



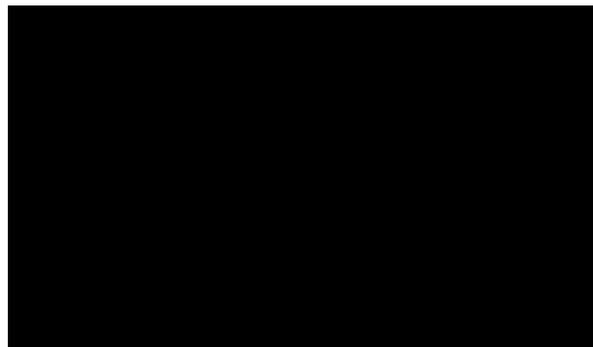
**Hochschule für Angewandte
Wissenschaften Hamburg**
Hamburg University of Applied Sciences

Entwicklung eines theoretischen Anforderungsprofils zur Integration einer Cross-Channel-Strategie im stationären deutschen Lebensmitteleinzelhandel

**Fakultät Wirtschaft & Soziales
Department Wirtschaft**

Verfasser: Maik Schott
Tag der Abgabe: 25.08.2015

Betreuender Prüfer: Frau Dr. Sandra Meister
Zweiter Prüfer: Frau Heike Schröder



Zusammenfassung

Dem deutschen OLEH-Markt wird bereits seit mehreren Jahren ein großes Potenzial nachgesagt. Bei dem stetig wachsenden E-Commerce-Anteil in diversen Branchen verwundert es auf den ersten Blick, dass der Online-Handel von Lebensmitteln in Deutschland derzeit immer noch lediglich einen Nischenmarkt (mit Potenzial) bildet, während er in Großbritannien bereits signifikante Marktanteile ausmacht. Wie die Arbeit zeigt, sind die Gründe hierfür vielschichtig. Der Branche wird ein so genanntes „Henne-Ei“-Problem diagnostiziert. Das bedeutet, dass die Nachfrage zwar latent vorhanden ist, aber das derzeit vorhandene Angebot nicht ausreicht, den hohen Kundenansprüchen zu entsprechen. Dies liegt vor allem daran, dass die Services bis dato keinen fühlbaren Mehrwert (Zeitersparnis, Geldersparnis) geboten haben und damit die Anreize für den Kunden nicht gegeben waren.

Aus Händlersicht stellt die Integration eines Online-Vertriebskanals nur bei gleichzeitiger Durchführung einer Cross-Channel-Strategie eine langfristig finanzierbare und rentable Lösung dar. Mit der Integration einer Cross-Channel-Strategie muss sich das Unternehmen jedoch regelrecht neu erfinden. Wie diese Arbeit zeigt, sind sämtliche Unternehmensbereiche durch die Integration betroffen. Darüber hinaus stellt dieses Vorhaben eine extrem kostenintensive und risikoreiche Angelegenheit dar - insbesondere in einem durch Tradition geprägten Markt wie dem LEH. Die extrem geringen Margen, die hohe Filialdichte und der anhaltende Preiskampf, ausgelöst durch die preisorientierten Discounter, machen es zusätzlich unattraktiv, in eine risikobehaftete Strategie zu investieren.

Genauso wie die Investition ist jedoch auch das Abwarten bzw. das Ignorieren des digitalen Wandels mit einem Risiko behaftet. Vergangene Entwicklungen in anderen Branchen haben gezeigt, dass sich Unternehmen durch die frühzeitige Investition in eine Multi- bzw. Cross-Channel-Strategie Wettbewerbsvorteile gesichert haben. Viele Unternehmen, die dem aufstrebenden E-Commerce nur eine Nebenrolle zugesprochen haben, konnten sich nicht mehr gegen ihre Konkurrenz (häufig Pure-Online-Händler) behaupten.

Für die nahe Zukunft wird dem deutschen OLEH-Markt von mehreren unabhängigen Experten ein signifikantes Wachstum nachgesagt. Wie vom Verfasser bereits mehrfach dargestellt, soll das totale Marktvolumen im deutschen LEH bis zum Jahr 2020 bis auf 200 Mrd. Euro anwachsen, wobei 10% davon durch E-Commerce erzielt werden soll und 20% aus Cross-Channel-Verkäufen. Die Voraussetzungen für das Eintreffen dieses Szenarios verbessern sich zunehmend durch innovative Logistikkonzepte und ausgeklügelte Big-Data-Analysen.

Von entscheidender Bedeutung bei der Integration eines Online-Vertriebskanals ist die parallele Entwicklung und Umsetzung einer vollumfänglichen Cross-Channel-Strategie. Diese sollte, wie im abschließenden Teil der Arbeit grafisch dargestellt, bei der genauen Analyse der Kundenbedürfnisse anfangen. Aufbauend hierauf sollte ein Logistikkonzept (Geschäftsmodell) entwickelt werden und auf Grundlage dieses Konzeptes das Backend entwickelt werden. Um bei der Entwicklung des Backends möglichst sämtliche Functional und Non-Functional-Requirements zu erfüllen, ist der Einbezug von Entscheidungsträgern aus den Front-End-Bereichen von großem Vorteil.

Ziel der Integration der verschiedenen Kanäle sollte ein nahtloses Einkaufserlebnis für den Kunden sein, um dem sich in den letzten Jahren stark veränderten Konsumentenverhalten weiterhin gerecht zu werden. (Channel-Hopping).

Der Autor vermutet, dass sich kein Lebensmitteleinzelhändler (insbesondere Vollsortimenter) in Zukunft mehr leisten kann, den Online-Vertriebskanal zu ignorieren - nicht zuletzt, weil es sich bereits bei einstelligen Marktanteilen am Umsatz um Milliardenbeträge handelt.

Inhaltsverzeichnis

I. Abkürzungsverzeichnis	5
II. Abbildungsverzeichnis	6
III. Tabellenverzeichnis	6
1. Einleitung	
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	7
1.2 Zielsetzung	8
1.3 Methodische Vorgehensweise	9
2. Die Entwicklung des Online LEH	
2.1 Situationsanalyse des deutschen LEH	11
2.2 Marktbesonderheiten im deutschen LEH	13
2.3 Einfluss der Digitalisierung auf den LEH	15
2.4 Übersicht der Online-Anbieter im LEH	17
3. Cross-Channel-Management	
3.1 Definition des Multi-Channel-Retailings im Cross-Channel-Kontext	20
3.2 E-Commerce im deutschen Einzelhandel und die Vorteile des Online-Kanals	21
3.3 Der moderne Konsument – Bedeutung für den Handel	23
3.4 Geschäftsmodellentwicklung entlang der Konsumentenwünsche	26
4. Integration einer Cross-Channel-Strategie	
4.1 Cross-Channel-Strategien im Überblick	28
4.2 Handlungsmaximen im CCM	30
4.3 CC-Integration im Back- und Frontend	31
4.3.1 Schlüsselfaktoren im Frontend-CCM	33
4.3.2 Schlüsselfaktoren im Backend-CCM	37
5. Spezielle Herausforderungen bei der CC-Integration im Online-LEH	
5.1 Der deutsche LEH-Kunde als Basis der CC-Strategie	43
5.2 Einfluss von Marktbesonderheiten des deutschen LEH	46
5.3 Herausforderung: Logistik im Food-Segment	47
5.4 Herausforderung: Vertrauensbildung als Basis nachhaltigen Wachstums	49
5.5 Herausforderung: Vollumfängliche Datenanalyse als Voraussetzung für eine rentable Umsetzung	50
5.6 Integrationsschritte bei einer Cross-Channel-Strategie im LEH	52
6. Zusammenfassende Schlussbetrachtung	53
IV. Literaturverzeichnis	55
V. Eidesstattliche Erklärung	59

I. Abkürzungsverzeichnis

LEH	Lebensmitteleinzelhandel
CC	Cross-Channel
OLEH	Online-Lebensmitteleinzelhandel
CLV	Customer-Lifetime-Value
KPI	Key Performance Indicator
CCM	Cross-Channel-Management

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmittel-einzelhandel im Jahr 2014	12
Abbildung 2: Bei welchen Internet-Anbietern haben Sie schon einmal Lebensmittel gekauft?	17
Abbildung 3: Anteil des Online-Handels am deutschen Einzelhandels-Umsatz nach Produktkategorien in den Jahren 2008 und 2013	22
Abbildung 4: Vorteilhaftigkeit des Absatzkanals Internet	23
Abbildung 5: Geschäftsmodelle von Online-Lebensmittelhändlern	26
Abbildung 6: Übersicht über elementare Back- und Frontend-Bereiche bei Integration einer Cross-Channel-Strategie	32
Abbildung 7: Markenarchitektur von Handelsunternehmen	36
Abbildung 8: Das Multi-Tier-Modell	38
Abbildung 9: Was hat Sie bisher davon abgehalten, online Lebensmittel zu bestellen?	43
Abbildung 10: Aussagen von Verbrauchern zu Maßnahmen zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses bei der Bestellung von Lebensmitteln im Internet in Deutschland im Jahr 2014	44
Abbildung 11: Skizzierung des Integrationsprozesses einer CC-Strategie im LEH	52

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Cross-Channel-Management	42
--	----

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel ist mit einem Gesamtumsatz von circa 165 Milliarden Euro eine der größten und meist umkämpften Branchen Deutschlands.¹ Gezeichnet von mehreren Übernahmen der großen Ketten wie REWE oder Edeka ist der deutsche LEH-Markt einer zunehmenden Marktkonzentration unterworfen. Die Entwicklung der umsatzbezogenen Marktanteile der so genannten TOP-5-Anbieter - Edeka-Gruppe, Aldi-Gruppe, Schwarz-Gruppe, Rewe-Gruppe und Metro-Gruppe - ist seit dem Jahr 2005 um 11,4 Prozentpunkte auf insgesamt 72,7% im Jahr 2014 gestiegen.² Nach Messungen des Bundeskartellamts haben EDEKA, REWE, Aldi und die Schwarz-Gruppe gemessen am bundesweiten Absatz einen kumulierten Marktanteil von über 85%.³ Im jüngsten Fusionsvorhaben, bei dem die Edeka-Gruppe gewillt ist, sämtliche Filialen der Kaiser's Tengelmann GmbH für 249 Millionen Euro zu übernehmen, erließ das Bundeskartellamt Anfang April 2014 ein Untersagungsurteil.⁴ Mit der Übernahme würde die Anzahl der Vollsortimenter im deutschen LEH von drei auf zwei schrumpfen und der Marktführer Edeka seinen Marktanteil weiter ausbauen.

Neben der fortschreitenden Marktkonzentration hat der Eintritt von Lebensmittel-Discountern in den deutschen Markt den bis heute anhaltenden stark ausgeprägten Preiskampf in der Branche forciert. Wie wichtig der Preisaspekt für den Verbraucher ist, zeigen die aktuellen Marktanteile (nach Umsatz) der deutschen Discounter mit über 40%.⁵ Die starke Wettbewerbsintensität spiegelt sich in den vergleichsweise niedrigen EBIT-Margen um die 1%. wider.⁶

Marktanteile im LEH lassen sich aber auch auf anderen Wegen als nur über den Preis gewinnen. In Großbritannien haben die führenden Lebensmitteleinzelhändler eine Chance in der verstärkten Serviceorientierung gesehen und in vielen Fällen ihr Geschäftsmodell um

¹ Vgl. Statista (2015); <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161986/umfrage/umsatz-im-lebensmittelhandel->

² Vgl. Haucap (2013) S. 6

³ Vgl. http://www.bundeskartellamt.de/DE/Wirtschaftsbereiche/LEH/LEH_node.html (10.06.2015)

⁴ Vgl. http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2015/01_04_2015_Edeka_Tengelmann_Untersagung.html (11.06.2015)

⁵ Vgl. Hahn-Gruppe (2014) S.25

⁶ Vgl. Haucap (2013) S. 10

den Online-Vertriebskanal erweitert, um dem aktuellen und zukünftigen Verbraucherverhalten frühzeitig zu entsprechen. Seit dem Jahr 2011 hat sich der deutsche Online-Lebensmittelmarkt schnell von einem „Nischenmarkt mit Potenzial“⁷ in einen Wachstumsmarkt verwandelt⁸. Zunehmend sehen sich die stationären Lebensmittel-einzelhändler zum Handeln gedrängt, zumal für die heutige Jugend der Online-Kauf bereits zur absoluten Normalität gehört. Laut einer im Februar 2013 veröffentlichten empirischen Studie des Marktforschungsunternehmens Research Now haben nur 19% der deutschen Jugendlichen zwischen 12 und 17 Jahren noch keine Waren oder Dienstleistungen über das Internet gekauft.⁹ Handelsunternehmen müssen sich demnach in Zukunft nicht mehr die Frage stellen, „ob“ oder „warum“ sie einen zusätzlichen Online-Kanal integrieren müssen, sondern vielmehr „wie“.¹⁰

Eine Integration einer Multi- bzw. Cross-Channel-Strategie in ein über Jahrzehnte bewährtes Geschäftsmodell birgt jedoch unter diversen Gesichtspunkten hohen Aufwand und damit hohe Investitionen. Die besonderen Rahmenbedingungen des deutschen LEH-Marktes beinhalten zudem zusätzliche Komplexität und Risiken bei der Integration einer Cross-Channel-Strategie. Insbesondere durch den Aspekt des stark ausgeprägten Preiskampfes auf dem deutschen LEH-Markt und den damit einhergehenden Preisansprüchen der Konsumenten bedeutet eine derartig ressourcenintensive Investition eine spezielle Herausforderung. Hierfür ist es unabdingbar, eine auf den Markt angepasste Integrations-Strategie zu entwickeln.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Arbeit soll die Frage beantworten, welche Anforderungen stationäre LEH-Unternehmen bei der Integration einer Cross-Channel-Strategie auf dem deutschen Markt erfüllen müssen, um die Strategie ganzheitlich und erfolgreich durchzuführen.

Der Fokus der Ausarbeitung liegt hauptsächlich auf der Untersuchung der optimalen Gestaltung einer CC-Strategie und wie man eine Cross-Channel-Strategie umsetzt, um die einzelnen Kanäle bestmöglich miteinander zu verknüpfen, und somit langfristig einen spürbaren positiven Return-on-Investment durch die Integration einer Cross-Channel-

⁷ Vgl. Warschun (2011) S. 1

⁸ Vgl. Warschun (2015) S. 1

⁹ Vgl. Rittinger (2014) S. 1

¹⁰ Vgl. Rittinger (2014) S. 2

Strategie zu erreichen. Hierbei wird insbesondere auf die Synergieeffekte bei der richtigen Integration der Kanäle eingegangen.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Bei der Methodik bedient sich der Verfasser umfassender aktueller Studien renommierter Forschungseinrichtungen und Unternehmensberatungen, die auf repräsentativen Umfragen basieren. Sie umfassen sowohl vergangenheitsbasierte und aktuelle Markt- und Konsumentendaten als auch Expertenbefragungen aus der Branche und Zukunftsprognosen.

Bei der Auswertung der Ergebnisse werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Studien miteinander verglichen und kritisch hinterfragt, um bei der Begründung von Thesen fundierte Argumente anbringen zu können.

In Kapitel 2 wird der Fokus auf die Entwicklung des deutschen LEH gelegt. Hierfür wird im ersten Schritt die Ist-Situation im deutschen LEH analysiert. Des Weiteren wird auf Marktbesonderheiten des deutschen LEH-Marktes eingegangen. Im nächsten Schritt wird der Einfluss der Digitalisierung auf den LEH thematisiert. Zur vollständigen Darstellung der Wettbewerbsverhältnisse wird im weiteren Schritt eine Übersicht über die derzeitigen Online-Lebensmittelanbieter gegeben.

Kapitel 3 beschäftigt sich im ersten Schritt mit der definitorischen Abgrenzung von Multi-Channel-Handel und Cross-Channel-Handel. Auch werden Vorteile des Online-Kanals im Gegensatz zum stationären Kanal erläutert. Außerdem wird in diesem Kapitel im Cross-Channel-Kontext der moderne beziehungsweise zukünftige Konsument thematisiert. Zuletzt werden mögliche Online-Geschäftsmodelle auf Basis aktueller Studienergebnisse diskutiert und ihre Anwendbarkeit kritisch hinterfragt.

Kapitel 4 hat als Hauptbestandteil das Thema der Integration einer Cross-Channel-Strategie in ein bestehendes Geschäftskonstrukt. Zuerst wird ein Überblick über Cross-Channel-Strategien gegeben. Dann werden zur Verdeutlichung der Komplexität die Handlungsmaximen im CCM erläutert. Kern dieses Kapitels bildet die Darstellung und Diskussion der Schlüsselfaktoren, die bei der Integration einer CC-Strategie im Front- und Backend elementar sind.

In Kapitel 5 werden die Herausforderungen diskutiert, die es speziell bei der Integration einer CC-Strategie im deutschen LEH-Markt zu bewältigen gilt. Hierfür werden im ersten Schritt der Einfluss von Kundenbedürfnissen und Marktbesonderheiten erläutert. Des Weiteren wird sich auf Herausforderungen in den Bereichen Logistik im Food-Segment und bei der langfristigen Kundenbindung fokussiert. Im letzten Schritt dieses Kapitels wird als weiterer elementarer Punkt bei der Verknüpfung der Kanäle die Thematik Big-Data-Analyse erörtert und in den CC-Kontext gebracht.

Die Arbeit endet mit dem Kapitel 6, in dem der Verfasser einen Ausblick für die Entwicklung des Online-Lebensmittelhandels in Deutschland gibt.

2. Die Entwicklung des Online LEH

2.1 Situationsanalyse des deutschen LEH

Der Lebensmitteleinzelhandel bildet mit einem circa 5 prozentigen Anteil am gesamten BIP¹¹ des Jahres 2014¹² ein wichtiges und einflussreiches Standbein der deutschen Wirtschaft. Die Gesamtheit aller Lebensmitteleinzelhändler setzte damit 165,1 Milliarden Euro um und hat mit diesem Umsatz den gleichen Wert wie im Rekordjahr 2013 erreicht, in dem das Umsatzwachstum 3,3% betrug¹³. Seit der Gründung der ersten Einkaufs-genossenschaften im frühen 20. Jahrhundert und spätestens seit den Nachkriegsjahren, in denen sukzessiv die Tante-Emma-Läden durch steigenden Konkurrenzdruck des lahmdenden LEH-Marktes in den 1960er Jahren verschwanden, eröffneten an gleicher Stelle Filialen der großen Handelsketten wie EDEKA oder REWE. Mit dem Wegfall der Preisbindung im Jahr 1974 stieg der Preiswettbewerb und das Preisbewusstsein bei den Verbrauchern. Discounter gewannen durch ihre preisorientierte Unternehmensstrategie schnell Marktanteile.¹⁴

Wie vom Verfasser bereits einfürend dargestellt, halten derzeit die fünf Handelsunternehmen EDEKA, REWE, Schwarz-Gruppe, Aldi und Metro circa 75% der gesamten Marktanteile im LEH. Die nachfolgende Abbildung stellt die prozentualen Marktanteile der einzelnen Handelsunternehmen dar. Die EDEKA-Gruppe hat mit der Übernahme mehrerer Handelsunternehmen seine Marktanteile in den letzten Jahren drastisch erhöht und ist mit großem Abstand der größte Anbieter.

