeme Erreichbarkeit eines Supermarktes durch nahezu jeden Konsumenten in Deutschland lässt den Lebensmittel-Onlinehandel überflüssig oder zumindest als nicht notwendig erscheinen. Im Vergleich zu ausgewählten Ländern im europäischen Ausland, zeigt sich die Besonderheit des deutschen Lebensmittelmarktes besonders deutlich.

Hinzu kommt die Sensibilität der deutschen Kunden beim Einkauf ihrer Lebensmittel. Sie sind es gewohnt ihre Lebensmittel selbst auszuwählen und einzupacken. Dass die Internationalisierungsstrategie von *Wal-Mart* scheiterte, lässt sich unter anderem auf diesen Sachverhalt zurückführen. Deutsche Kunden waren mit der Serviceorientierung, die das Einpacken der Le-

⁴³ HDE Handelsverband Deutschland (2010).

⁴⁴ Vgl. *Institut für Handelsforschung* (2009), S. 69.

⁴⁵ Vgl. *Nielsen* (2011), S. 29.

bensmittel durch das Personal beinhaltet, nicht vertraut⁴⁶. Im Lebensmittel-Onlinehandel wird die Ware nicht nur von Dritten eingepackt, sondern auch ausgewählt, was durchaus eine Hemmschwelle darstellen kann.

Nichtsdestotrotz lässt sich in Deutschland ein Marktpotential identifizieren, das Investitionen in den Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland rechtfertigt. Wenn Deutschland bis 2015 den aktuellen Marktanteil des Lebensmittel-Onlinehandels in Großbritannien erreicht (2,5%) entspricht dies 4 Mrd. € bei hohen Wachstumsraten⁴⁷. Auch *OC&C Strategy Consultants* prognostiziert einen Lebensmittel-Onlinehandel-Anteil von 1 bis 2% des Lebensmittelmarktes bis 2015, was 2 bis 3 Mrd. € ausmachen würde. Dies würde einem Wachstum um 50 bis 70% seit 2009 entsprechen. Ein Marktpotential dieser Größenordnung setzt die Existenz von signifikanten Zielgruppen, sowohl quantitativ wie auch qualitativ voraus. Drei wichtige Zielgruppen konnten so identifiziert werden. Junge Berufstätige (2,9 Mio.), die unter der Woche keine oder zu wenig Zeit haben und nur das Nötigste kaufen, sich am Wochenende allerdings gern Zeit zum Kochen nehmen und ein anspruchsvolles Sortiment erwarten. Unter der Woche könnte der schnelle Einkauf durch vorher angelegte Einkaufslisten im Online-Portal des Lebensmitteleinzelhändlers unterstützt werden. Anregungen für Rezepte wie auch ein spezielleres Sortiment für das Wochenende könnte der Lebensmittel-Onlinehandel ebenfalls bieten. Mütter (3,6 Mio.), die Großeinkäufe zu erledigen haben, stellen eine weitere Zielgruppe dar. Sie würden zeitlich entlastet, da sie durch das angebotene Vollsortiment ihren kompletten Einkauf online erledigen könnten. Die flexible Abwicklung der Einkäufe wie auch die physische Entlastung, da zumindest teilweise das Schleppen schwerer Einkäufe entfällt, stellen weitere Pluspunkte des Lebensmittel-Onlinehandels dar. Hinzu kommt, dass die nervliche Belastung eines Einkaufs mit einem oder mehreren Kindern im Supermarkt entfallen würde. Darüber hinaus stehen Silver Surfer, die Generation 50+ im Fokus (2,3 Mio.). Für sie stellt der Einkauf von Lebensmittel zwar oft eine Freizeitbeschäftigung dar und auch die

⁴⁶ Vgl. *Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management* (2003), S. 24.

⁴⁷ Vgl. *McKinsey & Company*(2010b), S. 28.

sozialen Kontakte während des Einkaufens sind nicht zu unterschätzen. Falls körperliche Einschränkungen vorliegen, könnte die Entlastung durch die Lieferung schwerer Ware allerdings den entscheidenden Mehrwert bieten⁴⁸.

3 Erfolgsfaktoren in der praktischen Umsetzung

Im nächsten Schritt sollen nun wichtige Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zusammengeführt werden, um daraus Hypothesen für die erfolgreiche Umsetzung des Lebensmittel-Onlinehandels in Deutschland abzuleiten.

Ein zentraler Aspekt in der Forschung zu Lebensmittel-Onlinehandel sind die Themenkomplexe **Logistik und Vertriebskonzept**. Die Produkte müssen „unter Einhaltung eines bestimmten Temperaturbereiches dem Kunden gestellt werden (...)“⁴⁹. Die Lebensmittelhygieneverordnung (LMHV) von August 1998 sieht innerhalb der EU einheitliche Regelungen nach den *HACCP*-Prinzipien (*Hazard Analysis Critical Control Point*) vor.⁵⁰ Insbesondere bei leichtverderblichen Lebensmitteln⁵¹ sollen durch die Aufrechterhaltung der Kühlkette ihre Verkehrsfähigkeit lange erhalten bleiben.

Nicht nur die Kühlkette bietet unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten sondern auch die damit verbundene Distributionsstruktur. Eine dezentrale Distributionsstruktur nutzt das dichte, flächendeckende Filialnetz in Deutschland, wobei zu den bestehenden logistischen Strukturen die Kommissionierung der Ware und evtl. die Auslieferung an den Kunden hinzugefügt wird.

⁴⁸ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 12, 17.

⁴⁹ *Siebel* (2000), S. 18.

⁵⁰ Vgl. *HACCP Hygienemanagement* (2010). *HACCP* ist ein strukturierter Kontrollvorgang, der bekannte Gefahren bei der Herstellung, Lagerung oder dem Transport von Lebensmitteln überprüft

⁵¹ „Lebensmittel, die in mikrobiologischer Hinsicht in kurzer Zeit leicht verderblich sind und deren Verkehrsfähigkeit nur bei Einhaltung bestimmter Temperaturen oder sonstiger Bedingungen eingehalten werden kann.“ Lebensmittelhygiene-Verordnung (1997), S. 2008/97a.



Abb. 1: Dezentrale Distributionsstruktur⁵²

Eine dezentrale Distributionsstruktur bietet den Vorteil, dass keine wesentlichen Strukturänderungen nötig sind und sich die Ware bereits in Kundennähe befindet. Dadurch sind sowohl eine aktive wie eine passive Kühlkette möglich, da sich Transportwege und -dauer in Grenzen halten. Jedoch nehmen die Logistikkosten und der Aufwand zu, da ein weiterer Prozessschritt (Kommissionierung und/oder Auslieferung) an die bestehende Prozesskette angehängt wird⁵³.

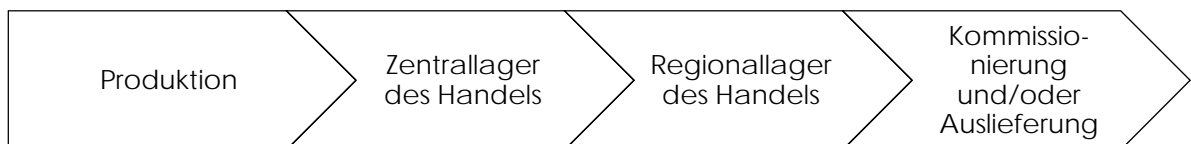


Abb. 2: Zentrale Distributionsstruktur⁵⁴

Bei einer zentralen Distributionsstruktur wird versucht, durch die Eliminierung einer oder mehrerer Distributionsstufen, Kosten zu sparen, da der Transport, Umschlag und die Lagerung der Produkte bei jedem Prozessschritt erhebliche Kosten implizieren. Bereits der Wegfall des PoS bietet entscheidendes Einsparpotential. Jedoch besteht die Problematik, dass in den dem PoS vorgelagerten Logistikstufen nur ganze Ladeeinheiten umgeschlagen werden und nicht das ganze Sortiment jede Distributionsstufe durchläuft, was die Kommissionierung erschwert. Außerdem muss das komplette Sortiment im Lager vorhanden sein. Daraus resultiert, dass erhebliche Anpassungen der Strukturen im stationären Handel an die Anforderungen im Lebensmittel-Onlinehandel nötig sind und die Transportwege länger werden⁵⁵.

Abgesehen von einer dezentralen und einer zentralen Herangehensweise, die den stationären Handel als Ausgangspunkt nutzen, besteht die Möglichkeit einer Direktbelieferung durch die Hersteller.

⁵² In Anlehnung an *Siebel* (2000), S. 30.

⁵³ Vgl. *Siebel* (2000), S. 34.

⁵⁴ In Anlehnung an *Siebel* (2000), S. 36.

⁵⁵ Vgl. *Siebel* (2000), S. 35f.

