



Hochschule für Angewandte  
Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

**Fakultät Life Science**  
Studiengang Ökotrophologie

# Bachelorarbeit

## Organisationsformen des Lebensmittel-E-Commerce in Deutschland - Eine Analyse und Bewertung

Vorgelegt von:

Ina Clausen

Matrikelnummer:

2155310

Tag der Abgabe:

02.06.2016

Betreuender Professor: Prof. Dr. Christoph Wegmann

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Helmut Laberenz

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>1</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>2</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Was ist E-Commerce im Lebensmittelbereich?</b> .....	<b>5</b>
2.1 Definition E-Commerce .....	5
2.2 Entwicklung des Lebensmittelmarktes in Deutschland.....	7
2.3 Erläuterung der Wertschöpfungskette .....	11
2.4 Herausforderungen der Online-Distribution von Lebensmitteln.....	14
<b>3 Strukturen des Lebensmittel-Onlinehandels</b> .....	<b>18</b>
3.1 Betriebstypen und Strategien im Lebensmittel-E-Commerce.....	18
3.2 Strukturen und Funktionen .....	19
3.2.1 Logistik .....	19
3.2.2 Sortiment .....	23
3.2.3 Kundenansprache .....	25
3.2.4 Aufbau und Implementierung eines Online-Shops .....	29
3.3 Konzeptionelle Vor- und Nachteile .....	33
<b>4 Untersuchung der Shop-Konzepte</b> .....	<b>38</b>
4.1 Anbieterüberblick .....	38
4.2 Strukturen und Funktionen .....	41
4.2.1 Logistik .....	41
4.2.2 Sortiment .....	47
4.2.3 Kundenansprache .....	50
4.2.4 Aufbau und Implementierung des Online-Shops .....	54
4.3 Vor- und Nachteile der Anbieter für den Endverbraucher .....	58
4.4 Chancen und Risiken der Shop-Konzepte .....	59
<b>5 Innovationen zur Bewältigung der Last-Mile</b> .....	<b>62</b>
5.1 Kühlpakete .....	62
5.2 Kühl- und Tiefkühlpaketstationen .....	63
5.3 Alternative Lieferkonzepte.....	64

<b>6</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>67</b>
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	67
6.2	Ausblick in die Zukunft .....	68
	<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>I</b>
	<b>Abstract</b> .....	<b>I</b>
	<b>Quellen- und Literaturverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
	<b>Rechtsquellenverzeichnis</b> .....	<b>XXI</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>XXII</b>

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
C2C	Consumer-to-Consumer
CM	Category Management
CRM	Customer Relationship Management
E-Commerce	Electronic Commerce
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
FAQ	Frequently Asked Questions
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
OLH	Online-Lebensmittelhandel
RFID	Radio Frequenz Identifikation
SCM	Supply Chain Management

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2014 -----	8
Abbildung 2: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen -----	9
Abbildung 3: E-Commerce-Umsatz (B2C) in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2015 (in Milliarden Euro) -----	10
Abbildung 4: Betriebstypen im Online-Handel-----	18
Abbildung 5: Mögliche Sortimentsausgestaltungen im Multi-Channel-Handel ----	25
Abbildung 6: Anbieter im Lebensmittelonlinehandel in Deutschland -----	40
Abbildung 7: „BinTelligent“ -----	63

## 1 Einleitung

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel (LEH) hat mit schweren Wachstumsbedingungen zu kämpfen: Der Markt ist nahezu gesättigt und das Wachstum fällt seit Jahren gering aus (Strecker et al 2010, S. 31; GfK 2014). Prognosen gehen davon aus, dass dies auch so bleiben wird (Wagner et al 2014, S. 7). Im deutschen Lebensmittelmarkt ist die Konkurrenz zwischen den Unternehmen um Kunden und Marktanteile groß.

In diesem Feld suchen die Händler verstärkt nach Strategien und neuen Ideen, um sich von Wettbewerbern abzuheben (Stein 2014). Der Lebensmittel-E-Commerce ist dabei bisher eine Randerscheinung. Bisher liegt der Anteil an Lebensmitteln, die online erworben werden, bei unter einem Prozent (A.T. Kearney 2011, S. 2). In der Vergangenheit sind einige Unternehmen, darunter teils namhafte wie beispielsweise der *Otto-Konzern*, an den Herausforderungen gescheitert (Helmke 2014). Zu groß waren die Schwierigkeiten vor allem in Bezug auf die Logistik und zu hoch die damit verbundenen Kosten. Im preisdominierten deutschen Lebensmittelmarkt, den nach wie vor die Discounter anführen, waren die Voraussetzungen für den Erfolg nicht gegeben (Weber 2015a, S. 74). Doch prognostizieren mehrere Studien für die kommenden Jahre ein hohes Wachstum im E-Commerce von Lebensmitteln in Deutschland (GfK Geomarketing 2015, S. 16; A.T. Kearney 2011, S. 10; Wagner et al 2014, S. 10). Andere wiederum gehen davon aus, dass E-Commerce bei Lebensmitteln auch zukünftig eine geringe Bedeutung haben wird (KPMG 2012, S. 45). Beispiele aus anderen europäischen Ländern wie Großbritannien (Wagner et al 2014, S. 9) und der Schweiz zeigen (Gehl 2014, S. 29), dass E-Food funktionieren kann. Seit einigen Jahren steigen immer wieder neue Anbieter, mit teils sehr unterschiedlichen Strategien und Voraussetzungen, in den deutschen Markt ein. Gespannt wird dabei dem mutmaßlichen Eintritt von *Amazon Fresh* Ende dieses Jahres entgegengesehen.

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Organisationsformen einiger ausgewählter Anbieter analysiert und deren Zukunftspotentiale bewertet. Dafür ist die Abgrenzung von Lebensmitteln als eine Produktgruppe mit besonderen Eigenschaften und die daraus resultierenden Schwierigkeiten für den Online-Lebensmittelhandel (OLH) von Bedeutung. Ob Pure Player, der kooperative Online-Handel oder Multi-Channel-Händler den Herausforderungen besser gewappnet sind, soll ermittelt

werden. Dafür werden Logistik, Sortimentsgestaltung, Kundenansprache und der Aufbau eines Online-Shops zunächst theoretisch betrachtet. Im Anschluss werden sieben Anbieter hinsichtlich dieser Aspekte verglichen und bewertet.

Eine besondere Herausforderung stellt die letzte Meile zum Kunden dar. Die Lieferbedingungen sollen möglichst bequem und flexibel sein. Außerdem geht es um die Gewinnung des Kundenvertrauens. Für Verbraucher ist das größte Hindernis im OLH, dass sie die Produkte vor dem Kauf nicht sehen und fühlen, somit keine eigene Bewertung der Qualität durchführen können (A.T. Kearney 2011, S. 5). Außerdem fehlt ihnen das Vertrauen zu unbekannten Anbietern (Wagner et al 2014, S. 9). Es ist daher wichtig den Kunden die Sicherheit zu vermitteln, dass unter anderem kühlpflichtige Lebensmittel entsprechend sicher transportiert werden. Bereits marktfähige Innovationen, aber auch sich noch in der Entwicklung befindliche Lösungen zur Bewältigung dieses Problems, sollen in Kapitel fünf vorgestellt werden.

## 2 Was ist E-Commerce im Lebensmittelbereich?

### 2.1 Definition E-Commerce

Eine einheitliche Definition des Begriffes Electronic Commerce (E-Commerce) findet sich in der Literatur nicht. Häufig wird E-Commerce mit dem Terminus „E-Business“ vermischt bzw. synonym verwendet (Merz 2002, S. 19). Picot, Reichwald und Wigand bezeichnen E-Commerce als „jede Art wirtschaftlicher Tätigkeit auf der Basis elektronischer Verbindungen“ (2003, S. 337). Diese Definition schließt damit die Bandbreite von „elektronischen Hierarchien über elektronische Netzwerke bis hin zu elektronischen Märkten“ (Picot et al 2003, S. 337) mit ein. Dabei ist die Abwicklung der Prozesse nicht auf das Medium Internet begrenzt, sondern kann auch über andere Informations- und Kommunikationstechnologien wie Telefon oder Fax erfolgen (Fritz 2001, S. 5). Der Terminus E-Commerce wird hier weiter gefasst als es bei anderen Autoren erfolgt, die diese Definition als E-Business charakterisieren würden.

„Electronic Business ist die Gesamtheit der aufeinander abgestimmten Verfahrensweisen, die durch den Einsatz von E-Technologien eine ressourcensparende Koordination und Integration von Geschäfts-, Kommunikations- und Transaktionsprozessen auf der Markt- und der Unternehmensebene mit dem Ziel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung im Wettbewerb ermöglicht.“ (Weiber 2002, S. 10) E-Business geht damit weit über die Digitalisierung des Handels hinaus und bezieht sich auf alle Unternehmensprozesse, sowohl interne als auch externe (Klaus et al 2012, S. 133).

E-Commerce hingegen fokussiert den Kaufprozess zwischen zwei Marktpartnern auf elektronischen Märkten und ist „die Summe der Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung über E-Technologien und die Nutzung des Internets als neue Distributionsplattform“ (Weiber 2002, S. 10). Einige weitere Definitionen von E-Commerce sind im Folgenden aufgelistet.

„Electronic Commerce umfaßt die Leistungsaustauschprozesse Anbahnung, Aushandlung und Abschluß von Handelstransaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten mittels elektronischer Netze.“ (Wirtz 2001, S. 39)



„Mit E-Commerce (auf Deutsch elektronischer Geschäftsverkehr) werden alle Aktivitäten bezeichnet, bei denen zwei oder mehrere Partner über elektronische Telekommunikationsmedien geschäftliche Aktivitäten vorbereiten oder ausführen.“  
(Kotler et al 2003, S. 96)

„Die Unterstützung von Handelsaktivitäten über Kommunikationsnetze.“ (Merz 2002, S. 20)

„eCommerce ist die digitale Anbahnung, Aushandlung und/oder Abwicklung von Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten.“ (Clement et al 2001, S. 50)

Laut der meisten Definitionen bezeichnet der Begriff E-Commerce somit einen Teilbereich des E-Business, der sich auf die Digitalisierung der ökonomischen Unternehmensaktivitäten fokussiert, im Wesentlichen auf den elektronischen Handel von Waren und Dienstleistungen (Klaus et al 2012, S. 139; Weiber 2002, S. 10).

E-Commerce differenziert sich über die beteiligten Akteure, das verwendete Medium und den Gütertransfer. Es wird unterschieden zwischen E-Commerce von Unternehmen untereinander (B2B), zwischen Unternehmen und Konsument (B2C), zwischen Konsumenten (C2C) sowie zahlreiche weitere Einsatzmöglichkeiten. Als Medium dient vor allem das Internet. Es sind aber auch Telefon- oder Mobile-Systeme denkbar (Olbrich et al 2015, S. 5–8). Gütertransfer meint den Austausch von Leistungen zwischen Anbieter und Kunden und impliziert die Distribution der Produkte zum Kunden sowie den Bezahlvorgang. Der Digitalisierungsgrad der Produkte beeinflusst hierbei die Distribution. Digitale Produkte, wie beispielsweise Software oder E-Books, können direkt über das Internet vertrieben werden. Nicht-digitale Produkte (z.B. Kleidung, technische Geräte oder auch Lebensmittel) können auf Grund ihrer Beschaffenheit zwar online gesucht und bestellt werden, die Distribution muss jedoch auf physischem Wege erfolgen (Fritz et al 2006, S. 121). Auch der Bezahlvorgang kann digital (z.B. Sofortüberweisung, PayPal) oder bar bei Warenübergabe geschehen (Stahl et al 2012, S. 170–182).

Vom E-Commerce von Lebensmitteln spricht man dann, wenn ein Kunde die Prozessschritte (Informationssuche, Produktvergleich, Kaufprozess, evtl. Bezahlung) zum Erwerb von Lebensmitteln auf digitalem Weg erledigt. Daher wird zum Teil auch der Begriff „E-Food“ verwendet (Gorgs 2000, S. 72–75).

## 2.2 Entwicklung des Lebensmittelmarktes in Deutschland

Der LEH entwickelte sich in Deutschland über kleine Ladengeschäfte mit Fremdbedienung in den fünfziger Jahren über größere Selbstbedienungsgeschäfte der sechziger Jahre bis hin zu großflächigen Supermärkten und den in den achtziger Jahren entstandenen Verbrauchermärkten (Kulke 2013, S. 177).

Nach der Lebenszyklushypothese der Betriebsformen durchläuft jede Betriebsform vier Phasen, je nach Literatur auch fünf, in denen der Marktanteil eine typische Größe annimmt. Der Zyklus beginnt mit der Entstehungs- und Experimentierphase, in der neue Konzepte entwickelt und am Markt getestet werden. Konzepte, die sich als wenig erfolgreich erweisen, verlassen den Markt wieder. Erfolgreiche Konzepte gehen in die Expansionsphase über. In dieser erhöhen sich fortlaufend die Anzahl der Standorte und der Umsatz, während ältere gleichartige Konzepte aus dem Markt verdrängt werden. Die anschließende Reifephase ist gekennzeichnet durch maximalen Marktanteil und wenig Wachstum hinsichtlich der Standortanzahl. Diese wird in der Literatur teilweise noch in zwei weitere Phasen (Reife I und Reife II) unterteilt (Bormann et al 2014, S. 311). In der abschließenden Rückbildungsphase nimmt der Marktanteil ab und die Betriebsform wird durch neue, auf den Markt drängende Konzepte ersetzt (Kulke 2013, S. 174–177).

Seit Mitte der neunziger Jahre dominieren Discounter den Lebensmittelmarkt in Deutschland. Diese befinden sich laut der Lebenszyklushypothese derzeit in der Reifephase, während bei den herkömmlichen Supermärkten die Rückbildungsphase einsetzt. Der E-Commerce im Bereich Lebensmittel startete in Deutschland in den neunziger Jahren (Dannenberg et al 2014; Fischer 1998), befindet sich jedoch erst in der Experimentierphase. Die lange Entwicklungszeit lässt sich vor allem damit begründen, dass immer wieder Unternehmen am altbekannten Problem der Zustellung zum Kunden gescheitert sind. Zurzeit sind verschiedene Konzepte auf dem Markt, von denen sich bisher keines entscheidend durchsetzen konnte. Der Umsatz fällt bisher gering aus (Manz 2013, S. 34). Bevor dieser Markt seinen großen Durchbruch erleben kann, müssen zunächst grundlegende logistische Probleme gelöst werden. Eine grafische Einordnung der bedeutenden Betriebstypen in den Lebenszyklus findet sich im Anhang.

Abbildung 1 macht die Schwierigkeiten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels deutlich. Die jährliche Umsatzsteigerung in den letzten zehn Jahren liegt im unteren einstelligen Prozentbereich.

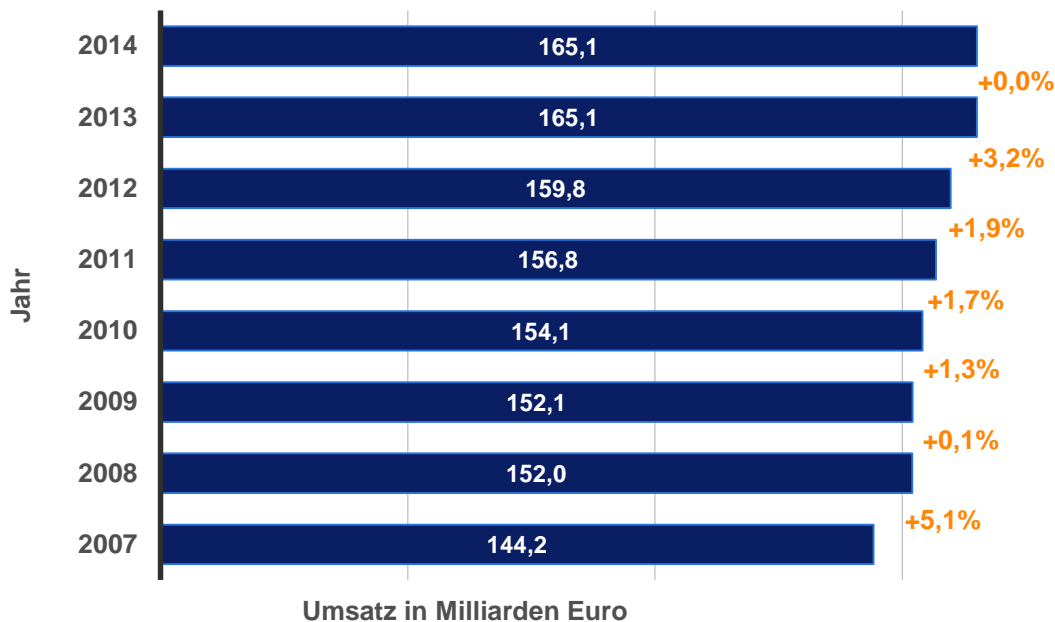


Abbildung 1: Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2007 bis 2014  
Quelle: GfK 2014

Die Umsatzentwicklung ist zum einen auf die anhaltende positive Entwicklung der Discounter zurückzuführen. Zum anderen ist der wesentliche Teil der Umsatzsteigerung laut einer Studie des Hamburgischen Weltwirtschaftsinstituts auf Preissteigerungen zurückzuführen, die insbesondere bei den Nahrungs- und Genussmitteln zwischen 2005 und 2011 mit 14,3% besonders hoch waren. Das reale jährliche Umsatzwachstum fällt folglich niedriger aus. Verlierer sind dabei sowohl die Kauf- und Warenhäuser, der klassische LEH, die Supermärkte und der nichtfilialisierte Fachhandel, den es am stärksten getroffen hat (HWWI 2013, S. 14–18). Prognosen gehen zudem davon aus, dass das niedrige Wachstum im Lebensmittelmarkt in den kommenden Jahren weiter zurückgehen wird. Die Gründe hierfür sind vielfältig und liegen insbesondere in der demographischen Entwicklung, der Einkommensentwicklung, dem zunehmenden Wettbewerb und den Veränderungen von Konsumgewohnheiten und -ansprüchen. Das wird beispielsweise in der abnehmenden Bevölkerungszahl deutlich, wie Abbildung 2 zeigt. Im Jahr 2060 werden etwa 73 Millionen Einwohner in Deutschland leben, was eine Abnahme von etwa 10% im Vergleich zu 2013 bedeutet. Zudem wird der Anteil älterer

Menschen über 64 Jahre zunehmen und die Bevölkerungsgruppe zwischen 20 und 64 Jahren abnehmen. Das führt zu Veränderungen von Konsumgewohnheiten und -ansprüchen durch die älteren Menschen, die zudem in der Regel ein geringeres Einkommen zur Verfügung haben (HWWI 2013, S. 32–45). Weiterhin kann man davon ausgehen, dass die Ausgaben für Nahrungsmittel in den kommenden Jahren weiter sinken. Zudem sind Verbraucher in Deutschland insgesamt sehr preissensibel bezüglich Nahrungsmitteln (Hansen et al 2013, S. 54). Diese Faktoren werden zwangsläufig den ohnehin schon umkämpften Lebensmittelmarkt weiter verschärfen, den Wettbewerb verstärken und zu geringen realen Umsatzwüchsen der Lebensmitteleinzelhändler führen (HWWI 2013, S. 32–45).

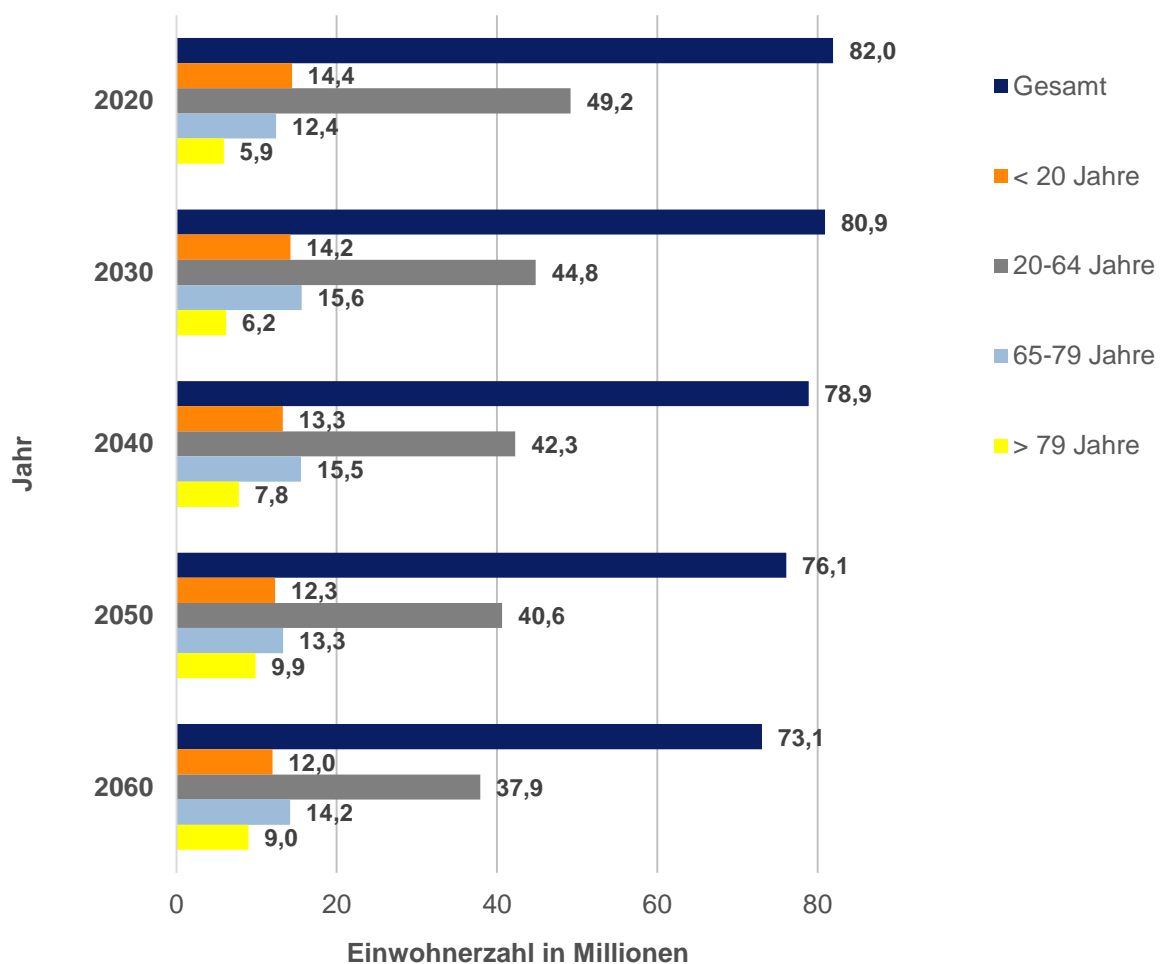


Abbildung 2: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach Altersgruppen  
Quelle: Statistisches Bundesamt 2015

Anlässlich der pessimistischen Prognosen stellt sich für Unternehmen die Frage nach zukunftssträchtigen Konzepten und Wachstumspotentialen auf dem deutschen Lebensmittelmarkt.

Im Gegensatz zum Einzelhandel in Deutschland entwickelt sich der elektronische Handel im Internet weiterhin positiv (Kreutzer 2014, S. 472). Wie Abbildung 3 zeigt, sind hier seit Jahren stetige Wachstumsraten zu beobachten.

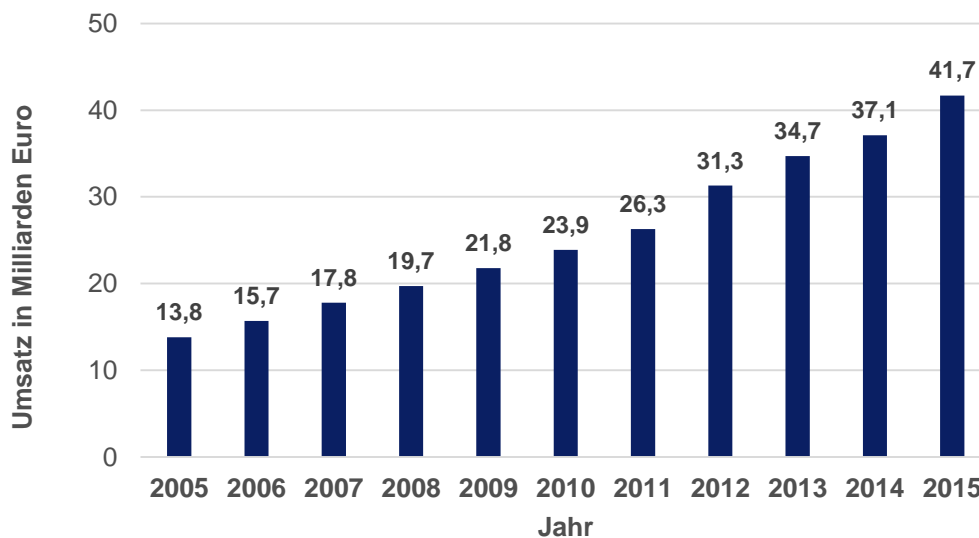


Abbildung 3: E-Commerce-Umsatz (B2C) in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2015 (in Milliarden Euro)  
Quelle: Handelsverband Deutschland 2015, S. 3

Dies bezieht sich allerdings auf Waren aus dem Non-Food Bereich. Der E-Commerce von Lebensmitteln ist nach wie vor ein Nischenmarkt, wie die GfK-Studie „E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen?“ aus dem Juli 2015 zeigt. Der Anteil an Lebensmitteln, die online gekauft werden, ist laut dieser mit 1,2 % gering (GfK Geomarketing 2015). Zu groß waren bisher die Probleme in der Infrastruktur und zu gering die Bereitschaft der Kunden diesen Distributionskanal zu nutzen, so dass in der Vergangenheit einige Unternehmen den Markt wieder verlassen mussten (Dannenberget al 2014, S. 239; Weber 2015a, S. 74). Dass dieses Modell jedoch erfolgreich sein kann, zeigen Beispiele außerhalb Deutschlands. Dort ist der OLH bereits in einigen Ländern wie Großbritannien (Wagner et al 2014, S. 9; Heinemann 2016, S. 153) oder der Schweiz (Gehl 2014, S. 29) etabliert und liefert vielversprechende Erfolge. Und so prognostiziert die GfK-Studie, dass im Bereich Lebensmittel und Drogerie das höchste Wachstum im Online-Gesamtumsatz bis zum Jahr 2025 zu erwarten ist (GfK Geomarketing 2015). Weitere Studien

bestärken die Auffassung, dass der OLH in den kommenden Jahren eine Steigerung erfahren wird (A.T. Kearney 2011; Wagner et al 2014).

Es stellt sich die Frage, ob sich mit diesem zusätzlichen Absatzmarkt möglicherweise Wachstumspotentiale für den LEH eröffnen. Oder ist eine Investition in diesem Bereich auch für andere Unternehmen lohnenswert? Und falls dieser Markt tatsächlich so stark wächst wie prognostiziert: Wer ist in der Lage mit hohen Bestellmengen und den damit entstehenden Herausforderungen umzugehen? Vor diesem Hintergrund muss zunächst die Wertschöpfungskette des Handels betrachtet werden. Es soll dargelegt werden, inwieweit sich diese in den letzten Jahren verändert hat und möglicherweise durch den zunehmenden E-Commerce verändern wird.

### **2.3 Erläuterung der Wertschöpfungskette**

Produzierende Lebensmittelunternehmen müssen sich zwischen Eigenabsatz oder Fremdsatz ihrer produzierten Waren entscheiden, was letztendlich eine Kostenfrage ist. Die Transaktionskostentheorie besagt, dass sich eine Senkung der anfallenden Gesamtkosten bei Anbietern und Nachfragern gleichsam durch eine Senkung der Transaktionskosten erreichen lässt. Transaktionskosten sind dabei Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Kontroll- und Anpassungskosten. Wenn sich durch Einschaltung einer Zwischenstufe die Transaktionskosten bei Anbietern und Nachfragern reduzieren, lassen sich auch beidseitig die Gesamtkosten reduzieren. Diese Funktion erfüllt der Einzelhandel. Als Bindeglied zwischen Anbieter und Nachfrager reduziert er die Transaktionskosten des Anbieters durch eine verbesserte Verkaufsorganisation und die des Nachfragers durch optimierte Informationsversorgung (Picot 1986, S. 2ff.).

Um die Transaktionskosten zu reduzieren, bündelt der Handel fünf wesentliche Funktionen für Anbieter und Nachfrager. Dies sind physische Distribution, Sortimentsgestaltung, Informations- und Beratungsfunktion, finanzielle Transaktionen und Bereitstellung von Verbunddienstleistungen. Die Frage ist, inwiefern sich diese Handelsfunktionen durch die zunehmende Bedeutung von moderner Informationstechnologie ändern bzw. welche Funktionen möglicherweise nicht mehr vom Handel, sondern von Drittanbietern wahrgenommen werden können. Dazu werden

die Handelsfunktionen im Folgenden kurz erläutert und der jeweilige Einfluss der Technologien auf diese betrachtet (Albers et al 1997, S. 70).

Physische Distribution bedeutet, dass der Handel die zeitliche und räumliche Verfügbarkeit der Waren übernimmt. Indem er große Chargen in kleinere Einheiten aufteilt und dem Nachfrager bereitstellt, überbrückt er räumliche Distanzen zwischen Anbieter und Nachfrager. Außerdem übernimmt er eine Lagerfunktion, das heißt er gleicht Schwankungen in Angebot und Nachfrage aus und fungiert somit als Puffer. Dies zeigt sich beispielsweise bei saisonalen Produkten wie Obst und Gemüse. Diese Funktion lässt sich im E-Commerce entbündeln und kann von Speditionen oder Logistikern (z.B. DHL, DPD, UPS) wahrgenommen werden. Während im stationären LEH die Wahl des Standortes eine wesentliche Bedeutung hat, um dem Konsumenten eine möglichst hohe zeitliche und räumliche Verfügbarkeit zu garantieren, gilt dies für den E-Commerce nicht. Zwar stehen dem Kunden die Waren nicht sofort nach Bestellung zur Verfügung, jedoch kann er frei zwischen Abholen am Lager oder der Lieferung nach Hause wählen und ist somit in seiner zeitlichen und räumlichen Gestaltung flexibler (Albers et al 1997, S. 72f.).

