

Herausforderungen für die Logistik durch den Lebensmittel-Onlinehandel

Marie Christine Suermann
(Matrikelnummer: 70051579)

Eingereichte Abschlussarbeit
zur Erlangung des Grades

Bachelor of Arts

im Studiengang

Transport- und Logistikmanagement

an der

Karl-Scharfenberg-Fakultät

der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Erster Prüfer: Prof. Dr. rer. pol. Dirk Gunther Trost

Zweiter Prüfer: Dipl.-Kauffrau Silvia Mödeker

Eingereicht am: 31.03.2014

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung	1
2. Grundlagen der Logistik	4
3. Logistik im Handel	7
3.1 Begriffsklärung und Einordnung des Handels	7
3.2 Einflussfaktoren der Handelslogistik	10
3.3 Entwicklungstrends in der Handelslogistik	13
4. Grundlagen des Lebensmitteleinzelhandels	15
4.1 Vertriebsformen, Umsatz und Wachstum des LEH	15
4.2 Entwicklungstrends der Vertriebsformen im LEH	17
4.3 Triebkräfte der Entwicklungstrends im LEH	19
4.4 Besonderheiten der Logistik von Lebensmitteln	20
5. Grundlagen des E-Commerce	23
5.1 Was ist E-Commerce?	23
5.2 Geschichtliche Entwicklung	26
5.3 Vor- und Nachteile	28
5.4 Aufbau und Struktur	30
5.4.1 Aufbau und Struktur des gesamten Einzelhandels	31
5.4.2 Aufbau und Struktur im Non-Food Bereich	32
5.4.3 Aufbau und Struktur im Lebensmittelhandel	35
6. Veränderungen in der Logistik durch den Onlinehandel	42
6.1 Allgemeingültige Veränderungen	42
6.2 Veränderungen speziell im Lebensmittelhandel	47
7. Prüfung und Beurteilung der verschiedenen Modelle	54

8. Zusammenfassung	59
9. Fazit und Ausblick	63
Literaturverzeichnis	65
Eidesstattliche Erklärung.....	68

Abkürzungsverzeichnis

A	Administration
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
A2A	Administration to Administration
A2B	Administration to Business
A2C	Administration to Consumer
B	Business
B2A	Business to Administration
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BVH	Bundesverband des Deutschen Versandhandels
C	Consumer
C2A	Consumer to Administration
C2B	Consumer to Business
C2C	Consumer to Consumer
DVZ	Deutsche Verkehrs-Zeitung
E-Business	Electronic Business
E-Commerce	Electronic Commerce
EDI	Electronic Data Interchange
EU	Europäische Union
fifo	first-in-first-out
JIT	Just-In-Time
LDL	Logistikdienstleister
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
MHD	Mindesthaltbarkeitsdatum
SB-Warenhaus	Selbstbedienungs-Warenhaus

USP Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzeptionalisierung von Absatzkanälen im Marketing	7
Abbildung 2: Kundentypen im Onlinehandel	34
Abbildung 3: Kundentätigkeiten beim Einkauf im Einzelhandel.....	42
Abbildung 4: Tätigkeiten des LDL beim Onlinehandel.....	43

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Interaktionsmatrix des Electronic Business	24
Tabelle 2: Bewertung der vier verschiedenen Geschäftsmodelle.....	54

1. Einleitung

Durch den boomenden E-Commerce im Non-Food-Segment stellt sich die Frage, ob nicht auch Lebensmittel stärker online vermarktet werden können. Lebensmittel sind sehr sensibel und außerdem ein sehr heterogenes Sortiment. Dies stellt eine Herausforderung für die Logistik dar, denn die verschiedenen Anforderungen der Waren müssen in der gesamten Logistikkette berücksichtigt werden. Der Onlinehandel erhöht die Anforderungen an die Logistik zusätzlich. Einerseits müssen die Abwicklung des Onlinehandels und die des traditionellen Handels aufeinander abgestimmt werden, so dass beide zufriedenstellend bedient werden. Andererseits entstehen durch den Onlinehandel weitere ganz neue Herausforderungen für die Logistik, welche im Verlauf der Arbeit näher erläutert werden. Des Weiteren steht der Onlinehandel mit Lebensmitteln vor der Herausforderung, den Bekanntheitsgrad und die Beliebtheit bei den Kunden zu steigern, um sich langfristig am Markt etablieren zu können. Es wurden hierfür bereits einige Konzepte entwickelt, die zur Anwendung kommen und welche in dieser Arbeit auf ihre langfristige Tauglichkeit geprüft und bewertet werden. Hierin besteht auch das Ziel dieser Arbeit. Es soll verdeutlicht werden, aus welchen Gründen der Onlinehandel mit Lebensmitteln noch ein unbeschriebenes Blatt ist. Außerdem sollen Lösungsansätze/Modelle erläutert werden, die den Lebensmittel-Onlinehandel in Zukunft eventuell etablieren können. Diese werden auf ihre Tauglichkeit geprüft, um anschließend einen Ausblick zu geben, ob der Onlinehandel mit Lebensmitteln zukünftig eine Chance haben wird oder nicht.

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einigen grundlegenden Informationen rund um das Thema Logistik. U.a. wird auf die Untergliederung in die Bereiche Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und Entsorgungslogistik eingegangen, um herauszustellen von welchem dieser Bereiche die vorliegende Arbeit handelt. In Kapitel 3 wird näher auf die Logistik im Handel eingegangen. Es erfolgt eine Begriffsklärung und eine Beschreibung der Einflussfaktoren der Handelslogistik, sowie deren Entwicklungstrends, um die

heutige Situation darzustellen. Anschließend folgen in Kapitel 4 Grundlagen zum Thema Lebensmittelhandel. Es wird an dieser Stelle auf die Vertriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH), ihre Entwicklungen und ihre Triebkräfte eingegangen. Des Weiteren werden die Themen Umsatz und Wachstum im LEH behandelt. Abschließend wird auf die Besonderheiten der Logistik von Lebensmitteln eingegangen, welche ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit sind. Als nächstes werden im Kapitel 5 der Begriff Electronic Commerce (E-Commerce) und einige wichtige Daten und Fakten hierzu erläutert, um die Grundlagen für das Verständnis der nachfolgenden Kapitel dieser Arbeit zu schaffen. Hierbei wird, um eine genauere Darstellung zu ermöglichen, untergliedert in den gesamten Einzelhandel, welcher sich wiederum in den Non-Food-Bereich und den Lebensmittelhandel untergliedert.

Der analytische Teil der Arbeit beginnt mit Kapitel 6. Dort werden die Auswirkungen, die sich für die Logistik durch den Onlinehandel ergeben, beschrieben und analysiert. Hierbei wird zunächst auf allgemeingültige Auswirkungen eingegangen immer mit Bezug zum Lebensmittelhandel. Im Anschluss daran wird auf Veränderungen eingegangen, die die zuvor beschriebenen Geschäftsmodelle des Lebensmittel-Onlinehandels für die Logistik mit sich bringen. In Kapitel 7 werden diese Modelle dann auf ihre Tauglichkeit geprüft und anhand von Bewertungskriterien beurteilt. Abschließend wird eine Aussage getroffen, welche Modelle am praktikabelsten sind und sich eventuell in Zukunft durchsetzen könnten.

Eine kurze Abhandlung der Themen dieser Arbeit erfolgt in Kapitel 8. Das Fazit und ein Ausblick auf die möglichen zukünftigen Entwicklungstendenzen schließen die Arbeit ab.

Aufgrund dessen sich der Lebensmittel-Onlinehandel noch in einer Testphase befindet, ist es schwer fundierte Literatur zu diesem Thema zu finden. Größtenteils beschränkt sich diese auf Umfragen und Studien von verschiedenen Institutionen, in welchen teilweise auch widersprüchliche Ergebnisse vorgefunden wurden. Es haben sich jedoch vier verschiedene Modelle herausgebildet, bei denen sich in Zukunft zeigen wird, welche

praktikabel sind und welche weniger. Um eine Grundlage für die vorliegende Arbeit zu erlangen, wurde der Fokus dieser Arbeit auf die Analyse und Bewertung dieser Modelle gelegt, da diese den Grundstein zukünftiger Entwicklungen im Onlinehandel mit Lebensmitteln bilden.