Nicht zuletzt aus Gründen der hohen Marktkonzentration und der damit einhergehenden Verschärfung der Wettbewerbssituation im deutschen LEH steht dieser zurzeit verstärkt unter der Aufsicht des Bundeskartellamtes. Nach Auffassung des Bundeskartellamtes haben die führenden Handelsmarken insbesondere auf dem Beschaffungsmarkt respektive bei den Preisverhandlungen mit den Herstellern Vorteile gegenüber kleineren Handelsunternehmen und Lieferanten. Diese Vorteile lassen sich insbesondere durch die großen Abnahmemengen seitens der Nachfrageseite begründen.¹⁵

¹¹ Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) misst die Produktion von Waren und Dienstleistungen im Inland nach Abzug aller Vorleistungen.

¹² Vgl. EHI Retail Institute 2015

¹³ Vgl. GfK SE 2014

¹⁴ Vgl. DIWG STIWA valuation GmbH (2012)

¹⁵ Vgl. Bundeskartellamt 2014, S.1 ff.

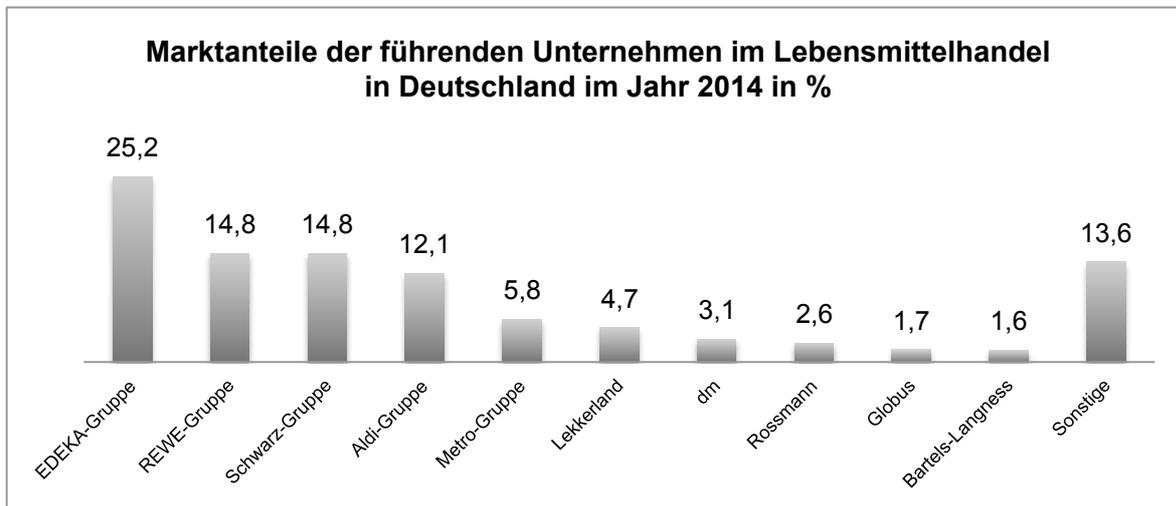


Abbildung 1: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel im Jahr 2014

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4916/umfrage/marktanteile-der-5-groessten-lebensmitteleinzelhaendler/>

Die Ladendichte ist mit 337 Outlets pro 1 Million Einwohner die zweithöchste in Europa.¹⁶ Im Durchschnitt erreicht ein Bundesbürger den nächstgelegenen Supermarkt innerhalb von 7 Minuten¹⁷ - dies entspricht einem sehr guten Wert im europäischen Vergleich.

Gemessen am Lebensmittelpreisindex für Europa liegt Deutschland mit der Indexierung von 108 knapp oberhalb des Durchschnitts - das bedeutet, dass der durchschnittliche Warenkorb in Deutschland rund 8% teurer als im europäischen Durchschnitt ist.¹⁸

Die stärkste Betriebsform - gemessen am Umsatz - bilden die Discounter mit einem Gesamt-Nettoumsatz von 66,9 Mrd. Euro im Jahr 2014 und einem Umsatzwachstum von insgesamt 10,21% seit 2010.¹⁹ Die zweitstärkste Betriebsform ist mit einem Nettoumsatz von 41,4 Mrd. Euro der Supermarkt. Seit dem Jahr 2010 hat sich der Umsatz hier um 16,9% gesteigert.²⁰

Diese Ergebnisse und auch neueste Erkenntnisse zeigen, dass sich die klassischen Vollsortimenter derzeit in Deutschland besser entwickeln. Im Jahr 2014 kam es in den ersten 11 Monaten bei den Discountern zu einem Umsatzrückgang von 1,4%. Als Hauptgrund hierfür ist die aggressive Preispolitik in Verbindung mit der schnellen Preisanpassung des

¹⁶ Vgl. Justus Haucap 2013, S. 7

¹⁷ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 9

¹⁸ Vgl. Justus Haucap 2013, S. 8

¹⁹ Vgl. EHI Retail Institute 2015, Umsatz der Lebensmitteleinzelhändler nach Betriebsform

²⁰ Vgl. EHI Retail Institute 2015, Umsatz der Lebensmitteleinzelhändler nach Betriebsform

Wettbewerbs zu nennen, wodurch das Ziel, Kunden abzuwerben, verfehlt und letzten Endes bei gleicher Kundenzahl durch die geringeren Preise weniger Umsatz generiert wurde.²¹

Nach Meinungen von Experten tendieren die Verbraucher dazu, vermehrt auf Qualität und weniger rein auf den Preis zu achten. Dies ist vermutlich eine Folge der regelmäßigen Lebensmittelskandale und der anhaltend guten Konjunktur in Deutschland. Auch gibt dieser Trend eine weitere Erklärung für die bessere Umsatzentwicklung bei den Supermärkten, weil qualitätsbewusste Konsumenten bevorzugt in Supermärkten einkaufen.²²

2.2 Marktbesonderheiten im deutschen LEH

Großbritannien und Frankreich sind die besten europäischen Beispiele, wenn es darum geht, zu beweisen, dass der Online-LEH nicht nur ein zu vernachlässigender Extra-Service ist. Während in Frankreich im Jahr 2013 die OLEH-Umsätze bei 6,7 Mrd. Euro lagen, erreichte der OLEH-Markt in Großbritannien einen Gesamtumsatz von 7,8 Mrd. Euro. Die Marktanteile des OLEH erreichten in diesen beiden Ländern demnach einen Marktanteil von 3,1% beziehungsweise in UK von 3,83%, was gleichzeitig den europäischen Spitzenwert darstellt.²³ Ein Hauptgrund dafür, dass der UK-Markt in Sachen OLEH führt, ist mit Sicherheit die frühe Integration eines Online-Shops für Lebensmittel von Tesco im Jahr 2000.²⁴ Deutschland hingegen als größte Wirtschaftskraft in Europa liegt mit einem geschätzten OLEH-Umsatz von 1,45 Mrd. Euro (2013) weit zurück.²⁵

Die Gründe hierfür sind vielfältig und bauen aufeinander auf. Deutschland ist das Land, in denen das Motto „Geiz ist geil“ - insbesondere in Bezug auf Lebensmittel - eine große Bedeutung hat. Statistisch gesehen geben Deutsche durchschnittlich nur ca. 13% ihres Einkommens für Lebensmittel aus.²⁶ Außerdem ist Deutschland Heimat der so genannten Discounter. Das sind Handelsunternehmen, die mit einem schmalen und flachen Produktsortiment, Tiefstpreisen und geringen operativen Kosten den deutschen LEH-Markt dominieren.

²¹ Vgl. <http://www.sz-online.de/nachrichten/discounter-in-der-defensive-die-umsaetze-schrumpfen-3016672.html> (30.06.2015)

²² Vgl. Süddeutsche Zeitung, Reimann 2015

²³ Vgl. Syndy (Syndicate Plus) 2014, S. 4 ff.

²⁴ Vgl. Kolbrück 2014, etailment.de / Hat das Ausland die Erfolgsformel für den Lebensmittel-Onlinehandel gefunden?

²⁵ Vgl. Syndy (Syndicate Plus) 2014, S. 10. ff

²⁶ Vgl. Statista 2015; <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75719/umfrage/ausgaben-fuer-nahrungsmittel-in-deutschland-seit-1900/> (Zugriff am 26.06.2015)

Die Dominanz und Preisführerschaft der Discounter haben zu einem Preiskampf im deutschen LEH geführt. Dies hat zur Folge, dass die Margen mit 1 – 3 % in Deutschland sehr viel geringer ausfallen als beispielsweise in Großbritannien.²⁷ Diese geringen Margen haben wiederum unmittelbar einen negativen Einfluss auf die Investitionsfreudigkeit - insbesondere bei Investitionen mit hohem Risiko. Bei der Integration einer Cross-Channel-Strategie handelt es sich um ein revolutionierendes Vorhaben, da sämtliche Unternehmensbereiche hiervon betroffen sind. Häufig werden im stationären LEH Experimente mit dem Ziel der Erforschung der Cross-Channel-Potenziale durchgeführt. Ein Problem hierbei ist, dass die wahren Potenziale dieser Strategie erst langfristig und über die Kanäle hinweg erzielbar sind und dass durch Experimente folglich falsche Schlüsse gezogen werden.²⁸

Ein weiteres Hemmnis bei der Investition in eine Cross-Channel-Strategie ist die Meinung der Verbraucher gegenüber des Online-Vertriebswegs. Wie bereits vom Verfasser erwähnt, gelangt man in Deutschland statistisch gesehen innerhalb von 7 Minuten zum nächsten Lebensmittelhändler. Dies ist ein Spitzenwert im europäischen Vergleich. Laut einer Verbraucherumfrage von E&Y führt dies dazu, dass der Verbraucher häufig keinen Mehrwert im Online-Kauf von Lebensmitteln sieht, da er den Zeitaufwand für den Online-Kauf als zu hoch einstuft (62% der Befragten).

Als weitere Hauptgründe, warum der deutsche Konsument seine Lebensmittel nicht online kaufen möchte, ist die fehlende Möglichkeit zum Sehen, Riechen und Fühlen (83% der Befragten), das fehlende Angebot in Deutschland (81% der Befragten) und die hohen Kosten (77% der Befragten).²⁹

²⁷ Vgl. Justus Haucap 2013, S. 10

²⁸ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 14

²⁹ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014 S. 8

2.3 Einfluss der Digitalisierung auf den LEH

Die digitale Revolution vollzieht sich in einem rasanten Tempo. Während das Radio noch 38 Jahre gebraucht hat, um 50 Millionen Nutzer zu generieren, benötigt Facebook dafür 1 Jahr und Twitter gar nur 9 Monate. Ob der digitale Wandel auch im LEH eintritt, ist nicht die Frage, sondern wann.³⁰ Derzeit scheint sich die Entwicklung an einem „Henne-Ei-Problem“ zu stören. So ist der zweithäufigste Grund, warum Verbraucher nicht online kaufen, dass sie derzeit kein gutes Angebot vorfinden. Gleichzeitig investieren Händler nicht in den Ausbau ihres Online-Kanals, weil die Verkaufserlöse mit 0,3 Prozent des Gesamtumsatzes im LEH nicht hoch genug sind.³¹ Das Potenzial des Cross-Channel-Angebots wird erst deutlich, wenn man bedenkt, dass bereits heute rund 6 Prozent aller Verkäufe über mehrere Kanäle erfolgt sind - der Konsument sich also beispielsweise auf der Internetseite des Anbieters über Angebote informiert und diese daraufhin gezielt im stationären Handel gekauft hat.³²

Bei der Frage, ob man davon ausgehe, dass man speziell Lebensmittel zukünftig überwiegend im Internet kaufen wolle, bejahen 36% der befragten Konsumenten diese Frage, 23 Prozent in den nächsten 2 Jahren und 13 Prozent in den nächsten 5 Jahren. Auf Basis dieser Aussagen ist bei defensiver Prognose davon auszugehen, dass im Jahr 2020 10% aller Verkäufe im LEH rein über den Online-Kanal abgewickelt werden und zusätzlich 20% der Verkäufe aufgrund des Cross-Channel-Angebots erzielt werden.³³ Bei Bewahrheitung dieser Zahlen kann sich kein Lebensmitteleinzelhändler erlauben, sich der Integration einer Cross-Channel-Strategie zu verweigern.

Durch die Integration einer Cross-Channel-Strategie eröffnen sich vielfältige Varianten bei der Gestaltung der Customer Journey.³⁴ Die bisherige Strategie bei der Durchführung von Marketingmaßnahmen, den Kunden in den stationären Laden zu locken, gehört der Vergangenheit an. Der Einfluss der Digitalisierung kehrt in dieser Hinsicht das Geschäftsmodell um. Insbesondere mobile Geräte sind der Grund dafür, dass sämtliche Inhalte und Funktionen eines Unternehmens auf allen von dem Konsumenten erwarteten

³⁰ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 13

³¹ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 8

³² Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 10

³³ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 10 ff.

³⁴ Die Customer Journey beschreibt die Reise des Kunden über mehrere Kontaktpunkte hinweg mit einem Produkt oder einer Marke, bis er eine gewünschte Zielhandlung durchführt

Marktplätzen verfügbar sein müssen, um ihn auf seiner Customer Journey optimal zu begleiten. Hierfür ist es unabdingbar, die typischen Customer Journeys seiner Kunden zu kennen und seine Geschäftsmodelle auf Basis dieser Erkenntnisse aufzubauen.³⁵

Die derzeit größten Herausforderungen, wie die Verderblichkeit von frischen Produkten und die komplizierte Logistik mitsamt der kostenintensiven Koordinierung der Kühlkette, werden zwar den stationären Handel weiterhin unverzichtbar machen, jedoch wird die Digitalisierung der Gesellschaft und das damit einhergehende Selbstverständnis, Einkäufe multioptional zu erledigen, mittel- bis langfristig kostspielige Strukturanpassungen zur Folge haben. So erfordert die Eingliederung der Cross-Channel-Strategie insbesondere Investitionen in die Digitalisierung der Wertschöpfungsprozesse, die Entwicklung eines einheitlichen Web- und App-Auftrittes, die Integration einer angepassten IT-Infrastruktur und vor allem Investitionen in das Know-How im Bereich Logistik.³⁶

Der digitale Wandel im LEH wird außerdem durch mehrere technologische Treiber begünstigt. Einen Kern stellt hierbei die fortschreitende Verbreitung von Smartphones und Tablets dar. Im Jahr 2016 sollen weltweit 1,36 Mrd. Smart-Devices verkauft werden. Insbesondere durch Location-Based-Services, auf Deutsch „standortbezogene Dienste“, lassen sich Smart-Devices in die digitale Wertschöpfungskette nahtlos integrieren, indem sie die kommunikative Schnittstelle zwischen Konsument und Unternehmen bilden. So kann das Smartphone oder das Tablet optimal als Informationsgrundlage mit Produktbewertungen, Preisvergleichen und speziellen Zusatzinformationen dienen und den potenziellen Käufer mit einer wesentlich breiteren Entscheidungsgrundlage versorgen. Zusätzlich hierzu unterstützen Smart-Devices weitere digitale Dienste wie beispielsweise E-Wallet oder Barcode-Scanner.³⁷

Weiterer Treiber im Bereich Digitalisierung der LEH ist das Thema Big Data. Bei optimaler Integration einer Cross-Channel-Strategie ist es dem Unternehmen heute möglich, seine Kunden durch speziell angepasste Algorithmen differenziert zu analysieren. So können personenbezogene Angebote erstellt werden, wodurch der Kunde eine neue Service-Qualität erfahren kann. Darüber hinaus gewährt die Analyse des digitalen Fußabdrucks des Kunden

³⁵ Vgl. M. Mücke 2014; Digital Food - Die digitale Transformation im Lebensmitteleinzelhandel S. 1 ff.

³⁶ Vgl. Euler Hermes Rating 2015 S. 1 ff.

³⁷ Vgl. Euler Hermes Rating 2015 S. 3

Erkenntnisse über die typische Customer Journey und kann somit zur Optimierung der Vertriebskanäle beziehungsweise zur Optimierung des Sortiments beitragen.³⁸

2.4 Übersicht der Online-Anbieter im LEH

Der Wettbewerb auf dem deutschen LEH-Markt befindet sich derzeit in einer Phase der Findung. Verschiedene Studien prognostizieren ein starkes Wachstum in den nächsten Jahren. Bei einem totalen Marktvolumen von circa 165 Mrd. Euro im Jahr 2014³⁹ bedeuten bereits einstellige Marktanteile ein großes Potenzial. Bereits seit mehreren Jahren werden Spezialitäten, Süßwaren und Weine erfolgreich über Online-Shops vertrieben.⁴⁰

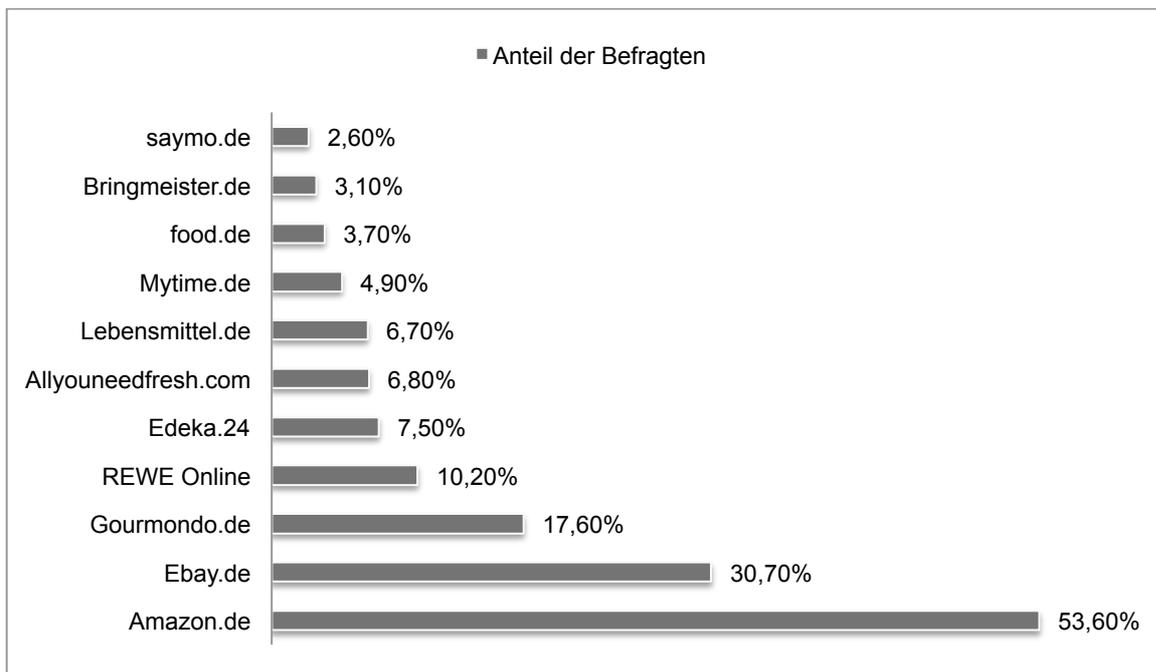


Abbildung 2: Bei welchen Internet-Anbietern haben Sie schon einmal Lebensmittel gekauft?