Die Sortimentsgestaltung beinhaltet die Zusammenstellung und Präsentation der Waren für den Konsumenten. Dabei gilt es die Bedürfnisse der Konsumenten zu ermitteln und das Sortiment dahingehend aufzubauen, dass dieser möglichst wenig Händler aufsuchen muss. Bei der Erfüllung der Sortimentsfunktion geht es vor allem um die Informationssammlung und die Ermittlung von Kundenpräferenzen, jedoch auf relativ niedrigem Individualisierungsgrad. Die Sammlung und Verarbeitung von Informationen hat auch im E-Commerce eine große Bedeutung. Vor allem die Qualität der Produktauswahl auf Basis der Kundenpräferenzen spielt hier eine Rolle. Die moderne Informationstechnologie lässt dabei eine sehr individuelle Informationssammlung und -verarbeitung durch Verbindung personenbezogener Daten aus Benutzerkonten und Auswertung von Such- und Bestellvorgängen zu. Dies ermöglicht dem Anbieter die Bereitstellung eines individuellen Sortiments und Empfehlung von kundenspezifischen Angeboten. Im Endeffekt erleichtert es dem Konsumenten den Einkauf und erhöht das Image des Unternehmens. Im E-Commerce ist die Sortimentsfunktion dem stationären Handel besonders in einer Hinsicht überlegen: Der limitierte Regalplatz. Während dieser im stationären Einzelhandel hart umkämpft ist, bieten sich im E-Commerce für die Unternehmen

Möglichkeiten zur Sortimentserweiterung, sowohl in der Tiefe als auch in der Breite. Dies bedeutet auch erweiterte Möglichkeiten im Bereich des Cross-Selling (Albers et al 1997, S. 73f.).

Unmittelbar an die Sortimentsfunktion schließt sich die dritte Funktion des Handels an. Dieser stellt dem Kunden Informationen über die Produkte in gebündelter Form zur Verfügung und berät gegebenenfalls welches Produkt am geeignetsten sein könnte (Informations- und Beratungsfunktion). Das reduziert die Transaktionskosten beim Kunden. Auf Grund der Produktbeschaffenheit tritt diese Beratung in Bezug auf Lebensmittel in den Hintergrund und konzentriert sich vor allem auf den Vergleich von Preisen. Doch wird auch diese Funktion zunehmend entbündelt und von Drittanbietern übernommen. Das Angebot ist schier endlos und wird von Anbietern wie beispielsweise [idealo.de](http://idealo.de), [preisvergleich-lebensmittel.com](http://preisvergleich-lebensmittel.com) und [supermarktcheck.de](http://supermarktcheck.de) übernommen (Albers et al 1997, S. 74ff.).

Die Erfüllung der finanziellen Transaktionsfunktion betrifft Anbieter und Nachfrager gleichermaßen. Da weniger Händler aufgesucht werden müssen, senken sich durch die Sortimentszusammenstellung die Transaktionskosten des Konsumenten. Für den Hersteller wird das Risiko minimiert, da der Handel als Agent zwischen Anbieter und Konsument fungiert und die Ware im Voraus beim Hersteller bezahlt. Diese Funktion ist bereits in der Vergangenheit vermehrt von Drittanbietern beispielsweise durch Girocard- (früher EC-Karte) und Kreditkartenzahlung übernommen worden (Albers et al 1997, S. 77). Obwohl die Zahlung mit Bargeld im Einzelhandel noch einen hohen Anteil ausmacht, nimmt sie weiter ab, während das bargeldlose Zahlen zunimmt (Rode 2014, S. 46). Im E-Commerce kann diese Funktion vollständig von Handel entbündelt und durch verschiedene Anbieter übernommen werden. Dies können zum einen Kreditkartenunternehmen wie Visa oder Mastercard, aber auch Unternehmen wie PayPal oder [sofort.com](http://sofort.com) (Anbieter von Sofortüberweisung) sein (Albers et al 1997, S. 77).

Als letzte Funktion stellt der Handel für den Nachfrager unterschiedliche Verbunddienstleistungen zur Verfügung, die das Produktportfolio rund um den Einkauf ergänzen. Dazu gehört im LEH beispielsweise das Store-in-Store Konzept (z.B. Bäcker, Schlüsseldienst, Reinigung), aber auch das Einkaufs-Erlebnis sowie die Sozialfunktion. Im Bereich E-Commerce lassen sich einige Verbunddienstleistungen



leicht vom Handel entbündeln, während dies bei anderen generell nicht der Fall ist. Das Retourenmanagement beispielsweise lässt sich online einfach lösen. Das Shopping-Erlebnis und die Sozialfunktion wiederum können nur in der realen Welt im stationären Handel verwirklicht werden (Albers et al 1997, S. 78).

Im Zusammenhang mit der Wertschöpfungskette und der Reduzierung der Transaktionskosten muss das Efficient Consumer Response (ECR) erwähnt werden. Dieses strategische Konzept betrachtet die Wertschöpfungskette im Ganzen und versucht als Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel die Distributionskosten zu senken, indem nachfrageorientierte Produktion und Distribution stattfindet. Am ECR sind drei Systeme beteiligt: Electronic Data Interchange (EDI), Supply Chain Management (SCM) und Category Management (CM). Basis für EDI ist eine flächendeckende Scannertechnik, da nur bei genauer Verfolgbarkeit der Artikel Daten nutzbringend weitergegeben werden können. SCM soll insbesondere die Kosten der Distribution basierend auf EDI senken. Dies soll durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden. Zum einen sollen die Lagerbestände durch Just-in-Time-Logistik reduziert werden, weil hohe Bestände unnötig Lagerplatz und Arbeitskraft kosten. Zum anderen ist die höchstmögliche Ausnutzung von Transportkapazitäten ein weiteres Ziel, das z.B. durch die vollständige Beladung von LKWs erreicht werden kann. Dies wird ermöglicht durch die Errichtung von Zentrallagern bei Großhändlern und Regionallagern bei kleinflächigen Händlern. LKWs fahren so nicht mehr partiell beladen die Güter vom Hersteller zu jeder einzelnen Filiale, sondern können vollständig ausgelastet ein Zwischenlager ansteuern, in dem Artikel mehrerer Hersteller gelagert werden. Das dritte System CM fokussiert nicht auf der Minimierung von Kosten, sondern auf der Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch kundenorientierte Sortimente. Dies soll durch effiziente Produktentwicklung und Verkaufsförderung sowie das Kernelement der effizienten Sortimente erreicht werden. Um den Einkauf zu steuern, sind Kenntnisse über Sortimentswünsche der Kunden unabdingbar (Bormann et al 2014, S. 437–447).

## **2.4 Herausforderungen der Online-Distribution von Lebensmitteln**

Die Erläuterung der Vor- und Nachteile des E-Commerce von Lebensmitteln erfordert zunächst eine Klärung, um welche Produktart es sich hierbei handelt, welche

Herausforderungen sich durch die Besonderheiten der Produktgruppe ergeben und inwiefern sich diese für die Online-Distribution eignen.

Bei Lebensmitteln handelt es sich um Verbrauchsgüter mit kurzem Produktlebenszyklus. Im Hinblick auf Kaufgewohnheiten spricht man von Convenience Goods (Fritz et al 2006, S. 148f.). Der Kaufentscheidungsprozess läuft hierbei vereinfacht ab, das heißt das Involvement beim Konsumenten ist sehr gering. Dies zeichnet sich durch eine rudimentäre Informationssuche aus, bei der die Entscheidung für ein Produkt häufig direkt im Handel fällt (Solomon et al 2003). Der Kauf von Lebensmitteln erfolgt außerdem häufig habitualisiert oder impulsiv (Kroeber-Riel et al 2013, S. 485–492). Der Kaufprozess im E-Commerce muss an diese Voraussetzungen angepasst werden. Dies kann beispielweise durch die Speicherung des Einkaufszettels für spätere Einkäufe ermöglicht werden. Impulskäufe lassen sich durch geeignete Marketingmaßnahmen am Point-of-Sale fördern.

Lebensmittel weisen bezüglich ihrer Beschaffenheit einige Besonderheiten im Vergleich zu anderen Produktgruppen auf. Neben ernährungsphysiologisch wertvollen Inhaltsstoffen enthalten sie Aromastoffe, die den Geruch und Geschmack bestimmen und ausmachen. Zudem gibt es visuelle und textuelle Merkmale wie Größe, Gewicht, Farbe und Konsistenz eines Produktes, die vom Konsumenten als maßgebliche Qualitätskriterien herangezogen werden. Diese unmittelbar sichtbaren Eigenschaften spielen beim Kauf eine wesentliche Rolle und sind das größte Hemmnis für Kunden Lebensmittel online zu kaufen. Der am häufigsten genannte Grund für Konsumenten Lebensmittel nicht online zu kaufen ist, dass man die Produkte vor dem Kauf nicht sehen, riechen und fühlen kann und somit die Qualität nicht überprüfbar sei (Wagner et al 2014, S. 20). Des Weiteren wird angegeben, dass höhere Kosten und die komplizierte Lieferung vom Online-Shopping abhalten. Auch das fehlende Shopping-Erlebnis und der fehlende soziale Kontakt werden als Gründe angegeben und sollten daher nicht unterschätzt werden (Wagner et al 2014, S. 20; A.T. Kearney 2011, S. 5). Diese Problematik wird sich jedoch online schwerlich lösen lassen, so dass es Konsumententypen geben wird, die man mit diesem Distributionskanal auch auf lange Sicht nicht wird überzeugen können. Auf Grund ihrer Herkunft unterliegen Lebensmittel natürlichen Qualitätsschwankungen, was die Problematik der Empfindlichkeit und Verderblichkeit nach sich zieht. Zwar unterscheiden sich Lebensmittel zum Teil

deutlich in ihrer Haltbarkeit, jedoch haben alle eine begrenzte Haltbarkeit. Gleiches gilt auch für die Empfindlichkeit. Während Mehl oder Reis über längere Zeit gelagert werden können und dabei kaum Qualitätseinbußen hinnehmen müssen, finden bei Obst und Gemüse innerhalb kurzer Zeit enzymatische Vorgänge statt, die mit einer Verschlechterung von Aussehen, Geschmack, Geruch, Konsistenz und dem Abbau ernährungsphysiologisch wertvoller Inhaltsstoffe einhergehen (Strecker et al 2010, S. 157ff.). Diese Gründe erschweren bisher den E-Commerce von Lebensmitteln und verringern die Bereitschaft der Konsumenten diesen Vertriebskanal zu nutzen.

Durch die beschriebene Beschaffenheit von Lebensmitteln ergeben sich folglich besondere Herausforderungen für die Logistik. Vor allem der Bereich der frischen Lebensmittel, die gekühlt werden müssen (z.B. Milchprodukte, Aufschnitt) und Tiefkühlprodukte, sowie empfindliche Lebensmittel, wie beispielsweise Obst, Gemüse und Eier, stellen eine logistische Herausforderung dar (Siebels 2015, S. 59ff.). In der DIN 10508 sind die Bedingungen für die Kühlkette beim Transport von Lebensmitteln geregelt. Kühlbedürftige Lebensmittel dürfen demnach eine Temperatur von 7°C nicht überschreiten. Bei Tiefkühlprodukten ist eine Temperatur von -18°C einzuhalten, die sich jedoch kurzfristig um drei Grad erhöhen darf. Für haltbare Lebensmittel gibt es keine gesonderten Vorgaben (DIN-Normenausschuss 2012, S. 4ff.). Hier werden innovative Logistikkonzepte benötigt, welche die Kühlkette über den Transportweg einhalten können und einen schonenden Transport ermöglichen. Dabei ist zu beachten, dass die Menge an Verpackungsmüll, die der Kunde entsorgen muss, klein gehalten wird. Außerdem sollen die Produkte zur gewünschten Zeit beim Verbraucher ankommen und der Transport für Konsumenten und Anbieter keine hohen Kosten verursachen. Kostenreduzierung ist hierbei ein wichtiger Aspekt, denn die Margen im Lebensmittelbereich sind vergleichsweise niedrig. Es gilt insgesamt das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen, dass diese Herausforderungen auch wirklich gemeistert werden (Siebels 2015, S. 59ff.).

Ob sich Produkte für die Onlinedistribution eignen, lässt sich anhand des 3-D-Modells von Kollmann ermitteln. Das Modell stuft Produkte auf einer mehrdimensionalen Matrix nach digitaler Beschreibbarkeit, digitaler Beurteilbarkeit und digitalem Beratungsaufwand ein. Die digitale Beschreibbarkeit ist hoch, wenn die

Produktmerkmale sich eindeutig und für den Konsumenten nachvollziehbar beschreiben lassen. Die Beschreibbarkeit bei Lebensmitteln ist eher niedrig einzustufen. Zwar lassen sich Inhaltsstoffe und Nährwertangaben präzise angeben, jedoch sind sensorische Eigenschaften wie Geschmack und Geruch schwierig zu vermitteln. Ähnlich schwierig sieht es hinsichtlich der digitalen Beurteilbarkeit aus. Die Qualitätsbeurteilung ist bei Lebensmitteln nur physisch und nicht aus der Ferne möglich. Der digitale Beratungsaufwand ist als gering einzuschätzen, da Lebensmittel keine eingehende Beratung verlangen (Kollmann 2007, S. 227). Insgesamt betrachtet würde man Lebensmittel somit eher als Produkte einstufen, die eine geringe Eignung für die Onlinedistribution aufweisen.

Obwohl sich Lebensmittel nach dem Modell von Kollmann nicht unbedingt für die Online-Distribution eignen, gibt es dennoch Argumente, welche dafür sprechen diese Produkte auch online anzubieten. Durch E-Commerce ergeben sich zahlreiche Vorteile, vor allem für die Konsumenten. Dabei stehen für den Konsumenten Bequemlichkeit, Schnelligkeit, erleichterte Informationssuche, Unterhaltung, Kostenreduzierung und Personalisierung im Vordergrund (Krause 2000, S. 212). Beim Lebensmittelkauf geht es vor allem um zeitliche Vorteile, wie keine Bindung an Ladenöffnungszeiten, das Vermeiden von langen Warteschlangen an den Kassen oder Zeitdruck. Welche möglichen Ziele und Strategien die Anbieter in diesem Feld verfolgen wird in Kapitel 3.1 erläutert.

### 3 Strukturen des Lebensmittel-Onlinehandels

#### 3.1 Betriebstypen und Strategien im Lebensmittel-E-Commerce

Durch die Entwicklung des E-Commerce im Bereich Lebensmittel entstehen neue Betriebstypen, die es zu klassifizieren und zu beschreiben gilt. Eine Übersicht der Betriebstypen zeigt Abbildung 4.

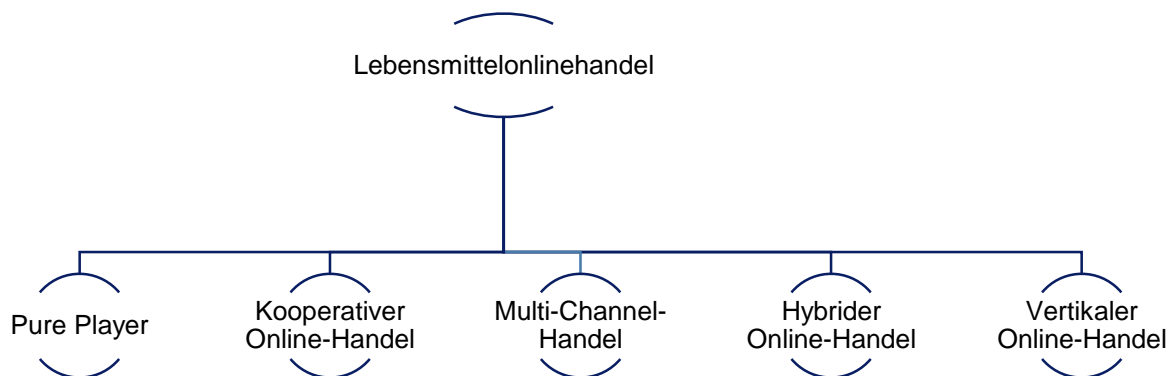


Abbildung 4: Betriebstypen im Online-Handel  
In Anlehnung an Heinemann 2016, S. 110

Im Markt finden sich Pure Player, die ihre Produkte ausschließlich über den Vertriebskanal Internet vertreiben. Der kooperative Onlinehandel meint Portale, auf denen unterschiedliche Hersteller und Händler ihre Waren, auf Basis eines einheitlichen Shop-Konzeptes, anbieten können. Der Anbieter der Plattform kann dabei selbst als Händler auftreten. Multi-Channel-Händler sind Unternehmen, die ihre Produkte über zwei Distributionskanäle, die stationären Filialen und das Internet, absetzen. Genauer gesagt handelt es sich dabei um Lebensmitteleinzelhändler, die ihre Produkte auch online vertreiben. Hybride Online-Händler meint Versandhändler, die ihr ursprünglich reines Kataloggeschäft auf den Distributionskanal des Internets erweitert haben. Vertikale Online-Händler sind Markenhersteller, die ihre eigenen Produkte nicht nur über Händler, sondern auch in einem eigenen Online-Shop anbieten.

Die Anbieter verfolgen mit dem Einstieg in die Onlinedistribution verschiedene Strategien. Vornehmlich geht es darum in einen neuen Markt einzusteigen, dort Fuß zu fassen und das Unternehmenswachstum voranzutreiben. Gerade in neuen Märkten gilt der frühe Eintritt als wesentlicher Erfolgsfaktor, außerdem ist die Überlebensrate von Pionieren höher. Möglicherweise setzt man als Anbieter

Standards und Trends, die als Benchmark für nachfolgende Anbieter gelten (Fritz et al 2007, S. 82). Der LEH im Speziellen erschließt sich mit der Integration des E-Commerce einen zusätzlichen Distributionskanal und erreicht damit mutmaßlich eine neue Zielgruppe und verstärkt die Kundenbindung (Heinemann 2008, S. 76f.). Außerdem geht es darum im Markt neue Trends zu setzen, Innovationen voranzutreiben und sich somit von den Wettbewerbern zu differenzieren und letztlich in einem umkämpften Markt durch Umsatzsteigerung mit Hilfe von Kostenreduzierung und Neukundengewinnung die Marktposition zu festigen bzw. auszuweiten (Passenheim 2003, S. 105).

## **3.2 Strukturen und Funktionen**

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der Strukturen im OLH in Deutschland beschrieben. Hierfür wird auf die Aspekte Logistik, Sortiment, Kundenansprache und die wesentlichen Faktoren beim Aufbau eines Online-Shops eingegangen.

### **3.2.1 Logistik**

Die Aufgabe der Logistik ist die örtliche, zeitliche und physische Transformation von logistischen Objekten in den vier Kernbereichen Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik. Dabei wird auf fünf verschiedene logistische Grundprozesse zurückgegriffen. Das sind Transport-, Umschlag-, Lager-, Bearbeitungs- und Informationsprozesse. Es werden dabei drei wesentliche Ziele verfolgt: Die Sicherstellung der logistischen Qualität, Kostensenkung und Flexibilität (Huber et al 2012, S. 3–14). Auf den Handel mit Lebensmitteln bezogen beschäftigt man sich vor allem mit den Bereichen Beschaffungs-, Distributions- und in Ansätzen der Entsorgungslogistik. Produktionslogistik ist das Metier der produzierenden Lebensmittelhersteller. Im Folgenden soll der Fokus auf der Distributionslogistik liegen, da vor allem dieser Bereich für das Thema dieser Arbeit von wesentlicher Bedeutung ist.

Distributionslogistik beinhaltet die zeitliche und örtliche Transformation von Gütern an die jeweiligen Zielorte durch Transport-, Umschlag- und Lagerprozesse mittels verschiedener Ressourcen wie beispielsweise Mitarbeiter, Transportmittel und Informationstechnologien. Die Distribution wird dabei über eine unterschiedliche Anzahl von Lagerstufen abgewickelt. Die einstufige Distribution erfolgt über

lediglich eine Lagerstufe, die mehrstufige Distribution über mehrere. Eine Kombination aus den beiden genannten Verfahren ist die gemischte Distribution. Es werden ferner verschiedene Arten von Lagerstufen unterschieden. Das Werkslager ist direkt an die Produktionsstätte eines Lebensmittelherstellers angeschlossen. Zentrallager halten Güter aus allen Werkslagern vor und transportieren diese bei Bedarf an Kunden oder nachrangige Lagerstufen, wie das Regional- oder das Auslieferungslager. Regionallager versorgen mit einem Voll- oder Teilsortiment eine bestimmte Absatzregion. Auslieferungslager versorgen den Kunden bei Bedarf direkt (Huber et al 2012, S. 121ff.). Bei der Wahl des Lagerstandortes sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. Dies sind auf Deutschland bezogen beispielsweise die Immobiliensituation, Arbeitsmarktbedingungen, Nähe zu Herstellern, vorhandene Infrastruktur, Umweltauflagen, soziale Bedingungen und Nähe zu Absatzmärkten, Markteintrittsbarrieren sowie Steuerabgaben vor Ort. Die Standortentscheidung lässt sich zum einen durch Berechnung mittels mathematischer Modelle treffen, zum anderen spielen subjektive Einschätzungen eine Rolle (Heiserich et al 2011, S. 124f.).

Wichtig für die Effizienz eines Lagers ist die Organisation. Dabei muss zwischen der festen Lagerplatzordnung oder der chaotischen Lagerung entschieden werden. Bei Ersterem wird jedem Produkt ein fester Lagerplatz zugeordnet. Bei der chaotischen Lagerung wird das Produkt an einem beliebigen freien Lagerplatz eingelagert (Martin 2011, S. 335f.).

Die Kommissionierung dient dazu Artikel für einen oder mehrere Kundenaufträge aus dem Distributionslager zusammenzustellen, um sie anschließend ausliefern zu können. Im Multi-Channel-Handel ist es zudem denkbar die Filiale als Auslieferungslager zu nutzen und Aufträge direkt dort zu kommissionieren. Die Kommissionierung verursacht nach Warenausgang und Transport anteilig die höchsten Kosten im Logistikprozess (Bormann et al 2014, S. 443). Sie besteht aus einem technischen und einem organisatorischen Teilsystem. Das technische Teilsystem beinhaltet die Grundfunktionen Bereitstellen der Ware, Fortbewegen des Kommissionierers, Entnehmen und Abgeben der Ware (Klaus et al 2012, S. 275). Die Entnahme der Ware kann unmittelbar manuell durch den Kommissionierer oder automatisch durch einen Roboter geschehen (Martin 2011, S. 390ff.). Zur Bearbeitung der Aufträge durch den Kommissionierer sind verschiedene Methoden

möglich. Die Kommissionierung kann anhand einer Pickliste, eines Datenterminals, Pick-by-Light oder Pick-by-Voice erfolgen (Klaus et al 2012, S. 277). Das organisatorische Teilsystem befasst sich mit der Ausgestaltung der Kommissionierung (Klaus et al 2012, S. 275). Grundsätzlich ist die einstufige und mehrstufige Kommissionierung zu unterscheiden. Bei der einstufigen Kommissionierung werden die Aufträge direkt vom Bereitstellungsart in das Versandobjekt kommissioniert, demzufolge auftragsbezogen bearbeitet und an die Versandabteilung übergeben (Pick&Pack). Sammelt der Kommissionierer zunächst die Artikel mehrerer Aufträge ein und übergibt sie einer zweiten Stelle, welche diese den jeweiligen Kundenaufträgen zuordnet, spricht man von mehrstufiger Kommissionierung. Bei großen Aufträgen gibt es zudem die Möglichkeit der seriellen Kommissionierung, bei der ein Auftrag parallel durch mehrere Kommissionierer bearbeitet wird (Martin 2011, S. 392f.).

Die größte Herausforderung stellt die Lösung des Last-Mile Problems dar, was die Lieferung direkt bis zum Kunden meint (Klaus et al 2012, S. 311). Dies ist gerade bei verderblichen Lebensmitteln komplex und vor allem teuer, da hier die Kühlkette gewährleistet sein muss und es gegebenenfalls notwendig ist, das Paket direkt an den Kunden auszuliefern (Dünnebacke et al 2015, S. 28). Denkbar sind die drei grundsätzlichen Lösungen eines Bring-, Hol- oder Treffsystems. Beim Bringsystem erfolgt die Lieferung direkt zum Kunden. Dies kann, durch einen Dienstleister wie DHL, Hermes und UPS oder den eigenen Lieferservice, entweder an die Heimlieferadresse oder an eine alternative Lieferadresse (z.B. zum Arbeitsplatz) des Kunden geschehen. Hierbei ist meist die Anwesenheit des Kunden nötig. Eine Ausnahme bildet die Ablage am verabredeten Ort der Wohnstätte. In diesem Bereich werden momentan Innovationen und Technologien entwickelt und getestet, auf die in Kapitel fünf eingegangen wird. Das Holsystem verlangt eine stärkere Einbindung des Kunden in die Distribution, da dieser seine Lieferung selbst beim Handelsunternehmen abholen muss. Dies kann beispielweise in der Filiale eines Lebensmitteleinzelhändlers geschehen. Treffsysteme sind Abholpunkte, an denen der Kunde seine Lieferung selbstständig abholt. Hierbei sind unter anderem automatisierte Paketabholstationen denkbar.

Alle Systeme bedeuten Vor- und Nachteile für Anbieter und Kunden, die auch hinsichtlich der Kosten abgewogen werden müssen und in Kapitel 3.3 näher



beleuchtet werden (Schnedlitz et al 2013, S. 249–273). Bei allen Systemen muss prinzipiell die Entscheidung getroffen werden, ob die Distribution im eigenen Haus verbleibt oder von einem externen Dienstleister übernommen werden soll. Bei der Wahl eines externen Dienstleisters können das Preis- /Leistungsverhältnis, die Lieferzeit, die Zustellquote und die Schaden- und Verlustquote Auswahlkriterien sein (Stahl et al 2012, S. 317).

Bezüglich der Lieferung sind außerdem die Versandkosten für den Kunden festzulegen. Hierbei gibt es die Möglichkeit grundsätzlich Versandkosten zu veranschlagen, ab einem bestimmten Bestellwert kostenfreie Lieferung anzubieten oder keine Versandkosten zu erheben (Morath et al 2002). Dabei ist zu berücksichtigen, dass etwa die Hälfte der Kunden im E-Commerce kostenlose Lieferung und Retoure erwarten (EHI Retail Institute 2013). Die Frage ist, inwiefern dies bei der Lieferung von Lebensmitteln auf Grund der bereits beschriebenen Herausforderungen umsetzbar ist. Aus Kostengründen sollte außerdem bedacht werden, ob der Kunde auch Bestellungen mit geringem Wert tätigen kann oder diesbezüglich ein Mindestbestellwert festgelegt werden soll.

Des Weiteren muss im Rahmen eines Retourenmanagements der Umgang mit Rücknahmen geregelt werden. Dafür gilt es Rücknahmebedingungen festzulegen und für den Kunden einfach und vorteilhaft zu gestalten. Das fördert Vertrauen und die Reputation des Unternehmens. Wichtig ist beispielsweise, dass für den Kunden keine zusätzlichen Kosten durch die Retoure entstehen, da ansonsten die Gefahr eines Anbieterwechsels besteht (Lockhauserbäumer et al 2015). Insbesondere bei Lebensmitteln stellen Retouren eine Herausforderung dar. Zum einen handelt es sich um Güter des täglichen Bedarfs, so dass sich der Kunde voraussichtlich schnell Ersatz oder eine Kostenrückerstattung wünscht. Zum anderen sind Lebensmittel Produkte mit geringem Involvement seitens des Kunden, so soll auch der Aufwand mit der Retoure möglichst gering ausfallen. Außerdem stellen die in Kapitel 2.4 dargestellten Besonderheiten von frischen Lebensmitteln eine Herausforderung an das Retourenmanagement dar. Beschädigte oder qualitativ minderwertige Ware kann nicht in die Wertschöpfungskette zurückfließen. Zwar schließt das Widerrufsrecht des BGB §312g die Rücknahme von schnell verderblichen Waren ohnehin aus, jedoch werden Kunden auf Rückerstattung der Kosten drängen, da die Ware vor dem Kauf nicht inspiziert werden konnte.

Durch Retouren fallen daher erhebliche Kosten für das Unternehmen an. Es entstehen Ausgaben durch Transport und Verpackungsmaterialien, Qualitätskontrolle, Aufbereitung und begrenzt mögliche Wiedereinschleusung. Um diese zu reduzieren sollten möglichst Strategien der Retourenvermeidung angewandt werden. Dazu gehört insbesondere das Erfassen der Retourengründe, auf deren Grundlage Verbesserungen vorgenommen werden können. Auch eine Qualitätskontrolle vor Versendung der Produkte kann Retouren deutlich reduzieren und insbesondere bei Lebensmitteln hilfreich sein. Dazu gehört auch, dass keine Ware verschickt wird, deren Mindesthaltbarkeitsdatum kurz vor dem Ablauf steht. Lange Lieferzeiten erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde das Produkt in der Zwischenzeit anderweitig erwirbt. Diese sollten demnach möglichst kurz gehalten werden (Lockhauserbäumer et al 2015). Eine ausführliche Produktbeschreibung mit Bildern sowie Bonusprogramme können zudem bei Lebensmitteln denkbare Möglichkeiten der Retourenreduzierung sein (Heinemann 2016, S. 104f.).

Für einen Händler im OLH stellt sich folglich die Frage nach der Wahl des Distributionssystems, Anzahl der Lagerstufen, Standorte der Lager, Lagerorganisation und Kommissionierungssystem. Außerdem muss das Problem der Zustellung zum Kunden (Last-Mile) gelöst werden und ein Retourenmanagement eingerichtet werden. Für einen Teil dieser Prozesse muss entschieden werden, ob diese im Unternehmen bleiben oder möglicherweise an Drittanbieter ausgegliedert werden. Aus der Kombination dieser Elemente entwickeln sich verschiedene Strategien, deren jeweilige Vor- und Nachteile in Kapitel 3.3 zusammengefasst werden.

### **3.2.2 Sortiment**

Grundsätzlich werden bei der Sortimentsgestaltung drei Größen unterschieden: Breite, Tiefe und Qualität. Die Sortimentsbreite beschreibt wie vielfältig das Warenangebot insgesamt ist, wie viele verschiedene Warengruppen grundsätzlich angeboten werden. Sortimentstiefe bezieht sich auf die Vielfalt innerhalb einer Warengruppe. Ein Multi-Channel-Händler muss entscheiden, wie breit und tief er sein Angebot aufstellt, da dies ein wesentlicher Faktor ist, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Ein Vollsortiment würde neben dem Angebot an Lebensmitteln auch Non-Food-Produkte enthalten. Falls nur ein Kernsortiment angeboten werden soll, muss über die angebotenen Warengruppen entschieden werden. Das Offerieren von frischen Lebensmitteln, wie Obst und Gemüse oder Kühl- und

Tiefkühlprodukten, erfordert weitere hinreichende Entscheidungen hinsichtlich der Logistik, sowohl Lagerung als auch Distribution betreffend (Bormann et al 2014, S. 349f.). Diese Entscheidung ist bei Pure Playern, die neu auf dem Lebensmittelmarkt einsteigen, eine andere als bei Multi-Channel-Händlern. Pure Player sind in ihrer Sortimentsgestaltung zunächst freier, da sie für den Kunden eine unbekannte Unternehmensmarke darstellen, die keine vorgeprägten Erwartungen erfüllen muss (Schröder et al 2002). Diese müssen festlegen, inwiefern sie sich mit ihrem Sortiment vom Wettbewerb differenzieren können und wollen. Denn ein Vollsortiment inklusive frischer Lebensmittel und Kühl- und Tiefkühlprodukte stellt, wie bereits beschrieben, höhere Anforderungen dar.