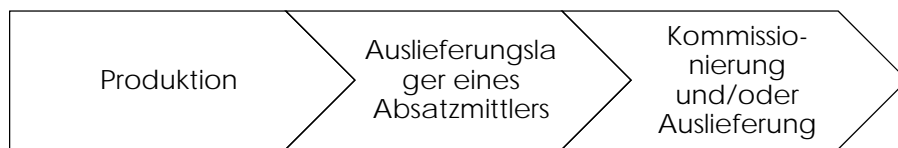


Abb. 8: Direktvertrieb⁵⁶

Da kein weiterer Prozessschritt an die Distributionsstruktur angegliedert, sondern eine neue Vertriebskette entwickelt wird, ist es möglich, dass die Mehrkosten durch einen Versand bis zur Haustüre der Kunden durch höhere Einsparungen bei Lager- und Umschlagkosten kompensiert werden. Der Handel wird dabei völlig umgangen, wodurch die Margen erheblich steigen. Schwierigkeiten sind im geringen Warenwert von Lebensmitteln und in der üblicherweise umfangreichen Produktpalette und Sortimentstiefe zu identifizieren. Außerdem ist eine komplette Strukturänderung nötig. Ein Logistikdienstleister müsste daher eine Mittlerrolle übernehmen, die die physischen Prozesse sowie die Auftragsabwicklung beinhaltet. Daraus ergeben sich jedoch lange Transportwege. Einer aufwändigen Kommunikation zwischen den Partnern stehen die erwähnten hohen Einsparpotentiale gegenüber⁵⁷.

Soll der Lebensmitteleinzelhandel Teil der Distributionsstruktur bleiben, so kann entweder er selbst die Auslieferung der Ware übernehmen oder dies KEP-Diensten (Kurier-, Express- und Paketdienste) überlassen. Eine Auslieferung in Eigenregie hat zur Folge, dass eine eigene Logistikflotte aufgebaut werden muss, die für die Lieferung von individuellen Warenkörben geeignet ist. Die Auslieferung durch KEP-Dienste zeichnet sich dadurch aus, dass sich beide Parteien auf ihre Kernkompetenz beschränken und ist vom dezentralen, filialbasierten Ansatz bis zum zentralen Direktvertrieb anwendbar, kann also auch die Umgehung des Lebensmitteleinzelhandels nach sich ziehen (siehe Direktvertrieb). In jedem Fall wird die letzte Meile beim Lebensmitteleinkauf an Dienstleistungsunternehmen übertragen. Hierbei muss zwischen dem klassischen Paketversand nach Hause und der Lieferung nach Hause

⁵⁶ In Anlehnung an *Siebel* (2000), S. 37.

⁵⁷ Vgl. *Siebel* (2000), S. 36ff.

unterschieden werden. Beim Paketversand ist eine Anpassung an den Lebensmittelversand unwahrscheinlich, da die Strukturen auf große Volumina ausgelegt sind. So durchläuft das Paket mit Lebensmitteln den gängigen Lieferprozess des Paketdienstleisters. Bei der Lieferung nach Hause können Dienstleister u. U. ihre Strukturen leichter an die Haushaltsbelieferung anpassen. Ein Vorteil für den KEP-Dienstleister bestünde in einer verbesserten Auslastung seiner Logistikflotte, da eine Lebensmittelauslieferung in den Abendstunden sinnvoll erscheint. Jedoch bieten derzeit nur wenige Dienstleister eine aktive Kühlkette⁵⁸.

Die unterschiedlichen Umsetzungen der Lieferung nach Hause können ebenfalls nach Abodiensten und On-demand-Diensten gegliedert werden. Bei Abodiensten erfolgt die Lieferung eines meist standardisierten Warenkorbs in einem regelmäßigen Turnus. Bei On-demand-Diensten erfolgt eine spezifische Bestellung, die durch eine Standard-Lieferung per Paket, eine Wunschtermin-Lieferung oder eine Lieferung an Dritte zugestellt wird. Abgesehen davon ist die Bereitstellung zur Abholung eine Möglichkeit die Logistik im Lebensmittel-Onlinehandel zu realisieren. Eine dezentrale Struktur sieht nur die Kommissionierung der Ware vor, die Abholung und somit die Überbrückung der letzten Meile erfolgt durch den Kunden⁵⁹.

Best Practice sind die in Großbritannien erfolgreich umgesetzten Logistikkonzepte, z.B. von *Ocado*. Dieser nutzt ein Zentrallager, wo die Bestellungen gesammelt, kommissioniert und verpackt werden. Durch ein ausgefeiltes Lagersystem kann jedes Produkt verfolgt werden und es ist möglich das Mindesthaltbarkeitsdatum eines Produktes dem Kunden auf der Internetseite anzuzeigen. Nach einem hochautomatisierten Prozess werden die Warenkörbe an Verteilzentren geliefert. Von dort erfolgt, durch Mitarbeiter von *Ocado*, die Lieferung an den Kunden in gekühlten Lieferwägen⁶⁰. Der dezentrale Ansatz, den u.a. *Tesco* und *Waitrose* umsetzen, wird auch filialbasierter Ansatz genannt, da er die bestehenden Filialen nutzt. Die Ware wird

⁵⁸ Vgl. *Siebel* (2000), S. 40f.

⁵⁹ Vgl. *Dworak/Burdick* (2002), S. 33ff.

⁶⁰ Vgl. *Ocado* (2011).

durch die Logistikkette des herkömmlichen, stationären Handels angeliefert, in der Filiale von Mitarbeitern kommissioniert und steht dort zur Abholung bereit oder wird ausgeliefert. Der ausgefeilte Kommissionierungsprozess trägt entscheidend zum Erfolg des filialbasierten Ansatzes bei. Mitarbeiter werden mit Handscannern mit großen Bildschirmen durch die Filiale gelotst, so dass die Laufwege so gering wie möglich gehalten werden. Außerdem werden den Mitarbeitern zeitliche Vorgaben, Verpackungshinweise und Vorschläge für Ersatzprodukte bei nichtvorhandener Ware zur Verfügung gestellt. Es zeigt sich, dass es *Tesco* durch diese IT-gestützte, systematische Vorgehensweise möglich ist, beim Packen der Ware höhere Geschwindigkeiten als die Konkurrenz zu erreichen. Außerdem wird das laufende Filialgeschäft weniger gestört. *Tesco* erreicht so eine Kommissioniergeschwindigkeit von 130 Artikeln pro Stunde während die Wettbewerber mit 120 bzw. 100 Artikeln deutlich schlechter abschneiden. Die Tatsache, dass ein nur halb so schneller Händler bei der Kommissionierung mit einer Gesamtkostensteigerung von 5 Prozentpunkten rechnen muss, unterstreicht die Wichtigkeit dieses Teilschrittes im Lebensmittel-Onlinehandel⁶¹.

Um eine Entscheidungshilfe zu bieten, welcher Logistikansatz in Deutschland inwieweit umsetzbar ist, soll nun eine Bewertung der einzelnen Konzepte erfolgen. Hier sind die Investitions- und Betriebskosten der jeweiligen Ansätze von entscheidender Bedeutung. Wichtig ist, dass sich die Kosten pro Bestellung der unterschiedlichen Ansätze erst mit zunehmendem Bestellvolumen annähern. Bei geringen Mengen lohnt sich die Kommissionierung in der Filiale am schnellsten, da sie sich durch geringe Investitionskosten und kleine Mengen bis zum Break-Even auszeichnet. Nachteilig ist die Störung des regulären stationären Geschäfts zu beurteilen, da das Supermarktpersonal ebenfalls Warenkörbe in den Regalreihen packt, wodurch die Kundschaft gestört werden könnte. Der hybride und der zentrale Ansatz bringen höhere Investitionskosten, größere erforderliche Mengen bis zum Break-Even und schwer zu erreichende Kosteneffizienz bei geringen Mengen mit

⁶¹ Vgl. *McKinsey & Company* (2010a), S. 34.

sich, allerdings ziehen sie keine Störung des Filialgeschäfts nach sich und ermöglichen ein größeres Sortiment sowie bessere Bestellgenauigkeit und Verfügbarkeit der Produkte⁶².

	Dezentrale Struktur	Hybride Struktur	Zentrale Struktur
Investitionskosten	niedrig +	mittel-hoch	hoch
Menge bis Break-Even	gering +	mittel-hoch	hoch
Störung des Filialbetriebs	ja	nein +	nein +
Überblick Verfügbarkeit	eingeschränkt	vorhanden +	vorhanden +
Produkttiefe/ Sortimentsbreite	klein	mittel-groß +	groß +

Abb. 3: Qualitative Bewertung der Logistikansätze⁶³

In Abbildung 3 werden die genannten Kriterien bei der Bewertung der Logistikansätze aufgegriffen und mit einem Plus (Fettdruck) versehen, wenn die Ausprägung für diesen Logistikansatz spricht. Es zeigt sich, dass ein relativ ausgeglichenes Bild herrscht, so dass eine eindeutige Empfehlung nicht adäquat erscheint. Ein dezentraler Ansatz impliziert geringere Kosten und ist daher als Einstiegsmodell sehr gut geeignet, stößt aber mit steigendem Bestellvolumen an seine Grenzen. Ein hybrider bzw. zentraler Ansatz bringt hohe Kosten mit sich, hat aber im Handling eindeutige Vorteile gegenüber dem zentralen Ansatz. So wird das Filialgeschäft nicht gestört, es kann eine hohe Transparenz im Hinblick auf die Produktverfügbarkeit erreicht werden und ein größeres Sortiment kann angeboten werden, da es unabhängig von der zur Verfügung stehenden Regalfläche eines Supermarktes ist.