2. Grundlagen der Logistik

Für den Begriff der Logistik gibt es bis heute noch keine einheitliche Definition.¹

In der Vergangenheit tauchte der Begriff als erstes im Bereich des Militärs auf. Dort stand er für den Bau von Lagern, die Ver- und Entsorgung der Truppen und deren Führung.²

Die Logistik erstreckt sich über alle Funktionen eines Betriebes bzw. Unternehmens. Deshalb wird Logistik häufig als Querschnittsfunktion verstanden. Diese Querschnittsfunktion macht eine enge Zusammenarbeit aller betrieblichen Abteilungen mit der Logistikabteilung erforderlich, um Material-, Wert- und Informationsflüsse aufeinander abzustimmen und zu optimieren. Des Weiteren erstreckt sich die Logistik über die Unternehmensgrenzen hinaus und umfasst auch die Beziehungen zu den Kunden und Lieferanten.³

Die Aufgaben der Logistik werden häufig mit den acht „r“ der Logistik beschrieben: „Logistik ist das Streben nach den acht richtigen r: Die richtige Ware, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität, zum richtigen Zeitpunkt, zu den richtigen Kosten, am richtigen Ort, mit den richtigen Daten und dem richtigen Wissen.“⁴ Diese acht „r“ müssen dann noch zu einer Funktion zusammengefügt werden.

Die verschiedenen Aufgabenbereiche der Logistik eines Unternehmens werden gegliedert in die Beschaffungs-, die Produktions-, die Distributions- und die Entsorgungslogistik.

Die Beschaffungslogistik ist das Bindeglied zwischen der Distributionslogistik des Lieferanten und der Produktionslogistik des Unternehmens. Sie gestaltet den Materialfluss zwischen Lieferant und Unternehmen, aber auch den Materialfluss im Unternehmen. Hierzu gehören die Planung und Durchführung der notwendigen Transporte und der Lagerprozesse. Die

¹ Vgl. Ehrmann, H., 2012, S. 27

² Ebd., S. 28

³ Vgl. Heiserich O.-E.; Helbig, K.; Ullmann, W., 2011, S. 5

⁴ Jetzke, S., 2007, S. 11

primären Ziele der Beschaffungslogistik bestehen zum einen darin, die bedarfsgerechte Versorgung der Produktion zu gewährleisten. Zum anderen sollen die Materialströme beschleunigt werden und die Lagerbestände möglichst gering gehalten werden.⁵ Dies ist mithilfe der Just-In-Time Strategie (JIT) möglich. JIT ist die Produktion auf Abruf, d.h. dass das Material direkt nach der Anlieferung, ohne Zwischenlagerung, für die Produktion bereitgestellt wird. Daher wird immer nur so viel beschafft, wie auch unmittelbar verarbeitet werden kann.⁶

Unter Produktionslogistik wird die Planung, Steuerung und Kontrolle des Material-, Wert- und Informationsflusses verstanden, die den Produktionsprozess bis hin zum Distributionslager sicherstellen. Zwei wesentliche Aufgaben der Produktionslogistik sind die Bereitstellung der Materialien und der Transport zwischen den Maschinen und den Arbeitsplätzen.⁷ Durch die Produktionslogistik sollen Verbesserungen und Einsparungen in verschiedenen Bereichen erreicht werden. Hierzu gehören u.a. die Durchlaufzeiten, Bestände, Teilevielfalt und Sortimentsbreite⁸ zu reduzieren, die Herstellkosten zu senken und das Produktionslayout zu verbessern.⁹

Die Distributionslogistik, welche Hauptbestandteil dieser Arbeit ist, erstreckt sich vom Ende der Produktion bis zum Kunden. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Bereitstellung der Waren für die Abnehmer. Daneben sind die Planung des Lagers und des Transports, die Kommissionierung und Verpackung sowie die Wahl des Lagerstandortes weitere wichtige Tätigkeiten. Der Fokus bei der Absolvierung dieser Aufgaben liegt darauf, dass die Waren pünktlich und kostengünstig beim Kunden ankommen. Es gibt verschiedene Faktoren, die einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Distributionslogistik haben. Hierzu zählen zunächst die Anzahl, die Abmessungen und das Gewicht der Produkte. Dies hat bspw. einen Einfluss auf die Reihenfolge bei der

⁵ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 205

⁶ Vgl. Martin, H., 2011, S. 6

⁷ Ebd., S. 6

⁸ Die Sortimentsbreite bezeichnet die Anzahl an verschiedenen Produkten bzw. Produktgruppen, die ein Sortiment aufweist. (Vgl. Thommen, J.-P., 2012, S. 239)

⁹ Vgl. Ehrmann, H., 2012, S. 381

Kommissionierung und die Art der Verpackung. Des Weiteren wird die Distributionslogistik, insbesondere im Bereich der Transportplanung, durch die Art der Verteilung, sprich von Zentrallager/n und/oder Regionallager/n, beeinflusst. Eine besonders wichtige Einflussgröße der Distributionslogistik, in Bezug auf diese Arbeit, ist die Kundenstruktur. Handelt es sich bei dem Kunden um einen Großabnehmer, um den Einzelhandel oder sogar um Privathaushalte.¹⁰ Denn durch den boomenden E-Commerce nimmt die Zahl der Belieferungen an Privatpersonen stetig zu. Dies erfordert vielfältige Anpassungen der Logistik. Auf diese wird im weiteren Verlauf der Arbeit genauer eingegangen.

Als letzter Aufgabenbereich der Logistik eines Unternehmens ist die Entsorgungslogistik zu nennen. Dieser Bereich beschäftigt sich damit die Entsorgung von Abfällen zu planen, durchzuführen und zu kontrollieren.¹¹ Hierbei sollten heutzutage einige Regeln beachtet werden, um die Entsorgung möglichst umweltgerecht abzuwickeln. Zur Minimierung der Kosten sollte das Prinzip „Vermeiden, Vermindern, Verwerten“ angewendet werden. Die Vermeidung und Verminderung von Abfall kann durch den Verzicht auf Verpackungen, welche nicht recycelbar sind, und den Einsatz von Mehrwegbehältern erreicht werden. Eine sinnvolle Verwertung kann durch die Verbrennung von Abfällen erzielt werden, bei der Energie und Wärme erzeugt werden.¹²

¹⁰ Vgl. Martin, H., 2011, S. 6-7

¹¹ Ebd., S. 525

¹² Vgl. Martin, H., 2011, S. 8

3. Logistik im Handel

In diesem Kapitel soll auf einige grundlegende Informationen bezüglich des Handels und der Ausgestaltung der Logistik im Handel eingegangen werden, die für das weitere Verständnis nachfolgender Punkte von großer Wichtigkeit sind.

3.1 Begriffsklärung und Einordnung des Handels

Allgemein betrachtet wird Handel als Austausch von wirtschaftlichen Gütern zwischen Handelsunternehmen und Abnehmern aufgefasst. Das Handelsunternehmen kauft Waren von unterschiedlichen Herstellern aus deren Produktionssortimenten ein, führt diese zu einem Handelssortiment zusammen, um sie im Anschluss weiterzuverkaufen. Zum Handel gehören des Weiteren die Beförderung und Bevorratung von Waren. Es werden somit einige Parallelen zur Distributionslogistik erkennbar.¹³ Die folgende Abbildung 1 zeigt die drei verschiedenen Distributionssysteme, die im Handel zum Einsatz kommen. Dies sind der direkte Vertrieb, der einstufige und der zweistufige Vertrieb.¹⁴

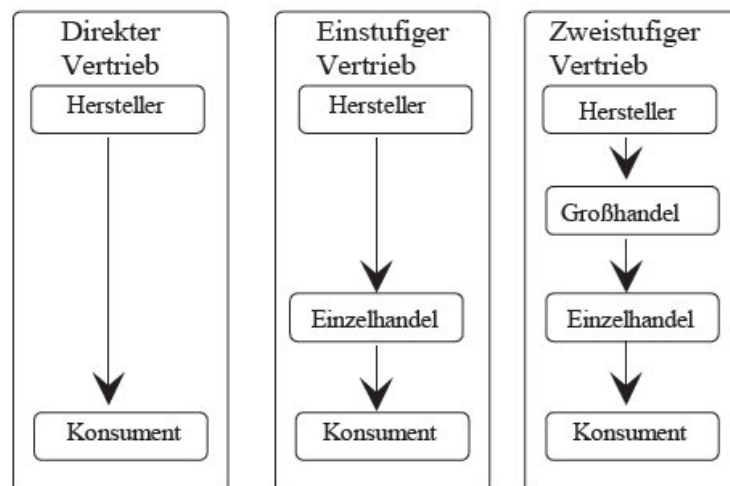


Abbildung 1: Konzeptionalisierung von Absatzkanälen im Marketing (Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 112)

Beim direkten Vertrieb wird der Konsument vom Hersteller selbst beliefert. Beim einstufigen Vertrieb ist ein Einzelhändler zwischengeschaltet und beim

¹³ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 357

¹⁴ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 112

zweistufigen Vertrieb gelangt die Ware vom Hersteller über den Großhandel¹⁵ und den Einzelhandel¹⁶ an den Konsumenten.