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fittkau & Maaß Consulting (2014)

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/277333/umfrage/bevorzugte-online-haendler-fuer-lebensmittel-in-deutschland>

Bei einer Umfrage des Unternehmens Fittkau & Maaß Consulting gaben über die Hälfte beziehungsweise ein Drittel der Befragten an, bereits schon einmal Lebensmittel über Amazon respektive Ebay bestellt zu haben. Bereits knapp dahinter folgt der Online-Händler für Spezialitäten Gourmondo mit 17,6%. Diese Unternehmen, sowie Edeka24 sollen jedoch

³⁸ Vgl. Euler Hermes Rating 2015 S. 3

³⁹ Vgl. Statista (2015); <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161986/umfrage/umsatz-im-lebensmittelhandel-seit-1998/> (Zugriff am 20.06.2015)

⁴⁰ Vgl. Liening (2012); <http://lebensmittelpraxis.de/sortiment/7058-extremer-wettbewerb%20.html> (Zugriff am 3.07.2015)

im weiteren Verlauf der Ausarbeitung keine weitere Erwähnung finden, weil sie alle nur ein begrenztes Sortiment (keine Frischwaren) anbieten und damit keine direkte Konkurrenz zu den Online-Vollsortimentern sind. Zu erwähnen ist an dieser Stelle jedoch der zu erwartende Eintritt des größten Online-Versandhändlers Amazon mit seinem bereits in den USA gelaunchten Dienst AmazonFresh, der einen direkten Konkurrenten zu den derzeit führenden Online-Vollsortimentern darstellen würde. Außerdem würde EDEKA mit der Übernahme von Kaiser's Tengelmann ebenfalls den Online-Lebensmittelhändler bringmeister.de übernehmen und könnte mit dieser Strategie sehr schnell in den Online-LEH-Markt eintreten.⁴¹

REWE, mit Alain Caparros an der Spitze der Gesellschaft, nimmt seit Anfang 2014 eine Vorreiterrolle in der ganzheitlichen Integration seines stationären Angebots in das Online-Konzept ein. Darüber hinaus hat die REWE Group mit Beteiligungen an den Internethändlern Zooroyal und Home24 sowie der Übernahme von der Firma Commercetools GmbH ihr E-Commerce Know-How gestärkt.⁴² Die Lieferung erfolgt bei REWE vorwiegend dezentral über die einzelnen Filialen, wodurch derzeit verstärkt in den Ausbau des Lieferdienstes in deutschen Städten investiert wird.⁴³ In einigen Gebieten wurden zusätzliche Lager für den Online-Versand angemietet.⁴⁴ Durch die klar erkennbare ganzheitliche Multi-beziehungsweise Cross-Channel-Strategie und die stationären Wurzeln bildet REWE im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Referenz für Vergleiche mit bereits florierenden Geschäftsmodellen aus anderen europäischen OLEH-Märkten.

Genauso, wie es die EDEKA Gruppe derzeit versucht, ist auch die Metro-Group mit einer 15-prozentigen Beteiligung an dem Jungunternehmen Emma's Enkel im deutschen OLEH-Markt vertreten. Außerdem hat die Metro-Tochter mit real-drive einen Lieferservice gelauncht. Dieser ist derzeit aber lediglich in Berlin, Köln, Hannover und Bonn verfügbar.⁴⁵

Die aus dem Norden stammende Bunting-Gruppe, zu der Vertriebsgesellschaften wie familia, Combi und Markant gehören, ist seit dem Jahr 2012 mit dem Unternehmen myTime.de im

⁴¹ Vgl. ATKearney, M. Warschun 2015; Online Food Retailing – Der Markt wächst S. 5

⁴² Vgl. ATKearney, M. Warschun 2015; Online Food Retailing – Der Markt wächst S. 5

⁴³ Vgl. WiWo; <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/alain-caparros-setzt-konkurrenz-unter-druck-rewe-chef-plant-500-neue-maerkte-fuer-den-schnellen-bedarf/11835314.html> (Zugriff am 3.07.2015)

⁴⁴ Vgl. <http://t3n.de/news/online-supermarkt-vorreiter-rewe-591118/> (Zugriff am 3.07.2015)

⁴⁵ Vgl. <http://www.real-drive.de/> (Zugriff am 3.07.2015)

deutschen OLEH ebenfalls tätig. Im Gegensatz zu REWE liefert mytime.de deutschlandweit.⁴⁶

Weitere nennenswerte Wettbewerber sind die Online-Pure-Player⁴⁷ lebensmittel.de und allyouneedfresh.de. Ersterer ist in Kooperation mit dem Online-Shop gourmondo.de und bietet Lebensmittel des alltäglichen Bedarfs an. Bezüglich des Sortiments gibt es jedoch Schwächen im Bereich Frischwaren.⁴⁸

Der Onlineshop allyouneedfresh.de wirbt mit über 1000 Produkten aus dem Frischebereich und hat laut Internetauftritt insgesamt 20 000 Produkte im Sortiment. Hinter dem Shop steht die DHL. Genauso wie bei MyTime.de wird bei allyouneedfresh.de mit DHL deutschlandweit ausgeliefert. Zusätzlich zu dem Standardversand sind in einigen Teilen Deutschlands Kurierservices verfügbar, die ab einem Mindestbestellwert von 40 Euro kostenlos in Anspruch genommen werden können - diese Grenze besteht ebenfalls beim Standardversand.⁴⁹

Ein groß angelegter Test, durchgeführt von der Chip Digital GmbH, hat die Online-Lebensmittelhändler REWE, Bringmeister, myTime.de, allyouneedfresh.de, amazon und lebensmittel.de unter diversen Kriterien wie Versandzeit, Art, Preis, Bedienung des Shops, Zahlungsarten, Bestellbedingungen etc. bewertet. Die Rangfolge bei der Endbewertung ist identisch mit der oben genannten Aufzählung. Das Ergebnis zeigt, dass insbesondere beim Versand durch DHL erhebliche Probleme auftreten können. MyTime ist der einzige Anbieter, der trotz DHL-Bestellung überzeugen konnte. Wesentliche Unterschiede gibt es zwischen den beiden hauseigenen Lieferservices von REWE und Kaisers's Tengelmann (bringmeister.de) und den restlichen vier Anbietern. Beide verfügen über eigene Kuriere sowie Lieferwagen und beliefern meist aus der nächstgelegenen Filiale. Liefertermine lassen sich bis auf 2 Stunden eingrenzen und auch nach Feierabend wird ausgeliefert. Einziger Unterschied zwischen den beiden Lieferdiensten ist der Endpreis. Während die Bestellung bei REWE nur 11 Cent mehr kostet als im Supermarkt, bezahlt der Kunde bei Kaiser's

⁴⁶ Vgl. <https://www.buenting.de/gesellschaften/buenting-e-commerce/mytimede.html> (Zugriff am 3.07.2015)

⁴⁷ Pure-Player sind Unternehmen, die seit ihrer Gründung Waren ausschließlich über das Internet vertrieben haben (Vgl. Rose 2012, S. 308-322)

⁴⁸ Vgl. www.lebensmittel.de (Zugriff am 3.07.2015)

⁴⁹ Vgl. www.allyouneedfresh.de (Zugriff am 3.07.2015)

Tengelmann (Bringmeister.de) 6,44 Euro mehr. Beide Online-Lieferdienste haben Versandkosten von circa 5 Euro.⁵⁰

3. Cross-Channel-Management

3.1 Definition des Multi-Channel-Retailings im Cross-Channel-Kontext

Im weiteren Sinne gibt es Multi-Channel-Retailing bereits seit Jahrzehnten. Große Handelsketten haben schon früh damit begonnen, das stationäre Geschäft durch den Katalog-Versandhandel zu ergänzen und haben damit eine Art von Multi-Channel betrieben. Im Grunde geht es beim Multi-Channel-Handel demnach um die Nutzung mehrerer Vertriebskanäle, um die gleiche Leistung oder das gleiche Produkt zu vermarkten. Die Entwicklung und Bedeutung von Multi-Channel-Systemen ist aber eindeutig der Einführung und Etablierung der Internet-Technologie als neuer Vertriebsweg zuzuschreiben.⁵¹ Wie im Non-Food-Bereich schon länger zu beobachten, antwortet der stationäre Handel mit der Einführung einer Multi-Channel-Strategie auf das schnelle Wachstum der Internet-Pure-Player, um der Befürchtung des Verlustes von Marktanteilen frühzeitig entgegenzuwirken.⁵²

Multi-Channel-Handel bezeichnet folglich ausschließlich die relativ neue und innovative Verknüpfung von stationärem Geschäft und Internet-Handel plus möglicherweise zusätzlich kataloggestütztem Versand.⁵³ Zum Internet-Handel zählt auch der Verkauf über das mobile Internet.⁵⁴ Bei der klassischen Kombination aus stationärem und kataloggestütztem Versand liegt folglich kein Multi-Channel-Handel, sondern ein traditioneller Mehrkanalhandel vor. Weiterhin müssen für die Rechtfertigung des tatsächlichen Multi-Channel-Handels der stationäre und der Online-Kanal operativ vom gleichen Unternehmen betrieben werden - es muss jedoch keine Namensgleichheit bei den Kanälen herrschen.⁵⁵ Reine Kommunikationskanäle, die keine Transaktionen zulassen, stellen keinen Absatzkanal in

⁵⁰ Vgl. http://www.chip.de/artikel/Lebensmittel-liefren-lassen-Online-Supermaerkte-im-Test_79817671.html

⁵¹ G. Heinemann 2013, S. 9

⁵² Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013 S. 3

⁵³ G. Heinemann 2011, S. 19

⁵⁴ ebd.

⁵⁵ ebd.

diesem Sinne dar und sind somit nicht die zweite „Verkaufssäule“ eines Multi-Channel-Handelsunternehmens.⁵⁶

Angewendet auf den deutschen Lebensmitteleinzelhandel bedeutet diese Voraussetzung, dass Kaiser's Tengelmann und REWE mit ihren derzeitigen Online-Vertriebskanälen, bringmeister.de und REWE Lieferservice, de facto eine Multi-Channel-Strategie verfolgen, da sie aus ihren eigenen Filialen beliefern und damit operativen Einfluss auf diesen Kanal haben.

Der Erfolg einer Multi-Channel-Strategie hängt wiederum maßgeblich davon ab, wie gut die Hürden zwischen den Kanälen aus Kundensicht und operativer Sicht überwunden werden können.⁵⁷ Cross-Channel-Retailing ist eine Form des Multi-Channel-Handels, bei der ein Handelsunternehmen vielfältige und umfassende Verknüpfungen zwischen verschiedenen Kanälen schafft, um für den Kunden einen möglichst nahtlosen, kanalübergreifenden Einkaufsprozess zu ermöglichen.⁵⁸ Das Cross-Channel-Management hat folglich die Aufgabe, die verschiedenen Vertriebskanäle bestmöglich miteinander abzustimmen, zu harmonisieren und zu integrieren.⁵⁹ Diese Abstimmung muss sowohl sichtbar für den Kunden im Frontend als auch zusätzlich im Backend erfolgen.

In der einschlägigen Literatur werden häufig eine Vielzahl von weiteren Begriffen wie beispielsweise „Omni-Channel-Retailing“, „Converged-Retailing“, „No-Line-Commerce“ oder „Agile-Commerce“ im Kontext mit Multi-Channel-Retailing verwendet.⁶⁰ Diese Begriffe finden in der folgenden Arbeit aus Gründen fehlender Klarheit bei Gebrauch keine Anwendung. Insbesondere ist dem Verfasser an dieser Stelle wichtig zu betonen, dass der Mobile-Commerce, der Verkauf über internetfähige Mobiltelefone, unter dem Begriff Multi-Channel-Retailing zusammengefasst ist.

3.2 E-Commerce im deutschen Einzelhandel und die Vorteile des Online-Kanals

Der deutsche Online-Einzelhandelsmarkt ist in den letzten Jahren signifikant gewachsen. Insbesondere in den Produktkategorien Elektronik und Bekleidung konnten hohe Wachstumsraten erzielt werden. Die Vorteilhaftigkeit dieses Absatzkanals haben viele

⁵⁶ Vgl. Bohlmann 2007, S. 21

⁵⁷ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 16

⁵⁸ T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 4

⁵⁹ Vgl. G. Heinemann 2013, S. 10

⁶⁰ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013 S. 3

Unternehmen erkannt. Viele Online-Pure-Player sind in die verschiedenen Märkte eingetreten und bedrohen somit die Marktanteile der stationären Anbieter. Auf die zunehmende Wettbewerbsintensität haben diese häufig mit der Entwicklung eines Onlineshops reagiert. Im Jahr 2011 hat Heinemann den deutschen Mutli-Channel-Ansätzen eine mangelhafte Umsetzung bescheinigt, indem er die Integration des Online-Kanals in die bestehenden Vertriebsstrukturen bemängelt hat.⁶¹ In vielen Unternehmen hat sich der Status-Quo bezüglich der Integration stark verändert. Insbesondere in Branchen, in denen der Online-Absatz stark zugenommen hat, wurde in die Entwicklung des Online-Kanals investiert. Am gesamten Einzelhandelsumsatz in der Kategorie CE/Elektro ist der Online-Anteil beispielsweise seit 2008 um 10,9% auf 19,8% im Jahr 2013 gestiegen. Der Bereich Fashion & Accessoires hat in dem gleichen Zeitraum ein noch stärkeres Wachstum von 6,2% auf 18,9% erzielt.

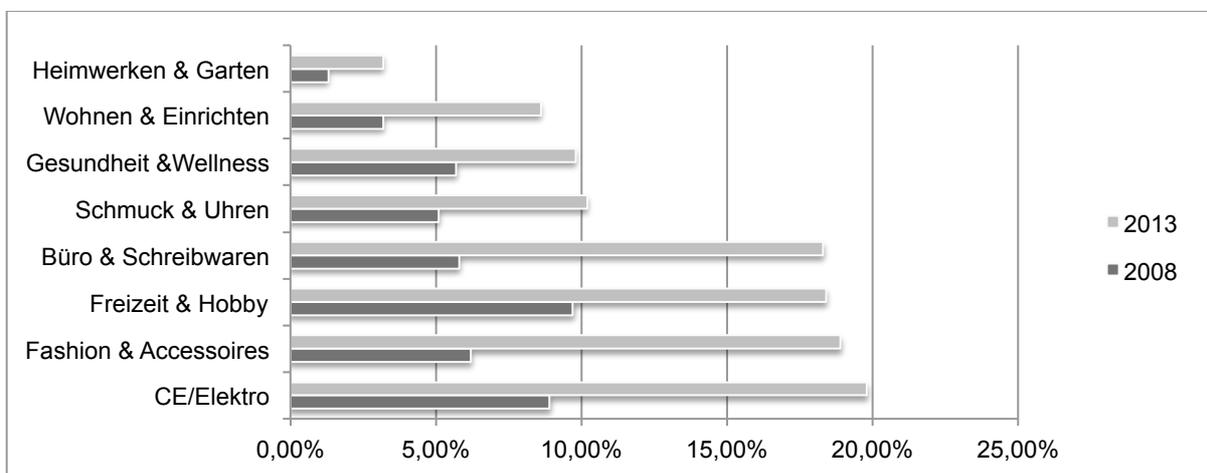


Abbildung 3: Anteil des Online-Handels am deutschen Einzelhandels-Umsatz nach Produktkategorien in den Jahren 2008 und 2013

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IFH Köln 2014⁶²

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel, der knapp die Hälfte des totalen Einzelhandelsvolumens ausmacht, findet in der vorangegangenen Abbildung keine Berechtigung, weil er im Jahr 2013 einen verschwindend geringen Anteil hatte. Derzeit macht der Online-Anteil am LEH-Gesamtumsatz lediglich 0,3% aus - ein verschwindend geringer Anteil im Vergleich zu Großbritannien mit 5%.⁶³ Nicht zu vergessen beim Lesen dieser geringen Prozentzahlen ist, dass man bereits bei einem prozentualen Anteil von 1%

⁶¹ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 6

⁶² Vgl. <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/IFH-Studie-Online-Handel-knackt-die-40-Milliarden-Grenze--we> (Zugriff am 15.07.2015)

⁶³ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S.8

über circa. 1,7 Mrd. Euro Umsatz redet und damit das Thema des Online-Kanals sehr schnell an Relevanz gewinnt. Für das Jahr 2020 wird ein Wachstum von 9,7 Prozentpunkten auf insgesamt 10% reinen Online-Anteil am Gesamtumsatz des LEH prognostiziert. Weitere 20% sollen durch die Verbindung des Online-Kanals mit dem stationären Kanal generiert werden.⁶⁴ Bei Bewahrheitung dieses Wachstumsszenarios könnte sich kein Wettbewerber im deutschen LEH-Markt erlauben, den Online-Kanal zu ignorieren.

Wie der Abbildung 4 entnommen werden kann, sprechen diverse Vorteile aus Händler- sowie aus Kundensicht für einen Online-Kanal. Diese werden nur der Vollständigkeit halber in diese Arbeit aufgenommen und nicht näher erläutert. Hervorzuheben ist jedoch, dass der Online-Kanal stets im Kontext der gesamten Vertriebsstruktur zu sehen ist. Nur so können kanalübergreifende Synergien und damit das volle Potenzial des Online-Kanals ausgenutzt werden.