⁶² Vgl. *McKinsey & Company* (2010a), S. 26 ff.

⁶³ In Anlehnung an *McKinsey & Company* (2010a), S. 27.

In Bezug auf die Auslieferung durch den Lebensmittelhandel selbst oder einen KEP-Dienst ist festzustellen, dass sich die Ansätze ebenfalls entscheidend, bezüglich der Investitionskosten, unterscheiden. Eine eigene Logistikflotte bringt hohe Fixkosten mit sich. Die kaum vorhandene Flexibilität und feste Transportkapazitäten bei schwankender Nachfrage sind ebenfalls Nachteile einer Auslieferung in Eigenregie. Eine erleichterte Kommunikation und ein durchgängiger Informationsfluss sprechen allerdings ebenso für eine Auslieferung in Eigenregie, wie die Tatsache, dass der Lieferservice an die eigenen Strukturen anpassbar ist. Zudem ist die Auslieferung nicht an eine dezentrale Struktur gebunden, sondern kann auch zentral verwirklicht werden. Ein signifikanter Vorteil der Auslieferung in Eigenregie ist außerdem die Kontrolle über den gesamten Kommissionier- und Auslieferungsprozess⁶⁴. KEP-Dienste sind flexibel in ihren Transportkapazitäten und verfügen über logistische Strukturen, die für den Versand von Lebensmitteln genutzt werden können. Sie sind allerdings u. U. für den Lebensmittelhandel nur bedingt geeignet. Ein Paketdienst, der Pakete in Auslieferungszentren sammelt und dann weiterversendet, ist kaum geeignet, da die Kühlkette über diesen Zeitraum nur unter erheblichem Aufwand eingehalten werden kann. Eine Auslieferungsstruktur muss zwar gegebenenfalls an die Belieferung von Haushalten mit Lebensmitteln angepasst werden, bietet jedoch den Vorteil der Kostentransparenz, Flexibilität und Ortskenntnis. Außerdem sind Synergien zu erwarten, da sich beide Partner auf ihre Kernkompetenz beschränken. Jedoch muss in den meisten Fällen auf eine passive Kühlkette zurückgegriffen werden, da bis dato kein KEP-Dienst eine deutschlandweit flächendeckend aktive Kühlkette anbietet. Das Liefergebiet bleibt also in beiden Fällen beschränkt, da entweder die Kühldauer der passiven Kühlkette oder das Liefergebiet des Logistikdienstleisters eine Einschränkung darstellt. Nachteilig sind außerdem der hohe Koordinierungsaufwand und die fehlende Kontrolle über die letzte Meile im Logistikprozess. Problematisch ist

⁶⁴ Vgl. *Siebel* (2000), S. 39ff.

außerdem, dass die Qualität der zugestellten Ware in der Verantwortung des KEP-Dienstes liegt⁶⁵.

Neben Logistik und Vertriebskonzept ist das **Geschäftsmodell** ein weiterer zentraler Aspekt in der Forschung zu Lebensmittel-Onlinehandel. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit eines reinen Online-Ansatzes wie es z.B. *Ocado* in Großbritannien oder *LeShop* in der Schweiz vorexerziert oder einer integrierten Online-Offline-Strategie, die für etablierte Lebensmitteleinzelhändler in Frage kommt. Die *Pure Player* sind darauf angewiesen eine dezidierte Zielgruppe, die das Internet als Vertriebskanal vorzieht, zu gewinnen und an sich zu binden. Sie können sich allerdings auf den Onlinekanal konzentrieren und den Offline-Kanal, wenn überhaupt, zu Bewerbung des Onlineshops nutzen. Für Lebensmitteleinzelhändler mit etabliertem stationärem Geschäft kommt es im Gegensatz dazu darauf an, die Kanäle möglichst optimal zu integrieren. Großes Potential bietet hier die Möglichkeit für unterschiedlichste Einkaufssituationen Lösungen für den Kunden anzubieten⁶⁶.

Die erfolgreiche Umsetzung einer Onlinestrategie im Lebensmittelhandel ist außerdem von der **Optimierung spezifischer operativer Prozesse** abhängig. Hierbei ist ein entscheidender Punkt die Entgegennahme von Pfand. Sowohl was Mehrwegbehälter angeht, die gegebenenfalls zur Aufrechterhaltung der Kühlkette nötig sind, wie auch die Rückgabe von Flaschenpfand. Besonders wenn die Absicht besteht den normalen Wocheneinkauf zu ersetzen, muss dies berücksichtigt und entsprechend in die Logistikkette integriert werden.

Darüber hinaus spielt der **Umgang mit Reklamationen** eine wichtige Rolle⁶⁷. Da der Kunde keinen Einfluss auf die Auswahl des bestellten Produktes hat, Transportschäden nicht ausgeschlossen werden können sowie die Haltbarkeit eines Produktes schwanken kann, sind sie von entscheidender Bedeutung. Gemäß § 312d Absatz 4 Nummer 1 BGB ist die Rücksendung von Waren ausgeschlossen, die „auf Grund ihrer Beschaffenheit nicht für die Rück-

⁶⁵ Vgl. *Siebel* (2000).

⁶⁶ Vgl. *Ocado* (2010), S. 21.

⁶⁷ Vgl. *Altmann* (2010).

sendung geeignet sind oder schnell verderben können oder deren Verfallsdatum überschritten wurde.“ Somit ist eine Geld-zurück-Garantie die einzig praktikable Lösung, die das Risiko des Verbrauchers auf ein vertretbares Maß reduziert. Bei einer Online-Offline-Strategie ist besonders zu berücksichtigen, dass ein entscheidender Mehrwert gegenüber einer reinen Onlinestrategie geschaffen werden kann, wenn ein Multi-Channel-Konzept verwirklicht wird. Es würde ermöglichen Reklamationen aus dem Lebensmittel-Onlinehandel in der nächstgelegenen Filiale zu ersetzen und so Nachteile des Lebensmittel-Onlinehandels kompensieren. Bei einer reinen Onlinestrategie muss dies durch eine Kundenhotline, o. Ä. abgedeckt werden.

Desweiteren ist das **Sortiment** von entscheidender Bedeutung. Anspruch muss sein den regulären Wocheneinkauf abdecken zu können. Gerade bei Tiefkühlkost oder umfangreichen Getränkebestellungen hat dies weitreichende Implikationen im Hinblick auf die Kühlkette bzw. die Logistik. Um Rentabilität, bei moderaten Zusatzkosten für den Transport, im Lebensmittel-Onlinehandel erreichen zu können, ist entscheidend, dass die Warenkörbe signifikant höher sind als im stationären Handel. Denn der Kommissionier -, Kühl -, und Lieferprozess verringert den Deckungsbeitrag pro Warenkorb erheblich. Analysen ergaben, dass ein Warenkorb über 100€ anzustreben ist. Im internationalen Vergleich zeigt sich, dass dies auch bei ähnlich geringen Bonsummen wie in Deutschland im stationären Handel möglich ist.⁶⁸

Ein hoher Warenkorbwert stellt hohe Anforderungen an das Category Management⁶⁹. Die Sortimentsbreite muss an die Zielgruppe angepasst werden genauso wie die Produkttiefe im Hinblick auf die Praktikabilität im Lebensmittel-Onlinehandel. Darüber hinaus tragen ein adäquates Preisniveau sowie Maßnahmen, die das Vertrauen der Konsumenten in den Lebensmittel-Onlinehandel erhöhen (z.B. Frischegarantie), zu einem hohen Warenkorbwert bei⁷⁰.

⁶⁸ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 35.

⁶⁹ Zur Begrifflichkeit vgl. *Hompel/Heidenblut* (2011), S. 45.

⁷⁰ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 36.