Der Einsatz des Distributionssystems ist abhängig von der Produktgruppe und vom Markt, auf welchem diese abgesetzt werden soll.¹⁷

Für den direkten Vertrieb ist als Beispiel für Konsumgüter der Fabrikverkauf zu nennen. Hierbei kauft der Kunde die Ware direkt beim Hersteller. Besonders ausgezeichnet hat sich der Direktabsatz allerdings bei Investitionsgütern. V.a. bei teuren und technisch komplexen Geräten ist ein Kundendienst, als regelmäßiger Ansprechpartner bei Fragen und Problemen, von großer Wichtigkeit.¹⁸

Der indirekte Absatz hingegen, zu welchem der einstufige und der zweistufige Vertrieb gehören, unterteilt sich in vielfältige Formen.

Beim zweistufigen Vertrieb gibt es in Bezug auf die Großhandelsstufe drei verschiedene Typen von Großhandlungen. Zum einen gibt es Sortimentsgroßhandlungen, welche eine große Sortimentsbreite aufweisen und Artikel verschiedenster Branchen führen. Weiterhin bestehen Spezialgroßhandlungen, die sich durch eine große Sortimentstiefe¹⁹ auszeichnen und deren Artikel meistens aus einer Branche stammen. Als dritte Vertriebsform hat sich der bedarfsorientierte Großhandel gebildet. Dieser setzt sein Sortiment anhand von Bedarfsgruppen zusammen, wie bspw. ein Großhandel für Do-it-yourself-Bedarf.²⁰

Die in Deutschland bestehenden Ausprägungsformen des Einzelhandels variieren je nach Autor. Nach Vahrenkamp lassen sich sechs verschiedene Vertriebsformen unterscheiden. Zunächst ist der Facheinzelhandel, wie

¹⁵ Ein Großhändler ist sozusagen ein Absatzvermittler, der Waren von Herstellern beschafft und sie an gewerbliche Kunden, wie Wiederverkäufer und Großverbraucher, weiterverkauft. Hierzu zählt vor allem der Einzelhandel. (Vgl. Thommen, J.-P., 2012, S. 279)

¹⁶ Der Einzelhandel beschafft Waren von Herstellern und/oder Großhändlern, fügt diese zu einem Sortiment zusammen und verkauft sie an nicht-gewerbliche Kunden, wie den Endverbraucher. (Vgl. Thommen, J.-P., 2012, S. 275)

¹⁷ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 112

¹⁸ Vgl. Thommen, J.-P., 2012, S. 267

¹⁹ Mit dem Begriff Sortimentstiefe wird die Anzahl an verschiedenartigen Ausführungen eines Artikels bezeichnet. (Ebd., S. 279)

²⁰ Ebd., S. 279

bspw. Schuh- oder Schreibwarengeschäfte, zu nennen. Eine weitere Form sind Supermärkte. Dies sind Lebensmittelmärkte, welche eine Fläche von 200 bis 800 Quadratmetern besitzen, in Wohngebieten liegen und in Filialen unterteilt sind. Discounter sind ebenfalls filialisierte Lebensmittelmärkte, welche wie auch Supermärkte, meist in Wohngebieten liegen. Sie bieten nur eine geringe Auswahl an Artikeln an, auf einer Fläche, die mit ca. 400 Quadratmetern relativ klein ist. Discounter haben aufgrund ihres kleinen Sortiments und der daraus folgenden Vorteile für die Logistik niedrige Preise. Die Vorteile bestehen z.B. in geringen Lagerkosten und einer einfachen Sortimentspflege. Des Weiteren existieren Kaufhäuser. Diese weisen oft eine lange Tradition auf und liegen meist in der Innenstadt. Sie besitzen ein breites Sortiment mit einem Fokus auf Bekleidung. Eine weitere Vertriebsform des Einzelhandels in Deutschland sind die SB-Warenhäuser. Diese liegen meist am Rande der Stadt, weisen eine günstige Verkehrsanbindung auf und sind oft Teil eines Einkaufszentrums. Die Fläche beträgt zwischen 800 und 10.000 Quadratmetern und es wird ein sehr breites Sortiment mit bis zu 50.000 Artikeln aus allen Branchen angeboten. Abschließend ist noch der Versandhandel zu nennen. Diese Form des Vertriebs hat ein differenziertes Sortiment und spricht seine Kunden über Kataloge, Fernsehen oder Internet an.²¹ Letzteres wird in Kapitel 5 genauer beleuchtet, da es wichtiger Gegenstand dieser Arbeit ist. Außerdem bildet der Versandhandel zusammen mit den filialisierten Vertriebsformen aufgrund seiner Komplexität den Schwerpunkt der Handelslogistik.

Die wesentliche Aufgabe der Handelslogistik besteht darin den Warenfluss zum Konsumenten und alle damit verbundenen Leistungen bedarfsgerecht zu planen, zu gestalten und zu kontrollieren. Dabei gelten einige Ziele, wie bspw. die Kosten der Logistikkette zu optimieren und einheitliche Standards festzulegen. Hierdurch sollen Handelsbarrieren abgebaut, der Ablauf der Prozesse vereinfacht und die Logistiklösungen im Sinne der Kunden dauerhaft weiterentwickelt werden. Aufgrund der Vernetzung der Logistik mit

²¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 113

anderen Wirtschaftsbereichen, liegt hier ein großes Potenzial Veränderungen und Verbesserungen zu bewirken.²²

3.2 Einflussfaktoren der Handelslogistik

In diesem Abschnitt soll auf verschiedene Faktoren eingegangen werden, die Einfluss auf die Ausgestaltung der Handelslogistik haben. Hier sind zunächst die baulichen Gegebenheiten zu nennen. Das Vorhandensein und die Anzahl der Rampen, sowie die Größe der Staufläche sind von großer Bedeutung. Hiervon hängt u.a. die Menge der Waren ab, die angeliefert werden kann und somit auch die Häufigkeit der Belieferung. Die Anbindung an den Verkehr und mögliche Anlieferbeschränkungen beeinflussen bspw. die Wahl des Transportmittels und die Zeiten, zu denen die Waren bereitgestellt bzw. angeliefert werden müssen. Gleiches gilt für die räumliche Verteilung der Filialen und die Entfernung zum Auslieferungsstandort. Dies hat ebenfalls einen Einfluss auf die Art des gewählten Transportmittels und die Bereitstellungszeit.²³

Weiterhin wird die Handelslogistik von den verschiedensten Eigenschaften der Waren beeinflusst. Viele Waren sind saisonalen Schwankungen ausgesetzt. Diese können auf bestimmte Jahreszeiten bzw. Anlässe, wie Weihnachten, Karneval, Valentinstag oder Muttertag zurückgeführt werden. Die Waren, die hierzu zählen, können in zwei Gruppen unterschieden werden. Zum einen die Waren, die es das ganze Jahr über gibt, die aber zu bestimmten Zeiten bzw. Anlässen stärker beworben werden. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Waren, die häufig als Geschenke gekauft werden, wie Parfüm und Pralinen. Zum anderen die Artikel, die nur zu bestimmten Anlässen angeboten werden, wie Weihnachtsdekoration oder Karnevalskostüme. Erstgenannte Waren stellen kein Problem dar. Sie können das ganze Jahr über verkauft werden, falls nach einer Werbeaktion Artikel übrig bleiben sollten. Letztere bedürfen einer besonderen Vorgehensweise, da sie erst ein knappes Jahr später wieder verkäuflich sind.²⁴ Allgemein betrachtet

²² Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 357

²³ Ebd., S. 332f.