	Vorteile	Nachteile
Han- dels- sicht	<ul style="list-style-type: none"> • globale Präsenz/Zugang zu neuen Märkten • höhere Flexibilität • direkte Bestellannahme • Zeit und Kostenvorteile • Gewinnung von Kundendaten • One-to-One-Marketing • Cross/Up-Selling-Potenziale • zusätzliche Kunden-/Umsatzpotenziale • keine eigene Infrastruktur erforderlich 	<ul style="list-style-type: none"> • hoher technischer Aufwand • kein schneller ROI (ohne Outsourcing) • Wettbewerb auch mit bisher branchenfremden Anbietern • „free rider“-Mentalität • neues Geschäftssystem • Know-how-Bedarf
Kun- den- sicht	<ul style="list-style-type: none"> • Anywhere- und Anytime-Verfügbarkeit • Unabhängigkeit von Öffnungszeiten • größere Auswahl und Vergleichbarkeit an Produkten und Angeboten • Markttransparenz • individuelle Angebote • Offenheit • bessere und mehr Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • fehlender physischer Kontakt mit den Produkten • fehlender sozialer Aspekt beim Einkauf • mögliche Schwierigkeiten bei der Reklamation • Sicherheit bei der Zahlungsabwicklung • ggf. Mindestbestellwert und zusätzliche Kosten

Abbildung 4: Vorteil des Absatzkanals Internet
Quelle: Heinemann 2011, S.27

3.3 Der moderne Konsument – Bedeutung für den Handel

Ohne dass der Verbraucher es wahrgenommen hat, begann mit dem Siegeszug der Digitalisierung und des Internets auch eine Veränderung des Konsumverhaltens. Die

⁶⁴ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S.10

Einkaufsmöglichkeiten und Kundengewohnheiten haben sich im Laufe der Jahre umfassend gewandelt.⁶⁵ Dem Konsumenten von heute steht eine Auswahl von Kanälen zur Informationssuche und zum eigentlichen Kauf zur Verfügung. Jeder Kanal hat seine spezifischen Vor- und Nachteile. Der Onlinehandel wächst jährlich zweistellig und die Anzahl derer, die dem Onlinehandel skeptisch gegenüberstehen, schrumpft jährlich.⁶⁶ Den Kunden wird mit Multi-Channel-Retailing ein höherer Gesamtnutzen geboten, als es ein Single-Channel-Händler kann. So können die Kunden verschiedene Kanäle im Rahmen ihres Einkaufsprozesses kombinieren, wodurch sie mehr Auswahl und Kontrolle über den Prozess erhalten. Je nach Kaufphase und den dabei relevanten Bedürfnissen, wählen und nutzen die Kunden den am besten geeigneten Kanal. Dies versetzt wiederum das Multi-Channel-Handelsunternehmen in die Lage, die Kanäle im Sinne eines besseren Kundeninteraktionsprozesses zu gestalten, wodurch zusätzliche Umsatzpotenziale erschlossen werden können. So wird dem Online-Kanal eine zentrale Rolle als Informationsquelle für die Kaufanbahnung zugesprochen.⁶⁷ Die Multioptionalität zwischen den Kanälen wird von den Verbrauchern meist unbewusst und als selbstverständlich angesehen. Eine Untersuchung hat ergeben, dass 33,5% der Käufe in stationären Geschäftsstellen eine Informationssuche im Internet vorausgegangen sind, wobei diese Käufe 66,4% des Umsatzes im stationären Handel ausmachen.⁶⁸ Das Verhalten, dass der Konsument innerhalb des Kaufprozesses zwischen verschiedenen Kanälen je nach Bedürfnis wechselt, nennt sich „Channel-Hopping“ oder auch „Kanal-Zapping“.⁶⁹ Ein typischer Kaufprozess ist beispielsweise die Informationssuche über den Katalog oder das Internet, das Ausprobieren des Produktes im stationären Geschäft, die Bestellung über den Onlinekanal inklusive Lieferung nach Hause und die etwaige Retour im stationären Handel.⁷⁰ Das Motiv des Konsumenten ist hierbei die optimale Befriedigung seiner Bedürfnisse. Langfristig wird sich diese Entwicklung weiter fortsetzen und verstärken, da bereits heute ein Rückgang derer, die am liebsten ausschließlich im stationären Geschäft einkaufen, zu vernehmen ist.⁷¹ Die Herausforderung für den Handel besteht darin, eine

⁶⁵ Vgl. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015, Der Kunde der Zukunft – Einkaufen heute und morgen, S. 13

⁶⁶ Vgl. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015, Der Kunde der Zukunft – Einkaufen heute und morgen, S. 14

⁶⁷ G. Heinemann 2011, S. 12 f.

⁶⁸ ECC - E-Commerce Center Handel 2011, S.2

⁶⁹ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 13

⁷⁰ ebd.

⁷¹ Vgl. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015, Der Kunde der Zukunft – Einkaufen heute und morgen, S. 14

Cross-Channel-Strategie zu integrieren, die genau dieser Entwicklung Rechnung trägt, indem sie den Konsumenten in seinem Kaufprozess begleitet und nahtlose Übergänge zwischen den Kanälen zur optimalen und einfachen Bedürfnisbefriedigung liefert. Die Integration der Kanäle bei zentralen Systemen wie dem Warenwirtschaftssystem muss vollends vorgenommen werden, um das Potenzial einer Cross-Channel-Strategie auszuschöpfen und optimalen Kundenservice zu bieten.⁷² Einzelne Kanäle müssen jedoch nicht immer sämtliche Optionen bieten. Eine Mobile-App wird beispielsweise häufig als zusätzlicher Informationskanal beim Besuch im stationären Geschäft genutzt und muss damit nicht gezwungenermaßen eine Kaufoption bieten.⁷³ Die Befürchtungen der Händler, dass sich die Kanäle untereinander kannibalisieren, lassen sich häufig nicht bestätigen. Vielmehr erhöht sich der Customer Value bei Cross-Channel-Kunden meist um bis zu 400% und die Loyalität zum Händler nimmt ebenfalls durch die hohe Präsenz und die einfache 24/7 Zugänglichkeit zum Händler zu.⁷⁴

Im Lebensmitteleinzelhandel ist die Zurückhaltung beim Kauf trotz großer Neugier aus verschiedenen Gründen noch relativ hoch. Lediglich 8% haben bisher von der Online-Einkaufsmöglichkeit Gebrauch gemacht, wobei diese geringe Prozentzahl ebenfalls mit dem bisher schlechten Online-Angebot zusammenhängen könnte.⁷⁵ Bei einer Umfrage bejahen 36% der Befragten, ob sie in Zukunft Lebensmittel online kaufen wollen.⁷⁶ Jedoch sind es nicht nur die internetaffinen Digital Natives, die den Online-Lieferdienst in Anspruch nehmen wollen. Auch der demografische Wandel, durch den im Jahr 2020 30 Prozent der Bevölkerung über 60 Jahre alt sein werden, wird in naher Zukunft das Bedürfnis nach einem unkomplizierten Lieferdienst für Lebensmittel hervorbringen.⁷⁷

Fakt ist, dass alle Untersuchungen zeigen, dass die Digitalisierung nachhaltigen Einfluss auf das Konsumentenverhalten in sämtlichen Branchen hat. Um dem Kunden eine optimale Betreuung bieten zu können und sich somit von der Konkurrenz absetzen zu können, kommen Händler nicht um die Anpassung an den modernen Konsumenten herum.

⁷² Vgl. G. Heinemann 2011, S. 13 ff.

⁷³ ebd.

⁷⁴ ebd.

⁷⁵ Vgl. KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015, Der Kunde der Zukunft – Einkaufen heute und morgen, S. 15 f.

⁷⁶ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S.10

⁷⁷ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S.11

3.4 Geschäftsmodellentwicklung entlang der Konsumentenwünsche

Die Geschäftsmodelle im Online-LEH variieren je nach Anbieter und Präferenzen der Verbraucher. Grundsätzlich existieren 4 verschiedene Modelle, die in der folgenden Tabelle dargestellt und daraufhin im Kontext derzeitiger Anbieter erläutert werden.

	Lieferservice	Selbstabholung
Filiale	<p>1. Filialbasierte Auslieferung</p> <p>Händler nutzen bestehendes Filialnetz, um Waren zum Kunden zu liefern</p>	<p>2. Filialbasierter Click-&-Collect-Service</p> <p>Kunden holen online bestellte Waren in den Filialen ab</p>
Zentrallager	<p>3. Zentrallager mit Auslieferung</p> <p>Online-Händler und klassische <u>Retailer</u> beliefern Kunden vom Zentrallager aus</p>	<p>4. Zentrallager mit Selbstabholung (Click-&-Collect)</p> <p>Kunden holen online bestellte Waren im Zentrallager ab</p>

Abbildung 5: Geschäftsmodelle von Online-Lebensmittelhändlern

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dr. Mirko Warschun 2011, S. 3

Die filialbasierte Auslieferung und der filialbasierte Click-&-Collect-Service sind Geschäftsmodelle, bei dem ein bestehendes Filialnetz notwendig ist und diese somit ausschließlich für die traditionellen Lebensmitteleinzelhändler umsetzbar sind. Ersteres Modell bietet derzeit die REWE Group an.⁷⁸ Die Logistik wird intern mit einem eigenen

⁷⁸ Vgl. <https://shop.rewe.de/> (Zugriff am 19.07.2015)

Fuhrpark bzw. Lieferservice bewerkstelligt, um eine möglichst hohe Service-Qualität mit pünktlichen und tadellosen Lieferungen garantieren zu können. Wie bereits vom Verfasser im Kapitel 2.4 erläutert, bietet dieses Servicemodell mit Abstand die beste Endleistung. Gegenüber den Pure-Online-Anbietern, die meist eine deutschlandweite Lieferung anbieten, wird die filialbasierte Lieferung derzeit nur in ausgewählten Postleitzahlgebieten bzw. Ballungsgebieten angeboten. Reine Online-Händler setzen überwiegend auf die Auslieferung aus einem Zentrallager. Für die Logistik werden meist Servicepartner beziehungsweise Kooperationspartner in Anspruch genommen. Allyouneedfresh.de und myTime.de kooperieren beispielsweise mit der DHL und versuchen so den logistischen Herausforderungen zu begegnen.⁷⁹ Zusätzlich arbeiten die All you need GmbH und DHL an einem Box-in-Box-System, indem die Bestellungen der Kunden in speziellen Boxen mit Kühlelementen so verpackt werden, dass direkter Kontakt der Waren mit den Kühlelementen vermieden wird, um etwaige Absonderungen von Kondenswasser und Gefrierschäden zu vermeiden.⁸⁰

Click-&-Collect-Services, sowohl von Filialen als auch Zentrallägern, sind in Deutschland relativ unpopulär. Die REWE Group hat ihren Abholservice beispielsweise abgeschafft und konzentriert sich auf ihren Lieferservice - dies betont REWE mit der Umbenennung des Onlineshops von „REWE-Online“ in „REWE-Lieferservice“.⁸¹ Bei der Online-Bestellung von haltbaren Lebensmitteln bevorzugen 76% die Lieferung nach Hause.⁸² Den Abholservice bei der Filiale bevorzugen die Verbraucher tendenziell eher bei dem Kauf von frischen Lebensmitteln. Die Abholung des Einkaufs in einem Zentrallager ist die unbeliebteste Alternative.⁸³

⁷⁹ Vgl. <https://www.allyouneedfresh.de> (Zugriff am 19.07.2015)

⁸⁰ Vgl. <http://www.e-commerce-magazin.de/deutschland-ist-bereit-fuer-e-food-so-werden-online-lebensmittel-shops-erfolgreich> (Zugriff am 19.07.2015)

⁸¹ Vgl. <https://shop.rewe.de/> (Zugriff am 19.07.2015)

⁸² A.T.Kearney 2011, S. 6

⁸³ ebd.

4. Integration einer Cross-Channel-Strategie

4.1 Kanal-Strategien im Überblick

Ein Unternehmen muss sich heutzutage je nach Marktlage, Produktart und Wettbewerbern die Frage stellen, über welche Kanäle es seinen Kunden und potenziellen Kunden gegenüberzutreten möchte. Bei der Umsetzung einer Multi-Channel-Strategie ist unbedingt ein strategisch orientiertes, zielgerichtetes Vorgehen von elementarer Bedeutung, um effizient die entsprechenden Zielinhalte festzulegen.⁸⁴ Bei der Zielsetzung sind sämtliche externen Rahmenbedingungen mit einzubeziehen - allen voran sollte das Erreichen des obersten Unternehmensziels die Basis bei der Wahl der richtigen Kanal-Strategie sein.⁸⁵ Grundsätzlich stehen einem Unternehmen drei Strategien zur Auswahl: Ein-Lead-Kanal-Strategie, Mehrkanalstrategie sowie Allkanal-Strategie

- **Ein-Lead-Kanal-Strategie:** Bei dieser Strategievariante wird sich auf einen Vertriebskanal fokussiert. Sämtliche weiteren Kanäle haben lediglich eine unterstützende Funktion in Bezug auf Kommunikation beziehungsweise Marketing.⁸⁶ Trotz starker Verbreitung von Mehrkanal-Strategien in vielen Bereichen des deutschen Einzelhandels, hat diese Variante aus verschiedensten Gründen immer noch ihre Daseinsberechtigung. Wenn beispielsweise das oberste Unternehmensziel aufgrund einer sehr guten Marktlage der Ausbau des stationären Geschäftsstellennetzes heißt, ist es für das Unternehmen ratsam, den Aufbau eines weiteren Kanals zurückzustellen.⁸⁷ Die Komplexität beim Aufbau eines weiteren Kanals sollte nicht unterschätzt werden, da die unternehmensinterne Koordination von Sortiment, Preisen der IT und der Logistik stark ansteigt.⁸⁸ Trotz des allgemeinen Drucks durch die zunehmende Digitalisierung und dem drohenden Wegfall von Kundensegmenten macht es für einige Händler durchaus Sinn, diese Variante zu wählen, wenn sie eine sehr spezifische Zielgruppe haben und die Produkte einen hohen Grad an Exklusivität vorweisen (Juweliere, Manufakturen etc.).⁸⁹

⁸⁴ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 41

⁸⁵ ebd.

⁸⁶ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 42 f.

⁸⁷ ebd.

⁸⁸ T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 11

⁸⁹ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 42 f.

- **Mehrkanal-Strategie:** Bei der Mehrkanal-Strategie handelt es sich um eine Variante, bei der mehrere Kanäle gleichberechtigt nebeneinander betrieben werden und in ihnen gleiche oder zumindest überlappende Sortimente angeboten werden.⁹⁰ Wie bereits vom Verfasser in Kapitel 3.1 erwähnt, ist eine Mehrkanal- von einer Multi-Channel-Strategie dahingehend zu unterscheiden, dass eine Multi-Channel-Strategie eines Online-Vertriebskanals bedarf. Um das volle Synergiepotenzial auszuschöpfen, dem Bedürfnis des „Channel-Hoppings“ zu entsprechen und dem Kunden möglichst eine einheitliche Customer-Journey zu bieten, werden die Kanäle mithilfe der Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie miteinander verknüpft.⁹¹ Die Umsetzung einer Mehrkanal-Strategie erfordert jedoch eine exzellente Vorbereitung und permanente Kanalpflege seitens des Unternehmens.⁹² Damit ist sie organisatorisch eine große Herausforderung. Bei erfolgreicher Integration der Strategie erwartet das Unternehmen jedoch einen strategischen Wettbewerbsvorteil oder zumindest bei starker Verbreitung ein „state-of-the-art“ Vertriebskanal-System. Best-Practice-Beispiele haben gezeigt, dass - bei richtiger Durchführung einer Cross-Channel-Strategie - der Customer-Lifetime-Value und die Kundenbindung steigen, die Customer-Journey besser nachvollzogen und somit wertvolle Informationen über die Kunden gesammelt werden können. Zusätzlich hierzu ermöglichen sich durch die richtige Integration der Kanäle relative Kostensenkungspotenziale.⁹³ Der Verfasser möchte an dieser Stelle verdeutlichen, dass im Bereich des E-Commerce heutzutage bereits von Multi-Channel-E-Commerce gesprochen wird. Damit sind die durch die Vielzahl der verschiedenen internetfähigen Endgeräte diversifizierten Online-Zugänge gemeint. Insbesondere im Bereich Mobile-Commerce (M-Commerce) erwarten Experten ein starkes Wachstum.⁹⁴

- **Allkanal-Strategie:** Diese Strategievariante stellt die extremste Form des Multi-Channel-Retailings dar. Sie wird angewandt, wenn das Unternehmensziel die maximale Penetration sämtlicher Kundengruppen ist. Das Unternehmen geht bei dieser Strategie davon aus, dass das Unternehmen nur unter Nutzung aller Kanäle

⁹⁰ Vgl. Schramm-Klein 2003, S. 21

⁹¹ T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 4

⁹² Vgl. G. Heinemann 2011, S. 43

⁹³ ebd.

⁹⁴ Schramm-Klein, Multi Channel Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren 2012

gegen die Konkurrenz bestehen kann.⁹⁵ Die Vorteile liegen hier im potenziell größten Umsatz und der potenziell besten Kundenbetreuung durch die Vielzahl der Customer-Touchpoints. Bei richtiger Integration aller Kanäle im Zuge der Cross-Channel-Strategie kann der Kunde mit wenig Aufwand sämtliche Interaktionen mit dem Unternehmen mühelos eingehen.⁹⁶ Mit dem größten Potenzial gehen jedoch auch die größten Risiken einher. Die Kosten für die Umsetzung der Allkanal-Strategie sind ebenso wie der organisatorische Aufwand sehr hoch. Die exakte Kontrolle der einzelnen Kanäle ist sehr schwierig und die Vielzahl der Kanäle birgt Schwierigkeiten bei der homogenen Kommunikation (Multi-Channel-Marketing).⁹⁷ Bei Scheitern der Umsetzung einer Allkanal-Strategie ist neben dem finanziellen Verlust auch ein Imageverlust beziehungsweise Vertrauensverlust der Kunden möglich, was negative Auswirkungen auf die Kundenbindung und damit langfristig Umsatzeinbußen zur Folge hätte. Dieses Risiko macht nochmals die Wichtigkeit einer durchdachten Cross-Channel-Strategie deutlich.

4.2 Handlungsmaximen im CCM

Der Kunde der Zukunft wird maßgeblichen Einfluss auf die zukünftigen Organisations- und Vertriebsstrukturen haben. Er wird durch die Komplexität seiner Ansprüche kaum durch eine einzelne Organisation zu befriedigen sein. Ob ein Unternehmen das zukünftige Kaufverhalten der Konsumenten im Kern und im Kontext seiner Produkte verinnerlicht hat, wird über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.⁹⁸ Obwohl dieser Ansatz logisch und wenig revolutionär klingt, birgt er in der Verbindung mit der Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie viele Neuerungen.

Durch dezidierte Kundenanalysen im Rahmen einer umfangreichen Auswertung komplexer Datensätze konnte bereits in einer Praxis-Studie von Ernst & Young nachweisbar überdurchschnittliches Wachstum erzielt werden. Hierfür wurden die Ergebnisse aus den Analysen zur Anpassung von Strategien, Customer Journeys, Geschäftsmodellen und Front- und Backendprozessen verwendet. Ultimatives Ziel war hierbei, dem Kunden ein nahtloses Cross-Channel-Einkaufserlebnis zu ermöglichen. Der Absatz stieg dabei beispielsweise um

⁹⁵ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 43 f.

⁹⁶ Vgl. G. Heinemann 2013 S. 53

⁹⁷ ebd.

⁹⁸ Vgl. G. Heinemann 2013 S. 56

13% (im Vergleich zu 2% einer Vergleichsgruppe), die Mitarbeiterproduktivität um 9% und die Kundenzufriedenheit um 3%. Diese Studie zeigt das Potenzial der Unternehmensausrichtung an dem Kunden und dessen Bedürfnissen eindeutig. Das detaillierte und tiefgreifende Verständnis seiner Kunden und ihrer Bedürfnisse ist somit eine Grundvoraussetzung für ein bedarfsorientiertes Cross-Channel-Management und bildet das Gerüst, auf dem die Strategie aufgebaut wird.⁹⁹ Der Verfasser möchte an dieser Stelle jedoch ausdrücklich betonen, dass das bloße Verstehen des Kunden keine Erfolgsgarantie bedeutet, sondern nur die Basis bildet. Damit die Erkenntnisse aus der Kunden-Analyse gewinnbringend umgesetzt werden, bedarf es einer individuell auf das Unternehmen angepassten Cross-Channel-Strategie, in der die umzusetzenden Maßnahmen im Zeitkontext explizit beschrieben sind. Die Qualität der Umsetzung hat letzten Endes den entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Strategie.