Außerdem muss bei der Umsetzung einer Strategie im Lebensmittel-Onlinehandel berücksichtigt werden, dass der wichtigste Kontaktpunkt mit dem Kunden das **Onlineportal** darstellt. Wesentliche Punkte, die entscheidend für den Erfolg im Lebensmittel-Onlinehandel sein können, sind zum Einen das Layout und die Darstellung der Produkte. Übersichtlichkeit, einfache Navigation und individuell anpassbare Darstellungsoptionen sind als Best-Practice-Ansätze zu nennen. Zum Anderen spielen die Bildqualität der dargestellten Lebensmittel und eine intuitiv verständliche Produktsuche eine wesentliche Rolle. Desweiteren muss es das Ziel sein, dem Kunden so viel Produktinformationen wie möglich zur Verfügung zu stellen. Als Best-Practice-Beispiel ist hier sicherlich *Ocado* zu nennen. Durch ein ausgefeiltes Trackingsystem ist es dort möglich das Mindesthaltbarkeitsdatum, der zur Verfügung stehenden Produkte, anzuzeigen. Im Hinblick auf einen Mehrwert des Onlinehandels im Gegensatz zum stationären Handel sind dem Anbieter bzgl. relevanter Zusatzinformationen keine Grenzen gesetzt. Auch der mobile Zugriff auf die Webseite ist bei der Gestaltung zu berücksichtigen. *LeShop* und *Ocado* machen es mit einfach zu bedienenden Apps vor⁷¹.

Um den Mehrwert des Lebensmittel-Onlinehandels deutlich zu machen, ist darüber hinaus der **Marketingaufwand** nicht zu unterschätzen. Studien ergaben, dass die Marketingkosten im stationären Lebensmitteleinzelhandel weniger als 1 Prozent des Umsatzes ausmachen, während sich die Kosten im Lebensmittel-Onlinehandel, um die 10 Prozent bewegen⁷². Dies lässt sich hauptsächlich darauf zurückführen, dass der Mehrwert des Lebensmittel-Onlinehandels gegenüber dem stationären Handel aktiv kommuniziert werden muss. Es gilt allgemein, dass die Maßnahmen auf Kundenbindung und eine Erhöhung des share-of-wallet abzielen sollten. *LeShop* erreicht 90% des Umsatzes mit 43.000 Stammkunden. Niedrigere Lieferkosten bei erneuter Bestellung innerhalb von 3 Wochen bieten einen Anreiz. Weitere Impulse zur Wiederholungsbestellung sind Erinnerungsfunktionen und Einkaufszettel.

⁷¹ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 34.

⁷² Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 32.

Darüber hinaus bietet sich für Lebensmitteleinzelhändler des stationären Handels eine integrierte Online-Offline-Strategie an, um bestehende Kundendaten aus Treuekartenaktionen, etc. zur Zielgruppenansprache nutzen. Das Kundenbeziehungsmanagement kann so für, an der Zielgruppe orientiertes Zusatzmarketing genutzt werden. Abgesehen davon können andere schon bestehende Marketingkanäle (Print, PoS, etc.) für die Bewerbung des Onlinekanals genutzt werden. Der Vorteil hierbei ist, dass geringe Zusatzkosten entstehen⁷³. Hinzu kommt ein effektives Suchmaschinen-Marketing, das die Bekanntheit des Onlineportals fördert. Wichtige Faktoren sind kurze, aussagekräftige Titel für jede Seite, verständliche URLs (Uniform Resource Locator), eine einfache Navigation und gut verständliche Texte mit Schlüsselwörtern⁷⁴. Weitere Möglichkeiten den Bekanntheitsgrad zu erhöhen sind Banner-Werbung auf Seiten mit verwandtem Inhalt, bspw. Webseiten mit Rezeptvorschlägen oder Ernährungstipps und Social-Media-Aktivitäten⁷⁵. Hier ist grundsätzlich die Formulierung und Umsetzung einer adäquaten Social-Media-Strategie wichtig⁷⁶, um nicht eine Me-too-Position im Markt einzunehmen. So kann *Facebook*, *Google+*, *Twitter*, etc. auch für die Generierung von Links genutzt werden⁷⁷.

Auf Basis unserer Analysen gehen wir davon aus, dass sich der Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland früher oder später durchsetzen wird. Dabei gilt es die operativen Herausforderungen insbesondere im Fulfillment⁷⁸ intelligent zu lösen. Dann ist effizienter Lebensmittel-Onlinehandel sowohl in urbanen wie auch ländlichen Regionen möglich. Die Investitionsbereitschaft des Anbieters bestimmt dabei die Wahl des Konzeptes. Entscheidender Faktor ist das Vertrauen der Kunden in den Lebensmittel-Onlinehandel.

⁷³ Vgl. *OC&C Strategy Consultants* (2010), S. 32.

⁷⁴ Vgl. *Google* (2011).

⁷⁵ Vgl. *Internet World Business* (2011a).

⁷⁶ Vgl. *Internet World Business* (2011b).

⁷⁷ Vgl. *Internet World Business* (2011c).

⁷⁸ Fulfillment - gesamter Prozess der Auftragsabwicklung, i.Allg. im E-Commerce. Er umfasst Lagerung, Kommissionierung, Transport, Auslieferung und teilweise die Bezahlung der Ware sowie den After Sales-Service bis hin zur Retourenbearbeitung. Er setzt unmittelbar nach der Bestellung ein. Der Fulfillment-Prozess kann sich neben den oben genannten Aufgaben bis zum Content Management bzw. Pflege des E-Shops und des Warenwirtschaftssystems erstrecken. Vgl. *Krieger* (2011).

4 Feldstudie

Unsere Hypothesen wurden im Rahmen von acht Experteninterviews aus Wissenschaft und Praxis im Dezember 2011 empirisch überprüft. Die Experten sind teilweise für Lebensmittel-Onlinehändler tätig oder befassen sich für Offline-Lebensmittelhändlern mit den entsprechenden Fragestellungen.

Die Mehrheit der Experten sieht die Durchsetzung des Lebensmittel-Onlinehandels nur als eine Frage der Zeit an. Bezüglich des Umfangs der entsprechenden Aktivitäten besteht jedoch keine Einigkeit. Ein Experte betont, dass sich der Lebensmittel-Onlinehandel nur langsam entwickeln wird, ein anderer hält einen Zeitrahmen von 2 bis 3 Jahren für wahrscheinlich. In dieser Zeit wird der Bekanntheitsgrad des Lebensmittel-Onlinehandels deutlich steigen. Essentiell ist allerdings, dass große, etablierte Lebensmitteleinzelhändler in den Markt einsteigen und sowohl Multi-Channel-Anbieter wie auch Pure Player ihre Konzepte optimieren. Die derzeit praktizierten Konzepte sind oft zu teuer oder die Zustellung der Ware dauert zu lange. Ein anderer Experte sieht die Gründe für die Durchsetzung des Lebensmittel-Onlinehandels darin, dass es das letzte große und noch unbesetzte Themenfeld im Onlinehandel ist und nun, im Gegensatz zu vor 10 Jahren, ein adäquates Konzept im Lebensmittel-Onlinehandel erfolgreich sein wird. Zudem etablierte sich in dieser Zeit der Onlinehandel stark, was dazu führt, dass es nicht mehr abwegig erscheint, auch Lebensmittel online zu bestellen. Die Tatsache, dass einige Lebensmittel-Onlinehändler ihre Ware zu den gleichen Preisen wie im stationären Handel anbieten und gute Erfahrungen hinsichtlich der Qualität seitens der Kunden werden eine starke Entwicklung fördern. Hinzu kommt, dass sich Deutschland vom europäischen Ausland nicht grundlegend unterscheidet. Analoge Entwicklungen zu Großbritannien und Frankreich sind daher naheliegend. Ein weiterer Experte begründet seine Bestätigung der Hypothese damit, dass nun *digital natives* immer mehr einen eigenen Haushalt führen und daher die Nachfrage, auch Lebensmittel online einzukaufen, steigt. Außerdem haben oder nehmen sich die Konsumenten immer weniger Zeit ihre Einkäufe zu erledigen, so dass ei-

ne bequeme und flexible Einkaufsmöglichkeit den Bedürfnissen der Konsumenten gerecht wird. Der dem Lebensmittel-Onlinehandel kritisch gegenüberstehende Experte legt dar, dass die Bedeutung des Lebensmittel-Onlinehandels zugenommen hat. Allerdings sieht er keine Entwicklungen, die dafür sprechen, dass der normale Supermarkteinkauf für den Durchschnittsbürger ersetzt werden kann, da die Preissensibilität zu hoch bzw. die Zusatzkosten im Lebensmittel-Onlinehandel nicht durchsetzbar sind. Die gesellschaftliche Entwicklung nicht nur was den Zeitaspekt angeht, sondern auch wofür die Konsumenten Geld ausgeben und was Bequemlichkeit kosten darf, sieht ein Experte außerdem als entscheidend. Die demografische Entwicklung und das Älterwerden der Gesellschaft sind darüber hinaus Parameter, die die Durchsetzung des Lebensmittel-Onlinehandels, positiv beeinflussen, da einige ältere Leute so länger ihre Unabhängigkeit behalten können.