²⁴ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 333

verursachen Artikel, die saisonalen Schwankungen ausgesetzt sind, einen erhöhten Aufwand für die Handelslogistik. Diese Waren zählen mal zu den Schnelldrehern²⁵ und mal zu den Langsamdrehern²⁶ und verursachen somit eine wechselnde Zuordnung zu einem Lagerplatz. Denn je nach welchen Kriterien die Artikel im Lager angeordnet sind, muss ihnen bspw. ein größerer oder kleinerer Platz im Lager zugeordnet werden. Des Weiteren ergibt sich durch die Schwankungen ein erhöhter Aufwand für die Stammdatenpflege und die Disposition. Bei Warengruppen, wie Modeartikeln, muss sich die Handelslogistik einem zusätzlichen Problem stellen. Denn kommt eine neue Kollektion auf den Markt, werden die Restbestände der alten Kollektion zurück an das Lager geschickt und belegen dort Lagerfläche, die oft anderweitig dringend benötigt wird. Hinzu kommt, dass diese Rückläufer die Kapitalbindungskosten erhöhen und somit den Geschäftserfolg mindern.²⁷

Eine weitere Einflussgröße ist der Warenwert in Zusammenhang mit dem Volumen des Artikels. Hierdurch wird bestimmt, wie die Ware für den Transport gesichert und im Geschäft angeboten wird. Teure Artikel, die eher klein sind, müssen besonders gesichert werden und stehen dem Konsumenten nicht zur Selbstbedienung zur Verfügung, um Diebstähle zu vermeiden.²⁸

Zusätzlich haben naturwissenschaftlich-technische Eigenschaften einen Einfluss auf die Gestaltung der Handelslogistik. Hierzu gehört der Aggregatzustand. Flüssige und gasförmige Güter bedürfen spezieller Transporte mit Tankfahrzeugen und ähnlichem. Feste Güter können in Schütt- und Stückgüter unterteilt werden, wobei Schüttgüter auch gesonderter Lösungen bedürfen. An dieser Stelle wird nur auf Stückgüter eingegangen, da diese den Großteil aller Waren bilden.

²⁵ Der Begriff Schnelldreher bezeichnet Artikel, die eine hohe Nachfrage aufweisen. (Vgl. Heiserich O.-E.; Helbig, K.; Ullmann, W., 2011, S. 73)

²⁶ Langsamdreher sind Artikel, die eher selten nachgefragt werden und stellen das Gegenteil zu Schnelldrehern dar. (Vgl. Heiserich O.-E.; Helbig, K.; Ullmann, W., 2011, S. 73)

²⁷ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 363f.

²⁸ Ebd., S. 364

Zu den logistikrelevanten Eigenschaften von Stückgütern zählen zunächst die Abmessungen, die Form und das Volumen. Anhand dieser Parameter wird sowohl die Art des Ladehilfsmittels²⁹ und des Transportmittels³⁰ bestimmt, als auch die Art der Lagerung (Größe des Lagerplatzes etc.) und die Technik, die für den Umschlag genutzt wird. Handelt es sich bei Waren um Gefahrgut, muss die Gefahrgutverordnung beachtet werden. Dies betrifft die gesamte logistische Kette. Außerdem hat es Einfluss auf die Vertriebsform, da nicht alle Gefahrgüter zur Selbstbedienung zur Verfügung stehen, wie chemischer Unkrautvernichter. Des Weiteren spielt die Verderblichkeit von Waren eine große Rolle. Die Stammdaten verderblicher Waren müssen einschließlich des Mindesthaltbarkeitsdatums (MHD) regelmäßig gepflegt und kontrolliert werden, um die Haltbarkeit der Waren gewährleisten zu können. MHD-kritische Waren beeinflussen auch die Auswahl der Lagerungsstrategie.³¹ Bei verderblicher Ware empfiehlt sich die fifo-Strategie, first-in-first-out. Diese Strategie verwendet zuerst ältere Artikel, so dass das unnötige Altern von Waren vermieden wird.³² Zusätzlich ergeben sich durch temperaturgeführte Güter Auswirkungen auf die Handelslogistik. Die Temperatur muss während der gesamten Logistikkette in einem bestimmten Bereich gehalten werden, um die Frische und Qualität des Produktes zu gewährleisten. Hierfür sind u.a. spezielle Verpackungen, Fahrzeuge und Andockvorrichtungen notwendig, worauf in den Kapiteln 4.4 und 6.2 genauer eingegangen wird. Als letzter naturwissenschaftlich-technischer Einflussfaktor ist die Empfindlichkeit gegenüber mechanischen Beanspruchungen zu nennen. Bei fragilen Gütern, wie Glas, Porzellan und Textilien sind die Verpackung und die Ladungssicherung von besonders großer Bedeutung.³³

Die vorangegangenen Erläuterungen verdeutlichen die Komplexität und die hohe Bedeutung der Logistik im Handel. Unter dem nächsten Punkt sollen

²⁹ Ladehilfsmittel dienen der Bildung von logistischen Einheiten zum leichteren Handling der Waren. Hierzu zählen bspw. Paletten und Container. (Vgl. Martin, H., 2011, S. 63)

³⁰ „Die Transportmittel realisieren die logistischen Funktionen Transportieren, Umschlagen, Stapeln, Lagern und Kommissionieren.“ (Martin, H., 2011, S. 99)

³¹ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 365

³² Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 87

³³ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 365

einige Entwicklungstendenzen kurz erläutert werden, welche die Handelslogistik zusätzlich beeinflussen.

3.3 Entwicklungstrends in der Handelslogistik

Zunächst sind die drei Prozesse Zentralisierung, Konzentration und Spezialisierung zu nennen, die die Handelslogistik maßgeblich beeinflusst haben. Viele Unternehmen sind von Regionallagern auf Zentrallager umgestiegen, um Kosten zu minimieren. Außerdem wurden logistische Dienstleistungen, wie das Transportwesen, häufig outgesourct, um die Kosten zu senken und das Know-how von Spezialisten auszunutzen. Mittlerweile ist dieser Trend jedoch teilweise rückläufig.³⁴ Viele Unternehmen möchten nicht von Fremdfirmen abhängig sein und diesen keinen Einblick mehr in ihre Betriebsgeheimnisse gewähren.³⁵

Weiterhin geht der Trend zu immer niedrigeren Beständen. Hiermit soll v.a. eine Reduzierung der Kapitalbindungskosten erreicht werden. Des Weiteren werden heutzutage verschiedenste Systeme zur Vereinfachung und Rationalisierung der Prozesse genutzt. Hierzu zählen u.a. Staplerleitsysteme, beleglose Kommissionierverfahren, wie „pick by voice“ und Tracking- und Tracing-Systeme.³⁶ Das Staplerleitsystem sendet Aufträge per Datenfunk an den Stapler. So kann der Fahrer nach der Erledigung eines Auftrags direkt den nächsten Auftrag bearbeiten, ohne sich zwischendurch in einem Büro melden zu müssen.³⁷ Bei dem Kommissionierverfahren „pick by voice“ bekommen die Kommissionierer den Lagerplatz und die zu entnehmende Menge über Kopfhörer mitgeteilt. Mit dem Tracking- und Tracing-System kann der Kunde jeden Schritt seiner Sendung verfolgen. Der Händler hat die Möglichkeit schnell auf Fragen der Kunden zu reagieren und die Waren sind besser gesichert.

Der letzte wichtige Trend ist die Entwicklung des Onlinehandels. Dieser nimmt in den meisten Geschäftszweigen, wie der Bekleidungsbranche,

³⁴ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 366ff.

³⁵ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 403

³⁶ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 368f.

³⁷ Vgl. Martin, H., 2011, S. 252

rasant zu und gewinnt immer mehr Marktanteile. Im Lebensmittelhandel hingegen kann der Onlinehandel noch keine großen Erfolge verzeichnen.³⁸ Worauf dies zurückzuführen ist und wie Änderungen erreicht werden können, wird im weiteren Verlauf der Arbeit geklärt. Im Kapitel 4 wird zunächst das Basiswissen über den Lebensmittelhandel vermittelt, um die Grundlagen für das Verständnis der Kernkapitel dieser Arbeit zu schaffen.

³⁸ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 368ff.

4. Grundlagen des Lebensmitteleinzelhandels

Im Folgenden soll der LEH genauer beleuchtet werden. Es wird auf die Struktur und die Vertriebsformen eingegangen, auf wichtige Teilnehmer des Lebensmittelhandels, sowie deren Umsatz und Wachstum. Zuletzt werden wichtige Entwicklungstrends, die Triebkräfte, die diese antreiben und die Besonderheiten der Logistik von Lebensmitteln erläutert.