Im Kontext des Cross-Channel-Ansatzes erfährt das Marketing ebenfalls komplett neue Möglichkeiten. Mit der ganzheitlichen Kundenbetreuung über sämtliche Kanäle ist es möglich, seine Kunden genauestens zu analysieren. Das so genannte Precision-Marketing wird zu einem Schlüsselthema, wenn es um die Kundenbindung und Aktivierung möglicher Zusatzumsätze (Cross- oder Up-Selling-Potenzial) geht.¹⁰⁰

4.3 CC-Integration im Back- und Frontend

Wie bereits im vorigen Kapitel ausführlich beschrieben, sollte eine Cross-Channel-Strategie immer auf den spezifischen Kundenbedürfnissen basieren. Es muss konstatiert werden, dass mit einer Pluralität der Vertriebskanäle, also Einführung des Multi-Channel-Retailings, keine Erfolgsgarantie per se einhergeht. Die Vertriebskanäle sollten als eine Art Netzwerk angesehen werden, die erst durch Verknüpfungen und Integration zwischen den Kanälen ihr volles Potenzial generieren können.¹⁰¹ Allgemein ist mit dem Begriff der Integration „(...) das Einbinden eines Elements in ein bereits existierendes Ganzes bzw. in eine bereits bestehende Ordnung gemeint, mit der gleichzeitig eine neue, höherwertige Gesamtheit entsteht.“¹⁰² Trotz des hohen zeitlichen und monetären Aufwands, der bei der Verknüpfung der Vertriebskanäle entsteht, tendieren diverse Unternehmen aus unterschiedlichsten

⁹⁹ Vgl. Mahrtdt et al. 2013, S. 26 ff.

¹⁰⁰ Vgl. G. Heinemann 2011 S. 57

¹⁰¹ Vgl. Rittinger 2014, S 13 ff.

¹⁰² Vgl. M. Kutschker 2011, S.119

Branchen, dieser Strategie trotzdem zu folgen. Entscheidend hierbei sind die erwarteten mittel- bis langfristigen Wettbewerbsvorteile und die damit einhergehenden guten Gewinnerzielungsperspektiven. Bei der Integrationskompetenz, also der Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie, handelt es sich um einen potenziellen Wettbewerbsvorteil gemäß des VRIO-Konzeptes von Barney.¹⁰³ Zusätzlich hierzu bedarf es in vielen Branchen heute eines Online-Kanals, um konkurrenzfähig zu sein. Die folgende Grafik zeigt anschaulich, welche Unternehmensbereiche bei der Integration einer Cross-Channel-Strategie im Front- (Orangener Teil) und im Back-End (Hellblauer Teil) betroffen sind und verdeutlicht nochmals, dass die Eigenschaften des Kunden den Ausgangspunkt sämtlicher Überlegungen bilden.

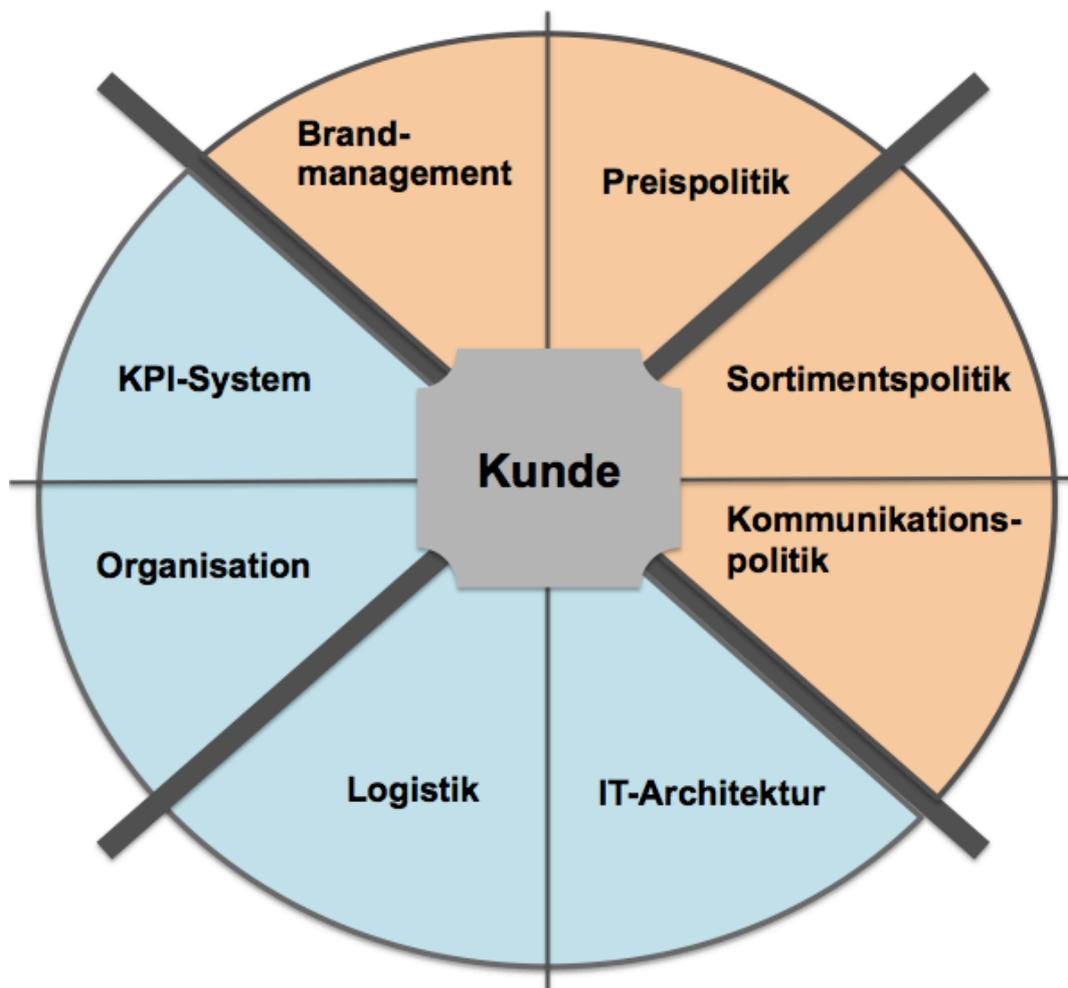


Abbildung 6: Übersicht über elementare Back- und Frontend-Bereiche bei Integration einer Cross-Channel-Strategie

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dr. Wolf Wagner 2014, S.19

¹⁰³ Rittinger 2014, S. 19 ff.

In den beiden nachfolgenden Kapiteln wird diese Grafik entlang der einzelnen Felder erläutert und in den Gesamtkontext des Cross-Channel-Managements eingeordnet. Darüber hinaus werden die Erfolgsfaktoren pro Unternehmensbereich herausgestellt. Der Autor möchte an dieser Stelle klar stellen, dass es sich hierbei um allgemeine Empfehlungen zur Cross-Channel-Integration handelt und diese nicht auf den Lebensmitteleinzelhandel zugeschnitten sind. Eine Fokussierung auf den LEH erfolgt im nächsten Kapitel.

4.3.1 Schlüsselfaktoren im Frontend-CCM

- **Preispolitik:** Eine der zentralen Herausforderungen bei der erfolgreichen Integration einer CC-Strategie ist die Wahl und konsequente Durchführung der richtigen Preisstrategie. Im Gegensatz zu Internet-Pure-Playern stehen Unternehmen mit einer Cross-Channel-Strategie vor dem Problem, dass sie tendenziell höhere Kosten durch ihr bestehendes Filialnetz haben. Darüber hinaus besteht im Internet eine hohe Preistransparenz, was, gepaart mit den Niedrigpreisen der Pure-Online-Händler, zu einem starken Preisdruck auf die CC-Händler führt.¹⁰⁴ Die Glaubwürdigkeit ist beim Kauf-Entscheidungsprozess einer der am meisten unterschätzten Kernfaktoren. Händler sollten daher die Kunden durch Transparenz und Glaubwürdigkeit für sich gewinnen [...] sowie detaillierte, verlässliche Informationen zu ihren Produkten und Leistungen bereitstellen.¹⁰⁵ Wenn zu große Preisdifferenzen zwischen den Absatzkanälen auftreten, führt dies langfristig zu einem inkonsistenten Bild beim Konsumenten.¹⁰⁶ Dies könnte wiederum negative Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit des gesamten Unternehmens haben und zu einem Imageproblem führen. In der Praxis werden derzeit insbesondere drei Preisstrategien getestet. Die extremste Form stellt hierbei das konsequente Anbieten sämtlicher Produkte zu identischen Preisen dar. Um wenigstens bei einigen Produkten attraktive Margen zu erzielen, entscheiden sich andere Unternehmen dazu, ein Kernsortiment in sämtlichen Kanälen zu gleichen Preisen anzubieten und Preisdifferenzen in den verbleibenden Sortimentsteilen durchzuführen. Eine andere Strategie ist, den Kunden beim Öffnen der Internetseite zu zwingen, „seine Filiale“ auszuwählen. Hierdurch können kann das Konzept einer dezentralen Preisstrategie beibehalten werden. So

¹⁰⁴ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 17

¹⁰⁵ KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2015, S. 23

¹⁰⁶ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 17

können regional unterschiedliche Preisstrategien relativ subtil umgesetzt werden.¹⁰⁷ Als weitere zentrale Frage bei der Preispolitik zählt die Wahl der zur Verfügung gestellten Zahlungsverfahren.¹⁰⁸ Laut einer aktuellen Studie zum Online-Payment-Markt ist der Zahlungsdienst Paypal mittlerweile die beliebteste Zahlungsmethode, gefolgt von Kauf auf Rechnung, Lastschrift und Kreditkarte.¹⁰⁹

- **Sortimentspolitik:** Die Hauptaufgabe in der Sortimentspolitik besteht darin, das perfekte Mittelmaß aus Differenzierung und Konsistenz beim Sortimentsmanagement zu erreichen. Grundsätzlich ist zu konstatieren, dass gewisse Kundengruppen spezielle Vorlieben bei der Wahl des präferierten Vertriebskanals haben.¹¹⁰ Die Aufgabe des Sortimentsmanagements ist es herauszufinden, welche Produkte für die jeweiligen Vertriebskanäle essentieller Natur sind. Hierbei ist jedoch zu beachten, die Konsistenz des Gesamtsortiments über die Vertriebskanäle hinweg nicht zu gefährden, wodurch Grenzen bei der Differenzierung der Sortimente entstehen.¹¹¹ Der Grund hierfür ist, dass der Kunde, wenn er zur weiteren Informationsbeschaffung zwischen den Kanälen wechselt, durch ein zu differenziertes Sortiment zwischen den Kanälen nicht irritiert werden soll. Ein bereits weit verbreitetes Verfahren ist, einen modularen Aufbau des Sortiments zu konzipieren. Das bedeutet, dass das Kernsortiment in sämtlichen Kanälen verfügbar ist und je nach Kanal durch zusätzliche Module erweitert wird.¹¹² Der Individualität bei der Sortimentsgestaltung innerhalb der CC-Strategie sind grundsätzlich keine Grenzen gesetzt. Komplett losgelöste Sortimente sind in der Realität genauso wie identische Sortimente anzutreffen.¹¹³ Im Sinne des Cross-Channel Gedankens ist jedoch ein zentrales Sortimentsmanagement bei sämtlichen Varianten unabdingbar.¹¹⁴ Dies ist sowohl durch die Organisationsgestaltung als auch durch die IT-Architektur sicherzustellen. Die Wichtigkeit der richtigen Sortimentspolitik wurde bereits in vielen Fällen unterschätzt und wirkte sich nicht selten fatal auf die Händler aus.¹¹⁵

¹⁰⁷ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 17

¹⁰⁸ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 47

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Konsolidierung-im-Payment-Markt--Online-Haendler-bieten-im-S>

¹¹⁰ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 17

¹¹¹ ebd.

¹¹² ebd.

¹¹³ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 46

¹¹⁴ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 17

¹¹⁵ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 117 ff.

- **Kommunikationspolitik:** Wie bei der Preis- als auch bei der Sortimentspolitik sollten für die Kommunikationspolitik die angestrebten Ziele und die Kundenbedürfnisse die Ausgangsüberlegung des Handelns bilden. Darüber hinaus ist die Kommunikationspolitik mit den restlichen Frontend-Tätigkeiten abzustimmen. Wird beispielsweise bei der Preisstrategie darauf gezielt, sämtliche Kanäle zu harmonisieren und damit gleichzustellen, ist die Kommunikation dementsprechend abzustimmen, um kanalbezogene Unstimmigkeiten zu vermeiden.¹¹⁶ Damit hat die Kommunikationspolitik insbesondere eine Koordinationsaufgabe der Kanäle zu bewältigen, um das Unternehmen in seiner Außenerscheinung in gewollter Weise zu präsentieren. So sollte in einigen Phasen des Kaufprozesses ein Querverweis auf Funktionen in anderen Kanälen kommuniziert werden, um die Informationssuche zu erleichtern.¹¹⁷ Eine weitere Aufgabe der Kommunikationspolitik besteht in der Kundenführung in sämtlichen Kanälen. Ein vertrauenserweckender Online-Shop mit einer intuitiven Kundenführung ist nicht nur der Glaubwürdigkeit zuträglich, sondern hat auch positive Auswirkungen auf die Conversion-Rate, also den prozentualen Anteil der Käufe gegenüber der gesamten Besucherzahl des Online-Shops zu optimieren. Zur Optimierung des Online-Shops ist beispielsweise die Eye-Tracking-Methode sehr gut geeignet. Hier wird die Web-Usability bzw. Bedienbarkeit des Online-Shops getestet und hierdurch ein etwaiges Optimierungspotenzial freigesetzt.¹¹⁸ Ein häufig nicht ausgeschöpftes Potenzial stellt die kanalübergreifende interne Bewerbung der eigenen Vertriebskanäle dar. Es gibt keine günstigere und bessere Möglichkeit seinen Online-Shop zu bewerben, als im stationären Geschäft oder im Katalog auf ihn hinzuweisen.¹¹⁹ Mit der Integration des Online-Kanals geht ebenfalls eine Möglichkeit der kostengünstigen Massen-Personalisierung einher. Sowohl bei der Kommunikation, beispielsweise in E-Mail-Newslettern oder auf Social Media-Plattformen, als auch bei den Benutzer-Interfaces können durch Benutzerkonten Inhalte und Informationen benutzerspezifisch aufbereitet werden.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 74 ff.

¹¹⁷ ebd.

¹¹⁸ ebd.

¹¹⁹ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 48

¹²⁰ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 89

- **Brandmanagement:** Die Markenarchitektur eines Handelsunternehmens besteht im Gegensatz zu einem herstellenden Unternehmen häufig aus einer mehrstufigen Hierarchieebene: Corporate Brand, Retail Brand, Product Brand.¹²¹ Die Corporate Brand stellt die oberste Ebene dar und wird auch als Unternehmensmarke bezeichnet. Im Zusammenhang mit der Thematik Multi-Channel- bzw. Cross-Channel-Retailing stehen die Retail-Brands auf der gleichen Ebene wie die Vertriebskanäle.¹²² Unter Retail-Branding versteht man demnach die Markenpolitik eines Handelsunternehmens auf der Ebene [...] seiner Vertriebskanäle.¹²³ Zum genaueren Nachvollziehen des Markengeflechts werden die Abhängigkeiten in der folgenden Grafik dargestellt.

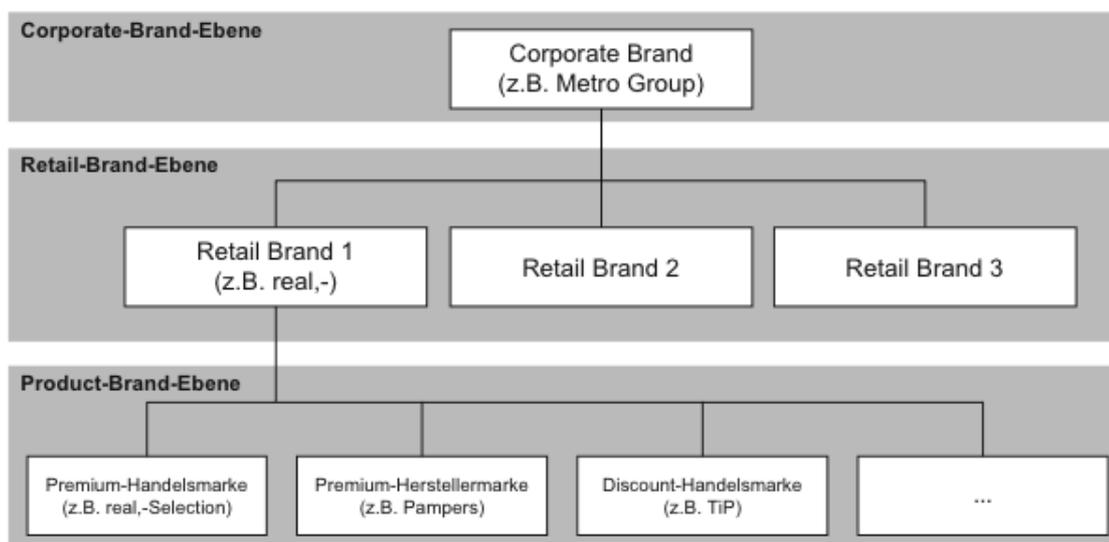


Abbildung 7: Markenarchitektur von Handelsunternehmen
Quelle: Rittinger 2014 in Anlehnung an Zentes et al. 2012, S. 454)

Die wachsende Bedeutung des Retail-Brandings, also die Konzentration des Handels auf seine Unternehmensmarke, liegt insbesondere darin begründet, dass bei Dienstleistungsunternehmen eine immaterielle Leistungserstellung vorliegt und die Retail Brand bei der richtigen Kommunikation einen schwer imitierbaren Wettbewerbsvorteil bzw. ein strategisches Differenzierungsmerkmal darstellt.¹²⁴ Bei

¹²¹ Vgl. Zentes 2012, S. 453 ff.

¹²² Vgl. Rittinger 2014, S.22

¹²³ Rittinger 2014, S.22

¹²⁴ Vgl. Rittinger 2014, S.24 f.

der Einführung eines neuen Vertriebskanals stehen dem Unternehmen drei verschiedene Varianten beim Brandmanagement zur Verfügung. Entweder kann das Unternehmen für sämtliche Vertriebskanäle die gleiche Retail Brand verwenden, sie durch völlig unterschiedliche Kennzeichnungen voneinander trennen oder die Zusammengehörigkeit einzelner Kanäle mittels eines Zusatzes erkennen lassen. Die in den Anfängen des E-Commerce dominierende Trennung der Vertriebskanäle durch unterschiedliche Retail Brands ist einer überwiegend gleichen Markierung bei vielen Unternehmen gewichen.¹²⁵ Aufgrund dessen soll sich folgend die Ausarbeitung auf letztere Variante beschränken. Insbesondere ist durch das zunehmende Channel-Hopping die Notwendigkeit gleicher Markierungen gestiegen, um bei dem Kunden Irritationen vorzubeugen. Karstadt startete beispielsweise mit „my-world.de“, änderte es in „Karstadt my-world“ und dann wiederum in „karstadt.de“.¹²⁶ Bei der Gestaltung eines einheitlichen Auftretens ist im Zuge des Brand-Managements in Verbindung mit der Kommunikationspolitik außerdem die Anpassung der Internetseite an das Corporate Design eine essentielle Aufgabe.