Alle Experten sehen die intelligente Lösung der operativen Herausforderungen insbesondere des Fulfillments als entscheidend an. Zentrale Anforderungen und adäquate Lösungsansätze konnten so ermittelt werden. Zum Einen wird betont, dass die Herausforderungen stark modellabhängig sind. Beim Paketversand von kühlpflichtigen Lebensmitteln ist die zu überbrückende Transportzeit lange und, insbesondere wenn an Packstationen geliefert wird, schwer abzuschätzen. Außerdem bringt die anspruchsvolle Produktpalette Herausforderungen mit sich. Druckempfindlichkeit, ein festgelegter Temperaturbereich, das Mindesthaltbarkeitsdatum, Bruchgefahr und die Isolierung von Lebensmitteln, die sich negativ auf weitere Lebensmittel auswirken können⁷⁹, sind einige Schwierigkeiten, die charakteristisch für den Lebensmittelhandel sind. Dies beeinflusst den Umfang des Sortiments und die Verpackung. Hier ist die Tatsache entscheidend, dass der Verpackungsabfall auf ein Minimum reduziert wird, um Kundenakzeptanz zu erreichen. Zwei weitere Experten betonen, dass das Fulfillment technisch keine Herausforderung darstellt, jedoch die geringen Margen nur einen klei-

⁷⁹ Bspw. das von Äpfeln ausgesonderte Reifegas Ethanol lässt anderes Obst und Gemüse schnell reifen.

nen Spielraum lassen, wenn nicht erhebliche Versandkosten anfallen sollen. Bei der Lieferung nach Hause besteht außerdem die Herausforderung in der Beladung des Lieferwagens. Sowohl Auslieferungsreihenfolge wie auch die unterschiedliche Masse der Warenkörbe muss berücksichtigt werden. Laut eines anderen Experten besteht eine weitere zentrale Herausforderung in der intuitiv verständlichen Strukturierung des Produktangebotes des Onlineportals. Insbesondere Produkte, die zwei oder mehr Kategorien zugeordnet werden können oder keine offizielle Produktbeschreibung besitzen (z.B. Tiefkühlorte), sollen für den Kunden leicht auffindbar sein. Auch ist ein Bezahlungssystem zu finden, das der anfänglichen Skepsis der Kunden entgegen kommt. Ein Experte betont, dass, obwohl schon höhere Warenkörbe als im stationären Handel zu verzeichnen sind, eine signifikant höhere Bonussumme bei Bestellung auf Rechnung erzielt wird. Darüber hinaus wird das dichte Filialnetz als Hemmnis für den Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland bestätigt. Um das Fulfillment intelligent zu lösen, wurde von einigen Experten betont, dass eine Kontrolle über den gesamten Prozess nötig ist. Da für die Frische und Qualität der Lebensmittel Sorge getragen werden muss, ist dies am einfachsten durch ein Angebot aus einer Hand möglich. Die Investitions- bzw. Fixkosten sind allerdings sehr hoch. ein Anbieter im Lebensmittel-Onlinehandel löst dies durch die Kooperation mit einem Logistikdienstleister, der durch minimale Lagerhaltung und transaktionsorientierter Abrechnung, die Kosten für den Lebensmittel-Onlinehändler gering hält. Die Problematik der Entgegennahme der Lieferung spielt laut Angabe eines Experten kaum eine Rolle, da ein Zeitfenster von 2 Stunden dem Kunden genügend Flexibilität lässt. Zwei Experten erwähnten darüber hinaus eine vollständige Produktdatenbank, als erhebliche Herausforderung für den Lebensmittel-Onlinehandel. EU-weit steigen die Anforderungen welche Informationen, wo auf dem Produkt oder der Verpackung ersichtlich sein müssen. Mit der zunehmenden Bedeutung des Lebensmittel-Onlinehandels wird auch der Umfang der Vorschriften steigen, welche Informationen, die auf dem Produkt bzw. der Produktverpackung abgedruckt sind, online abrufbar sein müssen. Eine vollständige Inhaltsangabe ist besonders für Allergi-

ker essentiell, doch auch Nährwertangaben und Warnhinweise bei Putzmitteln, etc. zählen zu den Informationen, die in absehbarer Zeit online zur Verfügung gestellt werden müssen. Im Gegensatz zu Großbritannien wird in Deutschland keine Produktdatenbank zentral erstellt, so dass jeder Lebensmittel-Onlinehändler diese erstellen und pflegen muss, um relevante Daten dem Verbraucher anzeigen zu können.

Die Experten räumten dem Lebensmittel-Onlinehandel in urbanen Regionen gute Chancen ein. Dies wird auch durch die Standortwahl für Pilotprojekte deutlich. Eine potentiell hohe Kundschaft, die jung und internetaffin ist und bereit ist Mehrkosten zu tragen, spricht für den Lebensmittel-Onlinehandel in Städten. Hinzu kommt, dass in Städten die Lieferrouten besser ausgelastet sind und die Wege zum Kunden kurz sind. Jedoch lässt sich, laut Meinung eines Experten, in einigen urbanen Regionen ein Überangebot durch viele stationäre Händler und mehrere Lebensmittel-Onlinehändler feststellen. Hinzu kommt, die hohe Verkehrsdichte, die es erschwert, Routen zeitlich zu planen.

Bezüglich des Lebensmittel-Onlinehandels in ländlichen Regionen bestehen sehr unterschiedliche Meinungen. Einer nicht zu unterschätzenden Nachfrage stehen weite Transportwege gegenüber. Allerdings bleibt zu bedenken, dass es in ländlichen Gegenden immer weniger Supermärkte gibt und Lieferrouten könnten, durch eine geringere Verkehrsdichte, zuverlässiger geplant werden, was wiederum für den Lebensmittel-Onlinehandel sprechen könnte. Ein weiterer Experte steht dem Lebensmittel-Onlinehandel auf dem Land kritisch gegenüber, da die Entwicklung noch am Anfang steht und durch eine geringere Bevölkerungsdichte keine ausreichend große Zielgruppe vorhanden ist. Bei erfolgreicher Etablierung in den Städten wird die Ausdehnung auf ländlichere Regionen allerdings folgen.

Weiterhin sehen die Experten Evidenz dafür, dass die Investitionsbereitschaft des Anbieters wesentlich die Wahl des Konzeptes bestimmt. Die verschiedenen Konzepte unterscheiden sich deutlich in der Höhe der Investitionen.

So verfügen gerade die Start-Ups⁸⁰ über sehr unterschiedlich hohe Kapitalressourcen und damit Investitionsspielraum. Jedoch konnte die Hypothese zum Teil bestätigt werden. Das zur Verfügung stehende Kapital ist, laut Meinung aller Experten, ein entscheidender Faktor, jedoch nicht ausschließlich ausschlaggebend für die Wahl des Zustellungskonzeptes im Lebensmittel-Onlinehandel. Im Großraum Stuttgart gibt es keinen Logistikdienstleister, der gekühlte Lieferwägen zur Auslieferung der Warenkörbe anbieten konnte. So wurde in eine eigene Logistikflotte investiert, die zusätzlich den Vorteil bringt, dass über den gesamten Prozess direkt auf die Qualität Einfluss genommen werden kann. Um die Flexibilität bei der Beladung der Lieferwägen zu wahren und aufgrund der Tatsache, dass die Transportwege das Stadtgebiet nicht überschreiten, setzt ein weiterer Experte auf eine passive Kühlkette mit Thermoboxen. Sie bringt zusätzlich den Vorteil wesentlich geringerer Investitionskosten. Ein anderer Experte sieht die Lieferung nach Hause grundsätzlich kritisch und hält sie für ein Nischenmodell, das nur bei gutverdienender Kundschaft und Produkten mit höheren Margen (Bioprodukte u.U. aus Direktvermarktung) funktioniert. Die zur Verfügung stehenden Kooperationspartner, die vom Lebensmittel-Onlinehandel überzeugt werden müssen und fehlendes Wissen im Unternehmen, sieht ein weiterer Experte, neben der Investitionsbereitschaft, entscheidend für die Wahl des Konzeptes im Lebensmittel-Onlinehandel. Im letzten Fall müssen technische Dienstleister gewonnen werden, die die Umsetzung des Konzeptes mitbestimmen und mitgestalten. Da der größte Mehrwert durch eine Lieferung nach Hause geschaffen wird, setzt ein weiterer Experte auf ein dezentrales Konzept in Kooperation mit dem stationären Handel und eigene Lieferwägen. Da kein eigenes Lager aufgebaut werden muss, können so die Investitionen gesenkt werden.

Alle Experten sehen einvernehmlich, dass das Vertrauen der Kunden in den Lebensmittel-Onlinehandel ein entscheidender Faktor ist. Gerade beim

⁸⁰ „Junge, noch nicht etablierte Unternehmen, die zur Verwirklichung einer innovativen Geschäftsidee (...) mit geringem Startkapital gegründet werden (...).“ *Achleitner* (2005).