4.1 Vertriebsformen, Umsatz und Wachstum des LEH

Es gibt im LEH zahlreiche Vertriebsformen. Hierzu zählen: Marktstände, Kioske, Handwerksgeschäfte, wie Metzgereien und Bäckereien und filialisierte Formen, wie Supermärkte und Discounter.³⁹ Diese Arbeit beschränkt sich auf die filialisierten Vertriebsformen, da diese am häufigsten auftreten und aufgrund ihrer Komplexität für die Logistik am interessantesten sind.

Die im Kapitel 3 bereits aufgeführten Vertriebsformen des Einzelhandels sind weitestgehend identisch zu den filialisierten Vertriebsformen des LEH. Im LEH wird unterschieden zwischen SB-Warenhäusern, großen Supermärkten, Supermärkten, Discountern und übrigen Lebensmittelgeschäften.⁴⁰ Unter den Begriff „übrige Lebensmittelgeschäfte“ werden u.a. Biomärkte und Convenience-Shops gefasst. Convenience ist das englische Wort für Bequemlichkeit. Mit Convenience-Food sind Produkte gemeint, die entweder beim Kauf bereits verzehrfertig sind oder teilfertig sind und noch weiterverarbeitet werden müssen. Hierzu zählen bspw. Tiefkühlprodukte.⁴¹

Der LEH ist mit einem Anteil von einem Drittel des gesamten Umsatzvolumens die umsatzstärkste Branche des Einzelhandels in Deutschland. Im Jahr 2010 waren *Edeka*, *Rewe*, *Lidl*, *Aldi-Süd*, *Kaufland*, *Aldi-Nord* und *Metro* die umsatzstärksten Lebensmittelhändler, absteigend sortiert nach ihren Bruttoumsätzen. *Edeka* konnte 2010 einen Bruttogesamtumsatz von 43,4 Mrd. € verzeichnen. *Metro* verbuchte hingegen

³⁹ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 396

⁴⁰ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 42

⁴¹ Ebd., S. 43f.

einen Bruttogesamtumsatz von nur 9,5 Mrd. €. Hierbei wird eine große Spanne deutlich. Diese wird verständlicher, wenn beachtet wird, dass die fünf größten Lebensmittelhändler, also *Edeka*, *Rewe*, *Lidl*, *Aldi-Süd* und *Kaufland*, allein etwa die Hälfte des Umsatzes des gesamten Lebensmittelmarktes erwirtschaften.⁴²

Insgesamt ist der Bruttogesamtumsatz der Lebensmittelgeschäfte in Deutschland, zu denen auch Drogerien zählen, stetig gestiegen. 2005 wurde ein Bruttogesamtumsatz von 136,6 Mrd. € verzeichnet. 2010 waren es schon 154,1 Mrd. €. Dies bedeutet einen Anstieg des Bruttogesamtumsatzes von 12,8 % in fünf Jahren. Der Anteil der Vertriebstypen am Bruttogesamtumsatz teilt sich wie folgt auf. Die Discounter vereinen mit 45 % den größten Anteil auf sich, gefolgt von den Supermärkten mit 28 %. Den drittgrößten Anteil haben die SB-Warenhäuser mit 15 %. Die Schlusslichter bilden die großen Supermärkte mit 9 % und die übrigen Lebensmittelgeschäfte mit 4 %.⁴³

Obwohl der Bruttogesamtumsatz in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen ist, kann kaum von einem beträchtlichen Wachstum gesprochen werden. Zumal die Anzahl der Geschäfte in den letzten fünf Jahren um etwa 10 % abgenommen hat. Hierbei handelte es sich v.a. um die kleinen Geschäfte mit einer Fläche unter 400 Quadratmetern.⁴⁴

Generell ist der LEH in Deutschland einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt. Die Preise sind im EU-Vergleich durchschnittlich, obwohl die Kaufkraft ca. 15 % über der durchschnittlichen Kaufkraft der EU liegt. Die Renditen im LEH sind sehr gering und liegen im niedrigen einstelligen Bereich. Trotz allem zeigt sich eine starke Dynamik in Bezug auf Neuerungen verschiedenster Art.⁴⁵ Diese werden im folgenden Kapitel genauer erläutert.

⁴² Vgl. Gerling, M., 2012, S. 41f.

⁴³ Ebd., S. 42

⁴⁴ Ebd., S. 42

⁴⁵ Ebd., S. 41

4.2 Entwicklungstrends der Vertriebsformen im LEH

Bezogen auf die Vertriebsformen haben sich einige Änderungen ergeben, beziehungsweise zeichnen sich verschiedene Tendenzen ab. Wie bereits angesprochen, hat die Anzahl der Geschäfte, die eine Fläche unter 400 Quadratmetern aufweisen, abgenommen. An Stelle dessen haben sich größere Supermärkte mit Flächen von mehr als 1.500 Quadratmetern, bis zu 40.000 Artikeln und ohne bedeutungsvolles Non-Food-Sortiment entwickelt. Diese profitieren v.a. von Bedienungstheken für Fleisch, Wurst, Fisch und Käse. Noch vor einigen Jahren war der Trend zu Bedienungstheken stark rückläufig, da sie zu hohe Kosten verursachten. Heutzutage nimmt der Service aber wieder eine wichtige Rolle ein. Die Kunden fordern individuelle Portionen für jede Haushaltsgröße, wünschen sich Qualität und haben Vertrauen zum Personal hinter der Bedienungstheke. All dies löst zudem Kaufimpulse aus. Eine positive Randerscheinung von Bedienungstheken ist die Schaffung von Arbeitsplätzen. Denn auf einen Mitarbeiter im Discounter kommen drei bis vier Mitarbeiter in einem Supermarkt.⁴⁶

Weitere Chancen sich auf dem Markt zu profilieren bestehen für Supermärkte in der Veredelung von Produkten, wie bspw. küchenfertige Obst- und Salatmischungen, Fleisch, das bereits fertig zum Grillen ist und hausgemachte Frischkäsezubereitungen. Zusätzlich lassen sich neue Käuferschichten durch kulinarische Abende im Supermarkt oder einen Catering-Service gewinnen.⁴⁷

Seit Jahren hat sich auch die Anzahl der Discounter erhöht, doch obwohl auch diese ihr Sortiment erweitern, hat sich ihr Wachstum verlangsamt. Das Wachstum der letzten Jahre bzw. Jahrzehnte resultierte v.a. aus der Eröffnung von neuen Standorten. Mittlerweile ist das Netz der Discounter-Filialen jedoch sehr dicht, so dass es kaum noch Potenzial für neue Standorte gibt. Außerdem haben sich die Interessen beim Kauf von Lebensmitteln verändert, so dass das Sortiment eines Discounters mit 2.000 bis 3.000 Artikeln nicht allen Wünschen nachkommen kann. Diese Wünsche

⁴⁶ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 43

⁴⁷ Ebd., S. 43

bestehen v.a. in Regionalität, Frische und Nachhaltigkeit. Ergänzend kommt hinzu, dass die Supermärkte immer besser mit den Preisen der Discounter mithalten können. Zum einen durch das Angebot von Handelsmarken, wie *gut & günstig* von *Edeka*, zum anderen durch die Ausnutzung der Stärke als Genossenschaft beim Einkauf von Markenartikeln. Zur aktuellen Situation der Discounter in Deutschland lässt sich sagen, dass *Aldi Nord*, *Aldi Süd* und *Lidl* trotz des abflauenden Wachstums gut formiert sind. Die Discountformate von *Rewe (Penny)* und von *Edeka (Netto)* wurden zuletzt neu formiert, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufzubessern.⁴⁸

Die SB-Warenhäuser werden von verschiedenen Entwicklungen negativ beeinflusst. Die Tendenz zu kleineren Haushalten und stadtnahem Wohnen sprechen nicht für den wöchentlichen Großeinkauf am Stadtrand, ebenso wie „der Wunsch nach täglich frischen, möglichst verzehrfertig zubereiteten Mahlzeiten“.⁴⁹ Hinzu kommt, dass die SB-Warenhäuser im Non-Food-Bereich einem starken Wettbewerb mit Spezialisten ausgesetzt sind.⁵⁰