Für den Multi-Channel-Handel stellt sich die Frage der Deckung von Online- und stationärem Sortiment. Lager- und Regalplatz ist in den Filialen teuer, so dass hier eine Begrenzung in der Sortimentsbreite und -tiefe erfolgen muss (Barth et al 2007, S. 247f.). Der zusätzliche Distributionskanal kann es den Händlern jedoch ermöglichen ein breiteres und tieferes Sortiment, als in der Filiale anzubieten. Dabei gibt es vier grundsätzliche Optionen: Die Übereinstimmung der beiden Sortimente, das Anbieten eines Teilsortiments des anderen Distributionskanals, eine Sortimentsschnittmenge oder gänzlich verschiedene Sortimente. Letzteres bietet sich vermutlich eher für große Verbrauchermärkte an, die neben dem Lebensmittelangebot auch ein weitreichendes Non-Food-Sortiment führen. Ausgangspunkt für die Sortimentsentscheidung ist dabei das Konsumentenverhalten und die strategische Ausrichtung des Unternehmens (Schröder et al 2002, S. 86f.). In Abbildung 5 sind beispielhaft Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung im Multi-Channel-Retailing aufgeführt. Auf die Vor- und Nachteile der jeweiligen Sortimentsentscheidung wird in Kapitel 3.3 eingegangen.

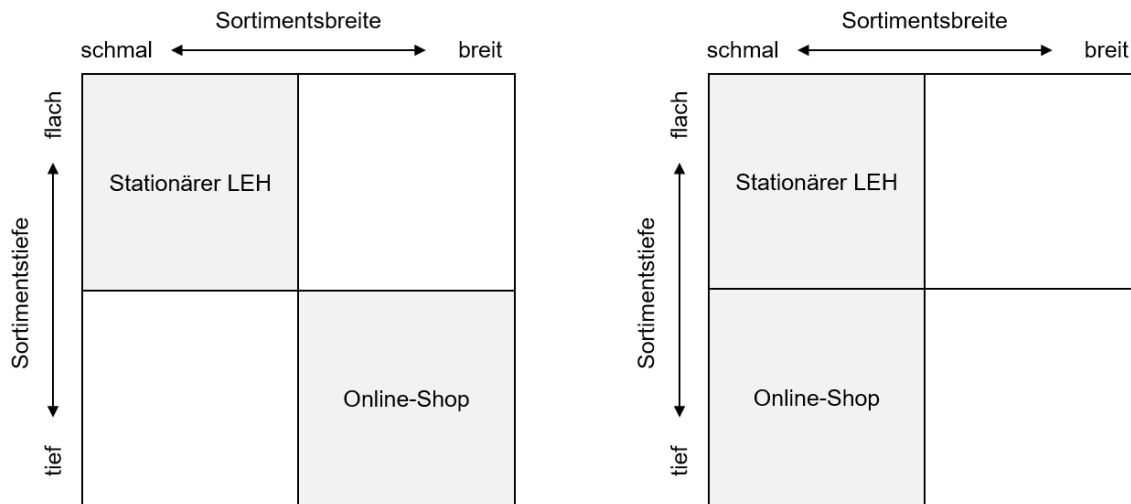


Abbildung 5: Mögliche Sortimentsausgestaltungen im Multi-Channel-Handel  
 Angelehnt an Schröder et al 2002, S. 90

### 3.2.3 Kundenansprache

Für die erfolgreiche Etablierung des Distributionskanals ist die Kundenansprache maßgeblich. Es gilt neue Kunden zu erreichen und zu gewinnen, lukrative Kunden zu identifizieren und diese auf lange Sicht durch gezielte und individuelle Ansprache an das Unternehmen zu binden. Dafür müssen die richtigen Kunden auf die richtige Weise angesprochen werden und ihnen die Vorteile des Online-Shoppings von Lebensmitteln deutlich gemacht werden (Krafft 2001, S. 174). Kundenbindung ist insbesondere im Lebensmittel-E-Commerce von großer Bedeutung, da Studien zeigen, dass nur eine geringe Anzahl von Nutzern regelmäßig Lebensmittel online bestellt (A.T. Kearney 2011, S. 9).

Als erfolgreiche Art des One-to-One-Marketings hat sich hier die Strategie des Customer-Relationship-Managements (CRM) etabliert. Diese Form der Fokussierung auf den einzelnen Kunden führt zu einer nachhaltigen Kundenbeziehung, die sich für das Unternehmen auszahlt. Das CRM System besteht aus drei Säulen. Das kommunikative CRM bemüht sich um die Kommunikation mit dem Kunden und ein homogenes Auftreten des Unternehmens diesem gegenüber (Fritz et al 2006, S. 128–131). Das operative CRM automatisiert alle Kundenprozesse in den Bereichen Marketing, Vertrieb und Kundenservice (vgl. Maaß 2008, S. 221). Im Bereich des analytischen CRM werden kundenbezogene Daten gesammelt und ausgewertet (Fritz et al 2006, S. 130).

Für die Ansprache der Kunden stehen online vier Instrumente zur Verfügung. Dies sind das Database-, E-Mail-, Suchmaschinen- und Affiliate-Marketing. Die wesentlichen Schritte des Database-Marketings sind die Datengewinnung durch elektronische Netze, Datenaufarbeitung und -analyse und die daraus entwickelte individualisierte Kundenansprache und Produktempfehlungen (vgl. Maaß 2008, S. 191). Mit Hilfe dieser Daten kann die Zielgruppe segmentiert werden, da es für ein Unternehmen nicht erstrebenswert sein kann alle Kunden anzusprechen. Denn dies geht einher mit hohen Kosten für das Unternehmen, etwa durch große Streuverluste (Maaß 2008, S. 216). Die Segmentierung kann beispielsweise nach soziodemographischen, psychographischen Kriterien oder nach solchen des beobachtbaren Kaufverhaltens erfolgen (Fritz et al 2006, S. 126). Durch eine Segmentierung können gezielte Marketingmaßnahmen für die Segmente erarbeitet werden, welche auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingehen (Heinemann et al 2010, S. 80f.). Diese Strategie folgt der des differenzierten Marketings (Fritz et al 2006, S. 126). Auf dieser Basis entstehen Kundenprofile, die es den Unternehmen ermöglichen lukrative Kunden zu identifizieren. E-Mail-Marketing erfreut sich weiterhin großer Beliebtheit, da die Klickrate im Vergleich zu traditionellen Werbemaßnahmen im Internet höher ist. Diese Form des Marketings ermöglicht dem Unternehmen die individuelle Ansprache einer Vielzahl von Kunden auf nahezu kostenlose Weise. Das Suchmaschinen-Marketing befasst sich mit der Optimierung der Webseite hinsichtlich der Platzierung auf Suchergebnisseiten. Dies ist Voraussetzung, damit ein Kunde das gewünschte Angebot überhaupt finden kann. Erreicht wird dies durch die Überarbeitung der technischen und inhaltlichen Komponenten einer Webseite sowie kostenpflichtige Suchmaschinenwerbung. Affiliate-Marketing bedeutet die Verbreitung von Werbung durch Drittanbieter. Hierfür stellt das Unternehmen dem Anbieter Werbemittel zur Verfügung, die dieser auf seiner eigenen Internetseite platziert. Je nach Zahlungsmodell (Pay per Click, Pay per Transaction, Pay per Lead) erhält der Anbieter dann eine Vermittlungsgebühr (Maaß 2008, S. 199–212).

Gelangen die Kunden auf die Unternehmenswebseite sind Frequently Asked Questions (FAQ) ein einfaches und wirkungsvolles Instrument um Vertrauen zu schaffen, Kunden zu informieren und sie bei der Wahl des richtigen Anbieters zu unterstützen (Heinemann 2008, S. 62).

Nachdem die Kunden angesprochen und für das Unternehmen gewonnen wurden, geht es um die Identifizierung der lukrativen Kunden und deren Bindung an das Unternehmen. Dies beinhaltet auch den Kunden-Cut, nämlich das Abstoßen von Kunden, die sich als nicht lukrativ erweisen (vgl. Heinemann 2008, S. 91).

Studien haben gezeigt, dass die Gewinnung von Neukunden teurer ist als das Binden von bestehenden Kunden. Das hängt vor allem damit zusammen, dass die Kosten für die Gewinnung eines Neukunden meist höher sind als der Ertrag, den dieser einmalig erbringt. Die Kundengewinnungskosten amortisieren sich erst über einen gewissen Zeitraum (Maaß 2008, S. 215f.). Um den Kundenwert zu ermitteln gibt es verschiedene Verfahren. Hier ist zu berücksichtigen, dass Kunden sowohl einen qualitativen als auch einen quantitativen Wert für das Unternehmen haben. Der qualitative Wert ist nicht direkt messbar und drückt sich beispielsweise in Form von Lead Usern aus. Der quantitative Wert bezeichnet den ökonomischen Ertrag, den der Kunde dem Unternehmen einbringt. Hier gibt es verschiedene Verfahren, die entweder nur aktuelle Daten berücksichtigen (gegenwartsbezogen) oder aktuelle und vergangene Daten (retrospektiv) miteinbeziehen. Mit Hilfe dieser gesammelten Daten können zudem Prognosen für die Zukunft (prospektiv) gemacht werden (Krafft 2001, S. 167f.).

Traditionelle Kundenbindungsinstrumente sind das Beschwerdemanagement, die Kundenrückgewinnung und das Cross-Selling. Des Weiteren sind hier moderne Elemente wie das oben erwähnte CRM und die Implementierung von Communitys zu nennen (Georgi et al 2010, S. 471; Maaß 2008, S. 218–226).

Das CRM verfügt über verschiedene Instrumente, von denen im Folgenden einige beschrieben werden. Zuerst bieten sich nach der Kundenneugewinnung Begrüßungspakete in Form von Rabatten oder Gutscheinen an (Blum 2014, S. 188). Im weiteren Verlauf sind Loyalitätsprogramme ein wirkungsvolles Kundenbindungsinstrument. Hierbei sind Rabatt-, Bonus- und Mehrwertprogramme zu unterscheiden. Diese sollten im Multi-Channel-Handel sowohl online als auch offline anwendbar sein. Über Newsletter kann der Kunde über aktuelle Angebote informiert werden. Als zusätzlicher Anreiz zur Nutzung der Onlinebestellung können hierfür Gutscheine oder spezielle Angebote offeriert werden (Heinemann 2008, S. 81–85).

Um den Kunden individuell anzusprechen bieten sich verschiedene Möglichkeiten der Personalisierung. Die einfachste Methode ist hierbei die persönliche Ansprache des Kunden auf der Webseite, sobald er sich angemeldet hat oder in E-Mail-Newslettern (Kreutzer 2014, S. 109). Ein weiterer Bereich der Personalisierung ist das Empfehlungsmarketing, mit dem der Handel seiner Informations- und Beratungsfunktion nachkommt. Dieses ist wirkungsvoll, um eine nachhaltige Kundenbindung zu erreichen. Cross-Selling ist dabei ein erfolgreiches Instrument der Kundenbindung und More-Selling eine Möglichkeit den Absatz zu erhöhen (Heinemann 2016, S. 96ff.). So können online ergänzende Produkte zum Standardsortiment angeboten werden, die in der Filiale angesichts des limitierten Lagerplatzes nicht verfügbar sind. Wichtig ist dabei die Auswahl für den Konsumenten nicht übermäßig groß zu gestalten. Zum einen ist es für den Kunden online schwierig sich einen Gesamtüberblick zu verschaffen, da er nicht physisch vor dem Regal steht. Zum anderen scheinen Konsumenten bei einer sehr großen Auswahl an der Last der Verantwortung für die richtige Entscheidung zu scheitern (Bormann et al 2014, S. 351). Nicht zu vernachlässigen sind außerdem Mobile Services. Eine App, mit welcher der Kunde auch bequem von unterwegs bestellen kann, ist ein gutes Differenzierungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb (Kreutzer et al 2015, S. 230f.).

Ein weiteres Instrument des Online-Marketings sind Kundenbewertungen. Kunden vertrauen eher auf die Meinung anderer Kunden, als auf Werbeaussagen des Unternehmens (Heinemann et al 2010, S. 117). Jedoch haben Kundenbewertungen für ein Unternehmen nicht nur Vorteile und es ist fraglich, inwiefern diese bei Lebensmitteln relevant sind. Dies wird in Kapitel 3.3 näher beleuchtet.

Auch die Einbindung von Social Media in den Online-Shop ist wichtig und sollte nicht vernachlässigt werden. Kein Unternehmen kann es sich erlauben im Bereich Social Media nicht aktiv zu sein, wenn es weiterhin konkurrenzfähig sein will (Kreutzer et al 2015, S. 2ff.). Gerade im Hinblick auf CRM ist es ein wichtiges Instrument, um den Dialog mit dem Kunden voranzutreiben (Leinemann 2013, S. 2). Durch den Austausch von Interessen, Informationen und Erfahrungen der Nutzer untereinander ergeben sich auch für Unternehmen interessante Möglichkeiten der Informationsgewinnung (Clement et al 2010, S. 302). Auf Basis dieser Daten

können individuelle Produktempfehlungen erstellt und spezifische Werbung geschaltet werden (Lammenett 2012, S. 250).

### **3.2.4 Aufbau und Implementierung eines Online-Shops**

Im Folgenden soll es um den Aufbau und die Implementierung eines Online-Shops gehen. Dabei werden vor allem die organisatorischen Aspekte betrachtet, die technische Seite wird hier vernachlässigt. Im Anschluss werden die wesentlichen Aspekte der Benutzerfreundlichkeit eines Online-Shops betrachtet.

Dem erfolgreichen Start eines Online-Shops gehen im Wesentlichen drei Phasen voraus. Dies sind Planung, Partnersuche und Konzeption. Nach dem Start des Shops ist außerdem die dauerhafte Pflege des Internetauftritts wichtig.

Die erste Phase der Planung beinhaltet die Zieldefinition, eine Finanz- und Ressourcenanalyse sowie eine Ermittlung des aktuellen Standes. Bei der Zieldefinition sollten die Zielgruppe, ökonomische Ziele, Imageziele und Wettbewerbsorientierung des Unternehmens berücksichtigt werden (Krause 2000, S. 481–484). Auch die Finanzplanung ist wichtig, da der Prozess bis zur Profitabilität des neuen Distributionskanals länger andauern kann (Kreutzer 2014, S. 474). Als Letztes muss der Ist-Zustand ermittelt werden, damit bereits vorhandene online Aktivitäten harmonisch in das Konzept eingefügt werden können (Krause 2000, S. 484). Es folgt die Phase der Partnersuche. In dieser ist zu überlegen, ob und welche Prozesse von externen Dienstleistern erbracht werden sollen. Bei der Suche nach dem richtigen Anbieter sind Qualität, Kreativität, Kapazität, Flexibilität und das Preis-/Leistungsverhältnis zu berücksichtigen (vgl. Krause 2000, S. 485). Die Frage der richtigen E-Commerce-Lösung betrifft zum einen das Hosting auf einem Webserver und zum anderen die Gestaltung des Online-Shops. Beim Hosting bietet es sich an dies entweder über einen eigenen Webserver oder Drittanbieter zu tun. Auch die Gestaltung des Shops kann auf eigenem Know-how fußen. Es kann jedoch auch auf Lösungen anderer Anbieter wie Mietshops, Open-Source-Lösungen oder Shop-Software-Lizenzen zurückgegriffen werden (Kreutzer 2014, S. 475). Die Entscheidung ist dabei abhängig vom Know-how im eigenen Unternehmen, dem nötigen Individualisierungsgrad, der sich durch das Angebot ergibt und dem verfügbaren Investitionsrahmen (Krause 2000, S. 533ff.). Je nach Wissensstand im eigenen Haus muss eventuell auf eine ganzheitliche Lösung eines externen Partners zurückgegriffen werden (Kreutzer 2014, S. 475).



Ist eine Vorauswahl an Dienstleistern getroffen startet die Konzeptionsphase mit einer Grobkonzeption, auf deren Grundlage die vorselektierten Anbieter ihre Angebote erstellen. Nach Auswahl eines geeigneten Dienstleisters werden in Rücksprache die Feinheiten festgelegt. Danach kann die Umsetzung mit einer kreativen Phase starten, in welcher Ideen und Gestaltungsmöglichkeiten erarbeitet werden. In der anschließenden produktiven Phase werden die tatsächlichen Inhalte des Online-Shops festgelegt. Diese Phase ist besonders komplex, da viele Informationen zusammengesucht und auf Aktualität und Notwendigkeit überprüft werden müssen. Nach Abschluss dieser Phase sollte in einer kommunikativen Phase die gemeinsame Marschroute überprüft werden, damit geklärt wird, ob die beteiligten Unternehmen hier alle übereinstimmen. Die nun folgende praktische Phase legt fest, wie der Online-Shop extern beworben werden soll. Die Zusammenfassung aller Ergebnisse und Erstellung einer Rohversion des Online-Shops erfolgt dann in der abschließenden Phase. Am Ende steht der fertige Online-Shop, welcher nun noch einer Qualitätskontrolle auf technische und inhaltliche Fehler unterzogen werden muss. Nach dem Start des Online-Shops geht es in die Phase des Betriebs über, in der stetig Kundenanfragen beantwortet und Inhalte aktualisiert werden müssen (Krause 2000, S. 486–492).

Bezüglich der Gestaltung des Online-Shops ist die Usability zu beachten. Usability ist ein Qualitätsmerkmal für die Benutzerfreundlichkeit einer Webseite (Nielsen et al 2008, xvi). Die Erfahrung hat gezeigt, dass dies ein wesentlicher Faktor für den Kunden ist. Einer der bekanntesten Berater im Bereich Usability ist Steve Krug. Sein oberstes Prinzip lautet „Don't make me think!“ (vgl. Krug 2014, S. 11). Im Wesentlichen soll eine Internetseite selbsterklärend sein. Internetnutzer sind ungeduldig, so dass es nötig ist, sie innerhalb kurzer Zeit von der Webseite zu überzeugen und ihnen notwendige Informationen zu vermitteln, der erste Eindruck ist demnach entscheidend. Wer infolge einer schlecht programmierten Suchfunktion das gewünschte Produkt nicht findet oder in einem komplizierten Bestellprozess hängen bleibt, der wird in diesem Online-Shop nichts kaufen und mit hoher Wahrscheinlichkeit die Webseite auch nicht erneut besuchen (Nielsen et al 2008, S. 25). Denn Online-Shopping soll vor allem eines sein: Schnell und bequem. Suchen, überlegen und ausprobieren hält dabei nur auf (Heinemann 2016, S. 196). Elementar wichtig für den Erfolg eines Online-Shops ist der erste Eindruck.

Innerhalb kurzer Zeit muss der Nutzer davon überzeugt werden, dass es sich um einen vertrauenswürdigen Anbieter handelt, der dem Kunden die Befriedigung seiner Bedürfnisse ermöglicht (Nielsen et al 2008, S. 20). Um Vertrauen herzustellen können des Weiteren Siegel wie „Trusted Shops“ helfen (Hafenbradl 2007).

Die Gestaltung der Startseite ist wesentlich für das Unternehmen. Dies ist die Einstiegsseite des Online-Shops, auf die der Nutzer als erstes gelangt. Das Unternehmensangebot muss für den Nutzer auf den ersten Blick deutlich werden, damit er schnell entscheiden kann, ob dies der für ihn richtige Online-Shop ist. Die Startseite muss übersichtlich gestaltet sein, das heißt vor allem nicht zu viele Text- und Bildinformationen (Nielsen et al 2008, S. 78f.). Beim Aufbau sollte man sich an gängige und für den Nutzer bekannte Strukturen halten, wie Steve Krug sie beschreibt (Krug 2014, S. 85). Zu beachten ist beim Aufbau des Online-Shops, dass wichtige Informationen im sichtbaren Bereich der Seite platziert sind, da die Mehrheit der Nutzer nicht bis zum Seitenende scrollt (Nielsen et al 2008, S. 43).

Barrierefreiheit meint vor allem die einwandfreie Funktionalität der Webseiten über verschiedene Computer und Browser hinweg (Nielsen et al 2008, S. 92). Dazu gehört auch die Schriftart und -größe. Bezüglich der Schriftart bieten sich serifenlose Schriftarten für Webseiten an (Nielsen et al 2008, S. 230). Die Schriftgröße sollte 10-Punkt nicht unterschreiten (Nielsen et al 2008, S. 219). Unter dem Überbegriff „Findability“ fasst man die Aspekte Navigation, Kategorienamen, Links und Informationsarchitektur zusammen, die dem Nutzer das Auffinden der gewünschten Produkte ermöglichen (Nielsen et al 2008, S. 170). Probleme in diesem Bereich sind der häufigste Grund für Schwierigkeiten oder Scheitern bei der Nutzung von Webseiten (Nielsen et al 2008, S. 127–130). Wichtig ist, die Webseitenstruktur an die Erwartungen der Nutzer anzupassen und dabei konsistent zu bleiben. Dabei sollte man sich an für den Nutzer vertraute Muster halten. Bei einem Lebensmittel-Onlineshop bedeutet das beispielsweise eine Kategorisierung der Produkte, die sich an die eines stationären Lebensmittelhändlers anlehnt. Zudem ist es für Nutzer wichtig, dass sie jederzeit wissen in welchem Bereich der Webseite sie sich gerade befinden. Als Orientierungshilfe können dabei „Breadcrumbs“ dienen (Nielsen et al 2008, S. 25). Ein Beispiel für diese Art der Navigation findet sich im Anhang. Mehrere Navigationsbereiche nehmen unnötigen Platz auf der Webseite ein und machen dem Nutzer die Orientierung schwer (Nielsen et al 2008, S. 187).

Bei der Benennung von Navigationselementen ist neben der Konsistenz auf Eindeutigkeit zu achten (Nielsen et al 2008, S. 190). Die inzwischen weit verbreiteten vertikalen Drop-down-Menüs in Navigationsbereichen sollten kurz und übersichtlich gehalten werden (Nielsen et al 2008, S. 200).

Für die Auffindbarkeit von Produkten ist ebenso die Suchfunktion elementar. Auch dabei sollte man sich an den Erwartungen und Erfahrungen der Nutzer orientieren. Die Suchfunktion sollte als Schaltfläche oben auf der Seite verortet und möglichst immer verfügbar sein. Auf den Suchergebnisseiten macht es Sinn die Ergebnisse nach Relevanz zu sortieren und dem Nutzer wesentliche Informationen zu präsentieren (z.B. Preis und Menge). Im E-Commerce ist es zudem angebracht Filter- und Sortiermöglichkeiten anzubieten (Nielsen et al 2008, S. 136–156). Auf den Produktinformationsseiten müssen die für den Kunden notwendigen Informationen übersichtlich dargestellt werden. Das sind im Wesentlichen der Preis, Produktbeschreibung (bei Lebensmitteln die Zutatenliste, Nährwertangaben und Allergenhinweise) und Produktabbildungen. Außerdem können dort Kundenbewertungen platziert werden (Nielsen et al 2008, S. 282–300).

Damit der Kunde Produkte bestellen kann, sollte man neben der Registrierung auch die Möglichkeit der Bestellung ohne Anmeldung (Bestellung als „Gast“) ermöglichen (Nielsen et al 2008, S. 100). Im Bestellprozess ist eine visuelle Unterstützung für den Nutzer ratsam. So kann dieser in jedem Schritt des Bestellprozesses verfolgen an welchem Punkt er sich gerade befindet und welche Schritte noch folgen. Für die Eingabe von persönlichen Daten sind einfach gestaltete Formulare mit möglichst wenigen Pflichtangaben zu wählen. Welche Felder Pflichtangaben erfordern, sollte zudem gekennzeichnet sein. Bei fehlenden oder falschen Formulareingaben muss eine verständliche Fehlermeldung erscheinen. Am Schluss des Bestellprozesses muss nach §312j (BGB) eine Bestellübersicht präsentiert werden. Eine Übersicht der bestellten Artikel, der Gesamtbetrag der Bestellung, Versandkosten, Liefer- und Rechnungsadresse, Bezahlfverfahren und voraussichtliches Lieferdatum sollen hier für den Kunden ersichtlich sein (Winkelmann et al 2010, S. 223–227).

### 3.3 Konzeptionelle Vor- und Nachteile

In diesem Kapitel sollen die wesentlichen konzeptionellen Vor- und Nachteile der eingangs beschriebenen Strukturen und Funktionen erläutert werden.

Es ist festzuhalten, dass die unterschiedlichen Betriebstypen im OLH Vor- und Nachteile mit sich bringen. Pure Player treten in aller Regel als unbekannte Unternehmensmarke in den Markt ein. Somit haben Kunden keine vorbestimmten Erwartungen an diesen Anbieter und dieser ist freier in seiner Ausgestaltung. Jedoch genießen sie vermutlich noch nicht das Vertrauen von potentiellen Kunden.

Bei den Lebensmitteleinzelhändlern gestaltet sich dies anders. Mit ihnen verbinden die Kunden bestimmte Erwartungen und Erfahrungen, haben folglich ein Bild der Unternehmensmarke, das auch online erfüllt werden soll (Dünnebacke et al 2015, S. 28).

Im Gegensatz zum den Multi-Channel-Händlern verfügen die Pure Player meist über kein bestehendes Logistiknetz, keine Beziehungen zu Lieferanten und Herstellern und müssen so hohe Anfangsinvestitionen in Kauf nehmen. Die Multi-Channel-Händler hingegen bauen ihr Onlinegeschäft auf einem bestehenden Logistiknetz auf, die Investitionen sind dementsprechend geringer. Außerdem ist so eine schnelle Expansion möglich (Hansen et al 2013, S. 53). Für Pure Player bietet sich zunächst die Planung eines Zentrallagers an, um die Kosten im Rahmen zu halten. Wichtig ist hierbei einen geeigneten Standort zu finden, damit deutschlandweit die Kunden schnell beliefert werden können. Die Vorteile eines Zentrallagers sind „keine Mehrfachlagerung, geringe Kapitalbindung, Automatisierbarkeit, konzentrierte Lagerung, gute Bestandsüberwachung, gute Ausnutzung der Lagerbediengeräte, gute Transparenz der Lagerung, geringerer Personaleinsatz, geringere Bindung des Umlaufkapitals, kleine Lagerfläche und geringerer Dispositionsaufwand.“ (Martin 2011, S. 333) Als Nachteile stehen geringe Flexibilität und die komplexe Lagerorganisation dagegen. Zudem ist bei einem Brandfall der gesamte Lagerbestand vernichtet und das Unternehmen kann Kundenaufträge nicht mehr bearbeiten. Aus den Nachteilen des Zentrallagers ergeben sich gleichzeitig die Vorteile der dezentralen Lagerung. Hinsichtlich der Lagerplatzorganisation lässt sich sagen, dass die feste Lagerplatzordnung eine schlechte Ausnutzung der Lagerfläche mit sich bringt. Dies bezieht sich sowohl auf die Anzahl der Lagerfächer sowie das Lagerfachvolumen. Sie bietet sich bei großen Sortimenten mit geringen

Stückzahlen von kleinteiligen Artikeln an, was beispielsweise auf Lebensmittel zutrifft. Der Nachteil der schlechten Lagerflächenausnutzung ist bei der chaotischen Lagerhaltung nicht gegeben, jedoch erfordert diese eine komplexere Organisation und bietet sich so beispielsweise für Kommissionierungslager an (Martin 2011, S. 336).

Bezüglich der Kommissionierung ist zu sagen, dass die beleglose Kommissionierung weniger fehleranfällig ist (Martin 2011, S. 393). Vollautomatisierte Kommissionierungsverfahren bedeuten hohe Investitionssummen, weshalb sie sich für Start-ups eher nicht anbieten (Packreport 2015, S. 136ff.).

Die grundsätzlichen Lösungen des Bring-, Hol- oder Treffsystems bergen für Anbieter und Kunden gleichermaßen Vor- und Nachteile. Das Bringsystem stellt für den Kunden die bequemste Art der Zustellung dar, jedoch ist seine Anwesenheit von Nöten (Schnedlitz et al 2013, S. 255f.). Hierbei ist der Aufbau eines eigenen Liefersystems durch den Anbieter mit hohen Investitionen verbunden. So bietet es sich vielfach an diesen Teilprozess an einen Spezialisten aus der Logistikbranche abzugeben. Der Nachteil ist, dass man keine Kontrolle mehr über diesen Teil der Distribution hat und bei Problemen wenige Handlungsmöglichkeiten bestehen. Hierbei ist daher ein zuverlässiger Partner unerlässlich. Möglicherweise ist auch eine Kombination aus beidem vielversprechend, wie beispielsweise in Ballungsräumen ein eigenes Liefersystem aufzubauen und für andere Regionen auf Logistiker wie DHL, Hermes oder UPS zurückzugreifen. Das Holsystem wiederum ist für den Anbieter am bequemsten, weil der Auftrag mit der Kommissionierung abgeschlossen ist und der Kunde seine Bestellung persönlich beim Anbieter abholt. Damit egalisieren sich für den Kunden jedoch die Vorteile der bequemen und schnellen Onlinebestellung, weil er zusätzliche Wegstrecke auf sich nehmen muss. Außerdem ist er gegebenenfalls wieder an Ladenöffnungszeiten gebunden. Das Treffsystem stellt einen Kompromiss zwischen Bring- und Holsystem dar. Es verlangt keine Anwesenheit des Kunden und hat damit Vorteile für Händler und Logistiker. Der Kunde ist nicht an Ladenöffnungszeiten gebunden und in der Abholung seiner Ware zeitlich flexibel. Jedoch bietet es dem Kunden nicht den gleichen Servicegrad wie ein Bringsystem (Schnedlitz et al 2013, S. 258f.). Das Netz an DHL Packstationen beispielsweise ist in den letzten Jahren flächendeckend ausgebaut worden (Deutsche Post DHL Group 2014). Laut DHL erreicht 90% der

Bevölkerung eine Packstation innerhalb von zehn Minuten, ob zu Fuß, mit dem Auto oder öffentlichen Verkehrsmitteln ist hierbei nicht näher spezifiziert (DHL Vertriebs GmbH 2015, S. 18). Für den Kunden bedeutet in jedem Fall zusätzliche Wegstrecke, die er auf sich nehmen muss.

Da die Sortimentsentscheidung von wesentlicher Bedeutung ist, sollten dabei Vor- und Nachteile hinreichend abgewogen werden. Die Entscheidung für ein Vollsortiment hat den Vorteil, dass der Kunde seinen gesamten Lebensmitteleinkauf nebst Non-Food Produkten beim Anbieter vornehmen kann und sich damit möglicherweise auch den Weg in die Drogerie erspart. Es ermöglicht somit eine Differenzierung vom Wettbewerb. Jedoch bedeutet es für den Anbieter auch höhere Komplexität, da beispielsweise mehr Lagerfläche benötigt wird oder zusätzliche Lieferanten gesucht werden müssen. Ein Teilsortiment heißt für den Kunden immer, dass er zusätzlich zu dem Onlinekauf noch einen stationären Lebensmittelhändler aufsuchen muss. Dies kann nur erfolgsversprechende Strategie bei einem Multi-Channel-Händler sein, der dem Kunden dies ermöglichen kann. Ein Pure Player mit einem eingeschränkten Sortiment wird zwangsläufig Kunden verlieren.