4.3.2 Schlüsselfaktoren im Backend-CCM

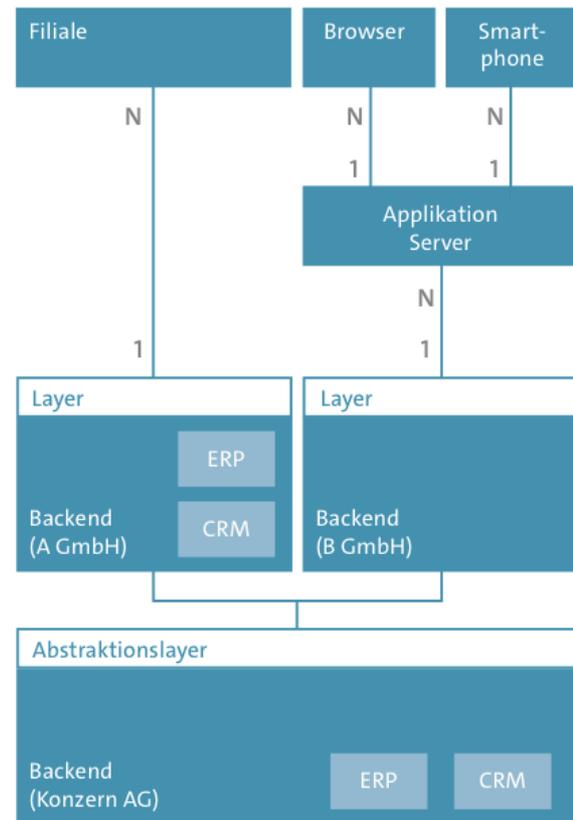
Trotz der Wichtigkeit der richtigen Gestaltung des Frontends werden - wie nachfolgend erläutert - die wahren Cross-Channel-Mehrwerte für den Kunden erst durch die Integration der Backend-Prozesse erreicht. Die starke Integration der Backend-Systeme stellt eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Frontend-Strategien dar und bildet sozusagen die Schaltzentrale eines Cross-Channel-Unternehmens.¹²⁷

¹²⁵ Vgl. Rittinger 2014, S. 26

¹²⁶ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 134 f.

¹²⁷ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 18

- **IT-Architektur:** Die besondere Herausforderung bei der Realisierung von Multi- und Cross-Channel-Architekturen liegt in der technischen Heterogenität der beteiligten Systeme. Die technologischen Herausforderungen an Online-Systeme sind durch Mobile Commerce und das Internet der Dinge infolge der größeren kombinatorischen Vielfalt aus Plattform, Betriebssystem und Browser-Engine sprunghaft gewachsen.¹²⁸ Die eigentlich konträr erscheinenden Ziele der Erhöhung der Flexibilität bei gleichzeitiger Verringerung der Komplexität kann durch den Einsatz einer Multi-Tier-Architektur (Schichtenmodell) gelingen. Eine solche Strategie besteht aus mehreren Schichten, die untereinander über einen Abstraktion-Layer kontrolliert kommunizieren können. Die Daten aus den oberen Präsentationsschichten (Vertriebskanäle) werden in regelmäßigen Abständen mit dem zentralen Backend (zentrales CRM-System, zentrales ERP) synchronisiert.¹²⁹ Die Vorteile dieser Architektur liegen insbesondere im modularen Aufbau und der hierdurch vereinfachten Integration neuer Schnittstellen durch den schnellen technologischen Fortschritt.¹³⁰



Q

Abbildung 8: Das Multi-Tier-Modell

Quelle: BITKOM-Arbeitsgruppe E-Commerce 2015, S. 13

Nachteilig ist dieses Architekturmodell im Hinblick auf die Kosten durch den hohen Entwicklungsaufwand. Um die Kommunikation der verschiedenen Schichten effizient zu gestalten, ist eine hohe Kohäsion der einzelnen Elemente eine zwingende Voraussetzung, um den erhöhten Kommunikationsaufwand untereinander nicht

¹²⁸ Vgl. BITKOM-Arbeitsgruppe E-Commerce 2015, S. 12

¹²⁹ Vgl. BITKOM-Arbeitsgruppe E-Commerce 2015, S. 13 f.

¹³⁰ ebd.

ausufern zu lassen.¹³¹ Nichtsdestotrotz möchte der Verfasser an dieser Stelle hervorheben, dass die IT-Architektur bei jedem Unternehmen durch die spezifischen Unternehmensstrukturen individuell gestaltet werden muss und die zuvor dargestellten Strukturvorschläge nur die wissenschaftlich ideale Lösung bilden.

- **Organisation:** Die angestrebte hohe Verknüpfung der Absatzkanäle untereinander macht eine kanalübergreifende Planung und Zusammenarbeit unerlässlich, weil die Aktionen in einem Channel ohne weitere Auswirkungen auf die restlichen Absatzkanäle haben können.¹³² Viele Unternehmen sind heute organisatorisch gesehen immer noch wie „Silos“ organisiert. Statt Synergieeffekte zwischen den Kanälen zu erzeugen und einen Kunden von einem Kanal nahtlos in einen anderen Kanal zu führen, kommt es aus verschiedenen Gründen zu egoistischem Verhalten der einzelnen Kanäle und damit zu Barrieren beim Channel-Hopping der Kunden. Folglich ist neben der Integration der einzelnen Kanäle auf IT-Ebene auch eine organisatorische Integration von erfolgsrelevanter Bedeutung. Von Unternehmensseite sind Anreize zu schaffen, sodass das Personal ihr Denken auf den Erfolg des Vertriebskanalmixes erweitern kann, ohne die Befürchtung zu hegen, dadurch Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. In der Umsetzung sind hierfür die Verantwortlichen für den Vertrieb ebenfalls mit der Online-Absatz-Entwicklung zu betrauen.¹³³ Ausgelagerte E-Commerce-Abteilungen sind diesbezüglich als kritisch anzusehen, weil sie die „Silobildung“ bzw. das eindimensionale Kanaldenken fördern. In dem Bereich der Organisationsoptimierung im Zuge der Integration einer Cross-Channel-Strategie fällt ebenfalls die Herausforderung der Integration einer Cross-Corporate-Kultur - also die Harmonisierung zwischen Old-Economy-Gedanken und New-Economy-Kultur.¹³⁴ Die Wichtigkeit dieses Themas lässt sich einfach belegen: Bei Missachtung der kulturellen Dimension scheitern 60-70% aller Mergers. Es ist zu konstatieren, dass bei einem kulturellen Mis-Fit der Integrations-Verantwortliche ernsthafte Zweifel an der Fortführung der Integrationsanstrengungen haben und sich unter Umständen auf eine Multi-Channel-Strategie beschränken sollte.¹³⁵

¹³¹ Vgl. BITKOM-Arbeitsgruppe E-Commerce 2015, S. 14

¹³² Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 21

¹³³ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 21

¹³⁴ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 161 ff.

¹³⁵ Vgl. G. Heinemann 2011, S. 166 ff.

- **Logistik:** Das Know-How in der Logistik stellt unter den Online-Händlern einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Stetig steigende Anforderungen seitens der Kunden führen auch auf diesem Gebiet zu laufend neuen Konzepten und Technologien.¹³⁶ Für die Handelsunternehmen gilt die stetige Herausforderung, die Effizienz von Lieferketten zu erhöhen und die Produktivität zu erhöhen. Erschwerend kommt hinzu, dass Kunden immer neue Anforderungen an die Logistik-Servicequalität stellen und damit die Innovationskraft von Unternehmen stetig fordern.¹³⁷ Aus Experteninterviews im Zuge einer Studie zum Thema „Erfolgsfaktoren in der Handelslogistik“ sind 4 elementare Erfolgsfaktoren für eine nachhaltig positive Entwicklung der Logistikkompetenz festzuhalten: Logistikqualität, Flexibilität, Kosteneffizienz, Prozessinnovation.¹³⁸ Unter dem Punkt Logistikqualität ist insbesondere die Vermeidung jeglicher Störungen in den Lieferketten und die Einhaltung der Lieferungsbedingungen gemeint.¹³⁹ Unter Flexibilität ist die Reaktionsfähigkeit und Agilität in operativen Prozessen sowie die Mengenflexibilität gemeint, um Prozesse und Kapazitäten an Nachfrageveränderungen anzupassen.¹⁴⁰ Der Punkt der Kosteneffizienz zielt insbesondere auf das ressourcenschonende Fulfillment der Aufträge ab.¹⁴¹ Durch die stetige Fokussierung auf Prozessinnovationen sind Unternehmen in der Lage, frühzeitig auf Veränderungen der Marktverhältnisse zu reagieren und einen Wettbewerbsvorteil im Logistikbereich zumindest kurzfristig herzustellen.¹⁴² Die zu untersuchenden und möglicherweise zu optimierenden Handlungsfelder, um die zuvor vorgestellten Faktoren zu erzeugen, sind Personal, die IT-Strukturen & logistisches Equipment, das Supply-Chain-Management und das Logistiknetzwerk.¹⁴³ Modelle aus den USA testen derzeit beispielsweise die vollkommene Integration des Warenwirtschaftssystems, indem sie den Online-Bestand mit dem stationären Bestand kombinieren, um Diskrepanzen in dem Nachfragemuster von Online- und Offline-Käufern auszugleichen.¹⁴⁴

¹³⁶ Vgl. <http://www.bvl.de/presse/meldungen/archiv-2014/handel-an-cross-channel-logistik-fuehrt-kein-weg-vorbei> (Zugriff am 7.08.2015)

¹³⁷ ebd.

¹³⁸ Vgl. Seeck 2014, S. 6

¹³⁹ ebd.

¹⁴⁰ ebd.

¹⁴¹ ebd.

¹⁴² ebd.

¹⁴³ Vgl. Seeck 2014, S. 7

¹⁴⁴ Vgl. T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013, S. 21

- **KPI-System:** Die KPI's (Key Performance Indicators) sind an die Strukturveränderungen durch die Gleichstellung der Vertriebskanäle bei Integration einer CC-Strategie anzupassen, um Synergieeffekte freizusetzen. Sie sind so zu gestalten, dass sie das bereits zuvor angesprochene „Silodenken“ verhindern, indem sie sich nicht auf die Vertriebskanäle, sondern auf die ganzheitliche Kundenperformance konzentrieren. Als zentrale Erfolgsgröße sollte der Customer Lifetime Value (CLV) im Vordergrund der Messungen stehen. Der CLV - also der Wert eines Kunden über seine gesamte Kundenzeit - hat insbesondere aufgrund der Entwicklung zu anhaltender Fokussierung auf Kundenbindung und Kundenzufriedenheit nachhaltig an Bedeutung gewonnen.¹⁴⁵ Die Profitabilität der einzelnen Kanäle ist innerhalb der Cross-Channel-Struktur als nachrangiges Ziel anzusehen. Die Gesamtheit der Kanäle soll nicht nur positive Effekte auf den Umsatz haben, sondern es sollen durch die Möglichkeit des Channel-Hoppings für den Kunden qualitative Ziele wie Kundenbindung und Kundenzufriedenheit gefördert werden.¹⁴⁶ Eine bisher schwer zu bewältigende Herausforderung, die adäquate Messung des CLV, ist erstmals durch die Verknüpfung und durch die systematische Auswertung sämtlicher Daten aller Kanäle (vorausgesetzt die Daten sind den Kunden zuzuordnen) im Rahmen von Big Data-Analysen möglich.¹⁴⁷ Ziel dieser Analysen ist es, die Kundeneigenschaften in Perfektion zu kennen, um so das Kundenpotenzial bestmöglich ausschöpfen zu können.¹⁴⁸ Mit den Daten aus den Analysen im Rahmen der CLV-Optimierung lassen sich außerdem sämtliche Front- und Backend-Bereiche verbessern.¹⁴⁹ Es ist zu konstatieren, dass Unternehmen durch die Versorgung und Analyse der richtigen Informationen einen strategischen Wettbewerbsvorteil erlangen und sich dadurch langfristig von der Konkurrenz abgrenzen können.

Als zusammenfassende Übersicht sämtlicher zentraler Aufgaben der kommenden Jahre für Cross-Channel-Händler werden in folgender Tabelle sämtliche Schlüsselfaktoren nochmals dargestellt, die bei richtiger Umsetzung das volle Potenzial der CC-Strategie freisetzen.

¹⁴⁵ Vgl. <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/customer-lifetime-value> (Zugriff am 9.8.2015)

¹⁴⁶ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 29

¹⁴⁷ ebd.

¹⁴⁸ ebd.

¹⁴⁹ ebd.

1) Integriertes Kundendatenmanagement (CRM) und Analyse des Kundenverhaltens über alle Channels hinweg
2) Schaffung weiterer mobiler Touchpoints
3) Integrierte Bereitstellung ausführlicher, verlässlicher und medienneutral verwendbarer Artikelinformationen, inkl. Beschreibungen, Bildern und multimedialen Inhalten
4) Sicherstellung koordinierter Verkaufsaktionen, Images, Preisstrategien und Inhalte
5) Übergreifende Bestandsstrategien über alle Channels hinweg, inkl. eines einheitlichen Demand-Planning
6) Integration von Logistikprozessen in Richtung wirklicher Cross-Channel-Logistik
7) Gemeinsamer Einkauf statt eines getrennten Einkaufs für jeden Absatzkanal

Tabelle 1: Übersicht der Schlüsselfaktoren für ein erfolgreiches Cross-Channel-Management

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an T-Systems Multimedia Solutions GmbH 2013. S. 19

5. Spezielle Herausforderungen bei der CC-Integration im Online-LEH

Im folgenden Kapitel will der Verfasser die sich verändernden Parameter bei der Integration einer CC-Strategie im deutschen stationären LEH analysieren. Hierfür werden systematisch Fakten aus aktuellen Studien zum Thema „Online-Vertrieb von Lebensmitteln in Deutschland“ mit den Erkenntnissen aus Kapitel 4 kombiniert betrachtet und daraufhin Auswirkungen auf die CC-Strategie erörtert.

5.1 Der deutsche LEH-Kunde als Basis der CC-Strategie

Die generelle Gültigkeit, die Cross-Channel-Strategie an dem Kunden auszurichten, ist auch im deutschen LEH elementar. Die wichtigsten Gründe beim Online-Lebensmittelkauf sind die Unabhängigkeit von Ladenöffnungszeiten, die Zeitersparnis beim Einkaufen und die größere Online-Produktauswahl.¹⁵⁰ Von Vorteil sind laut Kundenstimmen außerdem, dass das „Tragen der Einkäufe“ wegfällt, der „Kauf vom Sofa aus“ getätigt werden kann und es keine Mengenbegrenzung durch limitierten Stauraum gibt.¹⁵¹

Als wichtigste Gründe für den Nicht-Kauf von Lebensmitteln im Online-Kanal zählen die Gewohnheit, dass man schon immer stationär Lebensmittel gekauft hat, dass die

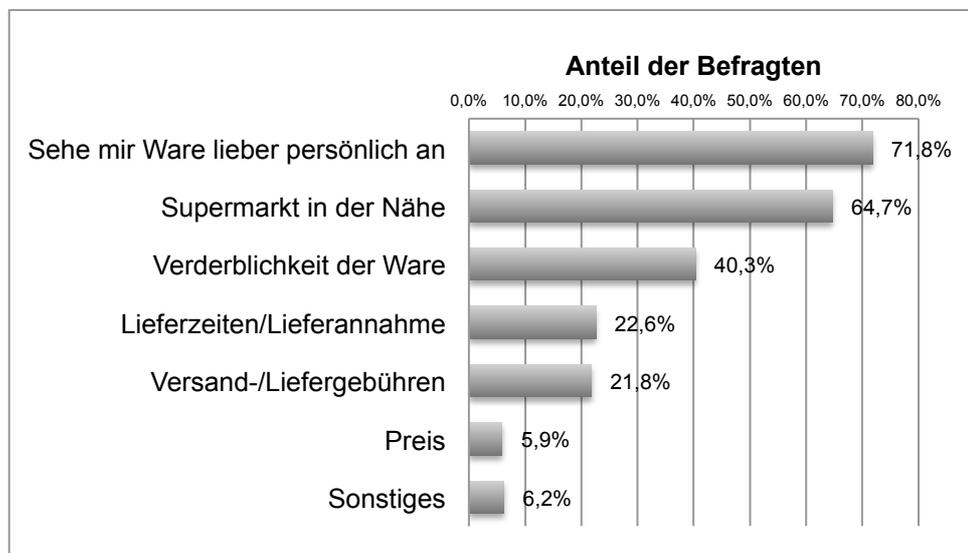


Abbildung 9: Was hat Sie bisher davon abgehalten, online Lebensmittel zu bestellen?

Quelle: LINK Institut für Markt- und Sozialforschung 2013 (Zugriff am 10.08.2015)

¹⁵⁰ Vgl. Fittkau & Maaß Consulting 2014 (Zugriff am 10.08.2015)

¹⁵¹ Vgl. Dr. Grieger & Cie. Marktforschung 2014 (Zugriff am 10.08.2015)

Qualität bzw. Frische online schwer zu beurteilen ist und dass das Einkaufserlebnis fehlt.¹⁵²

Weitere Gründe, die Kunden bisher von einem Online-Kauf absehen ließen, werden in Abbildung 9 dargestellt. Hierbei ist insbesondere der erste Punkt hervorzuheben, der einen Indikator für die immer noch starke Skepsis gegenüber der Qualität der Online-Vertriebskanäle im Lebensmittelbereich bildet.

Bei der Anpassung der Cross-Channel-Strategie an die Kundenbedürfnisse bzw. -wünsche sind insbesondere die in der folgenden Abbildung 10 abgebildeten Fakten genauer zu prüfen. Die Grafik stellt Aussagen von Verbrauchern zur Verbesserung des Online-Einkaufserlebnisses von Lebensmitteln dar. Um im hart umkämpften Markt zukünftig bestehen zu können, müssen die Händler ihr Angebot eng an den Kundenerwartungen ausrichten. Verbraucher fordern insbesondere eine einwandfreie und zeitnahe Lieferung, die Möglichkeit, Produkte bei Erhalt zu kontrollieren und gegebenenfalls ablehnen zu können und ein breites Produktsortiment inklusive regionaler Produkte.¹⁵³ Viele dieser Verbesserungsvorschläge wurden beispielsweise bereits beim REWE-Lieferservice umgesetzt.