Verkauf von Lebensmitteln im Onlinekanal muss das Vertrauen der Kunden gewonnen werden, da der Kunde die Kontrolle über die Auswahl und Kommissionierung seines Einkaufs abgibt. Die Qualität der Lebensmittel, aber auch der angebotene Service sind entscheidend und werden durch Frische-Garantien und die Zertifizierung durch etablierte Siegel unterstützt. Multi-Channel-Anbieter betonen ihren Vertrauensvorsprung, da sie bereits am Markt etabliert sind und langjährige Erfahrung im Umgang mit Lebensmitteln haben. Ein weiterer Experte betont die Wichtigkeit des Services besonders nach der Bestellung. Da eine Rückgabe der Lebensmittel nur unmittelbar an den Fahrer möglich ist, müssen Reklamationen umgehend und zur Zufriedenheit der Kunden gelöst werden.

5 Handlungsempfehlungen und Fazit

Nach der Analyse der bestehenden Konzepte im Lebensmittel-Onlinehandel und der Identifikation von Erfolgsfaktoren, die in Experteninterviews überprüft wurden, sollen nun Handlungsempfehlungen für den Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland abgeleitet werden. Abschließend wird ein Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen gegeben.

Das Fulfillment konnte als erfolgsentscheidender Faktor im Lebensmittel-Onlinehandel ausgemacht werden. Die Vielfalt der diskutierten Handlungsansätze in den Experteninterviews zeigt die Schwierigkeit allgemeingültige Handlungsempfehlungen zu geben. Wenn die Investitionskosten gering gehalten werden sollen, konnte gezeigt werden, dass ein dezentraler Ansatz und die Kooperation mit KEP-Diensten sinnvoll ist. Diese Handlungsweise erscheint außerdem sinnvoll, da die Entwicklung des Lebensmittel-Onlinehandels erst am Anfang steht. Ein Anbieter im Lebensmittel-Onlinehandel plant zeitnah auch kühlpflichtige Ware mit DHL, per normalen Paketversand, zu versenden. Der Einsatz von haushaltsüblichen Kühlakkus soll die Ware 72 Stunden kühl halten. Wenn dies gelingt, wäre dieser Ansatz zu empfehlen, da so die bestehenden Strukturen eines Paketversands auch für den Versand von Frischware optimal genutzt werden können. Für den Lie-

ferservice ist eine schrittweise Ausdehnung ausgehend von den Ballungszentren Deutschlands zu empfehlen. *Otto* zeigte, dass eine zu schnelle Ausdehnung des Liefergebietes auf ganz Deutschland wenig zielführend ist. Bezüglich der Kommissionierung und Auslieferung ist ein weiterer Punkt zu beachten, der üblicherweise in der Logistik eine weniger wichtige Rolle spielt. Gut geschultes Personal, das die Warenkörbe packt und serviceorientierte, kompetente Fahrer für die Auslieferung sind essentiell, da diese Personen oft den einzigen menschlichen Kontakt zwischen dem Lebensmittel-Onlinehändler und dem Kunden herstellt und so das Image entscheidend prägen kann. Für Multi-Channel-Anbieter empfiehlt sich ein Drive-through Modell als möglichen Einstieg in den Lebensmittel-Onlinehandel. Die Problematik der Entgegennahme der Lieferung entfällt und spricht daher ebenfalls für die Nutzung von Drive-through-Modellen. Ob dieser Ansatz nur eine Phase im Adoptionsprozess des Lebensmittel-Onlinehandels darstellt oder sich, ähnlich wie in Frankreich durchsetzt, bleibt abzuwarten.

Der hohe Convenience-Aspekt ist der wichtigste Treiber für die Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels aus Konsumentensicht. Der Anbieter muss daher die zahlreichen Möglichkeiten des Onlinehandels nutzen, die noch über die bereits bestehenden Vorteile des Lebensmittel-Onlinehandels hinausgehen. Merk- und Einkaufslisten der wöchentlichen Einkäufe gehören zum Standardangebot. Eine Abofunktion für wöchentliche Einkäufe, Rezeptideen, die nach Anzahl der Personen in Einkaufslisten resultieren oder eine Beratungsfunktion, die den Konsumenten bei der Auswahl seiner Lebensmittel in Bezug auf gesundheitliche Aspekte, etc. berät (z.B. Hinweis auf Obst und Gemüse, wenn der Warenkorb nur fett- und kohlehydratreiche Nahrung enthält), sind Möglichkeiten, das Einkaufen zu vereinfachen und einen Mehrwert zu schaffen. Darüber hinaus bieten umfangreiche Filterfunktionen nach Inhaltsstoffen (vegan, glutenfrei, laktosefrei, etc.) eine wesentliche Vereinfachung für Allergiker. Ein Zusatznutzen kann jedoch für jeden Konsument geschaffen werden, dadurch, dass die Suche nach dem gewünschten Produkt in langen Regalreihen entfällt. Ein weiterer Aspekt, der im Lebensmittel-Onlinehandel eine tragende Rolle spielt, ist ein mobiler Zu-

gang. Diesen müssen Lebensmittel-Onlinehändler integrieren, um einen zusätzlichen Mehrwert gegenüber dem stationären Handel zu schaffen und den Komfort zu erhöhen. Handschriftliche Einkaufszettel gehören so der Vergangenheit an, da ein Produkt direkt zur Einkaufsliste im Portal des Onlinehändlers hinzugefügt werden kann. Eine Kundenbefragung von *LeShop* in der Schweiz hat ergeben, dass mittels eines Smartphones vermehrt direkt vor dem Kühlschrank, im Keller oder Bad, die noch fehlenden Produkte dem Warenkorb hinzugefügt werden, während am PC noch der Großteil des Einkaufs abgewickelt wird. Zwei Drittel aller Smartphone-Bestellungen sind daher mit einer meist größeren Bestellung von einem PC verknüpft⁸¹.

Die Analyse verschiedener Konzepte im Lebensmittel-Onlinehandel hat außerdem ergeben, dass ein Vollsortiment anzustreben ist, um dem Konsumenten eine gleichwertige Alternative zum stationären Einkauf zu bieten. Um dies konsequent weiterzuverfolgen, wäre es wünschenswert, dass individuelle Portionen und Kundenwünsche auch im Onlinekanal realisierbar sind (145 g Salami, in dünnen Scheiben). Besonders stationäre Händler, die zusätzlich online vertreiben, sollten dies berücksichtigen. Abgesehen davon bietet der Lebensmittel-Onlinehandel die Möglichkeit, ohne signifikante Mehrkosten, die Produktpalette zu erweitern. Da keine Regalfläche nötig ist, können auch Produkte, die weniger oft gekauft werden aber u.U. höhere Margen besitzen (Spezialitäten, internationale Produkte, etc.) angeboten werden. Den Long-Tail Effekt⁸² aktiv zu nutzen, stellt also eine weitere Handlungsempfehlung für den Lebensmittel-Onlinehandel dar.

Um dem Margendruck entgegen zu wirken, kann im Lebensmittel-Onlinehandel mit Aktionen und Produktkombinationen nach Saison oder Anlass (Grill-Special, Weihnachtsaktion, Start into the Summer, Kindergeburtstagspaket etc.) gearbeitet werden. Diese einfache Form des Cross-Selling ermöglicht dem Lebensmittel-Onlinehändler margenstarke, weniger nachgefragte und margenschwache, aber häufig nachgefragte Produkte zu kombinieren und erhöht den Komfort für den Kunden. Eine durchsichtige

⁸¹ Vgl. *Lebensmittelzeitung* (2011a).

⁸² Vgl. *Anderson* (2007), S. 2ff.

Preispolitik ist hierbei nicht zu vernachlässigen, da sonst die Skepsis des Verbrauchers gegenüber versteckten Mehrkosten, den Verkauf hemmen könnte.

Das Internet bietet dem Lebensmittelhandel einen neuen Absatzkanal. Doch mit der steigenden Bedeutung des Web 2.0 sind auch einige Gefahren für Lebensmittel-Onlinehändler verbunden. Die schnelle Verbreitung von negativer Kritik und kein Einfluss auf die Repräsentativität der Beiträge in Foren und Netzwerken sind zu berücksichtigen. Im Lebensmittel-Onlinehandel heißt dies, dass das Qualitätsmanagement von essentieller Bedeutung ist, um wenig Raum für negative Kritik zu lassen. Dem unmittelbaren Kundenfeedback muss große Beachtung geschenkt werden und kann so zu Verbesserungsvorschlägen oder Vorschlägen zur Sortimentserweiterungen genutzt werden. Die Einrichtung einer Community sollte ebenfalls in Betracht gezogen werden. Der Lebensmittel-Onlinehandel kann den sozialen Aspekt, den der Einkauf für Lebensmittel für einige Konsumenten hat, nur schwer ersetzen. Eine Community könnte die fehlende Interaktion mit Gleichgesinnten zumindest teilweise kompensieren. Dem Lebensmittel-Onlinehändler bietet sich eine zusätzliche Möglichkeit dem Konsumenten schnell und kostengünstig Informationen über das Unternehmen, Rabattaktionen, etc. zukommen zu lassen. Eine weitere Möglichkeit Nachteile des Lebensmittel-Onlinehandels zu kompensieren, bietet die Integration einer Chat-Funktion. Nutzer können so individuelle Antworten, wie im stationären Handel in Echtzeit und von qualifiziertem Personal erhalten⁸³. Die Tatsache, dass im Lebensmittel-Onlinehandel wesentlich höhere Marketingausgaben als im stationären Handel zu verzeichnen sind, trägt dem Sachverhalt Rechnung, dass diese Nische noch etabliert werden muss. Einsteigern in den Lebensmittel-Onlinehandel muss also bewusst sein, dass die Entwicklung zu höheren Umsatzvolumina kein Selbstläufer ist. Die Kommunikationsmaßnahmen sollten den Mehrwert, den der Lebensmittel-Onlinehandel bietet, hervorheben, um so eine Änderung des Einkaufsverhaltens zu bewirken.