Pure Player haben meist keinen bestehenden Kundenkreis, so dass Neukunden erst akquiriert werden müssen. Dann muss deren Vertrauen gewonnen werden, um sie nachhaltig an das Unternehmen zu binden, damit es nicht bei einer einmaligen Bestellung bleibt (Wagner et al 2014, S. 7). Für Multi-Channel-Händler sollte sich Kundenansprache online insgesamt einfacher gestalten, da sie bereits über einen bestehenden Kundenstamm verfügen, im Idealfall wissen welche Eigenschaften dieser hat und das Vertrauen dieser Kunden genießen (Dünnebacke et al 2015, S. 28). Allerdings ist CRM bisher im stationären Einzelhandel nicht integriert und somit liegen hier keine Erfahrungswerte vor. Dies liegt daran, dass der Erfolg im Einzelhandel auf Grund der „Free-Float-Mentalität“ fraglich ist. Nach dieser Theorie ist eine hohe Anzahl von Kunden im LEH vor allem abhängig vom Standort. Bei optimalem Standort ist die Kundenfrequenz automatisch hoch (vgl. Heinemann 2008, S. 73). Für die Kundenbindung wichtig sind Kundenbewertungen im Online-Shop. Problematisch für die Unternehmen ist hierbei, dass diese Form des Marketings sich nahezu gänzlich der Kontrolle des Unternehmens entzieht und somit große Auswirkungen auf deren Reputation haben kann. Eines der bekanntesten Beispiele ist der Fall „Dell Hell“ aus dem Jahr 2005. Auch wenn dies schon

einige Jahre zurückliegt, tauchen immer wieder aktuelle Beispiele auf, wenn auch nicht in diesem Ausmaß. Im damaligen Fall brachte ein einzelner Kunde seine Unzufriedenheit über die Nichterfüllung eines abgeschlossenen Service-Vertrages mit Dell in seinem Blog zum Ausdruck. Innerhalb kurzer Zeit meldeten sich mehrere hundert Kunden mit ähnlichen Problemen bei ihm und schlussendlich verbreitete sich der vom Blogger eigens kreierte Begriff „Dell Hell“ mit Hilfe anderer Blogger weltweit im Internet. Verkaufseinbrüche und eine Aktienkursenkung von 39% waren die Folge. „Dell Hell“ zeigt exemplarisch das Problem von Negativbewertungen im Internet und macht deutlich, wie wichtig kontinuierliches Monitoring und schnelles Eingreifen ist (Stoffels et al 2012, S. 95ff.). Es ist außerdem fraglich, inwieweit Produktrezensionen bei Lebensmitteln eine bedeutende Rolle spielen. Bei frischen Lebensmitteln wie Obst und Gemüse schwankt naturbedingt und saisonal die Qualität. Hier liefern Bewertungen lediglich eine Momentaufnahme und somit ein eingeschränktes Bild. Außerdem sind Geschmäcker auch bei Nahrungsmitteln sehr verschieden. Des Weiteren ist das Involvement der Nutzer bei Convenience Goods wie Lebensmitteln vermutlich nicht so hoch, dass diese kontinuierlich in bedeutender Zahl Bewertungen abgeben. Inwiefern den Kunden generell die Möglichkeit der Produktrezension gegeben werden sollte oder ob man dies beispielsweise nur bei verarbeiteten Produkten zulässt, muss geklärt werden. Ratsam ist es jedoch Kundenfeedback über Bestellprozess, Lieferung und Zufriedenheit einzuholen, um hier kontinuierlich Verbesserungen der Angebote und Prozesse vornehmen zu können (Holland 2014, S. 271).

Inwieweit Kompetenzen im Aufbau eines Online-Shops vorhanden sind, unterscheidet sich vermutlich je nach Anbieter. Für Unternehmen aus dem kooperativen Online-Handel sollte dies kein Problem darstellen. Multi-Channel-Händler hingegen haben in diesem Bereich keinerlei Erfahrungen und benötigen die Unterstützung durch externe Partner. Bei Pure Playern ist die Entscheidung, ob die Prozesse rund um den Aufbau des Online-Shops im Haus bleiben oder an einen externen Dienstleister abgegeben wird, eine Know-how- und Kostenfrage. Das Hosting auf eigenem oder fremdem Server ist heute vermutlich keine Kostenfrage mehr. Fremde Lösungen bieten die Vorteile der Verfügbarkeitsgarantie sowie fortlaufende Wartung und Instandhaltung der Hardware-Komponenten durch den Drittanbieter. Die unterschiedlichen Angebote zur Gestaltung des Online-Shops

bringen ebenso Vor- und Nachteile mit sich. Mietshops eignen sich eher für Unternehmen, deren E-Commerce Angebot ein Nebengeschäft ist, das sich durch geringe Artikelmenen, deren Daten sich selten ändern, auszeichnet (Krause 2000, S. 534). Für den Aufbau eines Online-Shops von Lebensmitteln ist diese Lösung weniger gut geeignet. Open-Source-Lösungen sind zwar kostenfrei verfügbar, erfordern jedoch Know-how im Unternehmen für die weitere Bearbeitung und leiden häufig unter „Kinderkrankheiten“. Eine Kostenfrage ist der Erwerb von Shop-Software-Lizenzen, die jedoch auch ein hohes Maß an Individualisierung des Online-Shops und Beratung durch den Anbieter beinhalten (Kreutzer 2014, S. 475).



## 4 Untersuchung der Shop-Konzepte

### 4.1 Anbieterüberblick

Im OLH in Deutschland sind zahlreiche Anbieter vertreten. In dieser Arbeit werden Anbieter des Lebensmittelonlinehandels betrachtet, die laut einer Studie von Fittkau & Maaß Consulting unter den Beliebtesten in Deutschland sind (Statista 2016b). Der Fokus folgender Analyse liegt auf den Pure Playern *lebensmittel.de*, *food.de* und *Allyouneedfresh*. Aus dem kooperativen Online-Handel wird *Amazon* betrachtet. Außerdem werden die Multi-Channel-Händler *REWE*, *Edeka* und *my-Time* analysiert. Anbieter aus dem hybriden Online-Handel sowie Vertreter des vertikalen Online-Handels sollen vernachlässigt werden, da es sich hierbei um Unternehmen mit sehr speziellem bzw. eingeschränktem Warenangebot handelt. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Anbieter der verschiedenen Betriebstypen.

*Lebensmittel.de* ging 2009 aus dem 1999 gegründeten *doit24* hervor (*lebensmittel.de* 2016e). Inhaber ist die ES Food GmbH mit Sitz in Hannover. Den Hauptanteil von *lebensmittel.de* hält inzwischen die Delticom Aktiengesellschaft (Delticom AG 2015, S. 43).

Das Start-up *food.de* der Food Direkt GmbH startete im Jahre 2012 vom Hauptsitz in Berlin aus (*food.de* 2012).

*Allyouneedfresh* gehört der All you need GmbH, die 2010 gegründet wurde. Einer der Gründer war unter anderem der Initiator des erfolgreichen Online-Shops *brands4friends*. Im Jahr 2011 stieg die Deutsche Post DHL Group als Investor mit ein, womit das Unternehmen sich einen starken Logistiker als Partner sicherte (Allyouneed 2012). Inzwischen gehören nahezu 100% des Unternehmens der Deutsche Post DHL Group (Deutsche Post DHL Group 2015b). Neben dem Shop für Lebensmittel betreibt der Anbieter noch den *Allyouneed Marktplatz* mit Waren aus dem Bereich Elektronik, Mode, Haus & Garten sowie Freizeit & Hobby (Allyouneed 2016).

Außerdem wird der Dienst *Amazon Fresh* des Unternehmens *Amazon* betrachtet, welcher bereits 2007 als Testphase in Seattle begann und sich nun zunehmend über die Metropolen der USA ausdehnt (Röttig 2014). In Großbritannien steht der

Markteintritt kurz bevor (Butler 2016) und in Deutschland ist laut Handelsexperte Gerrit Heinemann mit dem Start des Dienstes noch in diesem Jahr zu rechnen (Gassmann et al 2016). Der Online-Shop *Amazon.com* wurde im Jahr 1995 gegründet und verkaufte anfangs ausschließlich Bücher. Im Laufe der Zeit erweiterte sich die Auswahl an Warengruppen (Amazon 2016i). Im Jahr 2000 begann *Amazon* seinen Online-Shop auch anderen Händlern für den Verkauf ihrer neuen und gebrauchten Waren zur Verfügung zu stellen (Amazon 2016i), woraus sich 2002 der „Marketplace“ herausbildete (Amazon 2016d). Das Unternehmen tritt dabei nicht selbst als Verkäufer auf, sondern bietet den Händlern verschiedene Dienstleistungen zum Verkauf ihrer Produkte an. Dazu gehört neben der Bereitstellung des Online-Shops als Plattform auch der Versand, Werbung oder die finanzielle Transaktion (Amazon 2016i). Zudem revolutionierte das Unternehmen die Art des Online-Shoppings durch Funktionen wie die individuelle Wunschliste, Kaufen per „1-Click“ (Amazon 2016i) und das umfassende Empfehlungsmarketing (Stüber 2013, S. 26). Für die Analyse dieser Arbeit sollen die Aktivitäten von *Amazon* selbst und nicht die der „Marketplace“-Händler betrachtet werden.

*REWE* startete seinen Online-Shop 2011 mit drei Märkten ausgehend vom Rhein-Main-Gebiet und erweiterte sein Angebot kontinuierlich (REWE Group 2016c).

Der *Edeka-Verbund* konnte sich bis heute zu keinem einheitlichen Konzept durchringen, was vor allem in der Struktur der Edeka-Gruppe und deren Regionalgesellschaften begründet ist. So gibt es unterschiedliche Angebote der Regionalgesellschaften, die aber, wie beispielsweise der Online-Shop *Edeka24* der Regionalgruppe Südwest, dennoch deutschlandweit versenden. Diese führt zudem den Shop *eworld24.de* für Spezialitäten aus dem Getränkebereich (Edeka Südwest 2016). Die optische Gestaltung des Online-Shops von *edekadrive.de* und die beteiligten Filialen lassen den Schluss zu, dass auch dieses Angebot zum *Edeka-Verbund Südwest* gehört (edekadrive.de 2016). In der Regionalgesellschaft Minden-Hannover haben sich 15 Edeka Filialen zusammengeschlossen, um das Angebot *edeka-shops.de* zu gründen (edeka-shops.de 2016). Für die Regionalgesellschaft Nord gibt es mehrere Angebote. Der Raum Rostock und Waren (Müritzk) kann auf das Angebot *dein-edeka.de* zurückgreifen (dein-edeka.de 2016), welches jedoch zukünftig in *edekanord-shop.de* implementiert wird (edekanord-shop.de 2016). In Hamburg bietet eine Filiale über *edeka-lebensmittel.de* neben der

Abholung der Bestellung in der Filiale auch den europaweiten Versand der Bestellung an (edeka-lebensmittel.de 2016). Hinsichtlich der Analyse in den folgenden Kapiteln soll der Fokus auf dem deutschlandweit vertreibenden Online-Shop *Edeka24* des Verbundes Südwest gelegt werden. An gegebener Stelle wird jedoch auf differente Angebote aus den anderen Regionalgesellschaften hingewiesen.

Zu den Multi-Channel-Händlern zählt auch *myTime.de*, welches 2012 an den Start ging (Bünting Unternehmensgruppe 2014b). *MyTime* ist Bestandteil der Bünting-Unternehmensgruppe, zu der unter anderem auch *Bünting Tee*, die Verbrauchermärkte *Famila* und *Markant Nordwest* gehören (Bünting Unternehmensgruppe 2016). *MyTime* differenziert sich als einziger Multi-Channel-Händler von der zugehörigen Einzelhandelsmarke (z.B. *Famila*) und tritt als eigenständige Marke auf.

Pure Player	Kooperativer Online-Handel	Multi-Channel-Handel	Hybrider Online-Handel	Vertikaler Online-Handel
<ul style="list-style-type: none"> <li>•lebensmittel.de</li> <li>•mytime.de</li> <li>•food.de</li> <li>•gourmondo.de</li> <li>•lebensmittel.de</li> <li>•saymo.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Amazon</li> <li>•Amazon Fresh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•bringmeister.de</li> <li>•edeka24.de</li> <li>•lidl.de</li> <li>•myTime.de</li> <li>•real-drive.de</li> <li>•rewe.de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Eismann</li> <li>•Bofrost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nestlé</li> <li>•Marktplatz</li> <li>•Unilever Food Solutions</li> </ul>

Abbildung 6: Anbieter im Lebensmittelonlinehandel in Deutschland

Neben den genannten Anbietern gibt es noch zahlreiche weitere umsatzbedeutende auf dem Markt (Statista 2016c). Dazu gehören beispielsweise der Anbieter von Kochboxen *Hello Fresh*, der Weinshop *Hawesko*, der Online-Shop von *Nespresso*, *mymuesli.com* und die Spezialitätenanbieter *Saymo.de* und *Gourmondo.de*. Diese Unternehmen haben ihr Lebensmittelangebot speziell ausgerichtet und finden daher in der Betrachtung dieser Arbeit keine Erwähnung. Ein weiteres Beispiel ist *Emmas Enkel*. Das Start-up macht bislang Umsätze im Bereich von zwei Millionen Euro (Holst et al 2016, S. 8) und bleibt damit hinter den umsatzstärksten Anbietern zurück. Doch verspricht das Konzept aus der Kombination von kleinem stationärem Tante-Emma-Laden und modernem Online-Shop durchaus Zukunftsperspektiven (Hansen et al 2013, S. 54). Nicht ohne Grund beteiligte sich

die Metro-Gruppe Anfang dieses Jahres an dem Unternehmen (Holst et al 2016, S. 8).

Die für die Analyse relevanten Anbieter weisen hinsichtlich ihrer Strategie und Struktur sowohl Gemeinsamkeiten als auch große Unterschiede auf, die nun im Folgenden untersucht werden sollen. Dabei werden die in Kapitel 3.2 beschriebenen Aspekte der Logistik, des Sortiments, der Kundenansprache und der Aufbau des Online-Shops betrachtet.

## 4.2 Strukturen und Funktionen

### 4.2.1 Logistik

Die Pure Player *lebensmittel.de* und *allyouneedfresh.de* setzen auf einstufige Distribution und liefern ihre Ware von einem Zentrallager direkt an ihre Kunden aus. *Lebensmittel.de* verfügt über ein Zentrallager in Dresden, von wo aus die Bestellungen kommissioniert und versendet werden (*lebensmittel.de* 2016e). Über die Art der Lagerhaltung und der Kommissionierung lassen sich keine Informationen finden. Es ist aber auf Grund der Lagergröße, die für so ein Unternehmen benötigt wird und des sich regelmäßig ändernden Lagerbestandes, von einer chaotischen Lagerhaltung auszugehen. Bezüglich der Kommissionierung wird *lebensmittel.de* vermutlich auf ein belegloses manuelles System setzen, da die Investitionen für automatisierte Systeme hoch sind. Bei der Lieferung zum Kunden setzt der Anbieter ausschließlich auf ein Bringsystem. Der Versand der Ware wird von externen Dienstleistern übernommen. Dabei arbeitet *lebensmittel.de* neben DHL und DPD auch mit regionalen Spediteuren zusammen (*lebensmittel.de* 2016c). Außerdem gibt es für Berlin einen eigenen Lieferservice, der ab einem Mindestbestellwert von 10€ Kunden innerhalb des nächsten Tages beliefert (*lebensmittel.de* 2016d). Die Versendung von Tiefkühlware geschieht bei *lebensmittel.de* mit einer „Freshbox“, die mit Trockeneis gekühlt wird. Diese Styroporboxen können durch den Kunden kostenfrei an das Unternehmen zurückgesendet werden. Dort werden sie aufbereitet und erneut verwendet (*lebensmittel.de* Blog 2011b).

Das Start-up *Allyouneedfresh* hat sich mit der Deutsche Post Tochtergesellschaft *DHL* einen großen Logistiker als Unterstützer gesichert. Dieser übernimmt neben der Lagerhaltung und Kommissionierung der Aufträge auch den Versand (Deutsche Post DHL Group 2011). Das Zentrallager hierfür befindet sich in Staufenberg.

2014 wurde die Logistik um den Standort Bor in Tschechien erweitert. Dieser soll das bestehende Lager in Staufenberg ergänzen. Kommissioniert wird in den Lagern manuell. *Allyouneedfresh* kann bei der weiteren Bearbeitung der Bestellungen vom Logistiker *DHL* profitieren. Dies betrifft zum einen die vollautomatische Sortierung der Bestellungen in den Verteilerzentren zum anderen die schnelle und flexible Lieferung zum Kunden (Loderhose 2014, S. 29). Dabei setzt der Anbieter hauptsächlich auf ein Bringsystem. Durch die Lieferung in einer gekühlten wiederverwendbaren Transportbox, welche vom Kurier direkt wieder mitgenommen wird, kann *DHL* seine vorhandene Lieferflotte nutzen (Loderhose 2014, S. 29). Der Versand in den Ballungsgebieten Ruhrgebiet, Köln, Düsseldorf, Hannover, München, Hamburg, Stuttgart, Frankfurt am Main, Leipzig, Halle, Nürnberg und Berlin erfolgt über *DHL* Kurier. In diesem Fall ist neben der Auswahl des Wunschtages auch die Wahl eines Lieferzeitfensters möglich. Je nach Liefergebiet ist auch eine Lieferung am selben Tag möglich. Befindet sich die Lieferadresse außerhalb des Liefergebietes für *DHL* Kurier wird die Ware mit *DHL* Paket zugestellt. Hierbei kann ein Wunschtag, frühestens der nächste Werktag, als Liefertermin angegeben werden. Eine zeitliche Einschränkung des Lieferzeitpunktes ist dann nicht möglich. In diesem Fall wird die Ware in Kartons bzw. bei kühlpflichtiger Ware in Isolierboxen mit Kühlakkus versendet (*Allyouneedfresh* 2016a). Die Lieferung von Tiefkühlprodukten ist mit *DHL* Paket nicht möglich, dies funktioniert nur in den *DHL* Kurier Liefergebieten (*Allyouneedfresh* 2015). Neben dem Bringsystem ermöglicht *Allyouneedfresh* den Kunden auch die Nutzung eines Treffsystems. Dabei werden die Bestellungen über *DHL* Paket an eine Packstation geliefert. Dies lässt sich jedoch nicht für Bestellungen, die gekühlte Produkte enthalten umsetzen (*Allyouneedfresh* 2016a).

Der Pure Player *Food.de* verfolgt ein anderes Logistikkonzept und setzt mutmaßlich auf die Partnerschaft mit den *C+C Großmärkten* von *Selgros*. Eine offizielle Bestätigung seitens des Unternehmens gibt es hierfür auf Grund einer Verschwiegenheitsvereinbarung nicht (Weber 2015b, S. 36f.). Der Anbieter des Online-Shops verfügt über keine eigenen Lagerstrukturen, sondern nutzt die genannten Großmärkte in Ballungszentren (siehe dazu Übersicht im Anhang). Damit ähnelt das Konzept des Anbieters dem des amerikanischen Unternehmens *Instacart*. Dieses führt die Einkäufe in regionalen Lebensmittelgeschäften für den Kunden

durch und liefert sie anschließend zu ihm nach Hause (Lützen 2015, S. 6–9). Nach diesem Prinzip arbeitete auch der 2015 in Deutschland gescheiterte Anbieter *Shopwings* (Rode et al 2015, S. 37). Dadurch ist *food.de* zu keiner deutschlandweiten Lieferung fähig, sondern beschränkt das Liefergebiet auf 32 Städte. Die Kommissionierung findet in den jeweiligen Großmärkten statt (Weber 2015b, S. 36f.). Stellenanzeigen zufolge wird diese von den Fahrern des Unternehmens übernommen (food.de 2015). Kommissioniert wird durch ein belegloses manuelles Verfahren (Weber 2015b, S. 37). Vermutlich wird hierbei auf mobile Datenscanner gesetzt. Auch *food.de* setzt auf ein Bringsystem zum Kunden, jedoch in anderer Ausgestaltung als bei den weiteren Anbietern. Geliefert werden die Bestellungen in Kühlverpackungen durch die eigenen Fahrer. *Food.de* kann dabei auf eine eigene Flotte von Lieferfahrzeugen zurückgreifen, die über eine 0°C Kühlung verfügen (food.de 2016c).

Amazon kann für den Dienst *Amazon Fresh* auf eine vorhandene Logistikstruktur zurückgreifen. Diese besteht aus neun Regionallagern, die sich vor allem über Mittel- und Süddeutschland verteilen (Amazon 2016c). Das bisherige Lebensmittelangebot befindet sich im Lager in Koblenz und Leipzig (Holst et al 2015b). Für *Amazon Fresh* werden jedoch noch zusätzliche großflächigere Lagermöglichkeiten mit Kühl- und Tiefkühlslagern benötigt. Branchenintern wird über zusätzliche Lager an verschiedenen Standorten wie München, Frankfurt, Köln und Hamburg spekuliert (Gassmann et al 2016). In den Lagern von Amazon herrscht chaotische Lagerhaltung (Amazon 2016e). Es ist anzunehmen, dass dieses Prinzip auch auf die zukünftigen Lager für Lebensmittel angewendet wird. Die Kommissionierung erfolgt mehrstufig. Der Kommissionierer erhält die benötigten Artikel automatisch auf einen Scanner und sammelt die Produkte an Hand der vorgegebenen Laufwege ein. Dann übergibt er die Waren an einen Sortierer, der die Waren den jeweiligen Aufträgen zuordnet (Patalong 2011). Hinsichtlich der Lieferung an den Kunden wird derzeit über drei Möglichkeiten spekuliert, die *Amazon* bei der Zustellung der Ware ausprobieren könnte. Zum einen die Lieferung durch eigene Lieferwagen, wie es bereits in einigen Großstädten der USA geschieht. Des Weiteren die Lieferung durch einen bisherigen Logistikpartner wie DHL oder DPD oder die Zustellung durch einen weiteren externen Logistiker. Denkbar ist auch, dass die eigenen Lieferwagen nicht nur für Lebensmittel, sondern auch für die Zustellung anderer

Produkte genutzt werden (Gassmann et al 2016). *Amazon* baut sein Logistiksystem momentan stetig in verschiedene Richtungen aus. Die Möglichkeit der Lieferung durch einen eigenen Lieferservice erscheint auf Grund der momentanen Entwicklung von *Prime Now* in Berlin nicht abwegig. Dieses Angebot ist mit einem Prime Account für 49€ im Jahr nutzbar (Amazon 2016f). Kommissioniert wird dafür aus dem zentralen Lager am Kurfürstendamm (Holst 2016). Für die Lieferung arbeitet *Amazon* mit lokalen Logistikern zusammen, deren Kuriere die Bestellungen mittels Lastenfahrrädern und Kleintransportern zwischen 8.00 und 24.00 Uhr innerhalb einer Stunde oder eines Zwei-Stunden-Zeitfensters ausliefern. Letzteres ist für die Kunden kostenlos. *Amazon* gibt an, dass so auch frische und tiefgekühlte Lebensmittel geliefert werden können (Amazon 2016f). Vermutlich um dieses Angebot zukünftig auszuweiten, hat *Amazon* in diesem und letzten Jahr acht Auslieferungslager in Ballungszentren in Betrieb genommen (Weber 2015a, S. 74). Ende 2015 startete *Amazon* zudem mit der selbstständigen Auslieferung der Pakete in München mit Hilfe von regionalen Logistikunternehmen. Damit sollen zusätzliche Kapazitäten für die erwartete Steigerung im E-Commerce Geschäft geschaffen werden. Auch wenn dies noch nicht offiziell bestätigt ist, könnte es sich um eine Testphase für *Amazon Fresh* handeln (Hassa 2015, S. 31). Das aktuell deutschlandweit verfügbare Lebensmittelangebot kann unter anderem im Rahmen von *Amazon Pantry* bestellt werden. Diese Vorratsbox umfasst 20kg bzw. 110l und kann durch Prime-Kunden mit Artikeln aus dem Pantry-Angebot bestückt werden. Das sind unter anderem haltbare Lebensmittel und Getränke, aber auch Drogerieartikel. Der Versand für die Box kostet den Kunden 4,99€ und dauert etwa 2-3 Tage (Amazon 2015).

Auch *REWE*, *Edeka* und *myTime.de* können vorhandene Logistikstrukturen nutzen. *REWE* begann 2009 mit der Modernisierung des bisherigen Logistikkonzeptes, welches 2014 mit dem Bau des Logistikzentrums in Neu-Isenburg endete (REWE Group 2016a). *REWE* setzt bei der Logistik auf gemischte Distribution. Über Deutschland verteilt unterhält das Unternehmen 16 Zentrallagerstandorte (REWE Group 2016b) und eine unbekannte Anzahl von Regionallagern, von denen aus die Waren direkt an die Filialen geliefert werden. Zudem arbeitet *REWE* mit zwei sogenannten Kopflagern in Leipzig und Berkhof bei Hannover, in denen ausschließlich Obst und Gemüse gelagert und von dort an die Regionallager und

weiter an die Filialen ausgeliefert wird (REWE Group 2015b). Aktuell ist das dritte Lager im Bau, weitere sollen folgen (Bluhme 2016). Die Lieferlogistik des Online-Shops ist dabei unabhängig von der Filiallogistik organisiert. Kommissioniert wird aus 24 Liefermärkten und 5 Lieferlagern (REWE Group). In den jeweiligen Filialen vor Ort erfolgt die Kommissionierung mittels eines mobilen Scanners (Pro7 2015). *REWE* setzte bei der Lieferung zum Kunden auf Bring-, Hol- und Treffsysteme, die sich teilweise noch in der Testphase befinden. Das Unternehmen verfügt über seinen eigenen Lieferservice, der die Bestellungen an den Kunden ausfährt (REWE Group). Kühlpflichtige Produkte werden in Isolierboxen, wenn nötig mit Trockeneis gekühlt, verpackt (REWE 2016c). Zudem gibt es die Möglichkeit die Bestellung vor Ort während der Ladenöffnungszeiten in der Filiale abzuholen. Als weitere Möglichkeit testet *REWE* momentan eine Abholstation in einer Filiale in Fürstentfeldbruck. Weitere Erläuterungen dazu finden sich in Kapitel 5.2.

Der *Edeka-Verbund* unterhält 38 über Deutschland verteilte Zentrallager, welche die Filialen direkt beliefern (Edeka-Verbund 2016). Woher die Ware für Bestellungen aus dem Online-Shop *Edeka24* stammen lässt sich nicht konkret feststellen. Der Anbieter gibt an, dass Bestellungen sowohl durch Filialen als auch DHL ausgeliefert werden (Edeka24 2016a). Dies lässt den Schluss zu, dass die Ware im ersten Fall aus den Filialen stammt und dort kommissioniert wird. Bei der Lieferung durch DHL ist fraglich, ob die Aufträge ebenfalls in den Filialen kommissioniert und von dort versendet werden oder dies aus einem der nahegelegenen Zentrallager geschieht. Für den *Edeka-Verbund Nord* lässt sich sagen, dass die Aufträge in den beteiligten Filialen kommissioniert und von dort ausgeliefert wird (Fritsche 2012, S. 232ff.). In den Märkten werden die Bestellungen vermutlich manuell durch die Mitarbeiter mittels belegloser Kommissionierung durch einen Scanner, ähnlich wie beim Einzelhändler *REWE*, zusammengestellt. Je nachdem von welchem Online-Shop bestellt wird, verfolgen die Anbieter unterschiedliche Lieferkonzepte. *Edeka24* setzt wie bereits beschrieben ausschließlich auf ein Bringsystem mittels eigener Lieferfahrzeuge oder DHL. Jedoch gibt es einige Filialen im Verbund Südwest, die lediglich die Abholung der Bestellung im Markt anbieten (edekadrive.de 2016). Die beteiligten Filialen der Online-Shops *edekanord-shop.de*, *lebensmittel-edeka.de* und *edeka-shops.de* ermöglichen neben der



Lieferung zum Kunden auch die Abholung der Bestellung im Markt (edekanoord-shop.de 2016; edeka-lebensmittel.de 2016; edekanoord-shop.de 2016).

*MyTime* unterhält ein Logistikzentrum in Oldenburg, von dem aus die Ware direkt an die Kunden ausgeliefert wird (Bünting Unternehmensgruppe 2014a). Frischer Aufschnitt und frisches Fleisch kommen aus dem nahe gelegenen Famila-Markt. Die Lagerhaltung und Kommissionierung im Lager in Oldenburg funktioniert ähnlich wie bei *Amazon* und basiert auf chaotischer Lagerhaltung. Die Kommissionierung der Aufträge erfolgt mehrstufig. Ein Mitarbeiter sammelt mit Hilfe eines mobilen Datenterminals die Artikel ein. Dabei wird er vom System automatisiert durch das Lager geschickt. Es ermittelt die kürzesten Wege für den Kommissionierer und verhindert, dass diese sich gegenseitig behindern. Der Kommissionierer bearbeitet mehrere Kundenaufträge gleichzeitig und gibt die gesammelten Produkte an die Sortierstation weiter. Hier werden die Produkte nach dem Pick-by-Light-Verfahren in die jeweiligen Kundenboxen sortiert und nach Fertigstellung des Auftrages an die Verpackungsstation gegeben. Tiefkühlware wird in Isolierboxen aus Styropor mit Trockeneis verpackt, bei kühlpflichtigen Lebensmitteln werden statt Trockeneis Kühlakkus verwendet. Auf diese Kühlboxen zahlt der Kunde ein Pfand von 5€, welches jedoch bei kostenlosem Rückversand der Boxen zurückerstattet wird. Alle anderen Produkte werden in Pappkartons verpackt. Empfindliche Ware wie Obst und Gemüse oder auch Eier werden zusätzlich gepolstert (Pro7 2015). Beim Versand setzt das Unternehmen auf ein Bringsystem durch die Logistiker DHL bzw. DPD. Zusätzlich bietet *MyTime* in Ballungszentren einen Feierabend-Lieferservice an. Dies ermöglicht den Kunden die Lieferung zur Abendzeit. In bestimmten Städten ist es zudem möglich vor acht Uhr morgens bestellte Ware noch am selben Tag abends zu erhalten (myTime 2016a).