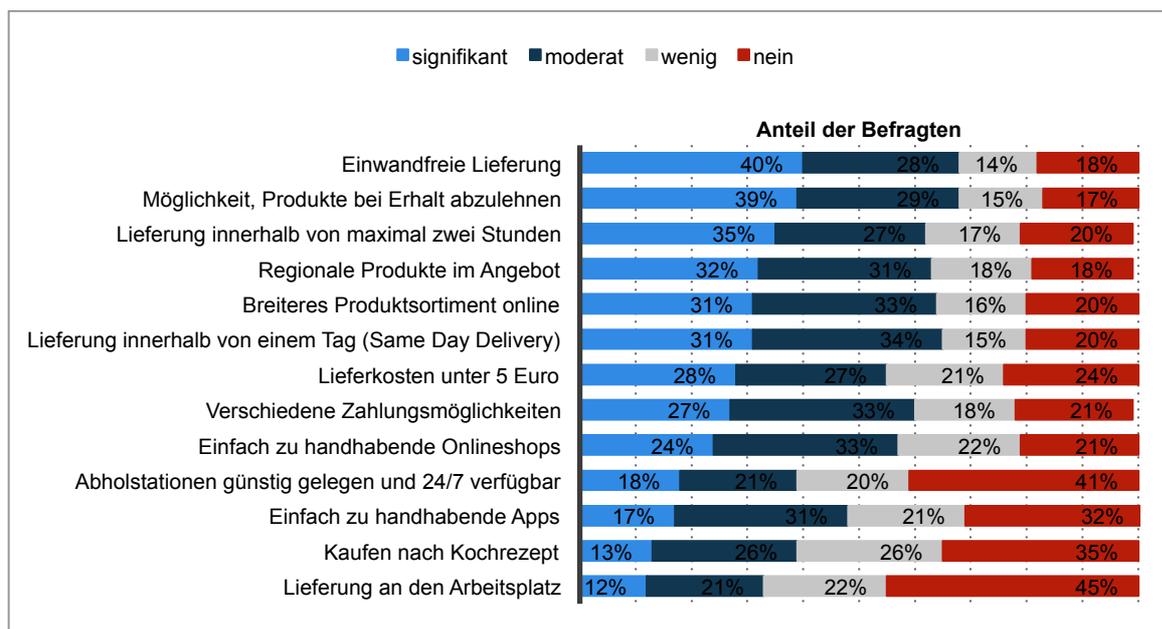


Abbildung 10: Aussagen von Verbrauchern zu Maßnahmen zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses bei der Bestellung von Lebensmitteln im Internet in Deutschland im Jahr 2014

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mirko Warschun 2015

¹⁵² Vgl. Fittkau & Maaß Consulting 2014 (Zugriff am 11.08.2015)

¹⁵³ Vgl. Mirko Warschun 2015, S. 6

Auch von der so genannten Same-Day-Delivery, also der Lieferung am selben Tag der Bestellung, wird in der LEH-Branche großes Potenzial erwartet. Insbesondere erhoffen sich Händler durch diesen Service Zusatzumsätze durch Bestellungen bei kurzfristigem Bedarf oder durch höhere Warenkörbe.¹⁵⁴

Bei der Wahl des Geschäftsmodells bevorzugt ein Großteil der deutschen - insbesondere jüngeren - Kunden die Online-Bestellung mit anschließender Lieferung an die häusliche Adresse. Für ältere Kunden kommt am ehesten das Geschäftsmodell in Frage, bei dem die Kunden die Produkte im Geschäft auswählen und sich die Produkte nach Hause liefern lassen. Befragte zwischen 30 und 39 Jahren zeigen eine Präferenz zur Online-Bestellung mit anschließender Selbstabholung in einer kundennahen Filiale. Das unbeliebteste Geschäftsmodell bildet die Onlinebestellung mit folgender Selbstabholung am Drive-In-Schalter einer Filiale.¹⁵⁵

Bei Untersuchungen der präferierten Zustelloption je Produktkategorie ist zu konstatieren, dass bei Getränken, Near-Food-Produkten (Drogerieartikel) und haltbaren Lebensmitteln die Lieferung nach Hause bevorzugt wird. Bei tiefgefrorenen, frischen oder ultrafrischen Lebensmitteln ist die Skepsis beim Konsumenten bezüglich der Qualität der gelieferten Produkte sichtbar in der Statistik erkennbar, sodass hier mehr Kunden den stationären Kauf bevorzugen.¹⁵⁶

Die Individualität in der Präferenz des Geschäftsmodells innerhalb der einzelnen Märkte zeigt sich deutlich bei dem europäischen Vergleich. In Frankreich, wo der Online-Kauf von Lebensmitteln nach Großbritannien in Europa am stärksten verbreitet ist, bildet beispielsweise letzteres Geschäftsmodell das beliebteste. Es befinden sich insgesamt über 2000 Pick-Up-Stationen in Frankreich.¹⁵⁷

Insgesamt wird der Online-Kanal vom Kunden noch nicht als wirklich vollwertiger Alternativ-Kanal angesehen. Dies zeigt auch eine Untersuchung der Art der online gekauften Lebensmittel. Hierbei hat sich herausgestellt, dass ein Großteil der Online-Bestellungen auf spezielle Produkte einzelner Anbieter und auf schwer erhältliche Lebensmittel oder Spezialitäten entfallen. Nur 6,8% der Befragten gaben an, Produkte des regelmäßigen

¹⁵⁴ Vgl. ECC Köln- Online Experts 2014 (Zugriff am 10.08.2015)

¹⁵⁵ Vgl. LZ; UGW AG 2013 (Zugriff am 10.08.2015)

¹⁵⁶ Vgl. Mirko Warschun 2015, S. 4

¹⁵⁷ Vgl. Syndy (Syndicate Plus) 2014, S. 13 f.

Bedarfs online gekauft zu haben.¹⁵⁸ Ziel des anbietenden LEH-Unternehmens muss es sein, den Online-Kanal als Teil der Gesamtstrategie zu entwickeln und dem Kunden durch die Fokussierung auf seine Bedürfnisse einen fühlbaren Mehrwert durch das Online-Angebot zu bieten.

5.2 Einfluss von Marktbesonderheiten des deutschen LEH

Die Strukturen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels sind äußerst speziell. Die Hauptmerkmale sind, wie bereits am Anfang der Arbeit ausführlicher dargestellt, ein hoher Wettbewerb mit intensivem Preiskampf (Discounter), ein gesättigter Markt und eine stark konzentrierte Anbieter-Marktmacht durch diverse Übernahmen in den letzten Jahren.¹⁵⁹ Zusätzlich kommt hierzu eine außergewöhnlich hohe Filialdichte, durch die der deutsche Bürger durchschnittlich nur 7 Minuten bis zum nächsten Supermarkt braucht.¹⁶⁰ Der Preisdruck führt zu erheblichen Einbußen bei den Margen, wodurch wiederum die hohen Investitionen in Logistik und IT bei der tatsächlichen Umsetzung einer CC-Strategie sehr schwer zu finanzieren ist.¹⁶¹

Das logistische Handling von Lebensmitteln ist darüber hinaus sehr herausfordernd. So müssen beispielsweise gekühlte Lebensmittel getrennt von gefrorenen Lebensmitteln transportiert werden und die Produkte müssen zeitnah ausgeliefert werden, da sie sonst verderben.¹⁶²

Der deutsche Online-LEH-Markt befindet sich außerdem noch in einer Frühphase, in der das Risiko einer CC-Strategie-Umsetzung noch relativ schwer abzuschätzen ist. Dieses Risiko ist maßgeblicher Faktor für die Zurückhaltung vieler stationärer Anbieter bei der Entscheidung über die Entwicklung eines Online-Kanals. Die Chancen des Online-LEH haben bereits diverse Pure-Online-Player erkannt. Das Geschäft mit Lebensmitteln ist jedoch nachhaltig von Vertrauen geprägt, was sich in den relativ schwachen Wachstumsraten der Pure-Player widerspiegelt.¹⁶³

Die Wettbewerbsverschärfung durch den Markteintritt und Wachstum einiger neuer Online-

¹⁵⁸ Fittkau & Maaß Consulting 2014

¹⁵⁹ Vgl. Syndy (Syndicate Plus) 2014, S. 10 ff.

¹⁶⁰ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 9

¹⁶¹ ebd.

¹⁶² Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 6

¹⁶³ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 7

Pure-Player in Kombination mit den Prognosen für den Online-LEH-Marktes veranlasst viele der konservativen stationären Handelsunternehmen zum Überdenken der Notwendigkeit eines Online-Vertriebs. So gibt es derzeit keinen LEH-Einzelhändler, der die digitale Entwicklung nicht aktiv beobachtet und mit innovativen Vertriebs- bzw. Distributionslösungen experimentiert.¹⁶⁴ Eine Cross-Channel-Strategie bildet - insbesondere im Hinblick auf die starke Marktsättigung - ein hohes Potenzial, dem Trend der Verringerung der Ausgaben für Lebensmittel in Deutschland entgegenzuwirken, weil Cross-Channel-Kunden durchschnittlich mehr ausgeben als Kunden, die ausschließlich in einem Kanal einkaufen. So wird das erreichte Marktvolumen (mit Einwirkung der Cross-Channel-Umsätze) im deutschen LEH im Jahr 2020 auf insgesamt 200 Mrd. Euro geschätzt.¹⁶⁵

5.3 Herausforderung: Logistik im Food-Segment

Die Entwicklung eines ausgereiften logistischen Konzeptes im Rahmen der Cross-Channel-Integration ist von entscheidender Bedeutung, wenn es darum geht, seine Kunden von dem Online-Vertriebskanal zu überzeugen. Die Logistik stellt, genauso wie die Märkte im stationären Handel, das „Face to the customer“ dar.¹⁶⁶ Eine qualitativ hochwertige und zuverlässige Lieferung der Waren sollte somit bei der Umsetzung oberste Priorität haben. Von unterstützender Bedeutung im Zuge eines innovativen logistischen Konzeptes sollte das Beschwerdemanagement bei etwaigen Komplikationen oder schlechter Lieferqualität möglichst einfach zu kontaktieren sein. Dieser Punkt stellt jedoch nur eine Randnotiz im Hinblick auf die Logistik dar und wird deshalb in Kapitel 5.4 näher untersucht. Zu konstatieren ist, dass nur ein positives Kunden-Einkaufserlebnis dauerhaft zu wiederkehrenden Einkäufen führt und damit wiederkehrende Umsätze generiert.

Die Logistik ist jedoch nicht nur in Bezug auf den langfristigen Erfolg des Online-Kanals von entscheidender Bedeutung. Die Wahl des Geschäftsmodells bzw. die Wahl der angebotenen Logistik-Services, die bereits in Kapitel 3.4 näher erläutert wurden, hat ebenfalls einen entscheidenden Einfluss bei der Entwicklung der IT-Strukturen.

Mit dem folgenden Beispiel möchte der Autor dieser Arbeit die Komplexität und die weitreichenden Folgen bei der Entscheidung über das Geschäftsmodell skizzieren:

¹⁶⁴ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 12

¹⁶⁵ Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 11

¹⁶⁶ Vgl. C. Willers 2015, S. 10

Wenn angenommen wird, dass ein Händler sich für das in Deutschland am ehesten in Frage kommende Liefer-Service-Modell entscheidet, so müssen sich die stationären Händler Gedanken darüber machen, ob sie aus dem bestehenden Filialnetz (lokal) ausliefern oder ob sie das Fulfillment-Center zentralisiert managen und aus einem zentralen Lager sämtliche Online-Bestellungen abfertigen.

Die erste Möglichkeit bietet Vorteile bei der Einhaltung der Lieferfristen und der Frische der Waren, da die Filialen näher am Kunden sind. Sollte sich bei der lokalen Belieferung für einen eigenen Fuhrpark entschieden werden, sind jedoch bei bundesweiter Durchführung dieses Modells große Investitionskosten die Folge. Ein Outsourcing des lokalen Lieferservices wäre die kostengünstigere Lösung, die jedoch gleichzeitig ein höheres Risiko bezüglich der Einhaltung der Lieferqualität birgt. Vorteilhaft wäre außerdem die Möglichkeit der einfachen Umsetzung einer Preis-Differenzierungsstrategie (die es ohnehin bereits im stationären Handel gibt) im Online-Kanal je nach Liefergebiet des Kunden.

Die Alternative, eine Belieferung aus einem Zentrallager, wäre unter Kostenpunkten die wirtschaftlichere Alternative.¹⁶⁷ Auch eine stetige Verfügbarkeit aller Produkte und eine breitere Produktpalette kann durch eine zentrale Lagerhaltung einfacher erreicht werden, da keine bzw. fast keine räumliche Begrenzung vorhanden ist. Fraglich bei dieser Art der Lieferung ist jedoch, ob sie die hohen Kundenansprüche bezüglich der Lieferqualität befriedigen kann. Darüber hinaus verliert der Kunde den persönlichen Bezugspunkt, da er nicht genau weiß, woher seine Lieferung stammt, während er bei der ersten Variante (vorausgesetzt, dies wird richtig kommuniziert) sicher sein kann, dass die Produkte aus „seiner“ Filiale kommen. Dieser Punkt ist im Hinblick auf die immer noch starke Skepsis gegenüber Lieferservices im LEH nicht zu unterschätzen.

Aus IT-Sicht stellt der erste Vorschlag, die Lieferung aus dem Filialnetz, insbesondere bei der Konstruktion eines der Strukturen entsprechenden Warenwirtschaftssystems die größere und kostspieligere Herausforderung dar, da die stationären und online Lagerbestände ineinander integriert werden müssen, um eine reibungslose Versorgung der Filialen und damit stetig ausreichende Lagerbestände zu garantieren. Bei der IT-Umsetzung des zweiten Geschäftsmodells kann der stationäre und der

¹⁶⁷ Dr. Wolf Wagner 2014, S.27

Online-Kanal bezüglich des Warenwirtschaftssystems getrennt betrieben werden, was das Fehlerpotenzial und die Investitionen bei diesem Modell stark vermindert.

Die durch dieses Beispiel zu vermitteln versuchte Komplexität bei der Wahl des richtigen Geschäftsmodells ist nur in Ansätzen im Rahmen dieser Arbeit darstellbar. Er versucht durch das Hervorheben dieser Herausforderung die elementare und weitreichende Bedeutung dieser Entscheidung in den Vordergrund zu stellen und den Leser damit für dieses Themas zu sensibilisieren.

Fakt ist, dass für einen Großteil (77%) der Kunden eine Online-Bestellung insbesondere durch die relativ hohen Lieferkosten unattraktiv wird.¹⁶⁸ Dies hat zu einem regelrechten Wettkampf um die beste Logistik-Lösung geführt. Experten erwarten, dass es in den kommenden Jahren einen Umbruch im Logistikbereich durch das Thema Crowd-Logistics geben wird.¹⁶⁹ Der Vermutung liegt nahe, dass der Händler, der es als erstes schafft, eine kostengünstige und qualitativ hochwertige Logistiklösung umzusetzen, einen großen Wettbewerbsvorteil erlangen und Marktanteile des Wettbewerbs absorbieren wird.

5.4 Herausforderung: Vertrauensbildung als Basis nachhaltigen Wachstums

Die Nutzung des Online-Angebots der Lebensmittel-Händler in Deutschland hat sich in den letzten Jahren stark erhöht. 2014 haben bereits 38% der Deutschen einen Online-Händler mindestens einmal ausprobiert. Eine regelmäßige Nutzung (monatlich bzw. wöchentlich) findet jedoch nur bei ca. 6% statt.¹⁷⁰ Diese Verteilung zeigt deutlich, dass eine große Neugier bei den Kunden bezüglich eines Online-Lebensmittelkaufs herrscht. Die relativ geringe Rate der regelmäßigen Online-Käufer könnte jedoch ebenfalls auf eine bis dato unzureichende Qualität des Online-Kanals deuten.

Um eine höhere Kundenzufriedenheit und damit ein Wachstum bei den regelmäßigen Nutzern des Online-Kanals zu erreichen, ist es neben einem exzellenten Service von elementarer Bedeutung, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Die Aufgabe des Cross-Channel-Managements im LEH muss also sein, das lokale Image des stationären Kanals auf den Online-Kanal zu übertragen. Die Möglichkeiten hierzu

¹⁶⁸ Dr. Wolf Wagner 2014, S. 26

¹⁶⁹ Dr. Wolf Wagner 2014, S. 12

¹⁷⁰ Mirko Warschun 2015, S. 3

wurden bereits in Kapitel 4 näher erörtert. Beispielhaft könnte man die kanalübergreifende aufeinander abgestimmte Kommunikation nennen, die dem Kunden ein möglichst hohes Maß an Transparenz und Einheitlichkeit signalisieren soll. Bei der Erzeugung von Vertrauen beim Kunden ist außerdem ein einfach zu erreichendes und schnell reagierendes Beschwerdemanagement unerlässlich. Hierzu eignen sich beim Online-Kanal insbesondere Online-Lösungen wie der Einsatz eines Live-Chats auf der Internetseite oder die Nutzung von Social-Media (Facebook) bei der Beantwortung von Kundenfragen oder Beschwerden. Letztere Lösung hat neben der eigentlichen Aufgabe des Beschwerdemanagements zusätzlich eine öffentlichkeitswirksame (imagebildende) Wirkung und bedarf besonderer Pflege und Expertise.

5.5 Herausforderung: Vollumfängliche Datenanalyse als Voraussetzung für eine rentable Umsetzung

Wie bereits vom Verfasser in vorigen Kapiteln erwähnt, handelt es sich bei der Umsetzung einer Cross-Channel-Strategie um eine sehr kostenintensive Investition - insbesondere im Bereich Logistik und der IT. Dieser Fakt und die im deutschen LEH außergewöhnlich niedrigen Margen macht das Vorhaben für viele Unternehmen sehr unattraktiv. Insbesondere die durch niedrige operative Kosten operierenden Discounter stehen dem Thema Cross-Channel bezüglich der Rentabilität dadurch noch skeptisch gegenüber.¹⁷¹

Was in anderen Branchen bereits Realität wurde, steht dem Lebensmittelhandel kurz bevor. Durch Big Data - also durch die Auswertung von Kundendaten im Geschäft, auf der Homepage, an der Kasse oder auf Social-Media Plattformen - haben es Unternehmen in vielen Branchen geschafft, sich einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen und damit ihre Konkurrenz zu überholen.¹⁷² Als Gewinner sind diejenigen zu nennen, denen es durch die richtigen Analysen gelingt, ihre Kunden zu verstehen und diese Daten nutzen, mit maßgeschneiderten Produkten oder Informationen auf deren Bedürfnisse einzugehen.¹⁷³

Die bisher von den stationären Lebensmittelhändlern häufig nur stichprobenartig durchgeführten Analysen von Kassenbon oder Einkaufsfrequenz werden in Zukunft durch die

¹⁷¹ Vgl. Syndy (Syndicate Plus) 2014, S. 12

¹⁷² Vgl. Dr. Wolf Wagner 2014, S. 29

¹⁷³ ebd.

durch den Online-Kanal rasant ansteigende Fülle von Kundeninformationen zunehmen.¹⁷⁴ Damit sich die hohen Kosten einer Cross-Channel-Strategie amortisieren, ist es folglich von großer Bedeutung, dass die Umsetzung ganzheitlich geschieht und nicht nur halbherzig ein Online-Shop erstellt wird. Die Entscheider müssen verstehen, dass das Potenzial einer CC-Strategie erst dann im vollen Umfang erreicht wird, wenn die Kanäle möglichst nahtlos miteinander verknüpft werden und der Kunde problemlos zwischen den Kanälen wechseln kann (Channel-Hopping).

Analysen aus bereits weiter fortgeschrittenen Märkten im Bereich E-Commerce (Großbritannien und Schweiz) zeigen beispielsweise einen 30-prozentigen Anstieg des Umsatzes bei Cross-Channel-Kunden.¹⁷⁵ Dies ist ein klares Indiz für das große Potenzial, das durch die vollumfängliche CC-Integration erreicht werden kann.

¹⁷⁴ Dr. Wolf Wagner 2014, S. 29

¹⁷⁵ ebd.