Zu den übrigen Lebensmittelgeschäften zählen u.a. Biomärkte und Convenience-Konzepte. Die Entwicklung der Convenience-Shops wird als positiv eingeschätzt. Nicht zuletzt durch die demographische Entwicklung und die Veränderungen des Konsumverhaltens. Auf diese Aspekte wird an späterer Stelle noch genauer eingegangen. Aufgrund der positiven Perspektive sind Räumlichkeiten an Flughäfen, Bahnhöfen und Innenstadtlagen derzeit sehr gefragt. Viele Unternehmen entwickeln bzw. haben bereits spezielle Konzepte für diesen aussichtsreichen Markt entwickelt, wie bspw. *Rewe* mit *Rewe to go*, *Rewe City* und *Temma*.⁵¹

Die Biofachgeschäfte, die sich neben den klassischen Vertriebsformen gebildet haben, haben hingegen eine weniger positive Bilanz zu verzeichnen. Sie haben sich zwar am Markt positioniert, können aber kein Wachstum mehr verzeichnen und ihr Anteil am Umsatz des LEH beträgt nur ca. 5 %. Hinzu kommt, dass Supermärkte, SB-Warenhäuser etc. heutzutage ein

⁴⁸ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 43

⁴⁹ Gerling, M., 2012, S. 43

⁵⁰ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 43

⁵¹ Ebd., S. 43f.

Biosortiment anbieten, so dass die Biofachgeschäfte nicht mehr über ein Alleinstellungsmerkmal, auch Unique Selling Proposition (USP) genannt, verfügen.⁵²

4.3 Triebkräfte der Entwicklungstrends im LEH

Viele der Entwicklungen, die in den vorherigen Abschnitten beschrieben wurden, sind auf einige vorherrschende Triebkräfte der heutigen Zeit zurückzuführen.

Als erstes ist die demographische Entwicklung hinsichtlich der Alterung der Bevölkerung zu nennen. Die Bevölkerung Europas wird immer älter. Der Altersquotient, das Verhältnis zwischen der Anzahl an Personen ab 65 Jahren und der Anzahl an Personen zwischen 15 und 64 Jahren, lag 2010 in Europa im Durchschnitt bei 26 %. Für Deutschland wird prognostiziert, dass die 50 %-Marke des Altersquotienten bereits im Jahr 2030 erreicht wird. Dies würde bedeuten, dass es dann genauso viele Menschen in Deutschland gibt, die 65 Jahre und älter sind, wie Personen, die zwischen 15 und 64 Jahre alt sind. Der hohe Anteil an älteren Menschen beeinflusst auch die Formen des Vertriebs im LEH. Die älteren Personen haben viel Zeit und suchen den sozialen Kontakt mit anderen Menschen. Außerdem ist ihre Mobilität häufig eingeschränkt. Aus diesen Gründen spielen Läden in Wohngebieten wieder eine wichtigere Rolle.⁵³

Ein weiterer Einflussfaktor sind die Veränderungen in der Struktur des Alltags vieler Personen. Die vorausschauende Planung nimmt ab und die Spontanität zu. Dies ist u.a. auf unregelmäßige Arbeitszeiten, Wochenendarbeit und freiberufliche Tätigkeiten zurückzuführen. Der Tagesablauf ist nicht mehr so strukturiert und gleichmäßig wie früher. Doch das Essverhalten, wann, wo, wie häufig und was gegessen wird, wird vorrangig vom Tagesablauf beeinflusst. Aufgrund dieser Entwicklung und der wenig vorhandenen Zeit für das Einnehmen einer Mahlzeit, wird mehr kalt als warm gegessen und Convenience Food und Fast Food werden begünstigt.

⁵² Vgl. Gerling, M., 2012, S. 43f.

⁵³ Vgl. o.V., 2013, S. 17

Die Nachfrage nach Convenience Produkten wird demnach weiterhin zunehmen. Bezogen auf das Einkaufsverhalten bewirken die Veränderungen des Tagesablaufs, dass hauptsächlich das gekauft wird, was gerade benötigt wird. Für die Vertriebsformen des LEH können sich Vorteile ergeben, wenn diese sich mit ihrem Sortiment und den Öffnungszeiten an die veränderten Abläufe vieler Personen anpassen.⁵⁴

Durch verschiedenste technologische Entwicklungen, wie dem Smartphone und Tablet PCs, bilden sich zurzeit neue Absatzkanäle mit neuen Arten der Bezahlung und der Kommunikation. Diese Geräte ermöglichen einen einfachen Preisvergleich, allerdings wird dann häufig direkt online gekauft. Jedoch ist dieses Risiko für den Lebensmittelmarkt gering, da Lebensmittel kaum Sparpotenzial bieten.⁵⁵

Als letzte Triebkraft sind die Energiepreise und ihre Wirkung auf die Mobilität zu nennen. Voraussichtlich wird der Weltmarktpreis für Erdöl weiter steigen und hoch bleiben. Es könnte dazu kommen, dass Vertriebsformen bei denen die Kunden mit dem eigenen Auto anreisen, an Bedeutung verlieren. Diese Formate wurden zu Zeiten günstiger Energiepreise und zunehmender Mobilität gebildet. Sollte diese Entwicklung eintreten, wären Supermärkte begünstigt, die von der Wohnung oder dem Arbeitsplatz zu Fuß erreichbar sind.⁵⁶

4.4 Besonderheiten der Logistik von Lebensmitteln

Bei Lebensmitteln handelt es sich um ein sehr heterogenes Sortiment. Aufgrund dessen, bestehen hohe Anforderungen an die Logistik, die in diesem Abschnitt näher erläutert werden.

Nahrungsmittel, insbesondere Frischeprodukte, sind hochsensible Waren. Zu den Frischeprodukten zählen Obst und Gemüse, Fleisch und Wurst, Brot und

⁵⁴ Vgl. o.V., 2013, S. 18f.

⁵⁵ Ebd., S. 19f.

⁵⁶ Ebd., S. 21f.

Backwaren, Molkereiprodukte, Fisch und Tiefkühlprodukte. Diese Waren benötigen eine ununterbrochene Kühlung.⁵⁷

Durch den angestiegenen Anspruch an die Frische und Qualität der Waren, sind auch die Anforderungen an die Logistik, insbesondere den Transport und die Lagerung von Frischeprodukten, gestiegen. Denn Frischware ist nur dann vermarktungsfähig, wenn sie in perfektem Zustand beim Konsumenten ankommt. Bereits minimale Abweichungen von der vorgegebenen Temperatur, implizieren Qualitätsverluste bis hin zum Totalverlust. Bei Obst und Gemüse bspw. wird dies durch vorzeitige Reife oder Verderbnis der Waren verursacht.⁵⁸

Insgesamt steigt die Nachfrage nach Frischeprodukten. Dies ist v.a., wie bereits angesprochen, auf den Trend hin zu Convenience-Produkten zurückzuführen, welcher aus der Umstrukturierung der Tagesabläufe und der steigenden Produktqualität resultiert.⁵⁹ Die steigende Nachfrage nach Frischware zeigt sich auch am steigenden Pro-Kopf-Verbrauch von Tiefkühlprodukten in Deutschland. 1971 lag dieser noch bei 10,6 kg. 2001 lag er bereits bei 34,3 kg.⁶⁰ Dies ist eine Zunahme von 23,7 kg bzw. rund 224 %.

Einige wichtige Merkmale temperaturgeführter Waren sind:

- ein begrenztes MHD,
- verschiedene Anforderungen an die Temperatur, differenziert nach Warengruppen,
- ein höherer Anspruch an die Hygiene,
- kleinere Bestellmengen,
- kleinere Einlagerungsmengen pro Artikel und
- eine hohe Anlieferungsfrequenz.⁶¹

Aufgrund der kurzen Haltbarkeit der Produkte, ist eine hohe Geschwindigkeit beim Umschlag von großer Bedeutung. Nicht zuletzt, weil eine Mindestrestlaufzeit des MHD bei der Belieferung des Einzelhandels vorhanden sein

⁵⁷ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 116

⁵⁸ Ebd., S. 116ff.