Hinsichtlich der Versandbedingungen fällt auf, dass die Pure Player hohe Versandkosten veranschlagen. Das betrifft vor allem die Lieferung von Frischwaren, die häufig zusätzliche Kosten für den Kunden bedeuten. Auch der Multi-Channel-Händler *myTime.de* berechnet seinen Kunden vergleichsweise hohe Versandkosten. Bei *Allyouneedfresh.de* können nicht alle Kunden hinsichtlich der Versandkosten und des Lieferzeitpunktes von der Beteiligung durch *DHL* profitieren. In den *DHL* Kurier Liefergebieten gestaltet sich die Lieferung flexibel und ab einem geringen Mindestbestellwert kostenfrei. Außerhalb dieser Liefergebiete wird durch

DHL Paket beliefert, was mit Zusatzkosten und Einschränkungen der Flexibilität verbunden ist. Bis auf *food.de* bieten alle Anbieter eine kostenfreie Lieferung ab einem bestimmten Bestellwert an, der unterschiedlich hoch ausfällt. Bei *Allyouneedfresh* oder *lebensmittel.de* ist dieser mit 40 € im Vergleich zu *REWE*, wo dieser bei 100 € liegt, gering. Das Erreichen eines Mindestbestellwertes ist bei *Allyouneedfresh*, *REWE* und *Edeka24* Voraussetzung für eine Bestellung. Eine detaillierte Übersicht über die Lieferbedingungen der untersuchten Anbieter findet sich im Anhang.

Retouren wickeln die Unternehmen mehrheitlich über ihren Kundenservice ab. Bei *lebensmittel.de*, *food.de*, *REWE*, *myTime* und *Allyouneedfresh* wird darauf verwiesen sich per E-Mail oder telefonisch beim jeweiligen Anbieter zu melden. Kunden von *food.de* können zudem den Fahrer des Lieferservice bei Reklamationen ansprechen (*food.de* 2016b). *Amazon* und *Edeka24* bieten dem Kunden Online-Lösungen der Retoure an. *Edeka24* verweist mit einem Link im Online-Shop auf das kostenlose Erstellen eines DHL Rücksendeaufklebers über das DHL Retourenportal (*Edeka24* 2016c). *Amazon* gibt den Kunden über das „Amazon Rücksendezentrum“ ebenfalls die Möglichkeit die Retoure online anzustoßen (*Amazon* 2016h). Um Retouren zu vermeiden setzt die Mehrheit der Anbieter auf schnelle Lieferung. Das betrifft *Amazon*, *Allyouneedfresh*, *food.de*, *REWE* und *myTime*. Es kann außerdem angenommen werden, dass bei allen Anbietern vor dem Versand eine Qualitätskontrolle der Waren durchgeführt wird.

#### **4.2.2 Sortiment**

Um das Sortiment der Anbieter zu vergleichen, werden die Gesamtanzahl der Artikel, Verfügbarkeit von einzelnen Warengruppen und Alleinstellungsmerkmale im Sortiment betrachtet. Außerdem werden die Preise der Anbieter anhand exemplarisch ausgewählter Artikel verglichen. Die Multi-Channel-Händler werden zudem hinsichtlich der Deckung von Filialsortiment und Online-Sortiment betrachtet.

Die Anbieter verfolgen hinsichtlich der Sortimentsgestaltung unterschiedliche Strategien. Neben Vollsortimentern mit Angebot von frischem Obst und Gemüse, Kühl- und Tiefkühlprodukten sowie umfangreicher Auswahl an Non-Food-Artikeln gibt es auch solche, die Kühl- und Tiefkühlware von ihrem Angebot ausnehmen bzw. dieses auf einzelne Liefergebiete beschränken. Auch Anbieter mit Teilsortiment,

die Frischwaren gänzlich aus ihrem Angebot ausschließen, sind vertreten. Non-Food Artikel sind jedoch bei jedem Anbieter erwerbbar.

Der Pure Player *lebensmittel.de* verfügt über ein Vollsortiment mit einem Gesamtbestand von etwa 24.000 Artikeln (Weber 2015c, S. 76). Neben dem Angebot an Lebensmitteln und Getränken, welches auch Kühl- und Tiefkühlware enthält, gibt es eine umfassende Weinauswahl. Zudem bietet *lebensmittel.de* italienische Spezialitäten der Marke Sacla an. Die Eigenmarke „Jeden Tag“ der Unternehmensgruppe *Markant* kann ebenfalls im Online-Shop erworben werden. Auch ein Non-Food Sortiment, bestehend aus Haushalts-, Drogerie- sowie Babyartikeln, steht den Kunden zur Verfügung. Vermissten lässt *lebensmittel.de* ein Angebot an Frischfleisch. Hier sind lediglich abgepackte und haltbare Wurstwaren verfügbar (*lebensmittel.de* 2016a).

*Allyouneedfresh* führt ebenfalls ein Vollsortiment mit über 20.000 Artikeln. Auch hier wird Kühl- und Tiefkühlware angeboten, frisches Fleisch kann dem Kunden durch den Partner *clickandgrill* zur Verfügung gestellt werden. Wie *lebensmittel.de* gibt es bei *Allyouneedfresh* ein umfassendes Sortiment an Weinen. Auch im Non-Food bietet *Allyouneedfresh* Produkte aus den Bereichen Drogerie und Babyartikel an. Zudem führt der Anbieter Cross-Selling Produkte aus Abteilungen wie Elektro, Haushaltswaren, Schreibwaren, Leder und Textilien sowie Porzellan.

Auch der Pure Player *food.de* setzt auf ein Vollsortiment von etwa 16.000 Artikeln (Weber 2015c, S. 76). Dabei bezieht der Anbieter seine Ware überwiegend von den *Selgro-Großmärkten* (Weber 2015b, S. 36f.), weshalb Artikel teilweise nur im Großgebäude verfügbar sind. Neben dem Lebensmittelsortiment sind auch hier Non-Food-Artikel zu erwerben.

Momentan bietet der Vollsortimenter *Amazon* online ausschließlich haltbare Lebensmittel an, die wie bereits beschrieben, im Rahmen von *Amazon Pantry* erworben werden können. Außerdem eröffnet sich gerade die Möglichkeit der Bestellung von Lebensmitteln und Getränken inklusive frischem Obst und Gemüse und Kühl- und Tiefkühlprodukten für Kunden in Berlin durch *Amazon Prime Now*. Das Angebot umfasst zunächst 4.700 Artikel (Holst 2016). Sobald *Amazon Fresh* in Deutschland startet, wird voraussichtlich deutschlandweit das gesamte Angebot an Lebensmittelwarengruppen verfügbar sein, so wie es aktuell in den USA der

Fall ist. In den USA stellt *Amazon Fresh* das Angebot eines Verbrauchermarktes zur Verfügung. Neben Lebensmitteln können auch Haushaltsprodukte und Elektronik erworben werden. Fraglich ist, ob *Amazon* auch in Deutschland das Konzept des „farmers market“ implementieren kann. Dabei können sich die Kunden frische Produkte wie Obst, Gemüse und tierische Produkte von regionalen Produzenten über *Amazon* liefern lassen (Amazon Fresh 2016).

Das Angebot des *REWE* Online-Shop richtet sich nach dem Sortiment der nächstgelegenen Filiale. Dies schwankt je nach Standort, im Schnitt sind etwa 12.000 Artikel aus allen Produktgruppen verfügbar. Dazu gehören auch Kühl- und Tiefkühlprodukte sowie Non-Food Artikel (REWE Group 2015a).

Die einzelnen Online-Shops von *Edeka* verfolgen unterschiedliche Sortimentsstrategien. Das ist vor allem darin begründet, dass *Edeka*-Kaufleute ihr Ladensortiment selbst bestimmen und bestellen. *Edeka24* verfügt online über ein Teilsortiment, das sich im Wesentlichen auf haltbare Lebensmittel und Non-Food Produkte beschränkt. Es fehlt ein umfangreiches Obst- und Gemüseangebot, das lediglich durch eine unwesentliche Auswahl an frischem Gemüse (Kartoffeln, Zwiebeln, Knoblauch) vertreten ist. Auch Kühl- und Tiefkühlprodukte bietet *Edeka24* nicht an. Zudem finden Kunden, zusätzlich zum Shop *eworld24.de* (*eworld24* 2016), der bereits Spezialitäten wie Wein und Whiskey anbietet, eine umfangreiche Weinauswahl (*edeka24.de* 2016). So ist das Angebot von *Edeka24* unter allen *Edeka* Online-Shops (ausgenommen der Spezialitäten Shop *eworld24.de*) das Begrenzteste. *Edeka-shops.de* und *edekanord-shop.de* verfügen über ein Vollsortiment inklusive frischem Obst/Gemüse, Kühl- und Tiefkühlware sowie Non-Food Artikel (*edeka-shops.de* 2016; *edekanord-shop.de* 2016). *Edeka-lebensmittel.de* führt keine Kühl- und Tiefkühlprodukte, bietet jedoch frisches Obst und Gemüse und Non-Food Artikel zum Versand an. Außerdem führt dieser Online-Shop ein umfangreiches Angebot an Elektroartikeln (*edeka-lebensmittel.de* 2016).

*MyTime* bietet mit seinem Vollsortiment bestehend aus 34.000 Artikeln momentan das größte Sortiment im Lebensmittelonlinehandel unter den Multi-Channel-Händlern an (Weber 2015c). Dabei ist das Angebot sowohl breit als auch tief. Das legt den Schluss nahe, dass der Anbieter nicht auf die Deckung von Online- und Offline-Sortiment setzt. So ist die Vielfalt im Bereich Obst und Gemüse größer als

bei anderen Anbietern. Beispielsweise finden sich für Äpfel vierzehn verschiedene Angebote, für Kartoffeln neun. Im Bereich Müsli führt der Shop über hundert verschiedene Artikel, die in der Vielfalt vermutlich keine Supermarktfiliale präsentieren könnte. Auch im Drogeriebereich bietet *myTime* eine Vielzahl an Artikeln, die mühelos mit lokalen Drogeriemärkten mithalten kann. Auch führt *myTime* wie *lebensmittel.de* die Eigenmarke „Jeden Tag“ der *Markant* Unternehmensgruppe (myTime.de 2016).

Der Preisvergleich der Anbieter erfolgt stichprobenartig. Da *Amazon Fresh* in Deutschland noch nicht verfügbar ist, werden hier die Preise des kürzlich in Berlin gestarteten Dienstes *Prime Now* betrachtet. Dies kommt dem Angebot der anderen Anbieter am nächsten und gibt bereits einen Hinweis auf die Preisgestaltung von *Amazon Fresh*. Hierzu sind aus den einschlägigen Kategorien Grundnahrungsmittel, Obst und Gemüse, Getränke, Fleisch- und Wurstwaren, Molkereiprodukte, Nahrungsfette und Öle, Tiefkühlkost und Süßwaren Artikel stichprobenartig ausgewählt worden. Im Anhang findet sich ein Überblick über die Preise der verschiedenen Anbieter. Vergleicht man den Einkaufswert der sieben Produkte, die bei allen Anbietern verfügbar sind, geht *Allyouneedfresh* als günstigster Anbieter, dicht gefolgt von *Amazon Prime Now*, hervor. Die Logistiker können hier scheinbar von ihren Strukturen profitieren. Mit Abstand am teuersten ist *Edeka24*. Auch *lebensmittel.de* und *myTime* können preislich kaum mithalten.

### **4.2.3 Kundenansprache**

CRM spielt vor allem bei *Amazon* im Onlinegeschäft eine bedeutende Rolle. *Amazon* ist im Bereich Kundenbindung mit seinem Programm *Amazon Prime* inzwischen Vorreiter. Angefangen mit dem Vorteil des kostenlosen Versandes bietet es den Kunden inzwischen den Zugang zu kostenlosem Streaming von Musik und Filmen. Der Erfolg gibt dem Online-Shop Recht. Laut einer Studie von Millward Brown ist es für weniger als ein Prozent der Prime Kunden eine Option in einem anderen Online-Shop zu kaufen (Haufe Online Redaktion 2015).

Bei *Allyouneedfresh* lassen sich keine gesicherten Aussagen treffen. Stellenanzeigen zufolge befindet sich dieser Bereich im Aufbau und schließt sämtliche Maßnahmen des CRM von Analyse des Kundenverhaltens über Maßnahmen der Kundenbindung ein (StartupCVs 2016). Inwiefern *lebensmittel.de*, *food.de* und

*myTime* einer ganzheitlichen Strategie zum Kundenbindungsmanagement nachgehen, ist nicht ermittelbar. Hier sind lediglich Hinweise auf einzelne Maßnahmen zu finden, die im Weiteren beschrieben werden.

Bei den Multi-Channel-Händlern *REWE* und *Edeka* sticht vor allem *REWE* mit CRM im Onlinebereich hervor. Im Wesentlichen stützen sich die Händler jedoch auf Maßnahmen, die das stationäre Geschäft betreffen. Bei *Edeka24* lässt sich im kommunikativen CRM Nachbesserungsbedarf hinsichtlich der Webseitengestaltung feststellen. Der Online-Shop ist in Farb- und Logogestaltung inkonsistent gegenüber dem offiziellen Edeka-Auftritt und den weiteren Online-Angeboten von *Edeka*. Damit wird der Eindruck erweckt, dass der Shop nicht zum Edeka-Verbund gehört.

Es steht zu vermuten, dass alle Anbieter im Rahmen des Database-Marketings Kundendaten sammeln, analysieren und darauf abgestimmte Angebote offerieren. Erfahrungen in diesem Bereich weist vor allem *Amazon* vor. Das Unternehmen analysiert seit Jahren seine Kunden, um die Voraussetzungen für die Kundenkommunikation zu verbessern (Weisemann 2013).

Konkrete Aussagen lassen sich über das Suchmaschinen- und Affiliate-Marketing der Anbieter machen. Gibt man „Lebensmittel online kaufen“ in die Google-Suchmaske ein, so findet man Anzeigen der Anbieter *REWE*, *allyouneedfresh.de* und *myTime.de*. Diese Anbieter setzen demnach auf kostenpflichtige Werbung auf Google-Suchergebnisseiten. Bis auf *food.de*, *allyouneedfresh.de* und *Amazon* erscheinen zudem alle Anbieter als Suchergebnisse auf der ersten Seite (Google 2016a).

Alle Anbieter nutzen Affiliate-Programme, um ihre Online-Shops im Internet bekannt zu machen. Dabei greifen *lebensmittel.de*, *food.de*, *allyouneedfresh.de*, *Edeka24*, *myTime.de* und *REWE* auf spezialisierte Netzwerke wie ZanoX, affilinet, adgoal und Yieldkit zurück. Die Vergütung gestaltet sich dabei sehr unterschiedlich. Es wird beispielsweise pro Sale (prozentual am Einkaufswert von Neu- und Bestandskunden bemessen) und/oder die Neukundengewinnung vergütet. Auch Staffilvergütungen für Bestandskunden sind möglich (lebensmittel.de 2016a; Affili.net 2014; Affili.net 2012a; ZanoX 2016; Affili.net 2012b; REWE 2016b). Lediglich *Amazon* betreibt ein eigenes Affiliate Partnerprogramm, bei dem die

Vergütung auf unterschiedliche Weise erfolgt. Bezahlt wird prozentual, je nachdem um welche Produktgruppe es sich handelt (Amazon PartnerNet 2016).

Um ihren Online-Shop bekannter zu machen führt *REWE* aktuell unterschiedliche Maßnahmen durch. Dazu gehören Gutscheine über Postwurfsendungen. Außerdem erhalten Neukunden einen Gutschein bei der ersten Bestellung und das Werben von Neukunden wird ebenso mit einer Gutschrift belohnt (REWE 2016d).

Zur Kundenbindung wenden die Anbieter verschiedene Methoden an. *Lebensmittel.de*, *REWE*, *Edeka24*, *Allyouneedfresh*, *myTime* und *Amazon* stellen ihren Kunden Newsletter bereit, in denen aktuelle Angebote und Gutscheine vermittelt werden. *Allyouneedfresh* offeriert seinen Kunden zudem einen 5€ Einkaufsgutschein bei Anmeldung zum Newsletter (lebensmittel.de 2016b; REWE 2016e; Edeka24 2016b; Allyouneedfresh.de 2016; myTime 2016b; Amazon 2016g).

Um die Kunden zu informieren, greifen alle Anbieter auf FAQs zurück. *REWE*, *Allyouneedfresh*, *myTime* und *Amazon Fresh* bieten den Kunden ausführliche und leicht auffindbare Informationen (REWE 2016c; Allyouneedfresh 2016a; myTime.de 2016; Amazon Fresh 2016). *MyTime* greift dabei vor allem auf Videos zurück, welche die Funktionen des Online-Shops erklären. Bei *lebensmittel.de*, *food.de* und *Edeka24* sind Informationen entweder spärlich vorhanden oder müssen mühsam auf der Seite gesucht werden (lebensmittel.de 2016a; food.de 2016b; Edeka24 2016a).

Im Bereich des Empfehlungsmarketings sticht *Amazon* in seiner Vorreiterrolle besonders heraus (Stüber 2013, S. 26). Es werden beispielsweise Empfehlungen auf Basis der eigenen Such- und Kaufhistorie („Ähnliche Artikel wie die, die Sie sich angesehen haben“), der Kaufaktivitäten anderer Kunden („Kunden, die diesen Artikel gekauft haben, kauften auch“ oder „Wird oft zusammen gekauft“) oder der sogenannten Bestsellerlisten gemacht (Gaul et al 2002, S. 47–56). Die anderen Anbieter beschränken sich bei Empfehlungen auf die Präsentation von Produkten auf der Startseite. So empfiehlt *lebensmittel.de* auf seiner Startseite eine Reihe von Artikeln (lebensmittel.de 2016a) und auch *Allyouneedfresh* präsentiert Empfehlungen unter „Weitere Vorschläge für Sie“ (Allyouneedfresh.de 2016). Dabei handelt es sich im Wesentlichen um aktuelle Angebote auf Basis der bereits getätigten Einkäufe sowie Produkte, die man bereits erworben hat. *Food.de* hat diese

Art des Marketings mit dem Relaunch der neuen Webseite eingeführt. Hier sind jetzt „Aktuelle Bestseller“ auf der Startseite verfügbar (food.de 2016b). Zum Bereich des Empfehlungsmarketings gehören auch die Bewertungen durch Kunden. Über deren Relevanz bei Lebensmitteln scheinen sich die Anbieter auch nicht einig zu sein. Möglich sind diese bei *lebensmittel.de*, *myTime* und *Amazon*. Bei *lebensmittel.de* wird diese Funktion nach stichprobenartiger Überprüfung scheinbar gar nicht durch die Kunden genutzt (lebensmittel.de 2016a), auf *myTime* sind vereinzelt Bewertungen zu finden (myTime.de 2016). Bei *Amazon* in Deutschland können die verfügbaren Lebensmittel durch die Kunden bewertet werden. Auch hier wird die Funktion im Vergleich zu Produktkategorien wie Elektronik oder Kleidung wenig genutzt (Amazon 2016a). *Amazon Fresh* in den USA begrenzt die Möglichkeit der Kundenbewertung auf verarbeitete Produkte (Amazon Fresh 2016).

Mobile Services sind nicht bei allen Anbietern verfügbar. Bis auf die Pure Player *food.de* und *lebensmittel.de* bieten die Anbieter den Kunden Apps. Die Webseiten der beiden Anbieter sind zudem nicht für mobile Endgeräte optimiert.

Die Apps von *Allyouneedfresh*, *Amazon*, *REWE*, *Edeka24* und *myTime* sind sowohl für Android als auch iOS Betriebssysteme verfügbar.

Alle Anbieter legen Wert auf Kundenservice und stellen neben der Kontaktmöglichkeit über ein Formular auf der Webseite auch Kundenhotlines zur Verfügung. Vielfach steht außerdem eine spezielle Mailadresse für Kundenanfragen bereit (lebensmittel.de 2016a; food.de 2016b; Allyouneedfresh.de 2016; Amazon 2016a; REWE 2016c; edeka24.de 2016; myTime.de 2016). *Allyouneedfresh* sticht dabei mit der Option des Live-Chats über WhatsApp hervor (Allyouneedfresh.de 2016).

Über die Aktivität im Bereich Social Media und Blogs gibt die Übersicht im Anhang einen Überblick. Auffallend engagiert sind dabei *Allyouneefresh*, *Amazon Fresh* und *REWE*. *Edeka24* ist in keinem sozialen Netzwerk zu finden, jedoch tritt der Anbieter des Shops, der Edeka-Verbund Südwest mit einem Kanal im sozialen Netzwerk YouTube auf. Alle anderen Social-Media-Aktivitäten gehen von der Edeka Zentrale aus. Neben der Beteiligung an sozialen Netzwerken verweisen *lebensmittel.de*, *Allyouneedfresh* und *food.de* in ihrem Online-Shop außerdem auf ihre Blogs, in denen beispielsweise aktuelle Informationen und Nachrichten zur



Branche und zum Unternehmen sowie Rezeptideen präsentiert werden (lebensmittel.de Blog 2016; Allyouneedfresh Magazin 2016; food.de Blog 2016).

Zusätzlich zu diesen gängigen Maßnahmen der Kundenbindung haben die Anbieter ergänzende Services entwickelt, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und die Attraktivität für den Kunden zu steigern. *Lebensmittel.de* bietet Kunden die Möglichkeit eines Abos an. Hierbei werden ausgewählte Artikel in einem festgelegten Intervall durch den Anbieter geliefert, ohne dass der Kunde die Bestellung erneut auslösen muss (lebensmittel.de 2016c). *MyTime* arbeitet für seinen Online-Shop mit dem „Maggi Kochstudio“ zusammen. Für gekennzeichnete Produkte werden Rezeptvorschläge vom Partner gemacht, deren Zutaten dann über einen Mausklick in den Warenkorb gelegt werden und bei *myTime* bestellt werden können (myTime.de 2016). *REWE* ist im Bereich Kundenbindung sehr aktiv. Neben Rezeptideen, Partnerangeboten und Gewinnspielen bietet das Unternehmen außerdem deutschlandweit ein Netz von Kochschulen an. Als Ernährungspartner des Deutschen Fußball Bundes werden hier aktuell Kochkurse mit Menüs, angelehnt an die Speisepläne der Fußballnationalmannschaft, angeboten. Zudem gibt es jährlich ein Fest in mehreren Städten Deutschlands mit kostenlosen Angeboten für Familien. Das Sammeln von Punkten mit dem Bonusprogramm „Payback“ ist auch beim Onlinekauf möglich. Auch können Treuepunkte gesammelt und über den Online-Shop eingelöst werden (REWE 2016a).

#### **4.2.4 Aufbau und Implementierung des Online-Shops**

Über die E-Commerce Lösungen, welche die einzelnen Anbieter verwenden, lassen sich lediglich Vermutungen anstellen. Bei großen Unternehmen wie *REWE*, *Edeka* und *Amazon* ist davon auszugehen, dass das Hosting der Webseite über eigene Webserver geschieht. Bei den Start-ups und kleineren Unternehmen ist auch denkbar, dass diese Services gemietet werden. Kein Anbieter wird vermutlich auf Grund der Komplexität des Angebots auf einen Mietshop zurückgreifen. Die Nutzung von Open-Source-Lösungen ist jedoch im E-Commerce üblich und daher auch in diesem Fall nicht auszuschließen.

Im Weiteren soll nun die Usability der Online-Shops beurteilt werden. Hierbei werden die jeweiligen Anbieter in Bezug auf die Aspekte optische Gestaltung und Barrierefreiheit, Produktinformation und -visualisierung, Navigation und Suchfunktion

sowie den Bestellablauf betrachtet. Da das Angebot *Amazon Fresh* in Deutschland noch nicht verfügbar, die Gestaltung des Online-Shops bisher unbekannt und *Amazon Prime Now* momentan nur mit einer App nutzbar ist, kann eine Ist-Analyse nicht durchgeführt werden. Der Online-Shop von *food.de* wurde zum Ende der Bearbeitungszeit dieser Arbeit redesignet (food.de 2016d). Die Analyse bezieht sich daher auf die vorherige Version der Webseite (food.de 2016a).

Die Anbieter *Allyouneedfresh*, *REWE*, *Edeka24* und *myTime* haben ihre Online-Shops von externen Prüfgesellschaften bewerten lassen und tragen Siegel. Bei *Allyouneedfresh*, *Edeka24* und *myTime* handelt es sich um „Trusted Shops“ (Allyouneedfresh.de 2016; edeka24.de 2016; myTime.de 2016). *MyTime* trägt zudem noch das „EHI Geprüfter Online-Shop“-Siegel, über welches auch *REWE* verfügt (myTime.de 2016; REWE 2016a).

Alle Startseiten der Anbieter lassen auf den ersten Blick erkennen, welches Angebot die Unternehmen offerieren. Während der Multi-Channel-Händler *REWE* bei der Gestaltung des Online-Shops eine konsistente Unternehmenspräsentation beachtet, fehlt dies bei *Edeka24*, wie bereits in Kapitel 4.2.3 beschrieben (edeka24.de 2016). Alle Anbieter richten sich beim Aufbau der Webseite an die von Steve Krug empfohlene Struktur, die in Kapitel 3.2.4 beschrieben wurde.

Auf der Startseite von *lebensmittel.de* fallen unscharfe Produktbilder z.B. für die Kategorie „Fleisch & Wurst“ auf. Dies wirkt auf den ersten Blick nicht professionell und seriös (lebensmittel.de 2016a).

Bezüglich der Barrierefreiheit wurde die Funktionsweise der Webseiten auf verschiedenen Browsern getestet. Hierfür werden die im letzten Jahr am häufigsten in Deutschland genutzten Browser Chrome (Version 50.0.2661.102), Firefox (Version 46.0.1) und Internet Explorer (Version 11.306.10586.0) betrachtet (StatCounter 2016). Insgesamt fällt der Online-Shop *food.de* durch vergleichsweise lange Ladezeiten der Webseiten in allen drei Browsern auf (food.de 2016a). Ansonsten sind keine Einschränkungen der Online-Shops in den unterschiedlichen Browsern erkennbar. Hinsichtlich der Schriftfarben und -größen verhalten sich alle Webseiten vorbildlich. Zu bemängeln ist einzig die Serifenschrift auf der Webseite *lebensmittel.de* (lebensmittel.de 2016a).

*Lebensmittel.de* bietet auf der Startseite drei Möglichkeiten der Navigation an. Über die obere Hauptnavigationsleiste, eine seitliche Navigation im linken Bereich und schließlich über die Kategorien, die im zentralen Bereich der Webseite platziert sind. Dies kann zur Verwirrung der Nutzer führen. Zudem ist nicht klar, warum der Bereich „Obst und Gemüse“ in der Hauptnavigationsleiste eine eigene Kategorie ausmacht, obwohl dies eine Warengruppe des Hauptshops ist (*lebensmittel.de* 2016a). Alle anderen Anbieter arbeiten mit einer zentralen Hauptnavigationsleiste, die bei *food.de*, *Allyouneedfresh* und *Edeka24* zudem mit einem Drop-down-Menü funktioniert (*food.de* 2016a; *Allyouneedfresh.de* 2016; *edeka24.de* 2016). Ausnahme ist *myTime.de*, wo zudem eine Navigationsleiste im linken Seitenbereich präsentiert wird. Diese lässt durch ihre Länge für den Nutzer keinen umfassenden Überblick zu und nötigt ihn zum Scrollen (*myTime.de* 2016). Bemängeln lässt sich auch die Größe der Drop-down-Navigation bei *Edeka24*. Hier werden sehr viele Unterkategorien präsentiert, was den schnellen und einfachen Überblick erschwert. Das liegt vor allem an der Kategorisierung des Shops, der den Bereich der Lebensmittel in einer einzigen Kategorie zusammenfasst (*edeka24.de* 2016). Hinsichtlich des Wording der Kategorien besteht Nachbesserungsbedarf bei *food.de*. Unter der Kategorie „Täglicher Bedarf“ finden sich Produkte, die ein Nutzer hier nicht vermuten würde. Dazu gehört beispielsweise „Babynahrung“, „Sauerkonserven“ oder „Desserts“. Bis auf *food.de* arbeiten alle Anbieter zur besseren Orientierung mit einer „Breadcrumb“-Navigation (*food.de* 2016a).

Die Gestaltung der Suchfunktion ist nicht bei allen Webseiten erfolgreich gelöst. *Lebensmittel.de* und *food.de* verzichten auf Suchvorschläge bei Eingabe eines Textes in das Suchfeld. Diese können den Nutzer jedoch bei einer erfolgreichen Suche unterstützen (*lebensmittel.de* 2016a; *food.de* 2016a). Die Gestaltung der Suchergebnisseite ist im Online-Shop von *lebensmittel.de*, *food.de* und *myTime* nicht gut gelungen. Auf *lebensmittel.de* wirkt die Darstellung sehr gedrängt und erschwert die Übersicht (*lebensmittel.de* 2016a). *Food.de* präsentiert eine horizontale Ansicht der Ergebnisse, die sich zwar optisch von der Gestaltung der anderen Seiten abhebt, aber ebenso keine gute Übersicht gewährleistet (*food.de* 2016a). Auf *myTime* nimmt ein Erklärungstext über den Suchergebnissen unnötig Platz ein. Um mehr Suchergebnisse sehen zu können, ist der Nutzer zum Scrollen

gezwungen (myTime.de 2016). Die Sortierung der Suchergebnisse auf *lebensmittel.de* ist für den Nutzer nicht immer relevant. Bei Eingabe des Stichwortes „Banane“ werden zunächst Artikel aus dem Bereich Babynahrung, Getränke und Joghurt angezeigt. Erst am Ende der Seite ist das frische Obst zu finden (lebensmittel.de 2016f).

Auf den Suchergebnisseiten lassen sich in allen Online-Shops die Ergebnisse filtern. *Food.de* bietet nur eine weitere Einschränkung der Ergebnisse nach Unterkategorien an. Außerdem gibt es hier keine Möglichkeit die Ergebnisse zu sortieren, wie es bei allen anderen Online-Shops der Falls ist (food.de 2016a). Gängige Option bei den Filtern ist die Auswahl nach Herstellern bzw. der Marke. *Allyouneedfresh*, *myTime* und *lebensmittel.de* bieten außerdem noch zahlreiche weitere Filter für bestimmte Ernährungsweisen oder -gewohnheiten wie laktosefrei oder Bio an (Allyouneedfresh.de 2016; myTime.de 2016; lebensmittel.de 2016a). Bei *lebensmittel.de* ist jedoch anzumerken, dass die Filter an ungewohnter Stelle oben links neben der Navigationsleiste platziert sind (lebensmittel.de 2016a).