⁸³ Das Onlineportal des französischen Lebensmitteleinzelhändlers *Carrefour* bietet diese Möglichkeit bereits.

Abschließend soll anhand einer möglichen Analogie des Lebensmittel-Onlinehandels zum Onlinehandel mit Textilien gezeigt werden wie die Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels aussehen kann. Noch vor einigen Jahren erschien der Onlinehandel mit Textilien und Schuhen als wenig praktikabel, da eine Anprobe nicht möglich und der Rückversand teuer und zeitaufwändig ist. Mit der Etablierung eines kostenlosen Rückversands konnte dieses Hemmnis gelöst werden und der Onlinekauf von Bekleidung und Schuhen hat mittlerweile den zweitgrößten Anteil am Onlinemarkt. Ein ähnlich entscheidender Faktor ist das Fulfillment im Lebensmittel-Onlinehandel, das in Frische und Qualität die Ansprüche des Verbrauchers erfüllen muss. Hier wird trotz des Erfolgs im europäischen Ausland und der identifizierten Nachfrage in Deutschland, die Expertise und Kompetenz der Anbieter darüber entscheiden, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum sich der Lebensmittel-Onlinehandel etabliert. Die technische Lösung steht hier weniger im Vordergrund als die betriebswirtschaftliche Machbarkeit, da geringe Margen und eine hohe Preissensibilität in Deutschland Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu ausländischen Märkten sind. Der noch unbesetzte Markt in Deutschland bietet ein attraktives Umfeld für Pure Player wie für Multi-Channel Anbieter. Gerade für letztere stellt sich die Entscheidung über den Einstieg in den Lebensmittel-Onlinehandel nicht. Die diffizile Umsetzung und hohe spezifische Anforderungen des Segments setzen Expertise und Erfahrung voraus. Die Mehrheit der Experten konnte das Potential des Lebensmittel-Onlinehandels bestätigen, was einen zeitnahen Einstieg rechtfertigt, um der Marktentwicklung voraus zu sein. Hinzu kommt, dass der Lebensmittelmarkt in Deutschland seit 2004 nur um 10% gewachsen. Demzufolge ist abzüglich der Inflation kaum ein Wachstum zu verzeichnen. Trotz des stagnierenden Lebensmittelmarktes bietet der Absatz von Lebensmittel über den Onlinekanal attraktives Wachstumspotential, das es gilt auszuschöpfen.

Auch für Pure Player ist jetzt der Einstieg für den Lebensmittel-Onlinehandel sinnvoll. Zum Einen erhöht jeder zusätzliche Anbieter den Bekanntheitsgrad dieser Form des Lebensmittelvertriebs, zum Anderen können wichtige Erfah-

rungen gesammelt werden. Denn im Laufe der Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels in Deutschland ist es wahrscheinlich, dass es zu einer Konsolidierung der Anbieter kommt. Daraus folgt, dass sich langfristig nur die Anbieter behaupten können, die sehr profitabel sind und zusätzlich relevanten Mehrwert bieten können. Hierbei können die innerhalb dieser Thesis erarbeiteten Handlungsempfehlungen eine Hilfestellung bieten. Zu berücksichtigen bleiben allerdings immer die individuellen Gegebenheiten innerhalb jedes Pure Players/Multi-Channel-Anbieters, so dass weitere, den Umfang dieser Arbeit übersteigende, Analysen nötig sind.

Es wird interessant die Entwicklungen dieses sehr spezifischen Marktes zu beobachten. Anfang 2012 erfolgt der Markteintritt des Lebensmittel-Onlineportals *allyouneed.eu*, an dem die *DHL* zu 33% beteiligt ist. Der Logistikexperte wird die Lagerhaltung, Kommissionierung und den Versand der Lebensmittel übernehmen⁸⁴. Sind bisher einige Lebensmittel-Onlinehändler Kunde des KEP-Dienstleisters und versenden via Paketversand Lebensmittel, so sind nun zum ersten Mal umfangreichere, strukturelle Anpassungen eines großen Logistikdienstleister an den Lebensmittel-Onlinehandel zu erwarten. Ob dies einen weiteren Meilenstein im Bereich des Lebensmittel-Onlinehandels in Deutschland darstellen wird, bleibt abzuwarten. Ein weiterer interessanter Aspekt wird sein, inwieweit Discounter den Onlinekanal für den Vertrieb von Lebensmitteln erschließen können. Ein eingeschränktes Sortiment und hohe Anforderungen an das Absatzvolumen erschweren für dieses Segment des Lebensmittelmarktes den Einstieg. Andererseits lässt ein Blick ins Ausland die Bandbreite der Entwicklungen erahnen. In Südkorea avancierte *Tesco* zum Marktführer seit es in U-Bahn-Stationen Plakate anbrachte, die Supermarktregale mit den entsprechenden Produkten abbildet. Die Südkoreaner arbeiten im weltweiten Vergleich überdurchschnittlich viel. Mit Hilfe eines Codes, der mit einem Smartphone fotografiert wird, landet das Produkt direkt im Warenkorb des Onlineportals. So können sie auf dem Weg

⁸⁴ *Der Handel* (2011).

zur Arbeit oder auf dem Weg nach Hause ihren Einkauf erledigen⁸⁵. Der Treiber für die Etablierung in Südkorea ist also die, für den Einkauf, zur Verfügung stehende Zeit. In Deutschland deuten die identifizierten Zielgruppen daraufhin, dass die demografische Entwicklung mit mehr Singlehaushalten und einer älterwerdenden Gesellschaft, die Etablierung des Lebensmittel-Onlinehandels fördert. Wird unter Einbeziehung der Handlungsempfehlungen, die in dieser Arbeit erarbeitet wurde, eine betriebswirtschaftlich erfolgreiche Lösung auf Seiten der Anbieter gefunden, kann der Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland ähnlich erfolgreich sein wie in Großbritannien oder der Schweiz.

⁸⁵ *ECC Center* Handel (2011).

Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin* (2005): Start-up-Unternehmen.
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/start-up-unternehmen.html>.
- Altmann, Johannes* (2010): Erfolgsfaktor Shop-Positionierung – Das Konzept macht den Unterschied. In: Internet World Business. <http://www.internetworld.de/Wissen/E-Shop-Tipps/Erfolgsfaktor-Shop-Positionierung-Das-Konzept-macht-den-Unterschied-32472.html>.
- Anderson, Chris* (2007): The Long Tail, Hanser, München.
- Auchan* (2011): URL: <http://www.auchandrive.fr/accueil.jsp>.
- Bitkom* (2011a): Jeder zweite shoppt im Web.
http://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64038_68036.aspx.
- Bitkom* (2011b): Wachstum beim Online-Lebensmittelhandel geht weiter.
http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Presseinfo_Online_Lebensmittel_Oktober_07_10_2011.pdf.
- Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie* (2007): Lebensmittelmarkt Schweiz: "Die Revolution ist im Gange". http://www.bve-online.de/presseservice/bve_aktuell/aktuell_070907/lebensmittelmarkt_schweiz/.
- Bundesverband des Deutschen Versandhandels* (2011): bvh-Auftaktpressekonferenz 2011, „Distanzhandel in Deutschland“ – Die Entwicklung des interaktiven Handels B2C im Jahr 2010, Hamburg.
http://www.versandhandel.org/bvh/aktuelles/details/datum/2011/februar/artikel/bedeutende-umsatzsteigerungen-in-2010-interaktiver-handel-weiter-auf-erfolgskurs-boom-dauert-a/?tx_ttnews%5Bday%5D=1&cHash=48248796d9eee8255a01010ba196c97a&no_cache=1&sword_list%5B0%5D=22.02.2011.
- Carrefour* (2011): Vos courses en ligne. URL: <http://courses.carrefour.fr/>.
- Der Handel* (2011): DHL steigt in den Lebensmittelversand ein (15.12.2011).
<http://www.derhandel.de/news/technik/pages/E-Commerce-DHL-steigt-in-den-Lebensmittelversand-ein-8064.html>.
- Dworak, Thomas/Burdick, Bernhard* (2002): Ökologische und soziale Chancen und Risiken des E-commerce im Nahrungsmittelsektor,
http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/WP126.pdf.
- ECC Center Handel* (2011): Tesco Südkorea – geschickter Einsatz von Smartphones im Lebensmittelhandel (28.07.2011). http://www.ecc-handel.de/tesco_suedkorea_-_geschickter_einsatz_von.php.
- Edeka24* (2011):
<http://www.edeka24.de/index.php?sid=1ebca295246db3896e9a93c7733b75f8&cl=start>.
- EHI Retail Institute/Statista GmbH* (Hg.) (2011): E-Commerce-Markt, Deutschland 2011 – Marktstudie der 1.000 größten Online-Shops für physische und digitale Güter, Köln und Hamburg, 2011.
- Ernst & Young* (2011): *Ernst & Young Handelsbarometer – April 2011*.
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Handelsbarometer_-_Maerz_2011/\\$FILE/Ernst-Young%20Handelsbarometer%20Maerz%202011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Handelsbarometer_-_Maerz_2011/$FILE/Ernst-Young%20Handelsbarometer%20Maerz%202011.pdf).
- Froodies* (2011): Lieferbedingungen.
<http://www.froodies.de/shop/displayDeliveryTerms.htm#sortiment>.
- Germany Trade & Invest* (2010): Frankreichs Nahrungsmittelmarkt relativ stabil (05.02.2010). <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=66818.html>.