⁵⁹ Ebd., S. 116

⁶⁰ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 371

⁶¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 116f.

muss. Deshalb werden im Bereich des Frischesortiments eher kleinere Mengen bestellt. Dies führt zu einer Erhöhung der Auslieferungsfrequenz an den Einzelhandel. Um eine Mindestrestlaufzeit bei der Auslieferung gewährleisten zu können, ist die Erfassung und Kontrolle des MHD während der gesamten Logistikkette von großer Bedeutung.⁶² Damit ebenso gewährleistet werden kann, dass die Ware auch beim Endkunden mit einer Mindestrestlaufzeit ankommt, ist eine Warenwälzung wichtig. Hierbei wird neue Ware im Regal des Einzelhandels hinter alte Ware gestellt. Des Weiteren ist die Logistik dafür zuständig die gesamte Logistikkette so zu vernetzen, dass die Temperaturvorgaben auch an den verschiedenen Schnittstellen stets eingehalten werden. Um dies zu ermöglichen, kommen u.a. „angepasste Rampen mit abgedichteten Andockvorrichtungen, Schnelllaufotoren oder Kaltluftschleiern“⁶³ zum Einsatz. Diese sichern die Kühlkette und vermeiden Energieverluste. Außerdem werden Bereitstellzonen von ausreichender Größe und vorgegebener Temperatur benötigt, in denen die Ware zwischengelagert werden kann, um anschließend möglichst zeitnah an den Einzelhandel ausgeliefert zu werden. Hierfür werden spezielle Kühlfahrzeuge und eventuell auch spezielle Verpackungen benötigt, auf die unter Punkt 6.2 genauer eingegangen wird. Zusätzlich sollte immer genügend Personal zur Durchführung aller Vorgänge vorgehalten werden, damit es nicht zu Engpässen kommt und die Ware länger als nötig in den Bereitstellzonen verweilt.⁶⁴

Aufgrund dessen Frischware nur wenige Tage gelagert werden kann, stellen die Lagerhäuser für diese nur einen Durchgangsknoten dar. Daher ist die Lagerstruktur von nicht so hoher Bedeutung.⁶⁵

⁶² Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 370f.

⁶³ Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 370

⁶⁴ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 117

⁶⁵ Ebd., S. 117

5. Grundlagen des E-Commerce

Im diesem Kapitel soll zunächst der Begriff E-Commerce definiert werden und einige wesentliche Informationen rund um das Thema gegeben werden. Danach folgt eine kurze Beschreibung der geschichtlichen Entwicklung und der heutigen Situation. Anschließend werden die Vor- und Nachteile, die der E-Commerce mit sich bringt, gegeneinander aufgewogen. Zuletzt werden der Aufbau und die Struktur des E-Commerce im Non-Food-Bereich und im Lebensmittelhandel erläutert.

5.1 Was ist E-Commerce?

E-Commerce ist „die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung“⁶⁶ von Waren und Dienstleistungen über verschiedene Netzwerke, wie das Internet oder der EDI. EDI, Electronic Data Interchange, bezeichnet den elektronischen Datenaustausch zwischen zwei Unternehmen über Netze bzw. Standleitungen in standardisierter Form.⁶⁷ E-Commerce ist ein Teilbereich des Electronic Business (E-Business), welches die elektronische Geschäftsabwicklung bezeichnet.⁶⁸

Im E-Business wird zwischen neun verschiedenen Geschäftsbeziehungen unterschieden. Die Akteure Administration (A), Business (B) und Consumer (C) können jeweils untereinander und mit sich selbst in Beziehung stehen. So ergeben sich die folgenden neun Formen:

- Administration-to-Administration (A2A), Bsp. Austausch von Informationen zwischen Behörden,
- Administration-to-Business (A2B), Bsp. Ausschreibungen öffentlicher Stellen an Unternehmen,
- Administration-to-Consumer (A2C), Bsp. elektronische Wahlen,

⁶⁶ Heinemann, G., 2014, S. 34

⁶⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, o.J.,

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Informationsgesellschaft/2009_12/E-Commerce.html, Stand: 05.01.2014

⁶⁸ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 122

- Business-to-Administration (B2A), Bsp. elektronische Steuererklärungen,
- Business-to-Business (B2B), Bsp. Handel des Unternehmens mit dem Lieferanten,
- Business-to-Consumer (B2C), Bsp. Onlineversandhandel,
- Consumer-to-Administration (C2A), Bsp. elektronische Steuererklärungen,
- Consumer-to-Business (C2B), Bsp. Profil auf einer Webseite und
- Consumer-to-Consumer (C2C), Bsp. Kleinanzeigen (*eBay*).

In der nachfolgenden Tabelle 1 sind die genannten Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren noch einmal übersichtlich dargestellt.

Nachfrager → Anbieter ↓	Administration	Business	Consumer
Administration	Administration to Administration (A2A)	Administration to Business (A2B)	Administration to Consumer (A2C)
Business	Business to Administration (B2A)	Business to Business (B2B)	Business to Consumer (B2C)
Consumer	Consumer to Administration (C2A)	Consumer to Business (C2B)	Consumer to Consumer (C2C)

Tabelle 1: Interaktionsmatrix des Electronic Business (Vahrenkamp, R.; Kotzab, H, 2012, S. 123)

E-Commerce umfasst nur die beiden Formen B2B und B2C. B2B steht für die Abwicklung von Geschäften zwischen zwei Unternehmen. Als Beispiel sind Lieferantenbeziehungen zu nennen. B2C stellt den Kontakt bzw. das Geschäft zwischen Unternehmen und Kunden dar.⁶⁹ In dieser Arbeit wird ausschließlich auf den B2C-E-Commerce eingegangen, da nur diese Form für das Thema und das Ziel dieser Arbeit relevant ist.

Beim E-Commerce besteht kein physischer Kontakt zwischen den beiden handelnden Subjekten, so dass dieser sich bezüglich der Art des Kontakts dem Distanzhandel zuordnen lässt.⁷⁰ Beim Distanzhandel bestellt der Kunde eine Ware, welche anschließend zum ihm gebracht wird. Das Gegenteil vom Distanzhandel ist der stationäre Handel. Bei dieser Form des Handels sucht sich der Kunde die Ware in einem Ladengeschäft aus und holt sie selbst

⁶⁹ Vgl. Meier, A.; Stormer, H., 2012, S. 2f.

⁷⁰ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 35

ab.⁷¹ Verglichen mit den Tätigkeiten der Kunden bis sie ihre Waren erhalten, lässt sich der E-Commerce dem stationären Handel zuordnen. Es wird zunächst die Ware gesucht, entweder in einem Geschäft oder im Internet, dann wird die gewünschte Ware aus dem Regal entnommen bzw. ausgewählt und zuletzt bezahlt. Danach folgen die Verpackung der Ware und der Transport nach Hause bzw. im Falle des Onlinekaufs geschieht dies von Seiten des Onlinehändlers. Somit wird deutlich, dass der E-Commerce mit dem stationären Handel konkurriert und seine Preise dementsprechend kalkulieren muss. Im Onlinehandel fallen jedoch Kosten an, die im stationären Handel nicht vorhanden sind, wie z.B. die Kosten für die Überprüfung des Geldflusses, die Kommissionierung und die Verpackung. Andererseits fallen beim Onlinehandel keine Kosten für Zwischenhändler an.⁷² Diese Thematik wird im Kapitel 6.1 detaillierter erläutert.

Beim E-Commerce können die Lieferung und Zahlung sowohl online, als auch auf traditionellem Weg stattfinden. Dies entspricht, in Bezug auf die Lieferung, online der Sendung von Daten via elektronische Netze bzw. auf traditionellem Weg einem Transport mit unterschiedlichsten Verkehrsmitteln.⁷³ Bei der Zahlung kann zwischen Offline-Methoden, wie z.B. der Zahlung per Überweisung oder Nachnahme und der Onlinebezahlung, z.B. per Kreditkarte, Lastschrift oder *PayPal*, gewählt werden.⁷⁴ *PayPal* ist ein System mit dem weltweit online bezahlt werden kann und eine Tochtergesellschaft von *eBay*.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 126f.

⁷² Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 126f.

⁷³ Vgl. Statistisches Bundesamt, o.J.,

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Informationsgesellschaft/2009_12/E-Commerce.html, Stand: 05.01.2014

⁷⁴ Vgl. Bauer, O.; Czajka, S., 2009,

https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Informationsgesellschaft/2009_12/2009_12OnlineShopping.html, Stand: 07.01.2014

⁷⁵ Vgl. Meier, A.; Stormer, H., 2012, S. 185

5.2 Geschichtliche Entwicklung

Der Begriff E-Commerce existiert seit Mitte der 90er Jahre, allerdings existierten schon vorher Entwicklungen, die das Entstehen des E-Commerce begünstigten.