*Allyouneedfresh*, *REWE*, *Edeka24* und *myTime* fallen durch gut strukturierte Produktinformationsseiten positiv auf (Allyouneedfresh.de 2016; REWE 2016a; edeka24.de 2016; myTime.de 2016). Auf *lebensmittel.de* lassen sich einige Produkte mit einer 3-D-Ansicht näher betrachten. Neben dieser ausgefallenen Funktion lassen sich aber auch Mängel der Produktdetailseite feststellen. Für die Produktbeschreibung werden die Begriffe „Stammdaten“ und „Lebensmittel-Pass“ verwendet. Es ist zu vermuten, dass diese Begriffe für einen Nutzer nicht bekannt und verständlich sind. Zudem ist die Darstellung der Informationen durch die Platzierung rechts neben dem Produktbild je nach Produktinformationen sehr lang und verschenkt dafür Platz links unter dem Produktbild. Wichtige Informationen wie der Preis rutschen dabei außerhalb des sichtbaren Bereichs in den unteren Teil der Seite (lebensmittel.de 2016a). *Food.de* arbeitet mit Pop-up Fenstern, die weitere Produktinformationen liefern. Hier beträgt die Schriftgröße teilweise 8,5-Punkt und ist damit sehr klein und schwer lesbar. Außerdem ist das Symbol, um den Artikel in den Warenkorb zu legen, nicht erwartungsgemäß und selbsterklärend (food.de 2016a).

Die Bestellung als Gast ist nur bei *Allyouneedfresh* und *Edeka24* möglich (*Allyouneedfresh.de* 2016; *edeka24.de* 2016). Bei den anderen Anbietern muss ein Registrierungsprozess durchlaufen werden, der unterschiedlich viel Zeit in Anspruch nimmt. Während die meisten Anbieter den Bestellprozess dann in mehrere Schritte unterteilen, gibt *Allyouneedfresh* alle relevanten Informationen auf einer Seite (*Allyouneedfresh.de* 2016). Nach Prüfung aller Daten löst ein Klick die Bestellung aus. Der Kunde hat je nach Anbieter verschiedene Möglichkeiten der Bezahlung. Alle Anbieter lassen die Bezahlung per Kreditkarte zu. Die beliebte Zahlungsart auf Rechnung (Stahl et al 2012, S. 172) ist nur bei *Allyouneedfresh*, *food.de* und für Geschäftskunden von *myTime.de* möglich. Eine Übersicht der Bezahlverfahren findet sich im Anhang.

#### **4.3 Vor- und Nachteile der Anbieter für den Endverbraucher**

Die Vor- und Nachteile für den Kunden ergeben sich aus dem angebotenen Sortiment, der Preisgestaltung, Liefer- bzw. Versandkosten, Lieferzeitraum und der Gestaltung der Online Shops.

Das Vollsortiment der Anbieter *lebensmittel.de*, *food.de*, *REWE* und *myTime* stellt für den Kunden einen Vorteil dar. Hier kann der Kunde seinen gesamten Lebensmitteleinkauf in einem Online-Shop tätigen. *Edeka 24* und das aktuelle Angebot auf *Amazon* können hier nicht mithalten. Auch für *Allyouneedfresh* gilt dies nur in den DHL Kuriergebieten. Das Anbieten von großen Gebinden bei einigen Produkten von *food.de* ist für Kunden unpraktisch.

Bei den Logistikspezialisten *Amazon* und *Allyouneedfresh* profitieren die Kunden scheinbar von den Synergien in der Logistik, die sich in niedrigen Artikelpreisen niederschlagen. Auch hinsichtlich der Liefer- bzw. Versandkosten zeigen sich deutliche Vorteile. Kostenfreie Lieferung per DHL ab einem geringen Mindestbestellwert im ausgewählten Zeitfenster ist nur bei *Allyouneedfresh* möglich. Zwar bieten auch andere Anbieter kostenfreie Lieferung an (*lebensmittel.de*, *REWE*, *Edeka24*, *myTime*). Diese ist jedoch entweder an hohe Mindestbestellwerte oder geringe Flexibilität des Lieferzeitpunktes geknüpft. Auch die Lieferung bei *Allyouneedfresh* mittels der eigenen Transportboxen hat Vorteile für den Kunden. Somit minimieren sich Verpackungsmüll und Aufwand durch Rückgabe der Transportverpackung. Der Nachteil ist, dass hiermit keine Tiefkühlprodukte per DHL

Paket an die Kunden verschickt werden können. Bei *lebensmittel.de* ist Rücksendung der Transportbox mit Aufwand für den Kunden verbunden. Diese kann erst ab drei Stück geschehen. Hierfür muss der Kunde die Boxen nach einem vorgegebenen System ineinander stapeln und, falls in absehbarer Zeit kein Paketzusteller vorbeikommt, zur nächsten DHL Filiale oder Packstation bringen (*lebensmittel.de* Blog 2011a). Die Transportboxen werden bei einigen Anbietern mit Trockeneis gekühlt. Die Verwendung des Stoffes birgt bei richtiger Verwendung geringes Gefahrenpotential, jedoch ist das nötige Wissen bei den Kunden nicht vorzusetzen. So kann es bei unsachgemäßer Lagerung und Verwendung zu Verbrennungen und Erstickungsgefahr kommen (Industriegaseverband e.V. 2016). *Amazon* und *Edeka24* bieten dem Kunden online eine schnelle und bequeme Lösung der Retoure an. Bei allen anderen Anbietern ist vorher die Kontaktaufnahme mit dem Kundenservice nötig.

Bezüglich der Preisgestaltung ist zu sagen, dass sich E-Food nicht für sehr preisbewusste Käufer, die ihren Einkauf bei verschiedenen Anbietern tätigen, eignet. Das ist im E-Commerce auf Grund von Mindestbestellmengen und Versandkosten nicht möglich.

Bei der Bestellung mittels eines mobilen Endgerätes ergeben sich Nachteile bei den Anbietern *food.de* und *lebensmittel.de*. Diese stellen weder eine App bereit noch ist die Webseite für Browser von mobilen Endgeräten optimiert.

Hinsichtlich der Gestaltung der Online-Shops ist festzustellen, dass es aus Sicht der Benutzerfreundlichkeit bei keinem Anbieter unmöglich ist eine Bestellung zu tätigen. Jedoch zeigt die Gestaltung von *food.de* Schwächen, die ein bequemes Einkaufen, das dem Nutzer zudem Freude bereitet und ein Einkaufs-Erlebnis vermittelt, nicht ermöglicht.

#### **4.4 Chancen und Risiken der Shop-Konzepte**

Für die Pure Player *lebensmittel.de*, *food.de* und *Allyouneedfresh.de* scheint das Eintreten als unbekanntes Unternehmen in den OLH funktioniert zu haben. Alle Unternehmen existieren inzwischen seit einigen Jahren. Büttings Einzelmarkenstrategie für *myTime* hat den Vorteil, dass negative Ausstrahlungseffekte vermieden werden und die Unternehmensgruppe mit den offline und online Angeboten

verschiedene Zielgruppen ansprechen kann (Fritz et al 2006, S. 181). Dennoch ist es möglich im Bereich Logistik Synergien zu nutzen.

Laut dem Wirtschaftspublizisten Andreas Haderlein liegt der Erfolg im Lebensmittel-E-Commerce in der Zukunft „in der bezahlbaren, taggleichen Lieferlogistik“ (Dünnebacke 2015, S. 34). Anbieter, die sich in diesem Bereich besonders hervortun, werden zukünftig vermutlich die größten Chancen im Markt haben. Der Multi-Channel-Handel kann dabei scheinbar nicht von seinem bestehenden Logistiksystem profitieren, da vor allem kostengünstige Lösungen der Zustellung zum Kunden fehlen. Die Kommissionierung in der Filiale ist auf Dauer keine gute Lösung, wie Erfahrungen von REWE gezeigt haben (Kolbrück 2014). Dem Unternehmen entstehen, bedingt durch das Einräumen in die Regale und erneute Ausräumen der Ware bei der Kommissionierung, doppelte Logistikkosten (Hansen et al 2013, S. 53). Die Kommissionierer müssen zudem achtgeben, dass sie Kunden nicht bei deren Einkauf behindern. Die Filiale ist außerdem durch die Lagerstruktur nicht für die Kommissionierung geeignet (Helmke 2014, S. 55). Dagegen nutzen *Amazon* und *Allyouneedfresh* das Potential ihrer vorhandenen Strukturen und differenzieren sich über schnelle und kostengünstige Lieferung von anderen Anbietern. Die Lieferung per Transportbox hat für *DHL* den großen Vorteil, dass der Logistiker keine hohen Anfangsinvestitionen in den Aufbau einer Flotte mit Kühlfahrzeugen tätigen musste, wie es bei *food.de* geschehen musste. *Amazons* Zusammenarbeit mit lokalen Speditionen im Rahmen von *Prime Now* in Berlin oder der Zustellung in München hat den Vorteil der hohen Flexibilität. Allerdings macht das Unternehmen sich damit abhängig von vergleichsweise kleinen Drittanbietern. Daher kann es kein erklärtes Ziel sein, in Zukunft auf bisher verlässige Partner wie *DHL* und *DPD* zu verzichten.

Bei der Strategie von *food.de* fallen keine Lagerkosten für das Unternehmen an, jedoch sind die Investitionen in den Transport deutlich höher (Hansen et al 2013, S. 53). Zudem wird die Kommissionierung in den Großmärkten nur bis zu einer bestimmten Bestellmenge funktionieren. Ansonsten blockieren die Kommissionierer des Anbieters die Kassen der *C+C Großmärkte* (Weber 2015b, S. 37). Dafür hat das Unternehmen durch die Fahrer direkten Kontakt zum Kunden und kann beispielsweise auch Zahlungsarten wie Girocard anbieten. Bei allen Anbietern, die Bestellungen manuell kommissionieren, besteht zudem die Frage bis zu welcher

Bestellmenge dieses System noch rentabel ist und reibungslos funktioniert. Personalkosten sind hoch und so werden die Lager voraussichtlich auf automatische Kommissionierung umstellen müssen, wenn eine gewisse Bestellmenge am Tag erreicht wird. Dies erfordert für Pure Player erhebliche Investitionen, bei den Multi-Channel-Händlern und dem kooperativen Online-Handel sind diese Systeme in den Lagern vermutlich bereits teilweise vorhanden.

In Bezug auf die Sortimentsgestaltung wird es für Anbieter ohne Vollsortiment vermutlich schwierig sich im Markt zu behaupten. Dies betrifft insbesondere die Online-Shops von *Edeka*, allen voran *Edeka24*. Ausbaufähig ist bei fast allen Anbietern die Sortimentstiefe. Zwar sind nahezu alle Warengruppen verfügbar, innerhalb dieser besteht jedoch meist nur die Wahl zwischen wenigen Artikeln. Da es sich hierbei um ein wesentliches Differenzierungsmerkmal zu stationären Lebensmittelgeschäften handelt, sollte die Auswahl optimiert werden. Für *REWE* und *Edeka* ist dies nur möglich, wenn die Aufträge nicht mehr direkt aus den Filialen beliefert werden, weil dort der Lagerplatz teuer ist. Bei *MyTime* ist dies anders. Der Anbieter hat seine Lagerstruktur scheinbar auf ein breites und tiefes Sortiment ausgelegt, was sich auszahlen könnte.



## 5 Innovationen zur Bewältigung der Last-Mile

Wie bereits in Kapitel 3.2.1 beschrieben ist die letzte Meile zum Kunden eine Herausforderung im E-Commerce von Lebensmitteln. In diesem Kapitel sollen daher innovative Technologien betrachtet werden, welche diese Problematik angehen. Im Fokus stehen dabei Convenience und höhere Flexibilität für den Kunden sowie Reduzierung von Kosten und Verpackungsmüll.

### 5.1 Kühlpakete

Für die Lieferung von Lebensmitteln, die während des Transportes gekühlt werden müssen, gibt es bereits Lösungen. Die meisten Anbieter nutzen dafür isolierende Styroporkästen, die wahlweise mit Trockeneis oder Kühlakkus bestückt sind. Diese Styroporverpackungen sind jedoch nicht günstig, weshalb die Wiederverwendung angebracht ist. Das erfordert den Aufbau eines Pfand- und Rücknahmesystems. Eine preiswerte Alternative ist der Einsatz von Wellpappe. Zwischen den unterschiedlichen Papierschichten der Wellpappe bilden sich Luftkammern, die isolierend wirken. Mit Hilfe von Trockeneis kann über 24 Stunden eine konstante Temperatur von etwa acht Grad gehalten werden. Grenzen hat dieses System bei warmen Sommertagen über 23°C und Tiefkühlprodukten (Jörgl 2009, S. 55). Beide Materialien, Styropor und Wellpappe, bringen wesentliche Nachteile für den Kunden mit. Sie sind entweder mit Verpackungsmüll verbunden oder erhöhen den Aufwand durch die Rückgabe an den Anbieter. Eine Alternative bietet beispielsweise die Firma Ratioform an. Diese hat eine Verpackung entwickelt, die eine höhere Isolierfähigkeit als Styropor aufweist und dabei weniger Platz einnimmt. In der Tiefkühlvariante kann das Paket die Ware 96 Stunden bei -21°C kühl halten (Neue Verpackung online 2013). Nachteilig ist der hohe Preis, der vor allem bei der Tiefkühlvariante eine erneute Verwendung der Verpackung bedeutet (Ratioform 2016).

Für Anbieter im OLH ist es wichtig das Vertrauen der Konsumenten zu gewinnen, um die Umsätze zukünftig zu steigern. Für Verbraucher in Deutschland ist vor allem die Sicherheit der Lebensmittel elementar (Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft 2015). Um das Vertrauen zu stärken und dem Kunden die Möglichkeit der Überprüfung der Logistik zu geben eignen sich Technologien wie QR-Codes, aber vor allem RFID Chips. RFID steht dabei für Radio Frequenz

Identifikation. Diese Technik beruht auf der Datenübertragung mittels elektromagnetischer Wechselfelder, welche berührungslos funktioniert (Lange 2005, S. 152). Damit kann der Kunde Kennzahlen wie Temperatur, Feuchte, Licht oder die Gasatmosphäre während des Transportes nachvollziehen (Fraunhofer IPM 2016, S. 4). Mit der Entwicklung einer Transportbox mit solchen Sensoren beschäftigt sich das Projekt „BinTelligent“ des Vereins zur Förderung innovativer Verfahren in der Logistik (VVL e.V.). Dabei handelt es sich um eine Multi-Temperatur-Box, welche die Einhaltung der Temperaturbestimmungen für Frischwaren und Kühl- und Tiefkühlprodukte gewährleisten soll. Zudem soll sie die Problematik der Empfindlichkeit von Lebensmittel (Druckempfindlichkeit, Bruchgefahr, Isolierung bestimmter Produkte) angehen. Durch die Gestaltung von mehreren voneinander isolierbaren Kammern, deren Größe flexibel anpassbar ist, soll das Problem des vermehrten Verpackungsmülls gelöst werden (Siebels 2014, S. 46f.).

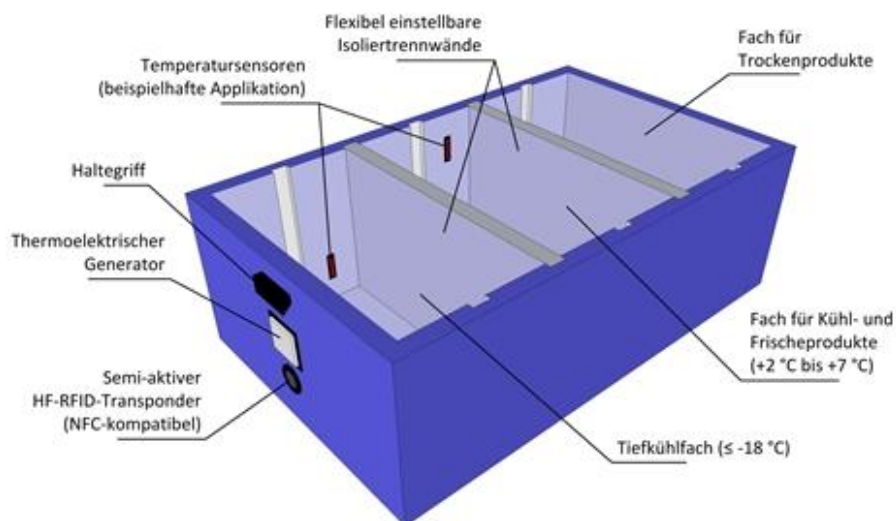


Abbildung 7: „BinTelligent“  
 Quelle: Verein zur Förderung innovativer Verfahren in der Logistik e.V. 2014

## 5.2 Kühl- und Tiefkühlpaketstationen

Eine weitere Möglichkeit zur Bewältigung der letzten Meile zum Kunden sind Paketstationen. Sie scheinen die optimale Lösung für Händler, da Kunden zum Lieferzeitpunkt häufig nicht anwesend sind (Loderhose 2016, S. 30). In Großbritannien und Frankreich sind Abholstationen bereits ein etabliertes Mittel, um die Bestellung an den Kunden zu liefern (Manz 2013, S. 34). Das deutschlandweite Netz

von DHL-Stationen ist für den Lebensmittel-E-Commerce nur bedingt nutzbar, weil diese nicht gekühlt sind.

Vorreiter in dem Bereich gekühlter Paketstationen war 2014 in Deutschland der Anbieter *emmasbox* (emmasbox 2016). Das Start-up entwickelte eine IT-basierte Abholstation, die durch individuelle Temperatursteuerung jeder einzelnen Aufbewahrungsbox auch das Vorhalten von Frischwaren und Kühl- und Tiefkühlartikeln ermöglicht. Das System wird dabei durch eine eigene Datenbank überwacht und gesteuert. Nutzen kann die Station jeder Händler, der sein Sortiment über eine standardisierte Schnittstelle zur Verfügung stellt (Manz 2013, S. 34f.). *Edeka* testet momentan eine Station auf dem Parkplatz einer Filiale im Norden Deutschlands und greift dabei auf das System von *emmasbox* zurück (Loderhose 2016, S. 30).

In Deutschland befinden sich außerdem *REWE* und *Amazon* in der Testphase mit gekühlten Packstationen. *REWE* testet aktuell eine Station an einer Filiale in Fürstfeldbruck. Die Teststation soll vor allem Auskunft über die Akzeptanz bei den Kunden liefern. Sie verfügt, ähnlich wie *emmasbox*, über drei verschiedene Fächer mit unterschiedlichen Temperaturbereichen für haltbare Lebensmittel, Kühl- und Tiefkühlware. Mitarbeiter der Filiale bestücken die Station während der Ladenöffnungszeiten mit den Bestellungen. Der Kunde kann seine Bestellung dann durch Eingabe eines PIN's öffnen (Rode et al 2016, S. 54). Obgleich dies nicht offiziell bestätigt ist, legen Stellenanzeigen von Amazon nahe, dass das Unternehmen eigene Abholstationen auch in Deutschland plant. *Amazon Locker* ist bereits in Amerika verfügbar und gleicht den hiesigen DHL Packstationen. Ob diese jedoch für Lebensmittel geeignet sind ist bisher nicht klar (Mayr 2016).

### **5.3 Alternative Lieferkonzepte**

Neben der klassischen Lieferung zum Kunden und Paketabholstationen eröffnen sich neue alternative Ideen zur Lösung des Last-Mile Problems, die teilweise schon auf dem Markt verfügbar sind oder sich noch in der Entwicklung befinden.

Ein Beispiel hierfür ist die *Lockbox*, eine laut Hersteller sichere und kostenlose Methode der Paketzustellung, wenn ein Kunde nicht zu Hause ist. Dafür wird eine Art Anker unter die Haustür geschoben, an dem der Paketbote die mit einem Schloss gesicherte *Lockbox* befestigt. Beim Abholen der Box können außerdem Retouren mitgenommen werden (Lockbox 2016a). Über Partner-Shops (unter

anderem auch Online-Shops von *Edeka*) lassen sich auch Lebensmittel und Getränkeboxen liefern. Dafür wird die *Lockbox* mit einer Thermobox bestückt, welche die Lebensmittel frisch hält (Lockbox 2016b).

Im Rahmen von *Prime Air* arbeitet *Amazon* an der Paketzustellung mittels unbemannter Flugobjekte (Drohnen). In dem Zusammenhang stellte das Unternehmen 2015 die zweite Generation Drohne vor, mit der eine Lieferung innerhalb von 30 Minuten in der Zukunft möglich sein soll (Loderhose 2015, S. 42). Geplant ist, dass die Drohne das Paket bis zum Wohnort des Kunden liefert und dort auf einer durch den Kunden platzierten Landemarkierung absetzt. Wie das Unternehmen die Lieferung in Großstädten umsetzen will, ist bisher nicht bekannt. Die bisherigen Tests beschränken sich scheinbar auf Gebiete des ländlichen Raums (Amazon 2016b).

Auch *DHL* führte Anfang dieses Jahres erfolgreiche Tests mit Drohnen in Bayern durch (Deutsche Post DHL Group 2016). Das Unternehmen will für die Lieferung sein Netz von etwa 3.000 Paketstationen nutzen. Auf deren Dach soll ein spezieller Landeplatz aufgesetzt werden („Skyport“), von dem die Ware automatisch in die darunterliegenden Paketboxen befördert wird (Düthmann 2016, S. 36f.).

Bevor diese Liefermethode umgesetzt wird, müssen jedoch noch große Hürden überwunden werden. Eine Verfügung der Deutschen Flugsicherung schreibt vor, dass der Pilot Sichtkontakt zur Drohne halten muss (Deutsche Flugsicherung 2016). Das ist im Zuge der Paketzustellung problematisch, könnte sich aber durch neue Radarsysteme der Zukunft lösen lassen (Simonite 2016). Noch komplexer wird sich das Genehmigungsverfahren für die Unternehmen in Deutschland darstellen. Erfahrungen damit konnte *DHL* bereits vor Beginn seiner Testphase in der Inselgemeinde Juist und den bayrischen Alpen sammeln. Dabei waren zur Erteilung der Ausnahmegenehmigung für die Projekte neben dem Bundesverkehrsministerium und der Deutschen Flugsicherung noch etliche weitere Institutionen in die Projekte involviert. Das war bei der Testphase in der Inselgemeinde Juist neben der Gemeinde selbst auch die Nationalparkverwaltung Niedersächsisches Wattenmeer. In den bayrischen Alpen waren außerdem das bayerische Landesamt für Umwelt, das bayrische Verkehrsministerium, die European Aviation Safety Agency (EASA), die Europäische Kommission, Austro-Control für den

benachbarten österreichischen Luftraum sowie die Polizeihubschrauberstaffel Bayern involviert (Düthmann 2016, S. 36f.).

Eine weitere Möglichkeit der Paketzustellung, unabhängig von der Anwesenheit des Kunden, testete *DHL* 2015 in Zusammenarbeit mit *Amazon* und *Audi* in einem Pilotprojekt im Raum München. Dabei fungiert das Auto als Lieferadresse. Mittels einer Smartphone-App erhält der Paketbote den Standort des Fahrzeugs und kann das Paket ebenfalls mit Hilfe der App im Kofferraum des Autos deponieren (Deutsche Post DHL Group 2015a).

Schaut man über die deutschen Grenzen hinweg macht sich das Schweizer Unternehmen *Migros* im Bereich neuer Abholkonzepte einen Namen. Zu nennen sind hier das Abholmodell „Speedy“ am Bahnhof in Zürich oder das ganzheitliche Abholkonzept „PickMup“, das es den Kunden ermöglicht, die bestellte Ware an verschiedensten Orten wie Supermärkten, Buchhandlungen oder Fitnesscentern abzuholen (Müller 2016, S. 4).

## 6 Fazit

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Strategie der Pure Player, Multi-Channel-Händler und des kooperativen Online-Handels im OLH sind bezogen auf Logistik, Sortiment, Kundenansprache und Gestaltung des Online-Shops verschieden. Im Bereich der Logistik setzen die Anbieter auf eine unterschiedliche Anzahl von Lagerstufen oder verzichten, wie bei *food.de*, gar auf den selbstständigen Betrieb eines Lagers. Nachteile lassen sich aus den Lagerarten bisher nicht erkennen. Anbieter mit einem Zentrallager sind ebenso zu einer schnellen und flexiblen Lieferung fähig, wie diese mit mehreren Zentral- und Regionallagern. Die Kommissionierung findet bei Allen manuell, meist mittels mobiler Scannertechnik, statt. Dies ist mit hohen Personalkosten verbunden und vermutlich nur bis zu einer gewissen Bestellmenge möglich. Darüber hinaus muss über die Investition in automatische Kommissionierungssysteme nachgedacht werden. Bei der Lieferung zum Kunden wird überwiegend auf Bringsysteme durch Drittanbieter wie DHL oder DPD gesetzt. Dies ist für den Kunden die bequemste Möglichkeit der Zustellung, stellt für den Händler aber die kostenintensivste dar. Alternativen in Form von Treff- oder Holsystemen bieten vor allem die Multi-Channel-Händler an. Dabei wird der Kunde mehr in den Prozess der Lieferung eingebunden und muss zusätzliche Wegstrecke auf sich nehmen. Der Versand der Ware erfolgt meist in gekühlten Transportboxen, während die Lieferung mittels gekühlter Fahrzeuge die Ausnahme bildet. Das liegt vor allem daran, dass die Anfangsinvestitionen in solch eine Zustellung vergleichsweise hoch sind. Für den Kunden bedeutet es aber häufig ein nicht unerhebliches Maß an Verpackungsmüll und Aufwand für den Rückversand der Transportboxen an den Anbieter. Die Versandbedingungen variieren stark und reichen vom kostenlosen Versand (bei niedrigem Mindestbestellwert) zu einem gewünschten Lieferzeitraum bis hin zu vergleichsweise hohen Versandkosten zu einem unbestimmten Lieferzeitpunkt in ein bis drei Tagen nach Bestellung. Das Retourenmanagement ist vor allem bei *Amazon* und *Edeka24* praktisch für den Kunden ausgelegt, da es sich bequem online lösen lässt. In Bezug auf die Sortimentsgestaltung sind sowohl Vollsortimenter als auch Teilsortimenter zu finden. Der große Vorteil eines Vollsortiments für den Kunden liegt in der Zeitersparnis. Er kann seinen gesamten Lebensmitteleinkauf bei einem Anbieter tätigen. Jedoch stellt ein Vollsortiment das

Unternehmen vor Herausforderungen in der Zustellung zum Kunden und verursacht hohe Kosten. Die Tiefe des Sortiments ist bei allen Online-Shops außer *my-Time* gering. Mit niedrigen Preisen können die Logistiker *Amazon* und *Allyouneedfresh* punkten. Inwiefern sie dabei mit den preisführenden Discountern mithalten können, ließ sich im Rahmen dieser Arbeit nicht klären. Die Aspekte Kundenansprache und -bindung werden insbesondere bei *Amazon* und dem Multi-Channel-Händler *REWE* umfassend verfolgt. Die Online-Shops aller Anbieter sind insgesamt einfach zu nutzen.

## 6.2 Ausblick in die Zukunft

Vorrangig stellt sich die Frage, ob der OLH in Deutschland tatsächlich vor dem prophezeiten Wachstumssprung steht. Es sprechen sowohl Gründe dafür als auch dagegen. Die zahlreichen Anbieter, die in den letzten Jahren in den Markt eingestiegen sind, beleben die Konkurrenz im Geschäft und treiben den Fortschritt voran. Zukünftig könnte die Zustellung zum Kunden keine große Hürde mehr darstellen und auch hinsichtlich der Preise ist anzunehmen, dass die Online-Shops mit den stationären Supermärkten mithalten können. Als Argument werden zudem immer wieder die Erfolge aus anderen europäischen Ländern angeführt. Inwiefern sich diese jedoch auf den deutschen Markt übertragen lassen, ist fraglich. Die Strukturen der Märkte sind teils sehr unterschiedlich. So ist beispielsweise die Filialdichte in Frankreich und der Schweiz deutlich geringer als in Deutschland (Statista 2016a). Klar ist, dass sich nur durchsetzen kann, wer eine schnelle, möglichst taggleiche, flexible und günstige Lieferung zum Kunden anbietet. Es ist anzunehmen, dass vor allem die Logistiker wie *Allyouneedfresh* und *Amazon* diese Aufgaben zukünftig Erfolg versprechend meistern und damit gute Chancen auf Wachstum haben werden. *Allyouneedfresh*, als Tochter von *DHL*, sollte dabei genauer beachtet werden. Das Unternehmen stellt schon jetzt schnelle und teilweise kostenfreie Lieferung bereit und führt hinsichtlich der Preise das Feld an. Für einen Erfolg des Unternehmens, das zum Logistiker *DHL* gehört, spricht auch der Erfolg von *LeShop* in der Schweiz. Das Unternehmen wurde erst rentabel, nachdem die Schweizer Post einstieg (Weber 2015a, S. 75). Mit Spannung erwartet wird der Markteintritt von *Amazon Fresh*. Man kann davon ausgehen, dass dieser einen Schub für den OLH in Deutschland bedeuten wird.

Die Pure Player, ausgenommen *Allyouneedfresh*, werden vermutlich in ihrer jetzigen Form keine Chance haben bei Preisen und Lieferbedingungen mitzuhalten. Zu groß ist bereits jetzt die Konkurrenz durch die Logistiker und den Multi-Channel-Handel. Für diese ist eine Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern unabdingbar. Wenn dies nicht über Sortimentsgestaltung oder Lieferbedingungen geschehen kann, müssen alternative innovative Konzepte her. Dabei lohnt der Blick über die deutschen Grenzen hinweg. In Südkorea hat das Unternehmen *Tesco* den ersten virtuellen Store in einer U-Bahn-Station eröffnet. Hier können die Kunden die Produkte über Plakate mit QR-Codes, auf denen quasi ein Supermarktregal abgedruckt ist, einscannen und zu sich nach Hause bestellen (Heinemann 2016, S. 146). Unter den Pure Playern muss die Entwicklung von *food.de* in der Zukunft betrachtet werden. Mit einem ähnlichen Konzept war *Shopwings* 2015 in Deutschland gescheitert. Das Unternehmen kommissionierte den Einkauf jedoch aus mehreren stationären Lebensmittelgeschäften, was das Konzept letztendlich zu teuer machte. Möglicherweise ist die Kommissionierung aus den preislich attraktiveren Großmärkten mit entsprechenden Mengenrabatten für *food.de* Erfolg versprechender. Multi-Channel-Händler sollten sich bei der Lieferung auf weniger kostenintensive Systeme fokussieren, denn ein eigener Lieferservice ist auf Dauer nicht profitabel. Treff- und Abholssysteme könnten hierbei der Schlüssel zum Erfolg sein. Abholstationen, die bereits in Frankreich sehr erfolgreich sind, könnten auch hierzulande funktionieren (Manz 2013).

In der Zukunft wird zudem spannend, wie die Discounter mit dem Vormarsch des OLH umgehen. Eigene Lieferservices anzubieten kommt für diese auf Grund der hohen Kosten eher nicht in Frage. Dennoch treibt Aldi in Großbritannien die Entwicklung voran, wenn auch bisher vor allem im Bereich Non-Food (Holst et al 2015a, S. 6). Wenn aber Pure Player und der kooperative Online-Handel hinsichtlich der Preisgestaltung mit den führenden Discountern mithalten können, werden letztere ihre Kunden vermutlich nicht halten können.