5.6 Integrationsschritte bei einer Cross-Channel-Strategie im LEH

Der Autor hat sich dazu entschlossen, den Integrationsprozess einer Cross-Channel-Strategie im LEH nochmals skizzenhaft darzustellen, um die Systematik bei diesem Vorhaben nochmals zu verdeutlichen.

Wie aus den vorangegangenen Kapiteln zu entnehmen ist, beginnt der Integrationsprozess einer Cross-Channel-Strategie mit einer intensiven Analyse der Kundenbedürfnisse. Die folgende Grafik soll abschließend zu diesem Kapitel die chronologische organisatorische Vorgehensweise darstellen, die man bei einer CC-Integration im LEH zu beachten hat.

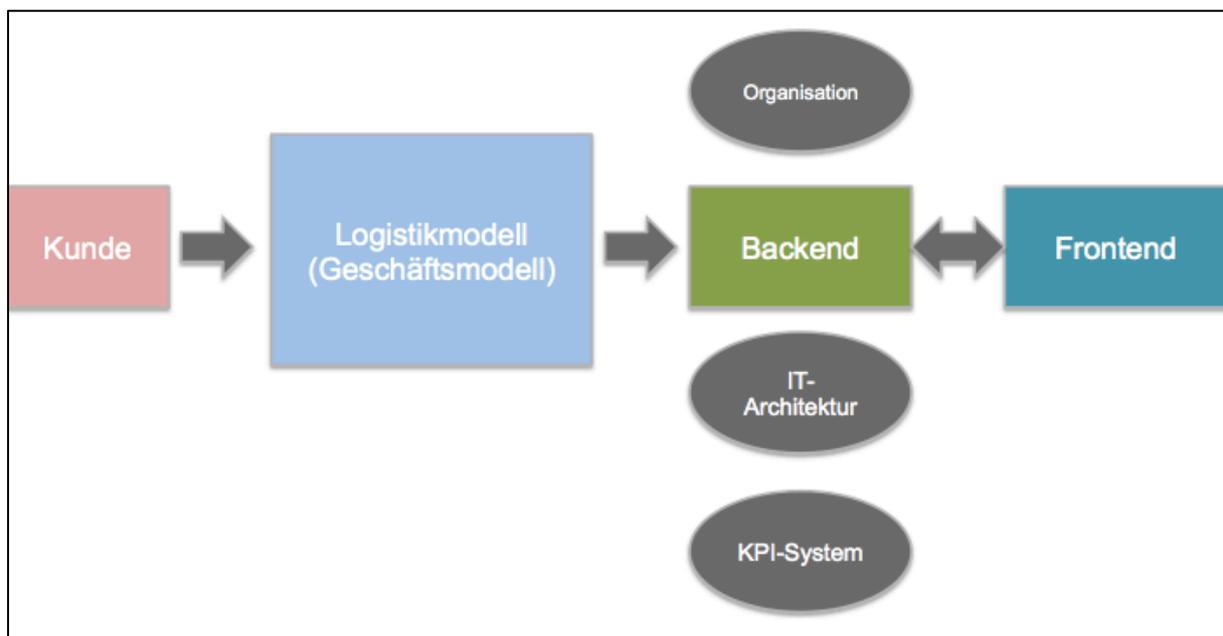


Abbildung 11: Skizzierung des Integrationsprozesses einer CC-Strategie im LEH

Quelle: Eigene Darstellung

Die Entscheidung über das logistische Modell hat hierbei eine entscheidende Bedeutung, weil dieses die Basis für das Backend und insbesondere die IT-Architektur ist. Bei den weiteren Strukturanpassungen und Abstimmungen der einzelnen Kanäle ist es unerlässlich, die Bereichsverantwortlichen aus dem Frontend bei den Entscheidungen mit einzubeziehen, um sämtliche Perspektiven und damit Aspekte abzudecken. So ist es beispielsweise von zentraler Bedeutung zu wissen, welche Preisstrategie man im weiteren Verlauf im Online-Kanal umsetzen möchte, bevor die IT-Architektur festgelegt wird.

6. Zusammenfassende Schlussbetrachtung

Dem deutschen OLEH-Markt wird bereits seit mehreren Jahren ein großes Potenzial nachgesagt. Bei dem stetig wachsenden E-Commerce-Anteil in diversen Branchen verwundert es auf den ersten Blick, dass der Online-Handel von Lebensmitteln in Deutschland derzeit immer noch lediglich einen Nischenmarkt (mit Potenzial) bildet, während er in Großbritannien bereits signifikante Marktanteile ausmacht. Wie die Arbeit zeigt, sind die Gründe hierfür vielschichtig. Der Branche wird ein so genanntes „Henne-Ei“-Problem diagnostiziert. Das bedeutet, dass die Nachfrage zwar latent vorhanden ist, aber das derzeit vorhandene Angebot nicht ausreicht, den hohen Kundenansprüchen zu entsprechen. Dies liegt vor allem daran, dass die Services bis dato keinen fühlbaren Mehrwert (Zeitersparnis, Geldersparnis) geboten haben und damit die Anreize für den Kunden nicht gegeben waren.

Aus Händlersicht stellt die Integration eines Online-Vertriebskanals nur bei gleichzeitiger Durchführung einer Cross-Channel-Strategie eine langfristig finanzierbare und rentable Lösung dar. Mit der Integration einer Cross-Channel-Strategie muss sich das Unternehmen jedoch regelrecht neu erfinden. Wie diese Arbeit zeigt, sind sämtliche Unternehmensbereiche durch die Integration betroffen. Darüber hinaus stellt dieses Vorhaben eine extrem kostenintensive und risikoreiche Angelegenheit dar - insbesondere in einem durch Tradition geprägten Markt wie dem LEH. Die extrem geringen Margen, die hohe Filialdichte und der anhaltende Preiskampf, ausgelöst durch die preisorientierten Discounter, machen es zusätzlich unattraktiv, in eine risikobehaftete Strategie zu investieren.

Genauso wie die Investition ist jedoch auch das Abwarten bzw. das Ignorieren des digitalen Wandels mit einem Risiko behaftet. Vergangene Entwicklungen in anderen Branchen haben gezeigt, dass sich Unternehmen durch die frühzeitige Investition in eine Multi- bzw. Cross-Channel-Strategie Wettbewerbsvorteile gesichert haben. Viele Unternehmen, die dem aufstrebenden E-Commerce nur eine Nebenrolle zugesprochen haben, konnten sich nicht mehr gegen ihre Konkurrenz (häufig Pure-Online-Händler) behaupten.

Für die nahe Zukunft wird dem deutschen OLEH-Markt von mehreren unabhängigen Experten ein signifikantes Wachstum nachgesagt. Wie vom Verfasser bereits mehrfach dargestellt, soll das totale Marktvolumen im deutschen LEH bis zum Jahr 2020 bis auf 200 Mrd. Euro anwachsen, wobei 10% davon durch E-Commerce erzielt werden soll und 20%

aus Cross-Channel-Verkäufen. Die Voraussetzungen für das Eintreffen dieses Szenarios verbessern sich zunehmend durch innovative Logistikideen und ausgeklügelte Big-Data-Analysen.

Von entscheidender Bedeutung bei der Integration eines Online-Vertriebskanals ist die parallele Entwicklung und Umsetzung einer vollumfänglichen Cross-Channel-Strategie. Diese sollte, wie im abschließenden Teil der Arbeit grafisch dargestellt, bei der genauen Analyse der Kundenbedürfnisse anfangen. Aufbauend hierauf sollte ein Logistikkonzept (Geschäftsmodell) entwickelt werden und auf Grundlage dieses Konzeptes das Backend entwickelt werden. Um bei der Entwicklung des Backends möglichst sämtliche Functional und Non-Functional-Requirements zu erfüllen, ist der Einbezug von Entscheidungsträgern aus den Front-End-Bereichen von großem Vorteil.

Ziel der Integration der verschiedenen Kanäle sollte ein nahtloses Einkaufserlebnis für den Kunden sein, um dem sich in den letzten Jahren stark veränderten Konsumentenverhalten weiterhin gerecht zu werden. (Channel-Hopping).

Der Autor vermutet, dass sich kein Lebensmitteleinzelhändler (insbesondere Vollsortimenter) in Zukunft mehr leisten kann, den Online-Vertriebskanal zu ignorieren - nicht zuletzt, weil es sich bereits bei einstelligen Marktanteilen am Umsatz um Milliardenbeträge handelt.

IV. Literaturverzeichnis

All you need GmbH: allyouneedfresh.de. 2015. <https://www.allyouneedfresh.de> (Zugriff am 19. Juli 2015).

Bünting Unternehmensgruppe: www.buenting.de.
<https://www.buenting.de/gesellschaften/buenting-e-commerce/mytimede.html> (Zugriff am 3. Juli 2015).

BITKOM-Arbeitsgruppe E-Commerce: Cross-Channel-Commerce – Strategien und Technologien für erfolgreiche Digitalisierung im Handel . Berlin, 2015.

Bohlmann, A. Multi-Channel-Retailing und Kaufbarrieren: Wie Kunden Kaufrisiken wahrnehmen und überwinden . Essen: EUL Verlag, 2007.

Bundeskartellamt: bundeskartellamt.de.
http://www.bundeskartellamt.de/DE/Wirtschaftsbereiche/LEH/LEH_node.html (Zugriff am 10. Juni 2015).

Bundeskartellamt: bundeskartellamt.de. 1. April 2015.
http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2015/01_04_2015_Edeka_Tengelmann_Untersagung.html (Zugriff am 11. Juni 2015).

Bundeskartellamt: Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel - Ergebnisse und Schlussfolgerungen . Berlin, 24. September 2014.

Bundesvereinigung Logistik: 27. Oktober 2014. <http://www.bvl.de/presse/meldungen/archiv-2014/handel-an-cross-channel-logistik-fuehrt-kein-weg-vorbei> (Zugriff am 7. August 2015).

C. Willers, C. Deckert, T. Weber: eFood in Deutschland- Käufertypen in einem Potenzialmarkt (Management Summary). Köln: epubli GmbH, 28. Mai 2015.

DIWG STIWA valuation GmbH: Trendreport Lebensmitteleinzelhandel. Düsseldorf, Mai 2012.

Dr. Grieger & Cie. Marktforschung: statista.de. August 2014.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/349279/umfrage/vorteile-von-lebensmittel-lieferservices-aus-sicht-deutscher-verbraucher> (Zugriff am 10. August 2015).

Dr. Mirko Warschun, Dr. Jens Rühle: Online-Food-Retailing - Nischenmarkt mit Potenzial. A.T. Kearney. Düsseldorf, 2011.

Dr. Mirko Warschun, Niklas Vogelpohl, Lennart Krüger: Online-Food-Retailing - Ein Markt im Aufschwung. A.T. Kearney. Düsseldorf, oktober 2013.

Dr. Wolf Wagner, Dr. Daniela Wiehenbrauk: Cross Channel - Revolution im Lebensmitteleinzelhandel. Prod. Ernst & Young GmbH. 2014.

ECC - E-Commerce Center Handel: Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Konsumentenverhalten im Wandel. Köln, 2011.

ECC Köln - c/o IFH Institut für Handelsforschung GmbH: Cross-Channel im Umbruch - Das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten Vol. 7. Köln, Mai 2015.

ECC Köln- Online Experts: ecckoeln.de, 9. April 2014. <http://www.ecckoeln.de/News/Same-Day-Delivery%3A-Händler-erhoffen-sich-vor-allem-Zusatzumsätze-und-Wettbewerbsvorteile> (Zugriff am 10. August 2015).

eCola GmbH: lebensmittel.de, <http://www.lebensmittel.de/> (Zugriff am 3. Juli 2015).

EHI Retail Institute: www.handelsdaten.de, 1. März 2015.
<http://www.handelsdaten.de/lebensmittelhandel/lebensmitteleinzelhandel-anteil-am-bruttoinlandsprodukt-deutschland-zeitreihe> (Zugriff am 29. Juni 2015).

EHI Retail Institute. www.handelsdaten.de, 2015.
<http://www.handelsdaten.de/lebensmittelhandel/lebensmittelhandel-umsatz-der-lebensmittelgeschaefte-deutschland-nach-0> (Zugriff am 30. Juni 2015).

Euler Hermes Rating: LEH 2.0 - Ein Apfel ist kein Pullover, oder doch? Hamburg, 28. April 2015.

Fittkau & Maaß Consulting: [statista.de](http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303641/umfrage/wichtigste-gruende-fuer-kauf-von-lebensmitteln-im-internet-in-deutschland), Mai 2014.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303641/umfrage/wichtigste-gruende-fuer-kauf-von-lebensmitteln-im-internet-in-deutschland> (Zugriff am 10. August 2015).

GfK SE: Consumer Index Total Grocery 12 | 2014. Nürnberg, 31. Dezember 2014.

Hahn Gruppe (GfK Geomarketing GmbH, CBRE GmbH): RETAIL REAL ESTATE REPORT GERMANY. Bergisch Gladbach, 1. August 2014.

Heinemann, G, Vocke, R.: „Lebensmitteleinzelhandel: Den Online-Zug nicht verpassen.“ IKB-Handelsblatt am Abend, Februar 2010.

Heinemann, G.: No-Line-Handel - Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2013.

Heinemann, G.: Cross-Channel-Management. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.

IFH Köln: [ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de), 23. September 2014, <http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/IFH-Studie-Online-Handel-knackt-die-40-Milliarden-Grenze--we> (Zugriff am 15. Juli 2015).

Institut für Handelsforschung Köln: [ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de), 4. Februar 2015.
<http://www.ifhkoeln.de/News-Presse/Konsolidierung-im-Payment-Markt--Online-Händler-bieten-im-S> (Zugriff am 30. Juli 2015).

Justus Haucap, Ulrich Heimeshoff, Gordon J. Klein, Dennis Rickert. Christian Wey: Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel, Düsseldorf, 1. September 2013.

Kolbrück, O: etailment.de, 30. Mai 2014, <http://etailment.de/thema/player/Hat-das-Ausland-die-Erfolgsformel-fuer-den-Lebensmittel-Onlinehandel-gefunden-2465> (Zugriff am 30. Juni 2015).

KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft: Der Kunde der Zukunft - Einkaufen heute und morgen, 2015.

Liening, B: lebensmittelpraxis.de, 18. Oktober 2012.
<http://lebensmittelpraxis.de/sortiment/7058-extremer-wettbewerb%20.html> (Zugriff am 3. Juli 2015).

LINK Institut für Markt- und Sozialforschung: statista.de, Oktober 2013.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/277343/umfrage/vorbehalte-lebensmittel-online-zu-kaufen-in-deutschland> (Zugriff am 10. August 2015).

LZ UGW AG: statista.de, 2013.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/300744/umfrage/gewuenschte-modelle-beim-einkauf-von-lebensmitteln-im-internet-in-deutschland> (Zugriff am 10. August 2015).

M. Kutschker, S. Schmid: Internationales Management, 7. Auflage, München: Oldenbourg, 2011.

M. Mücke, A. Himmelreich, C. Stehle, B. Wolf: Digital Food - Die digitale Transformation im Lebensmitteleinzelhandel . Prod. Mücke Sturm Company - Management Consultant Company. München, Januar 2014.

M. Pastoors, M. Rößler: chip.de, 11. Juni 2015, http://www.chip.de/artikel/Lebensmittel-liefern-lassen-Online-Supermaerkte-im-Test_79817671.html (Zugriff am 3. Juli 2015).

Mahrdt, Prof. Dr. N.: Herausforderung Multi-Channel – Neue Wege zu mehr Markterfolg, Bad Homburg, 2013.

Mirko Warschun, Niklas Vogelpohl, Lennart Krüger: Online-Food-Retailing - Der Markt wächst. A.T. Kearney. Düsseldorf, 2015.

real,- SB-Warenhaus GmbH: www.real-drive.de, <http://www.real-drive.de/storesselection> (Zugriff am 3. Juli 2015).

Reimann, Erich: www.sz-online.de, 16. Januar 2015, <http://www.sz-online.de/nachrichten/discounter-in-der-defensive-die-umsaetze-schrumpfen-3016672.html> (Zugriff am 30. Juni 2015).

REWE Group: [rewe.de](http://www.rewe.de), 2015, <https://shop.rewe.de/> (Zugriff am 19. Juli 2015).

Rittinger, Sebastian: Multi-Channel-Retailing, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014.

Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N.: Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes, *Journal of Retailing* (88), 2012.

Schramm-Klein, H.: Multi Channel Retailing – Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren . 2. Auflage. Herausgeber: B. Swoboda, D. Morschett, & H. Schramm-Klein J. Zentes. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

Schramm-Klein, H.: Multi-Channel-Retailing: Verhaltenswissenschaftliche Analyse der Wirkung von Mehrkanalsystemen im Handel. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2003.

Seeck, S. Groß, W. Bötzel, M. Herrmannsdörfer, M.: Logistik im Handel Strukturen, Erfolgsfaktoren, Trends (Kurzfassung). Bremen, 2014.

Statista GmbH: statista.de, 2015.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75719/umfrage/ausgaben-fuer-nahrungsmittel-in-deutschland-seit-1900/> (Zugriff am 30. Juni 2015).

Statista GmbH: statista.de, Juni 2014.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303639/umfrage/wichtigste-gruende-fuer-nicht-kauf-von-lebensmitteln-im-internet-in-deutschland> (Zugriff am 11. August 2015).

Statista GmbH: statista.de, Juni 2014.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/303642/umfrage/meistgekaufte-arten-von-lebensmitteln-im-internet-in-deutschland> (Zugriff am August 2015).

Statista GmbH: statista.de, 2015.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/4916/umfrage/marktanteile-der-5-groessten-lebensmitteleinzelhaendler/> (Zugriff am 1. August 2015).

Statista GmbH: www.statista.de, 2015.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/161986/umfrage/umsatz-im-lebensmittelhandel-seit-1998/> (Zugriff am 26. Juni 2015).

Syndy (Syndicate Plus): The State of Online Grocery Retail in Europe, Amstelveen, Mai 2014.

t3n digital pioneers: www.t3n.de, 30. Januar 2015, <http://t3n.de/news/online-supermarkt-vorreiter-rewe-591118/> (Zugriff am 3. Juli 2015).

T-Systems Multimedia Solutions GmbH: Cross-Channel-Retailing - Die Zukunft des Handels. Dresden, 2013.

WIN-Verlag GmbH & Co. KG: e-commerce-magazin.de, 10. Oktober 2013, <http://www.e-commerce-magazin.de/deutschland-ist-bereit-fuer-e-food-so-werden-online-lebensmittel-shops-erfolgreich> (Zugriff am 19. Juli 2015).

Wirtschafts Woche: www.wiwo.de, 1. Juni 2015.
<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/alain-caparros-setzt-konkurrenz-unter-druck-wie-es-mit-dem-online-handel-laeuft/11835314-2.html> (Zugriff am 3. Juli 2015).

Zentes, J., Swoboda, B., & Foscht, T.: Handelsmanagement, 3. Auflage. München: Vahlen, 2012.

V. Eidesstattliche 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.

Hamburg, den 25.08.2015

Maik Schott

Einverständnis zur Veröffentlichung

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass ein Exemplar meiner Bachelor- (Master-) Thesis in die Bibliothek des Fachbereichs aufgenommen wird; Rechte Dritter werden dadurch nicht verletzt.

Hamburg, den 25.08.2015

Maik Schott