Google (2011): Einführung in Suchmaschinenoptimierung.
http://static.googleusercontent.com/external_content/untrusted_dlcp/www.google.de/de/de/webmasters/docs/einfuehrung-in-suchmaschinenoptimierung.pdf.

HACCP Hygienemanagement (2010): <http://www.haccp-hygienemanagement.de/>.

HDE Handelsverband Deutschland Der Einzelhandel (2010): Lebensmittelpreise: Keine Spirale nach unten (07.04.2010).
<http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/node/829530/Lde/index.html>.

Hompel, Michael ten Heidenblut, Volker (2011): Taschenlexikon Logistik, Abkürzungen, Definitionen und Erläuterungen der wichtigsten Begriffe aus Materialfluss und Logistik, 3. bearbeitete und erweiterte Auflage, Springer, Berlin.

IFH Retail Consultants (2010):
http://www.handelswissen.de/data/handelslexikon/buchstabe_v/Vollsortiment.php.

Institut für Handelsforschung (2009): Angebots- und Nachfragemacht, Zum Verhältnis von Industrie und Handel, <http://www.einzelhandel.de/pb/site/hde/get/1149310>.

Institut für Weltwirtschaft und Internationales Management, Universität Bremen.
<http://www.iwim.uni-bremen.de/publikationen/pdf/w025.pdf>.

Institute of Grocery Distribution (2011): UK Grocery Market Performance. URL:
<http://www.igd.com/index.asp?id=1&fid=1&sid=17&tid=0&folid=0&cid=94>.

Internet World Business (2010): Online-Verkauf von Lebensmittel – Jetzt geht's los, Ausgabe 15/2010, <http://www.internetworld.de/Heftarchiv/2010/Ausgabe-15-2010/Jetzt-geht-s-los>.

Internet World Business (2011a): SEO-Tipps nach Google Panda,
<http://www.internetworld.de/Nachrichten/Marketing/Praxistipps/SEO-Tipps-nach-Google-Panda-So-gehen-Sie-gestaerkt-aus-dem-Update-hervor-61026.html>.

Internet Word Business (2011b): Social Media für kleine und mittlere Unternehmen – Klein anfangen, <http://www.internetworld.de/Nachrichten/Medien/Praxistipps/Social-Media-fuer-kleine-und-mittlere-Unternehmen-Klein-anfangen-61102.html>.

Internet World Business (2011c): Tipp des Tages: Nutzen Sie Links aus Social Media,
<http://www.internetworld.de/Nachrichten/Marketing/Praxistipps/SEO-fuer-Einsteiger-Tipp-des-Tages-Nutzen-Sie-Links-aus-Social-Media-61411.html>.

Kaiser's Tengelmann Lieferservice (2011): <https://www.kaisers.biz/Shop/start>.

Krieger, Winfried (2011): Fulfillment,
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/fulfillment.html>.

Lebensmittelhygiene-Verordnung – LMHV In: Bundesgesetzblatt, Teil I 1997, Bonn.

Lebensmittelzeitung (2010): Franzosen mit Drive (19.02.2010).
http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/Frankreich-E-Commerce-mit-Drive_78457.html?a=2.

Lebensmittelzeitung (2011a): Einkauf vor dem leeren Kühlschrank (21.07.2011).
http://www.lebensmittelzeitung.net/news/it-logistik/protected/LeShop-Einkaufen-mit-iPhone--Co_87977.html?a=0.

Lebensmittelzeitung (2011b): Leclerc will Carrefour entthronen (04.11.2011).
<http://www.lebensmittelzeitung.net/news/top/protected/show.php?id=89887&page=2>.

Lebensmittelzeitung (2011c): Top 30 LEH Deutschland 2011.
http://www.lebensmittelzeitung.net/business/handel/rankings/pages/Top-30-LEH-Deutschland-2011_165.html#rankingTable.

Lehman, Norbert (2011): Käse mit der Maus – E-Food, bisher ein schlafender Riese im Internethandel erwacht allmählich. Doch der Markt für Online-Lebensmittel hat seine eigenen Regeln. In: Handelsjournal, <http://www.handelsjournal.de/markt/verkauf/3501--kaese-mit-der-maus.html>.

LeShop (2011): <http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=1&lge=de>.

McKinsey & Company (2010a): Was Kunden morgen wollen – Fünf Trends werden in den kommenden Jahren das Einkaufsverhalten prägen.

http://www.mckinsey.de/downloads/publikation/akzente/2010/akzente_1002_008.pdf.

McKinsey & Company (2010b): Lebensmittel online,

http://www.mckinsey.de/html/publikationen/akzente/2010/akzente_0210.asp

Nielsen (2011): Handel, Verbraucher, Werbung, Deutschland 2011. URL:

http://www.acnielsen.de/site/documents/Nielsen_D2011_internet_23.08.pdf.

OC&C Strategy Consultants (2010): Online-Lebensmittel in Deutschland – steht das Geschäftsmodell in Deutschland vor dem Durchbruch? Ein OC&C-Insight, Düsseldorf.

Ocado (2011): About us. URL: <http://www.ocadogroup.com/about-us/key-facts.aspx>.

Real Drive (2011): [http://www.real-](http://www.real-drive.de/storeselection;jsessionid=5A6B333E6F4511879338C8DAE27A2931)

[drive.de/storeselection;jsessionid=5A6B333E6F4511879338C8DAE27A2931](http://www.real-drive.de/storeselection;jsessionid=5A6B333E6F4511879338C8DAE27A2931).

REWE Express Drive (2011): <http://www.richrath-express.de/>.

REWE Online (2011): Fragen & Antworten. <http://www.rewe-online.de/index.html>.

Saymo (2011): Liefer- und Versandbedingungen. <http://www.saymo.de/content/versand/>.

Schröder, Hendrik (2005): Multichannel-Retailing, Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Springer, Berlin und Heidelberg.

Siebel, Lars (2000): Food Logistics: Lebensmittel via Internet – Trends, Konzepte und logistische Probleme, Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf.

Spiegel (2000): Otto liefert Lebensmittel bundesweit. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/a-92421.html>.

Spiegel (2003): Otto stoppt Online-Supermarkt.

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,252418,00.html>.

Système U (2011): Les services de courses en ligne. <http://www.coursesu.com/home>.

TNS Infratest In: Initiative D21 (Hg.): (N)Onliner Atlas 2011 – Eine Topographie des digitalen Grabens durch Deutschland – Nutzung und Nichtnutzung des Internets, Strukturen und regionale Verteilung, Königsdruck, o.O., 2011

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

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School

Alteburgstraße 150

D-72762 Reutlingen

Fon: +49 (0)7121 / 271-6010

Fax: +49 (0)7121 / 271-6022

E-Mail: carsten.rennhak@reutlingen-university.de

Internet: www.esb-reutlingen.de

und

Prof. Dr. Gerd Nufer

Hochschule Reutlingen – Reutlingen University

ESB Business School / Reutlingen Research Institute (RRI)

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.esb-reutlingen.de

Internet: www.reutlingen-university.de/hochschule/forschung.html

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 Beillard / Mohammed Esmail / Martina Knöll:*
Die Batterie als Schlüsseltechnologie für die Elektromobilität der Zukunft: Herausforderungen – Potenziale – Ausblick

ISSN 1863-0316