Des Weiteren wird die Belieferung von abgeschiedenen ländlichen Regionen zukünftig interessant. Bisher setzten alle Anbieter vor allem auf die Belieferung von Kunden in gut erreichbaren Ballungsgebieten. Sollten sich jedoch Konzepte auf dem Markt durchsetzen, müssen vermutlich auch diese Gebiete erschlossen



werden, um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Inwiefern die Unternehmen die Lösung dieses Problems angehen wird sich in der Zukunft zeigen.

Interessant wäre es außerdem zu betrachten, für welche Zielgruppe der OLH in der Zukunft tatsächlich relevant sein könnte. Die immer größer werdende Gruppe der älteren Menschen könnte von dieser Art der Mobilität profitieren. Der jetzigen Generation älterer Menschen kann vermutlich keine hohe Internetaffinität zugesprochen werden. Mit Blick auf die Zukunft und den demografischen Wandel eröffnet sich jedoch eine immer größer werdende Kundengruppe, die sich als profitabel erweisen könnte (Wagner et al 2014, S. 11).

## Zusammenfassung

Ziel dieser Bachelorarbeit war es anhand einer Literaturrecherche den Ist-Zustand des Lebensmittel-E-Commerce in Deutschland systematisch zu betrachten. Dafür wurden die Logistik, Sortimentsgestaltung, Kundenansprache und der Aufbau eines Online-Shops zunächst theoretisch behandelt. Im Anschluss sind sieben ausgewählte Anbieter im Hinblick auf die genannten Aspekte analysiert und deren Zukunftsaussichten am Markt bewertet worden. Detailliert eingegangen wurde zudem noch auf Innovationen zur Bewältigung der Last-Mile zum Kunden. Die Ergebnisse zeigen, dass der Lebensmittel-E-Commerce in der Zukunft vermutlich einen Wachstumsschub erleben wird. Bereits jetzt gibt es vielversprechende Anbieter am Markt, die eine schnelle und kostengünstige Lieferung zum Kunden ermöglichen. Spätestens mit dem Eintritt von Amazon Fresh in den deutschen Markt, der für Ende dieses Jahres erwartet wird, werden die Umsätze im Bereich E-Food vermutlich zunehmen.

## Abstract

The aim of this bachelor thesis is to analyse the status quo of the German online food market systematically. Therefor the criteria of logistics, arrangement of the product range, customer approach and structure of the online shops are examined theoretically. Afterwards seven vendors have been analysed in detail in view of those criteria and the perspective for their future is validated. Especially the innovative concepts to solve the last-mile-problem are looked into. The results show a probable burst of growth for the online food market in Germany, because there are already some promising vendors, which can offer an affordable and fast delivery. At the latest when Amazon Fresh enters the German market expected by the end of this year the turnovers will likely grow.

## Quellen- und Literaturverzeichnis

A.T. KEARNEY (2011): *Online-Food-Retailing - Nischenmarkt mit Potential : Konzepte, Herausforderungen und Marktpotential für den Handel in Deutschland*. URL

<https://www.atkearney.de/documents/856314/3014702/BIP+Online-Food-Retailing+Ein+Markt+im+Aufschwung.pdf/2cfae910-1c7e-4ccb-98fc-730e6ae10ff5> –  
Überprüfungsdatum 18.04.2016

AFFILI.NET (2012a): *AllYouNeed : Partnerprogramm*. URL

<https://www.affili.net/de/partnerprogramme/online-shopping/allyouneed> –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

AFFILI.NET (2012b): *myTime : Partnerprogramm*. URL

<http://www.affili.net/de/partnerprogramme/gesundheit/ernahrung-fitness/mytime> –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

AFFILI.NET (2014): *food.de - Dein Online Supermarkt : Partnerprogramm*. URL

<http://www.affili.net/de/partnerprogramme/online-shopping/essen-trinken/food-de-dein-online-supermarkt> –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

ALBERS, Sönke ; PETERS, Kay: *Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter des Electronic Commerce*. In: *Marketing ZFP* 19 Jg. (1997), Nr. 2, S. 69–80

ALLYOUNEED (2012): *Deutsche Post DHL übernimmt Anteil von Christian Heitmeyer an Allyouneed.com*. URL <https://www.allyouneedfresh.de/images/AllyouneedPM.pdf>  
– Überprüfungsdatum 25.05.2016

ALLYOUNEED (2016): *Allyouneed Marktplatz*. URL

<https://de.allyouneed.com/de/home.html> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

ALLYOUNEEDFRESH (2015): *Neu: Tiefkühl-Produkte bei Allyouneedfresh*. URL

<https://www.allyouneedfresh.de/magazin/tiefkuehl-produkte/> – Überprüfungsdatum  
16.05.2016

ALLYOUNEEDFRESH (2016a): *Häufig gestellte Fragen*. URL

[https://www.allyouneedfresh.de/kundenservice/faq\\_und\\_hilfe](https://www.allyouneedfresh.de/kundenservice/faq_und_hilfe) – Überprüfungsdatum  
16.05.2016

ALLYOUNEEDFRESH (2016b): *Lacroix : Ragout fin nach Toulouser Art*. URL

<https://www.allyouneedfresh.de/cat/Kochen+%26+Backen/Lacroix+Ragout+fin+nach>

+Toulouser+Art%2C+400+g?catid=9173&artid=28466&mode=shop –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

ALLYOUNEEDFRESH MAGAZIN (2016). URL <https://www.allyouneedfresh.de/magazin/> –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

ALLYOUNEEDFRESH.DE (2016). URL <https://www.allyouneedfresh.de/> –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

AMAZON (2015): *Neu im Sortiment von Amazon Pantry : Die Vorratskammer in der Box kann jetzt auch Pfand.* URL <http://amazon-presse.de/Amazon-Prime/Presseinformationen/Newsdetail.html?pid=2d172c52-f52e-4bb1-89e5-b11d3a57acce> – Überprüfungsdatum 16.05.2016

AMAZON (2016a). URL <https://www.amazon.de/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

AMAZON (2016b): *Amazon Prime Air.* URL <http://www.amazon.com/b?node=8037720011> – Überprüfungsdatum 23.05.2016

AMAZON (2016c): *Das Amazon-Logistiknetzwerk in Deutschland und Europa.* URL <http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?ie=UTF8&nodeId=200801000> – Überprüfungsdatum 22.05.2016

AMAZON (2016d): *History & Timeline.* URL <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=251199&p=irol-corporateTimeline> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

AMAZON (2016e): *Immobilienexperten der Hochschule Fresenius zu Gast bei Amazon in Koblenz.* URL <http://www.amazon-logistikblog.de/2016/04/19/immobilienexperten-der-hochschule-fresenius-zu-gast-bei-amazon-in-koblenz/> – Überprüfungsdatum 11.05.2016

AMAZON (2016f): *Mit Prime Now startet Amazons schnellste Lieferung in Berlin : In einer Stunde vom Handy an die Haustür.* URL <http://amazon-presse.de/Amazon-Prime/Presseinformationen/Newsdetail.html?pid=2f5477f2-3abc-4714-90ff-96ef15fb3159> – Überprüfungsdatum 16.05.2016

AMAZON (2016g): *Newsletter.* URL [https://www.amazon.de/gp/gss?ie=UTF8&\\*Version\\*=1&\\*entries\\*=0](https://www.amazon.de/gp/gss?ie=UTF8&*Version*=1&*entries*=0) –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

AMAZON (2016h): *Rücksendezentrum*. URL

[https://www.amazon.de/gp/orc/returns/homepage.html/ref=orc\\_surl\\_ret\\_hp?fg=1](https://www.amazon.de/gp/orc/returns/homepage.html/ref=orc_surl_ret_hp?fg=1) –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

AMAZON (2016i): *Über Amazon*. URL [http://amazon-presse.de/Top-](http://amazon-presse.de/Top-Navi/Unternehmen/-ber-Amazon.html)

[Navi/Unternehmen/-ber-Amazon.html](http://amazon-presse.de/Top-Navi/Unternehmen/-ber-Amazon.html) – Überprüfungsdatum 24.05.2016

AMAZON FRESH (2016). URL <https://fresh.amazon.com/> – Überprüfungsdatum  
25.05.2016

AMAZON PARTNERNET (2016): *Werbekostenerstattungstabelle für das EU-  
Partnerprogramm*. URL

<https://partnernet.amazon.de/gp/associates/join/compensation.html> –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

BARTH, Klaus ; HARTMANN, Michaela ; SCHRÖDER, Hendrik: *Betriebswirtschaftslehre  
des Handels*. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden : Betriebswirtschaftlicher Verlag  
Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 2007

BLUHME, Regina (2016): *Zentral gesteuerte Frische-Offensive*. URL

[http://www.sueddeutsche.de/muenchen/erding/eitting-zentral-gesteuerte-  
frischeoffensive-1.2877176](http://www.sueddeutsche.de/muenchen/erding/eitting-zentral-gesteuerte-frischeoffensive-1.2877176) – Überprüfungsdatum 25.05.2016

BLUM, Georg: Customer Relationship Management (CRM). In: HOLLAND, Heinrich  
(Hrsg.): *Digitales Dialogmarketing*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden,  
2014, S. 175–223

BORMANN, Ingrid ; HURTH, Joachim: *Hersteller- und Handelsmarketing*. Herne : Kiehl,  
2014

BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (2015): *Umfrage zeigt:  
Lebensmittelsicherheit ist für Deutsche wichtigster Aspekt des Verbraucherschutzes*.

URL [http://www.bmel.de/DE/Presse/Infografiken/TNS-Umfage-Dez2014/TNS-  
Umfrage-Dez2014\\_node.html](http://www.bmel.de/DE/Presse/Infografiken/TNS-Umfage-Dez2014/TNS-Umfrage-Dez2014_node.html) – Überprüfungsdatum 23.05.2016

BÜNTING UNTERNEHMENSGRUPPE (2014a): *Lebensmittel-Onlineshop der Bünting  
Unternehmensgruppe besteht zwei Jahre*. URL

[https://www.buenting.de/presse/pressemitteilungen/mytimede/article/mytimede-mit-  
system-zum-erfolg.html](https://www.buenting.de/presse/pressemitteilungen/mytimede/article/mytimede-mit-system-zum-erfolg.html) – Überprüfungsdatum 10.05.2016

BÜNTING UNTERNEHMENSGRUPPE (2014b): *Lebensmittel-Onlineshop der Bünting Unternehmensgruppe besteht zwei Jahre*. URL

<https://www.buening.de/presse/pressemitteilungen/mytimede/article/mytimede-mit-system-zum-erfolg.html> – Überprüfungsdatum 07.05.2016

BÜNTING UNTERNEHMENSGRUPPE (2016): *1806: Das Jahr, in dem die Zukunft began*.

URL <https://www.buening.de/unternehmen/historie.html> – Überprüfungsdatum 08.05.2016

BUTLER, Sarah (2016): *Amazon Fresh food deliveries 'to start this month in UK'*. URL

<https://www.theguardian.com/technology/2016/may/03/amazon-fresh-food-deliveries-understood-to-start-this-month> – Überprüfungsdatum 06.05.2016

CLEMENT, Michel ; PETERS, Kay ; PREIß, Friedrich J.: Electronic Commerce. In: ALBERS, Sönke; CLEMENT, Michel; PETERS, Kay (Hrsg.): *Marketing mit interaktiven Medien : Strategien zum Markterfolg*. 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main : FAZ-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, 2001

CLEMENT, Reiner ; SCHREIBER, Dirk: *Internet-Ökonomie : Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. Heidelberg : Springer Verlag, 2010

DANNENBERG, Peter ; FRANZ, Martin: *Essen aus dem Internet*. In: *Standort* 38 (2014), Nr. 4, S. 237–243

DEIN-EDEKA.DE (2016). URL <http://www.dein-edeka.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

DELTICOM AG (2015): *Geschäftsbericht 2015*. URL

[http://www.delti.com/Investor\\_Relations/Delticom\\_Geschaeftsbericht\\_2015.pdf](http://www.delti.com/Investor_Relations/Delticom_Geschaeftsbericht_2015.pdf) – Überprüfungsdatum 24.05.2016

DEUTSCHE FLUGSICHERUNG (2016): *Nachrichten für Luftfahrer*. URL

[https://www.dfs.de/dfs\\_homepage/de/Services/Luftsport%20&%20Freizeit/Flugmodelle%20%7C%20%22Drohnen%22/1-681-16.pdf](https://www.dfs.de/dfs_homepage/de/Services/Luftsport%20&%20Freizeit/Flugmodelle%20%7C%20%22Drohnen%22/1-681-16.pdf) – Überprüfungsdatum 23.05.2016

DEUTSCHE POST DHL GROUP (2011): *Online-Supermarkt bringt Güter des täglichen Bedarfs ins Internet*. URL

[http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2011/online\\_supermarkt\\_bringt\\_gueter\\_iins\\_internet.html](http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2011/online_supermarkt_bringt_gueter_iins_internet.html) – Überprüfungsdatum 11.05.2016

DEUTSCHE POST DHL GROUP (2014): *DHL Packstation weiter auf Erfolgskurs*. URL [http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2014/dhl\\_packstation\\_weiter\\_auf\\_erfolgskurs.html](http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2014/dhl_packstation_weiter_auf_erfolgskurs.html) – Überprüfungsdatum 19.05.2016

DEUTSCHE POST DHL GROUP (2015a): *Erstmals in Deutschland: Das Auto wird zur mobilen Lieferadresse für Pakete*. URL [http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2015/auto\\_wird\\_zur\\_mobilen\\_lieferadresse\\_fuer\\_pakete.html](http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2015/auto_wird_zur_mobilen_lieferadresse_fuer_pakete.html) – Überprüfungsdatum 23.05.2016

DEUTSCHE POST DHL GROUP (2015b): *Geschäftsbericht 2015 : Anteilsbesitzliste*. URL [http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investoren/Veranstaltungen/Reporting/2016/FY2015/DPDHL\\_Anteilsbesitz\\_2015-12-31.pdf](http://www.dpdhl.com/content/dam/dpdhl/Investoren/Veranstaltungen/Reporting/2016/FY2015/DPDHL_Anteilsbesitz_2015-12-31.pdf). – Aktualisierungsdatum: 2016-05-11

DEUTSCHE POST DHL GROUP (2016): *Einbindung des DHL-Paketkopters in die Logistikkette erfolgreich getestet*. URL [http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2016/einbindung\\_dhl\\_paketkopter\\_logistikkette\\_erfolgreich\\_getestet.html](http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2016/einbindung_dhl_paketkopter_logistikkette_erfolgreich_getestet.html) – Überprüfungsdatum 23.05.2016

DHL VERTRIEBS GMBH (2015): *Die Zustellservices von DHL Paket*. URL <https://www.dhl.de/content/dam/dhlde/downloads/paket/gk/geschaeftskunden/versandhaendler-information/dhl-empfaengerservices-kundenpraesentation-150201.pdf> – Überprüfungsdatum 19.05.2016

DIN-NORMENAUSSCHUSS (2012): *DIN 10508:2012-03: Lebensmittelhygiene : Temperaturen für Lebensmittel*. Abgerufen über Perinorm. URL <http://shan02.han.tib.eu/han/PerinormHAW-HAMBURG/https://secure.beuth.de/cmd%3Bjsessionid=UMH11GE1OHBL5UVRERA5U29B.1?workflowname=instantdownload&customerid=328165&docname=1861814&contextid=eeas&servicerefname=eeas&LoginName=bvollbrecht1> – Überprüfungsdatum 27.05.2016

DÜNNEBACKE, Tobias: *"Die Zukunft liegt in der bezahlbaren, taggleichen Lieferlogistik"*. In: *Lebensmittel Praxis* (2015), Nr. 18, S. 34

DÜNNEBACKE, Tobias ; PLACHETTA, Sonja: *Verflixte letzte Meile*. In: *Lebensmittel Praxis* (2015), Nr. 18, S. 28–31

DÜTHMANN, Christiane: *Hochfliegende Pläne*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2016), Nr. 3, S. 36–37

EDEKA SÜDWEST (2016): *Online-Shops*. URL

[https://www.edeka.de/suedwest/services/online-services/online-shops/online\\_shops\\_auswahl2.jsp](https://www.edeka.de/suedwest/services/online-services/online-shops/online_shops_auswahl2.jsp) – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKA24 (2016a): *Hilfe*. URL

[https://www.edeka24.de/HILFE/?force\\_sid=4ld1rop1c9jtv8i7t1lgrao196](https://www.edeka24.de/HILFE/?force_sid=4ld1rop1c9jtv8i7t1lgrao196) – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKA24 (2016b): *Lassen Sie sich informieren!* URL

<https://www.edeka24.de/index.php?cl=newsletter> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

EDEKA24 (2016c): *Retourenabwicklung*. URL

<https://www.edeka24.de/Retourenabwicklung/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

EDEKA24.DE (2016). URL <https://www.edeka24.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKADRIVE.DE (2016). URL <http://www.edekadrive.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKA-LEBENSMITTEL.DE (2016). URL <https://www.edeka-lebensmittel.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKANORD-SHOP.DE (2016). URL <https://www.edekanord-shop.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKA-SHOPS.DE (2016). URL <http://www.edeka-shops.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

EDEKA-VERBUND (2016): *Transport und Logistik: Frische duldet keine langen Wege*.

URL [http://www.edeka-](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/grosshandel/transportundlogistik/transport_und_logistik.jsp)

[verbund.de/Unternehmen/de/edeka\\_verbund/grosshandel/transportundlogistik/transport\\_und\\_logistik.jsp](http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/edeka_verbund/grosshandel/transportundlogistik/transport_und_logistik.jsp) – Überprüfungsdatum 10.05.2016

EHI RETAIL INSTITUTE (2013): *Versand- und Retourenmanagement im E-Commerce 2013 : Handelstrends und Konsumentenerwartungen*. URL [https://www.ehi-](https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF_Leseproben/Versand-Retouren_2013.pdf)

[shop.de/image/data/PDF\\_Leseproben/Versand-Retouren\\_2013.pdf](https://www.ehi-shop.de/image/data/PDF_Leseproben/Versand-Retouren_2013.pdf) –

Überprüfungsdatum 30.05.2016

EMMASBOX (2016): *Click&Collect für online bestellte Lebensmittel*. URL

<http://www.emmasbox.de/index.html#section2> – Überprüfungsdatum 23.05.2016

EWORLD24 (2016). URL <https://www.eworld24.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016



- FACEBOOK (2016). URL <https://de-de.facebook.com/> – Überprüfungsdatum 31.05.2016
- FISCHER, Oliver: *Die Food-Branche übt im Netz*. In: *Werben und Verkaufen* (1998), Nr. 14, S. 114–115
- FOOD.DE (2012): *Einkaufen 2.0: Mit food.de. Der Online Supermarkt. Mehr Zeit für Dich*. URL <https://food.de/sellingpoint/press> – Überprüfungsdatum 07.05.2016
- FOOD.DE (2015): *Fahrer in Hamburg und München / Augsburg gesucht*. URL <https://food.de/blog/allgemein/fahrer-in-hamburg-und-muenchen-augsburg-gesucht/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- FOOD.DE (2016a). URL <https://food.de/> – Überprüfungsdatum 20.05.2016
- FOOD.DE (2016b). URL <https://food.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- FOOD.DE (2016c): *100% Kühlkette - Unsere beste Frische*. URL <https://food.de/kuehlkette-frische> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- FOOD.DE (2016d): *Alles neu macht der Mai – food.de launcht neues Shopfrontend*. URL <https://food.de/blog/allgemein/food-de-launcht-neues-shopfrontend/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- FOOD.DE BLOG (2016). URL <https://food.de/blog/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016
- FRAUNHOFER IPM (2016): *Gesund und knackig auf den Tisch : Innovative Technologien für frische Lebensmittel*. URL <http://www.ipm.fraunhofer.de/content/dam/ipm/de/PDFs/produktblaetter/GP/ISS/food-chain-management.pdf> – Überprüfungsdatum 23.05.2016
- FRITSCHKE, Jan: *E-Commerce – Chancen und Risiken für die Lebensmittelbranche im 21. Jahrhundert*. In: *Journal für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit* 7 (2012), Nr. 4, S. 327–357
- FRITZ, Wolfgang ; OELSNITZ, Dietrich von der: *Markteintrittsstrategien*. In: ALBERS, Sönke; HERRMANN, Andreas (Hrsg.): *Handbuch Produktmanagement : Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2007, S. 73–91

FRITZ, Wolfgang (Hrsg.): *Internet-Marketing : Marktorientiertes E-Business in Deutschland und den USA*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart : Schäffer-Poeschel Verlag, 2001

FRITZ, Wolfgang ; OELSNITZ, Dietrich von der: *Marketing : Elemente marktorientierter Unternehmensführung*. 4., überarbeitet und erweiterte Auflage. Stuttgart : Kohlhammer, 2006

GASSMANN, Michael ; FUEST, Benedikt (2016): *Amazon-Einstieg bei frischen Lebensmitteln naht*. URL <http://www.welt.de/wirtschaft/article154173322/Amazon-Einstieg-bei-frischen-Lebensmitteln-naht.html> – Überprüfungsdatum 06.05.2016

GAUL, Wolfgang ; GEYER-SCHULZ, Andreas ; HAHLER, Michael ; SCHMIDT-THIEME, Lars: *eMarketing mittels Recommendersystemen*. In: *Marketing ZFP* 24 (2002), Spezialausgabe E-Marketing, S. 47–56

GEHL, Christian: *Im Netz kaufen*. In: *LEAD digital* (2014), Nr. 17, S. 28–31

GEORGI, Dominik (Hrsg.); HADWICH, Karsten (Hrsg.): *Management von Kundenbeziehungen : Perspektiven - Analysen - Strategien - Instrumente*. 1. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2010

GfK (2014): *Jahresbilanz 2014: Der LEH tritt auf der Stelle : Consumer Index 12/2014*. URL

[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content\\_import/2015-09-01\\_news/data/de/Documents/News%20Deutschland/CI\\_12\\_2014.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-09-01_news/data/de/Documents/News%20Deutschland/CI_12_2014.pdf) – Überprüfungsdatum 05.05.2016

GfK GEOMARKETING (2015): *E-Commerce: Wachstum ohne Grenzen? : Online-Anteile der Sortimente – heute und morgen*. URL [http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723\\_GfK-eCommerce-Studie\\_fin.pdf](http://www.gfk-geomarketing.de/fileadmin/gfkgeomarketing/de/beratung/20150723_GfK-eCommerce-Studie_fin.pdf) – Überprüfungsdatum 11.04.2016

GOOGLE (2016a): *Google Suchergebnisse für "Lebensmittel online kaufen"*. URL [https://www.google.de/?gws\\_rd=ssl#q=lebensmittel+online+kaufen](https://www.google.de/?gws_rd=ssl#q=lebensmittel+online+kaufen) – Überprüfungsdatum 18.05.2016

GOOGLE+ (2016b). URL <https://plus.google.com/> – Überprüfungsdatum 31.05.2016

GORGS, Claus: *Otto-Versand: Paket auf die Hallig*. In: *WirtschaftsWoche* (2000), Nr. 11, S. 72–75

HAFENBRADL, Ulrich (2007): *Was kann ein Gütesiegel im Shop bewirken? Fallstudie und Umfrageergebnisse*. URL <http://www.shopbetreiber-blog.de/2007/09/18/was-kann-ein-guetesiegel-im-shop-bewirken-fallstudie-und-umfrageergebnisse/> – Überprüfungsdatum 21.05.2016

HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND (2015): *HDE Online-Monitor 2015 : E-Commerce-Umsatz (B2C) in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2015 (in Milliarden Euro)*. URL <http://www.einzelhandel.de/online-monitor> – Überprüfungsdatum 18.04.2016

HANSEN, Nele ; HIELSCHER, Henryk: *Paket von Tante Emma*. In: *WirtschaftsWoche* (2013), Nr. 44, S. 48–54

HASSA, Eva: *"Wenn das gut läuft, werden wir es weiter ausrollen"*. In: *Verkehrs Rundschau* (2015), Nr. 43, S. 31

HAUFE ONLINE REDAKTION (2015): *Wie Amazon Kundenbindung perfektioniert*. URL [https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/wie-amazon-kundenbindung-perfektioniert\\_132\\_299618.html](https://www.haufe.de/marketing-vertrieb/online-marketing/wie-amazon-kundenbindung-perfektioniert_132_299618.html) – Überprüfungsdatum 26.05.2016

HEINEMANN, Gerrit: *Multi-Channel-Handel : Erfolgsfaktoren und Best Practices*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2008

HEINEMANN, Gerrit: *Der neue Online-Handel : Geschäftsmodelle und Kanalexzellenz im Digital Commerce*. 7., vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2016

HEINEMANN, Gerrit ; HAUG, Andreas (Hrsg.): *Web-Exzellenz im E-Commerce : Innovation und Transformation im Handel*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2010

HEISERICH, Otto-Ernst ; HELBIG, Klaus ; ULLMANN, Werner: *Logistik : Eine praxisorientierte Einführung*. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2011

HELMKE, Björn: *Das Ende des Dornröschenschlafs*. In: *Logistik Heute* (2014), 7-8, S. 52–55

HOLLAND, Heinrich (Hrsg.): *Digitales Dialogmarketing*. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014

HOLST, Jens: *Amazon liefert Frische in Berlin*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2016), Nr. 19, S. 1

- HOLST, Jens ; OHS, Manuela: *Aldi UK investiert massiv ins Online-Geschäft*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2015a), Nr. 40, S. 6
- HOLST, Jens ; OHS, Manuela: *Metro übernimmt Emmas Enkel*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2016), Nr. 17, S. 8
- HOLST, Jens ; WEBER, Björn: *Amazon treibt Planung für Fresh voran*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2015b), Nr. 39, S. 6 – Überprüfungsdatum 11.05.2016
- HUBER, Andreas ; LAVERENTZ, Klaus: *Logistik*. München : Verlag Franz Vahlen, 2012
- HWWI (2013): *Einzelhandel im Wandel*. URL [http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013\\_05\\_23\\_HSH\\_HWWI\\_Einzelhandel.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013_05_23_HSH_HWWI_Einzelhandel.pdf) – Überprüfungsdatum 11.04.2016
- INDUSTRIEGASEVERBAND E.V. (2016): *Sicherheitshinweise : Sicherheit im Umgang mit Trockeneis*. URL <http://www.industriegaseverband.de/system/files/downloads/92d895f8a20975717b2c33e626d23ece/shw-trockeneis.pdf> – Überprüfungsdatum 27.05.2016
- INSTAGRAM (2016). URL <https://www.instagram.com/> – Überprüfungsdatum 31.05.2016
- JÖRGL, Thilo: *Im Web geht's um die Wurst*. In: *Logistik Heute* (2009), Nr. 9, S. 54–55
- KLAUS, Peter ; KRIEGER, Winfried ; KRUPP, Michael: *Gabler Lexikon Logistik : Management logistischer Netzwerke und Flüsse*. 5. Aufl. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2012
- KOLBRÜCK, Olaf (2014): *Wie Rewe E-Food vergeigt*. URL <http://etailment.de/thema/e-commerce/Wie-Rewe-E-Food-vergeigt--2086> – Überprüfungsdatum 24.05.2016
- KOLLMANN, Tobias: *E-Business : Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2007
- KOTLER, Philip ; ARMSTRONG, Gary ; SAUNDERS, John ; WONG, Veronica: *Grundlagen des Marketings*. 3., überarbeitete Auflage. München : Pearson, 2003
- KPMG (2012): *Trends im Handel 2020*. URL <https://www.kpmg.de/docs/20120418-Trends-im-Handel-2020.pdf> – Überprüfungsdatum 11.04.2016
- KRAFFT, Manfred: *Kundenwert und Kundenbindung*. In: ALBERS, Sönke; CLEMENT, Michel; PETERS, Kay (Hrsg.): *Marketing mit interaktiven Medien : Strategien zum*

- Markterfolg*. 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main : FAZ-Inst. für Management- Markt- und Medieninformationen, 2001, S. 165–178
- KRAUSE, Jörg: *E-Commerce und Online-Marketing : Chancen, Risiken und Strategien*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. München, Wien : Carl Hanser Verlag, 2000
- KREUTZER, Ralf T.: *Praxisorientiertes Online-Marketing : Konzepte - Instrumente - Checklisten*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2014
- KREUTZER, Ralf T. ; RUMLER, Andrea ; WILLE-BAUMKAUFF, Benjamin: *B2B-Online-Marketing und Social Media : Ein Praxisleitfaden*. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2015
- KROEBER-RIEL, Werner ; GRÖPPEL-KLEIN, Andrea: *Konsumentenverhalten*. 10., überarbeitete, aktualisierte und ergänzte Auflage. München : Vahlen, 2013
- KRUG, Steve: *Don't make me think! : Web & mobile usability - Das intuitive Web*. 3. Auflage. Wachtendonk : mitp Verlag, 2014
- KULKE, Elmar: *Wirtschaftsgeographie*. 5., aktualisierte Auflage. Paderborn : Ferdinand Schönigh, 2013
- LAMMENETT, Erwin: *Praxiswissen Online-Marketing : Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2012
- LANGE, Volker: *Technik mit Potential : RFID als Zauberformel in der Verpackung?* In: *Neue Verpackung* (2005), Nr. 4, S. 152–154
- LEBENSMITTEL.DE (2016a). URL <http://www.lebensmittel.de/?&redir=1> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE (2016b): *Datenschutzerklärung*. URL <http://www.lebensmittel.de/?p=infoseiten/datenschutz> – Überprüfungsdatum 26.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE (2016c): *Liefer- und Zahlungsangebote*. URL <http://www.lebensmittel.de/?p=infoseiten/zahlungsangebote#kap10> – Überprüfungsdatum 16.05.2016

- LEBENSMITTEL.DE (2016d): *Liefer- und Zahlungsangebote (Berlin)*. URL <http://www.lebensmittel.de/?p=infoseiten/zahlungsangebote> – Überprüfungsdatum 16.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE (2016e): *Presse-FAQ*. URL <https://ssl.ecola.com/?p=presse&redir=1> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE (2016f): *Suchergebnisse für "Banane"*. URL [http://www.lebensmittel.de/?p=search\\_result&CityID=-1&filterLocationID=-1&KatName=&filterKategorie1=&query=Banane&suchen=jetzt+suchen](http://www.lebensmittel.de/?p=search_result&CityID=-1&filterLocationID=-1&KatName=&filterKategorie1=&query=Banane&suchen=jetzt+suchen) – Überprüfungsdatum 31.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE BLOG (2011a): *Rückversand von Freshboxen : Packanleitung/ Nutzung von Versandkartons*. URL <http://blog.lebensmittel.de/wp-content/uploads/2011/02/Packanleitung-zur-Freshbox-Retoure.pdf> – Überprüfungsdatum 16.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE BLOG (2011b): *Unserer Umwelt zuliebe – Lebensmittel.de nimmt Freshboxen® kostenlos zurück*. URL <http://blog.lebensmittel.de/2011/02/10/umweltschutz-lebensmittel-de-nimmt-freshboxen%C2%AE-kostenlos-zuruck/> – Überprüfungsdatum 16.05.2016
- LEBENSMITTEL.DE BLOG (2016). URL <http://blog.lebensmittel.de/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016
- LEINEMANN, Ralf: *Social Media : Der Einfluss auf Unternehmen*. Berlin, Heidelberg : Springer Verlag, 2013 (Xpert.press)
- LOCKBOX (2016a): *Häufig gestellte Fragen*. URL <https://www.lockboxsystem.com/site/faq> – Überprüfungsdatum 23.05.2016
- LOCKBOX (2016b): *Lebensmittel & Getränke*. URL <https://www.lockboxsystem.com/site/lebensmittel-empfangen> – Überprüfungsdatum 23.05.2016
- LOCKHAUSERBÄUMER, Verena ; MAYR, Chris: *Retourenabwicklung im B2C-E-Commerce*. In: *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik* 52 (2015), Nr. 2, S. 267–276
- LODERHOSE, Birgitt: *DHL liefert E-Food aus Tschechien*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2014), Nr. 49, S. 29

- LODERHOSE, Birgitt: *Amazon zeigt eine neue Lieferdrohne*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2015), Nr. 49, S. 42
- LODERHOSE, Birgitt: *Bestellt und abgeholt*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2016), Nr. 17, S. 30–31
- LÜTZEN, Stephanie: *Verderbliches Geschäftsmodell*. In: *DVZ* (2015), Nr. 77, S. 6–9
- MAAß, Christian: *E-Business Management : Gestaltung von Geschäftsmodellen in der vernetzten Wirtschaft*. Stuttgart : Lucius & Lucius, 2008 (UTB Betriebswirtschaftslehre, Informatik 2991)
- MANZ, Klaus: *Pick-up-Stationen für online bestellte Lebensmittel*. In: *retail technology* (2013), Nr. 4, S. 34–35
- MARTIN, Heinrich: *Transport- und Lagerlogistik : Planung, Struktur, Steuerung und Kosten von Systemen der Intralogistik ; mit 48 Tabellen*. 8., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Vieweg+Teubner Verlag, 2011
- MAYR, Stefan (2016): *Amazon plant Angriff auf die Deutsche Post*. URL <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/internet-handel-amazon-plant-angriff-auf-die-deutsche-post-1.2869306> – Überprüfungsdatum 22.05.2016
- MERZ, Michael: *E-Commerce und E-Business : Marktmodelle, Anwendungen und Technologien*. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Heidelberg : dpunkt Verlag, 2002
- MORATH, Clemens ; DOLUSCHITZ, Reiner: *Lebensmittelhandel im Internet - Konzepte, Erfahrungen, Potenziale*. In: *Zeitschrift für Agrarinformatik* (2002), 10/4, S. 60–65. URL [http://www.gil.de/publications/zai/archiv/R8\\_20020015.pdf](http://www.gil.de/publications/zai/archiv/R8_20020015.pdf) – Überprüfungsdatum 05.05.2016
- MÜLLER, Annette: *Migros ist bei E-Commerce Vorreiter*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2016), Nr. 11, S. 4
- MYTIME (2016a): *Feierabend-Lieferservice*. URL <https://www.mytime.de/include/data/typo3/feierabendzustellung2.html> – Überprüfungsdatum 22.05.2016
- MYTIME (2016b): *Newsletter*. URL <http://www.mytime.de/newsletterNew.php> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

- MYTIME.DE (2016). URL <http://www.mytime.de/> – Überprüfungsdatum 25.05.2016
- NEUE VERPACKUNG ONLINE (2013): *Platzsparende Thermoverpackungen*. URL <http://www.neue-verpackung.de/17426/platzsparende-thermoverpackungen/> – Überprüfungsdatum 23.05.2016
- NIELSEN, Jakob ; LORANGER, Hoa: *Web Usability*. [Nachdr. der Ausg. 2006]. München : Addison-Wesley, 2008
- OLBRICH, Rainer ; SCHULTZ, Carsten D. ; HOLSING, Christian: *Electronic Commerce und Online-Marketing : Ein einführendes Lehr-und Übungsbuch*. Berlin, Heidelberg : Springer Gabler Verlag, 2015
- PACKREPORT: *Effiziente Intralogistik-Lösungen für den E-Commerce*. In: *Pack Report* (2015), Nr. 9, S. 136–138
- PASSENHEIM, Olaf: *Multi-Channel-Retailing : Entwicklung eines adaptiven und innovativen Konzeptansatzes zur Integration des Internets als Absatzkanal im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*. MICHAEL ZERRES (Hrsg.). München, Mering : Rainer Hampp Verlag, 2003
- PATALONG, Frank (2011): *Amazons Logistik: Chaos bringt Effizienz*. URL <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/amazons-logistik-chaos-bringt-effizienz-a-804092.html> – Überprüfungsdatum 11.05.2016
- PICOT, Arnold: *Transaktionskosten im Handel : Zur Notwendigkeit einer flexiblen Strukturentwicklung in der Distribution*. In: *Betriebs-Berater* (1986), Nr. 27, S. 13–16
- PICOT, Arnold ; REICHWALD, Ralf ; WIGAND, Rolf T.: *Die grenzenlose Unternehmung : Information, Organisation und Management*. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2003
- PINTEREST (2016). URL <https://de.pinterest.com/> – Überprüfungsdatum 31.05.2016
- PRO7 (2015): *Online-Supermarkt XXL*. URL <http://www.prosieben.de/tv/galileo/videos/201560-online-supermarkt-xxl-clip> – Überprüfungsdatum 10.05.2016
- RATIOFORM (2016): *Innovative Isolierkartons zum Kühlschutz temperaturempfindlicher Waren : Produkte, wie Lebensmittel oder Pharmazeutika bis zu 96 Stunden ordnungsgemäß gekühlt*. URL <https://www.ratioform.de/Kartons->



Schachteln/Spezialkartons/Isolierkartons/?ip=ulsf%3Dn – Überprüfungsdatum  
23.05.2016

REWE (2016a). URL <https://www.rewe.de/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

REWE (2016b): *Das REWE Partnerprogramm, jetzt anmelden!* URL  
<https://www.rewe.de/partnerprogramm/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

REWE (2016c): *FAQ - REWE Lieferservice.* URL <https://www.rewe.de/service/fragen-und-antworten/rewe-lieferservice/> – Überprüfungsdatum 16.05.2016

REWE (2016d): *Freunde werben und 10 Euro kassieren.* URL  
[https://www.rewe.de/freundewerben?uid=0cc57c97154f0642d108cb1762f8a6b2&utm\\_source=site&utm\\_medium=onlineeinkaufen&utm\\_campaign=rewe\\_de](https://www.rewe.de/freundewerben?uid=0cc57c97154f0642d108cb1762f8a6b2&utm_source=site&utm_medium=onlineeinkaufen&utm_campaign=rewe_de) –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

REWE (2016e): *Keine Aktionen von REWE mehr verpassen?* URL  
<https://www.rewe.de/service/newsletter/> – Überprüfungsdatum 26.05.2016

REWE GROUP: *Informationen über REWE Online-Shop.* Persönliche E-Mail vom  
17.05.2016

REWE GROUP (2015a): *Geschäftsbericht 2014.* URL <http://rewe-group-geschaeftsbericht.de/2014/index.html#tuete> – Überprüfungsdatum 17.05.2016

REWE GROUP (2015b): *Kopflager in Berkhof: Herz moderner Obst- und Gemüse-Logistik.* URL <https://www.rewe-group.com/de/newsroom/pressemitteilungen/1477> –  
Überprüfungsdatum 10.05.2016

REWE GROUP (2016a): *Intelligente Logistik: Wirksamer Hebel.* URL <http://www.rewe-group-nachhaltigkeitsbericht.de/2014/umwelt/intelligente-logistik/index.html> –  
Überprüfungsdatum 10.05.2016

REWE GROUP (2016b): *Jobs in der Logistik.* URL <https://www.rewe-group.com/de/karriere/direkteinstieg/logistik> – Überprüfungsdatum 25.05.2016

REWE GROUP (2016c): *Unternehmensgeschichte: 2011 bis 2014.* URL  
<http://www.rewe-group.com/de/unternehmen/geschichte/geschichte-2011-2014> –  
Überprüfungsdatum 25.05.2016

- RODE, Jörg: *Girocard drängt Münzen und Scheine zurück : EHI-Erhebung: Trend zum bargeldlosen Bezahlen setzt sich fort -EC-Cash und EC-Lastschrift in Deutschland besonders erfolgreich.* In: *Lebensmittel Zeitung* (2014), Nr. 19, S. 46
- RODE, Jörg ; OHS, Manuela: *Shopwings stürzt in Deutschland ab.* In: *Lebensmittel Zeitung* (2015), Nr. 29, S. 37
- RODE, Jörg ; OHS, Manuela: *Rewe testet Abholboxen für Food.* In: *Lebensmittel Zeitung* (2016), Nr. 4, S. 54
- RÖTTIG, Bettina (2014): *Das Amazon-Experiment.* URL <http://lebensmittelpraxis.de/zentrale-management/10914-amazon-fresh-das-amazon-experiment.html> – Überprüfungsdatum 06.05.2016
- SCHNEDLITZ, Peter ; LIENBACHER, Eva ; WALDEGG-LINDL, Barbara ; WALDEGG-LINDL, Marianne: *Last Mile: Die letzten – und teuersten – Meter zum Kunden im B2C ECommerce.* In: CROCKFORD, Gesa; RITSCHEL, Falk; SCHMIEDER, Ulf-Marten (Hrsg.): *Handel in Theorie und Praxis.* Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden, 2013, S. 249–273
- SCHRÖDER, Hendrik ; GROßWEISCHEDE, Markus: *Sortimentsgestaltung in Mehrkanal-Systemen des Einzelhandels.* In: *der markt* 41 (2002), 2-3, S. 81–97
- SIEBELS, Tim: *Schlauer Behälter für E-Food.* In: *Lebensmittel Zeitung* (2014), Nr. 40, S. 46–47
- SIEBELS, Tim: *Komplexe Aufgaben müssen gelöst werden.* In: *Pack Report* (2015), Nr. 4, S. 59–61
- SIMONITE, Tom (2016): *Kompaktes Radarsystem für Drohnen.* URL <http://www.heise.de/tr/artikel/Kompaktes-Radarsystem-fuer-Drohnen-3202008.html> – Überprüfungsdatum 23.05.2016
- SOLOMON, Michael ; BAMOSSY, Gary ; ASKEGAARD, Søren: *Konsumentenverhalten : Der europäische Markt.* [Nachdr.]. München : Pearson Studium, 2003 (wi Wirtschaft)
- STAHL, Ernst ; WITTMANN, Georg ; KRABICHLER, Thomas ; BREITSCHAFT, Markus (2012): *E-Commerce-Leitfaden : Noch erfolgreicher im elektronischen Handel.* URL <http://ecommerce-leitfaden.de/download/ECL/E-Commerce-Leitfaden.pdf> – Überprüfungsdatum 05.05.2016

STARTUPCVs (2016): *CRM-Manager (m/w)*. URL

[https://startupcv.com/companies/allyouneedfresh/job\\_postings/crm-manager-m-w](https://startupcv.com/companies/allyouneedfresh/job_postings/crm-manager-m-w) –  
Überprüfungsdatum 26.05.2016

STATCOUNTER (2016): *Top 5 Desktop, Tablet & Console Browsers in Germany from Jan to Dec 2015*. URL <http://gs.statcounter.com/#browser-DE-monthly-201501-201512> – Überprüfungsdatum 21.05.2016

STATISTA (2016a): *Anzahl der Filialen im Lebensmitteleinzelhandel pro 1 Million Einwohner in Europa nach Ländern im Jahr 2014*. URL

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199419/umfrage/anzahl-der-filialen-im-lebensmitteleinhandel-in-europa/> – Überprüfungsdatum 29.05.2016

STATISTA (2016b): *Beliebteste Webshops für Lebensmitteleinkäufe im Internet in Deutschland im Jahr 2014*. URL

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303653/umfrage/beliebteste-webshops-fuer-lebensmitteleinkaeufe-im-internet-in-deutschland/> – Überprüfungsdatum 19.05.2016

STATISTA (2016c): *Umsatz der umsatzstärksten Online-Shops im Bereich Lebensmittel in Deutschland im Jahr 2014*. URL

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/411695/umfrage/e-commerce-umsatz-der-fuehrenden-deutschen-online-shops-im-segment-lebensmittel/> – Überprüfungsdatum 24.05.2016

STATISTISCHES BUNDESAMT (2015): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 : Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. URL

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Tabellen/AltersgruppenBis2060.html> – Überprüfungsdatum 14.04.2016

STEIN, Brigitte: *Im Wettstreit um die Gefühle des Verbrauchers*. In: *Agrarzeitung* (2014), Nr. 5, S. 2

STOFFELS, Herbert ; BERNSKÖTTER, Peter: *Die Goliath-Falle : Die neuen Spielregeln für die Krisenkommunikation im Social Web*. Wiesbaden : Springer Verlag, 2012

STRECKER, Otto ; STRECKER, Otto A. ; ELLES, Anselm ; WESCHKE, Hans-Dieter ; KLIEBISCH, Christoph; ENNEKING, Ulrich (Mitarb.); OERKERMANN, Gerald (Mitarb.);

WILLERS, Christoph (Mitarb.) : *Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte*. 4., neu bearbeitete Auflage. Frankfurt am Main : DLG, 2010

STÜBER, Eva: *Personalisierung im Internethandel : Die Akzeptanz von Kaufempfehlungen in der Bekleidungsbranche*. Techn. Univ., Diss.--Cottbus, 2010. 2. Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2013

TWITTER (2016). URL <https://twitter.com/> – Überprüfungsdatum 31.05.2016

VEREIN ZUR FÖRDERUNG INNOVATIVER VERFAHREN IN DER LOGISTIK E.V. (2014): *Konzeptionelle Entwicklung eines mehrwegfähigen adaptiven Transportbehälters mit Multi-Temperatur-Funktion und integriertem Temperaturüberwachungssystem auf der Basis von Funktionsmustern (BinTelligent)*. URL [http://www.vvl-ev.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=362:binTelligent&catid=76:aktuelle-fae-projekte&Itemid=253](http://www.vvl-ev.de/index.php?option=com_content&view=article&id=362:binTelligent&catid=76:aktuelle-fae-projekte&Itemid=253) – Überprüfungsdatum 23.05.2016

WAGNER, Wolf ; WIEHENBRAUK, Daniela (2014): *Cross Channel : Revolution im Lebensmittelhandel*. URL

[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) – Überprüfungsdatum 19.04.2016

WEBER, Björn: *Invasion der grünen Männchen*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2015a), Nr. 44, S. 74–76

WEBER, Björn: „So schnell geben wir nicht auf“. In: *Lebensmittel Zeitung* (2015b), Nr. 41, S. 36–37

WEBER, Björn: *Wenige bringen es*. In: *Lebensmittel Zeitung* (2015c), Nr. 44, S. 76

WEIBER, Rolf (Hrsg.): *Handbuch Electronic Business : Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2002

WEISEMANN, Tobias: *Datenmaschine unter Hochdruck*. In: *LEAD digital* (2013), Nr. 3, S. 17–21

WINKELMANN, Axel ; BOEHM, Matthias ; BECKER, Jörg: Usability von Online-Shops - Eine empirische Analyse. In: BECKER, Jörg; KNACKSTEDT, Ralf; MÜLLER, Oliver;

WINKELMANN, Axel (Hrsg.): *Vertriebsinformationssysteme : Standardisierung,*

*Individualisierung, Hybridisierung und Internetisierung*. Berlin : Springer Verlag, 2010, S. 213–229

WIRTZ, Bernd W.: *Electronic Business*. 2., vollständig überarbeitet und erweiterte Auflage. Wiesbaden : Gabler Verlag, 2001

YOUTUBE (2016). URL <https://www.youtube.com/?hl=de&gl=DE> –  
Überprüfungsdatum 31.05.2016

ZANOX (2016): *Herzlich Willkommen beim Partnerprogramm EDEKA24!* URL  
[https://ui.zanox.com/bin/z\\_in\\_frm.dll?1001100210030&0C0&981259732083\\_122058\\_112\\_201](https://ui.zanox.com/bin/z_in_frm.dll?1001100210030&0C0&981259732083_122058_112_201) – Überprüfungsdatum 26.05.2016

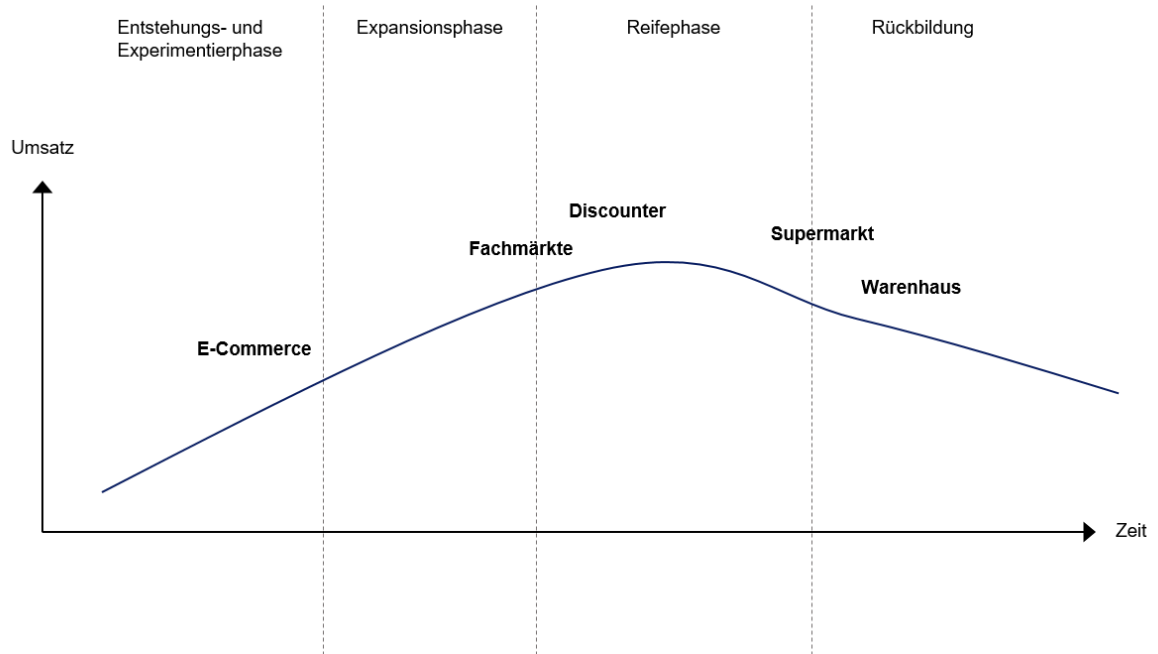
## Rechtsquellenverzeichnis

Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 11. März 2016 (BGBl. I S. 396) geändert worden ist

## Anhang

1.	Lebenszyklus ausgewählter Betriebstypen .....	XXIII
2.	Übersicht Versandbedingungen der Anbieter .....	XXIV
3.	Social-Media-Aktivitäten der Anbieter .....	XXVI
4.	Preisübersicht .....	XXVII
5.	Mögliche Bezahlverfahren in den Online-Shops .....	XXX
6.	Beispiel für Breadcrumb-Navigation .....	XXXI

# 1. Lebenszyklus ausgewählter Betriebstypen



Quelle: In Anlehnung an Bormann et al 2014, S. 311









## 2. Übersicht Versandbedingungen der Anbieter

		Liefergebiet	Lieferzeitraum	Lieferadresse	Logistikpartner	Versand-/Lieferkosten
Pure Player	lebensmittel.de	europaweit	2-3 Tage nach Bestellung, kein Wunschtermin möglich	Heimadresse oder alternative Lieferadresse	DHL, DPD, regionale Anbieter	4,90€ Frischwaren: 4,90€ Aufpreis, ab 40€ versandkostenfrei, Gewichtszuschlag ab 25 kg kein Mindestbestellwert
	food.de	Ballungszentren (Berlin, Frankfurt am Main, Hochtaunus-Kreis/Main- Taunus-Kreis, Leipzig, Düsseldorf und Umland, Köln und Umland)	Lieferung zum Wunschtermin ohne Aufpreis möglich (2-Stunden-Zeitfenster zwischen 8 – 14 Uhr und 16 – 22 Uhr)	Heimadresse oder alternative Lieferadresse	Eigener Lieferservice	5€
	allyouneedfresh.de	europaweit	DHL Kurier: Lieferung zum Wunschtermin ohne Aufpreis möglich (zwischen 18 – 20 Uhr/ 20 – 22 Uhr, einige Regionen: 10 – 18 Uhr) Ballungszentren: Bestellungen bis 11.30 Uhr Lieferung am selben Tag DHL Paket: Lieferung am nächsten Werktag, Auswahl eines Wunschtages möglich	Heimadresse oder alternative Lieferadresse, Lieferung an Packstation (nicht bei Frischwaren)	DHL	DHL Kurier: 4,90€  DHL Paket: 4,90€ Frischwaren 4,90€ Aufpreis, Gewichtszuschlag  Für beide Lieferarten gilt: ab 40€ versandkostenfrei Mindestbestellwert 20€

		<b>Liefergebiet</b>	<b>Lieferzeitraum</b>	<b>Lieferadresse</b>	<b>Logistikpartner</b>	<b>Versand-/Lieferkosten</b>
<b>Kooperativer Online-Handel</b>	<b>Amazon Fresh</b>	Nach einer Testphase (wahrscheinlich München oder Berlin) voraussichtlich deutschlandweit	Voraussichtlich Lieferung zum Wunschtermin, Zeitfenster bisher unbekannt	Heimadresse oder alternative Lieferadresse, Lieferung an Packstation fraglich	Vermutlich über Logistikpartner (DHL, DPD, Hermes), eigener Lieferservice in Ballungsgebieten denkbar	Vermutlich Abschluss einer Amazon Prime Mitgliedschaft nötig (Preis noch nicht bekannt, in den USA 299\$)
<b>Multi-Channel-Handel</b>	<b>REWE</b>	deutschlandweit	Mo-Sa 8 – 22 Uhr (teilweise am selben Tag möglich, ansonsten nächster Werktag)	Abhängig von der gewählten Filiale	Eigener Lieferservice	Je nach gewähltem Lieferzeitraum zwischen 2,90€ - 5,90€ ab 100€ versandkostenfrei Mindestbestellwert 40€
	<b>Edeka24</b>	deutschlandweit	1-3 Tage	Heimadresse oder alternative Lieferadresse, Lieferung an Packstation möglich	DHL	3,95€ ab 75€ versandkostenfrei Mindestbestellwert 8€
	<b>myTime.de</b>	deutschlandweit	Lieferung zum Wunschtermin ohne Aufpreis möglich Feierabend-Lieferservice	Heimadresse oder alternative Lieferadresse, keine Lieferung an Packstation möglich	DHL, DPD	4,99€ Frischwaren: 4,90€ Aufpreis Komfortversand: 4,99€ zusätzlich ab 100€ versandkostenfrei ggf. 5€ Pfand für Kühlboxen

Quelle: Webseiten der jeweiligen Anbieter (lebensmittel.de 2016c; food.de 2016b; Allyouneedfresh 2016a; REWE 2016c; edeka24.de 2016; myTime.de 2016)  
Die Informationen für Amazon beziehen sich auf die bisherige Praxis von Amazon Fresh in den USA und dem Vereinigten Königreich (Röttig 2014)

### 3. Social-Media-Aktivitäten der Anbieter

	Facebook 	Twitter 	YouTube 	Instagram 	Google+ 	Pinterest 
<b>lebensmittel.de</b>	✓	✓			✓	
<b>food.de</b>	✓	✓	✓		✓	
<b>Allyouneedfresh</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Amazon Fresh</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>REWE</b>	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Edeka Südwest</b>			✓			
<b>myTime</b>	✓		✓		✓	

Quelle: Jeweilige Social Media Plattform (Facebook 2016; Twitter 2016; YouTube 2016; Instagram 2016; Google+ 2016b; Pinterest 2016)

#### 4. Preisübersicht

	lebensmittel.de	allyouneedfresh.de	food.de	Amazon	REWE	Edeka24	myTime.de
<b>1kg Weizenmehl Typ 405 (günstigste Sorte)</b>	<b>0,49 €</b>	<b>0,45 €</b>	<b>0,61 €</b>	<b>0,92 €</b>	<b>0,35 €</b>	<b>1,09 €</b>	<b>0,39 €</b>
<b>Günstigste Apfelsorte (Kilopreis)</b>	1,16 €	1,25 €	2,19 €	1,99 €	1,99 €		1,50 €
<b>Ananas (Stückpreis)</b>	3,49 €	2,49 €	2,19 €	1,99 €	1,99 €		2,99 €
<b>Gurke (Stückpreis)</b>	1,29 €	0,64 €	0,65 €	0,59 €	0,59 €		0,59 €
<b>Paprika Mix (Kilopreis)</b>	3,98 €	2,29 €	3,94 €	3,58 €	4,58 €		3,58 €
<b>Zwiebeln (Kilopreis)</b>	<b>1,19 €</b>	<b>0,99 €</b>	<b>1,64 €</b>	<b>0,99 €</b>	<b>1,29 €</b>	<b>2,49 €</b>	<b>1,29 €</b>
<b>Kaffee Dalmayr Prodomo original</b>	<b>5,79 €</b>	<b>5,50 €</b>	<b>5,94 €</b>	<b>5,79 €</b>	<b>5,79 €</b>	<b>5,99 €</b>	<b>5,79 €</b>
<b>Messmer Schwarzer Tee Standardpackung</b>	<b>1,99 €</b>	<b>1,69 €</b>	<b>1,97 €</b>	<b>1,55 €</b>	<b>1,79 €</b>	<b>2,29 €</b>	<b>1,65 €</b>

	lebensmittel.de	allyouneedfresh.de	food.de	Amazon	REWE	Edeka24	myTime.de
<b>Schwartau Extra Konfitüre Erdbeere (340g)</b>	2,71 €	1,97 €	2,15 €	1,59 €	2,19 €	2,19 €	2,19 €
<b>Coppenrath&amp;Wiese Unsere Goldstücke (450g)</b>	1,66 €	1,45 €	1,53 €	1,45 €	1,49 €		1,49 €
<b>Gutfried Hähnchen Salami (100g)</b>	2,49 €	1,65 €	1,71 €		1,69 €		
<b>Pommersche Grobe Gutsleberwurst (125g)</b>	2,16 €	1,89 €	1,82 €	1,79 €	1,89 €		1,79 €
<b>1l frische Vollmilch 3,5% Fett (günstigste Sorte)</b>	1,39 €	0,46 €	0,94 €	0,49 €	0,46 €		1,19 €
<b>Kerrygold Original Irische Butter (250g)</b>	1,89 €	1,75 €	1,75 €	1,79 €	1,79 €		1,89 €
<b>Leerdammer Original (100g)</b>	1,74 €	1,35 €	1,16 €	1,35 €	1,21 €		1,35 €
<b>Hähnchenbrust (kilopreis)</b>		11,98 €	8,82 €		9,97 €		6,99 €

	lebensmittel.de	allyouneedfresh.de	food.de	Amazon	REWE	Edeka24	myTime.de
<b>Coca-Cola Classic (1l)</b>	1,39 €	0,95 €	1,05 €	0,98 €	0,98 €	1,05 €	0,99 €
<b>Milka Alpenmilch (100g)</b>	1,09 €	0,67 €	1,09 €	0,86 €	1,09 €	1,09 €	1,09 €
<b>Bonduelle Goldmais (300g)</b>	0,99 €	1,19 €	1,22 €		1,19 €	1,29 €	1,19 €
<b>Summe</b>	<b>14,65 €</b>	<b>12,22 €</b>	<b>14,45 €</b>	<b>12,68 €</b>	<b>13,48 €</b>	<b>16,19 €</b>	<b>13,39 €</b>

Quelle: Webseite der jeweiligen Anbieter (lebensmittel.de 2016c; food.de 2016b; Allyouneedfresh 2016a; REWE 2016c; edeka24.de 2016; myTime.de 2016)  
Die Preisinformationen von Amazon stammen aus der App Amazon Prime Now  
Grau hinterlegt sind jeweils die günstigsten Preise  
Preise abgerufen am 17.05.2016

## 5. Mögliche Bezahlverfahren in den Online-Shops

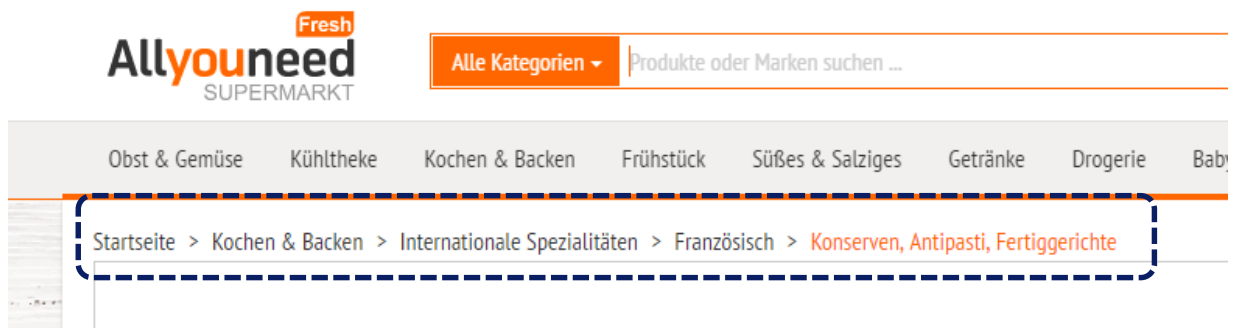
	lebensmittel.de	food.de	Allyouneedfresh	Amazon	REWE	Edeka24	myTime
Rechnung		✓	✓		✓		✓*
Kreditkarte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Vorkasse	✓					✓	
Sofortüberweisung	✓	✓	✓			✓	✓
PayPal	✓		✓		✓	✓	✓
Lastschrift	✓			✓	✓		
Ticket Plus® Card		✓					
V-Pay		✓					
Girocard		✓					
Amazon Payments			✓				
Nachnahme						✓	

\* Nur für gewerbliche Kunden

Quelle: Webseiten der jeweiligen Anbieter Webseite der jeweiligen Anbieter (lebensmittel.de 2016c; food.de 2016b; Allyouneedfresh 2016a; REWE 2016c; edeka24.de 2016; myTime.de 2016)

Die Informationen zu Bezahlverfahren von Amazon stammen aus der App Amazon Prime Now

## 6. Beispiel für Breadcrumb-Navigation



Quelle: Allyouneedfresh 2016b



### **Eidesstaatliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

---

Ina Clausen