Es wird im weiteren Verlauf nicht explizit auf jeden Entwicklungsschritt und jede Erfindung eingegangen, sondern um einen groben Überblick zu erlangen, nur auf die für den E-Commerce wichtigsten Entwicklungen.

Es gab einige wichtige Entwicklungen, die als Meilensteine für den später entstandenen E-Commerce gelten und welche ihren Anfang in den 60er und 70er Jahren haben. Zunächst ist der Leistungsfortschritt der Telekommunikationstechnik und der Computer zu nennen. Beide Gebiete entwickelten sich zu einer großen Einheit von vernetzten Computern. Als weitere wichtige Entwicklung ist die Nutzung dieser Systeme in Unternehmen zu sehen. Im Jahr 1989 entstand mit der Erfindung der Hypertext-Sprache durch Tim Berners-Lee das World Wide Web, welches sich in den folgenden Jahren verbreitete und auch in Privathaushalten eine zunehmende Rolle einnahm.⁷⁶ In der Mitte der 90er Jahre erlebte der E-Commerce dann seine Revolution. Dies geschah mit der Freigabe des Internets für die Wirtschaft und die Gründung und Inbetriebnahme der ersten Suchmaschinen und E-Commerce Unternehmen. Hierzu zählen *Yahoo*⁷⁷, *eBay*⁷⁸, *Amazon*⁷⁹ und *Tchibo*⁸⁰.⁸¹ Pionier in diesem Gebiet war *Amazon*. Zunächst war *Amazon* nur ein Onlinebuchladen und entwickelte sich nach und nach zu dem Allroundtalent, das es heute ist.⁸² *eBay* und *Amazon* sind auch heute noch die beiden größten E-Commerce-Anbieter in Deutschland, gefolgt von *Otto*,

⁷⁶ Vgl. o.V., 2012, S. 19

⁷⁷ Yahoo ist eine Suchmaschine im Internet. Mit einer Suchmaschine können Dokumente recherchiert werden. (Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 35)

⁷⁸ eBay ist ein Internetauktionshaus. (Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 91)

⁷⁹ Amazon ist ein Internetversandhaus aus den USA mit einem großen Spektrum an Waren. (Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 6f.)

⁸⁰ Tchibo ist ein sowohl im herkömmlichen Handel, als auch im Onlinehandel tätiges Unternehmen, das vorwiegend Kaffee und Verbrauchsartikel vertreibt. (Vgl. Lohrie, A., o.J., <http://www.eineweltnetzwerkbayern.de/fileadmin/assets/Publikationen/csr3/csr3-tchibo.pdf>, Stand: 03.03.2014, S. 1)

⁸¹ Vgl. Riehm, U., o.J., <http://www.itas.fzk.de/deu/lit/2004/rieh04b.pdf>, Stand: 28.12.2013, S. 6-7

⁸² Vgl. o.V., 2012, S.19

Apple/iTunes, *Notebooksbilliger* und *Zalando*. Die Revolution des E-Commerce basiert auf der Öffnung und der stark zunehmenden Nutzung des Internets, welche aufgrund eines nahezu barrierefreien Einstiegs für die Anbieter erleichtert wurde. Zusätzlich trug der Trend an die Börse zu gehen zur Entwicklung des E-Commerce bei, da somit viel Geld bei den Unternehmen vorhanden war. Der Gang an die Börse wiederum führte um das Jahr 2000 dazu, dass einige Unternehmen Konkurs anmeldeten, wie z.B. *Napster*, eine Musikaustauschbörse. Daraufhin kam es zu einigen Umstrukturierungen und Änderungen.⁸³

Die heutige Situation lässt sich so zusammenfassen, dass der E-Commerce zwar einen sehr hohen Anstieg zu verzeichnen hat, gemessen am Gesamtvolumen des Handels aber momentan noch einen eher kleinen Anteil ausmacht. So liegt der Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz des Einzelhandels inklusive Lebensmitteln 2013 laut einer Prognose bei knapp 8 %. Dies sind 33,5 Mrd. €. Wird nur der Non-Food-Bereich betrachtet, liegt der Anteil des Onlinehandels 2013 mit 32 Mrd. € immerhin bei ca. 15 % des Gesamtumsatzes. Hierbei wird die geringe Bedeutung des Lebensmittel-Onlinehandels deutlich.

Einen Ausblick in die zukünftigen Entwicklungen des E-Commerce zu geben ist schwierig, da die Prognosen schon in der Vergangenheit selten zugetroffen haben.⁸⁴ Es werde allerdings einige Fragen aufgeworfen: Wird der E-Commerce irgendwann den herkömmlichen Handel ersetzen? Oder werden die Menschen auch in einigen Jahrzehnten oder Jahrhunderten noch Wert darauf legen ihre Waren selbst vor Ort einzukaufen, sie vorher zu testen und anzusehen? Und werden sie außerdem den sozialen Kontakt mit anderen Menschen nicht missen wollen? Eine weitere interessante Frage ist, in Bezug auf diese Arbeit, ob der Onlinelebensmittelhandel irgendwann eine bedeutende Rolle einnehmen oder sich aufgrund verschiedener Faktoren nie richtig etablieren wird?

⁸³ Vgl. Riehm, U., o.J., <http://www.itas.fzk.de/deu/lit/2004/rieh04b.pdf>, Stand: 28.12.2013, S. 7

⁸⁴ Ebd., S. 27

5.3 Vor- und Nachteile

Der E-Commerce in seiner heutigen Form, mit einem sehr vielfältigen Angebot an Waren und Dienstleistungen, birgt einige Vor- und Nachteile. Diese werden im weiteren Verlauf erläutert.

Ein wesentlicher Vorteil des E-Commerce ist, dass Waren einfach von zu Hause aus bestellt werden können. Dies kommt insbesondere Berufstätigen und alten Menschen zugute. Berufstätige haben oft nur am Wochenende Zeit einkaufen zu gehen und alte Menschen schaffen es häufig nicht mehr weite Wege bis zu den Geschäften zurückzulegen oder brauchen eine Begleitung. Daher bietet der Onlinehandel eine gute und zeitsparende Alternative.⁸⁵

Aber natürlich nutzen auch andere Zielgruppen diese Art des Einkaufs, zumal das Warenangebot immer größer wird. Viele Menschen, die online einkaufen, empfinden dies auch als stressfreier und haben mehr Spaß dabei, als beim Einkauf auf traditionelle Art und Weise. Einige empfinden ein Paket bei dessen Zustellung sogar wie ein Geschenk. Außerdem sehen viele den E-Commerce als Chance Zeit zu sparen.⁸⁶

Ein weiterer Vorteil ist, dass der Käufer seine Produktauswahl anhand von Kundenrezensionen und Bewertungen treffen kann. So kann er sicherer sein, dass ihm das Produkt auch gefällt. Zusätzlich können im Internet auf verschiedenen Webseiten auch Preisvergleiche durchgeführt werden und so der günstigste Händler ausfindig gemacht werden.⁸⁷

Weitere Vorteile lassen sich bei der Übermittlung der Ware feststellen, denn die Lieferung findet normalerweise zeitnah statt und es ist häufig sogar möglich den Liefertermin selbst zu bestimmen.⁸⁸ Außerdem kann zwischen verschiedenen Zahlungsmöglichkeiten gewählt und der Status der Sendung per Sendungsverfolgung⁸⁹ sogar im Internet nachgeschaut werden. So ist

⁸⁵ Vgl. de Jong, N., 2012, S. 2

⁸⁶ Ebd., S. 2

⁸⁷ Ebd., S. 2

⁸⁸ Vgl. Mannschatz, A., 2012, S. 10

⁸⁹ Sendungsverfolgung oder auch Tracking und Tracing genannt, ist ein System mit dem der aktuelle Status einer Sendung innerhalb des Auslieferungsvorgangs im Internet verfolgt werden kann. (Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 161)

der Kunde immer genau informiert, wo sich die Ware momentan befindet und wie lange es ungefähr dauert, bis sie geliefert wird. Sollte die Ware jedoch nicht den Wünschen entsprechen, kann sie abhängig von der Art recht einfach wieder zurückgesendet werden. Dies ist in den meisten Fällen kostenlos.⁹⁰

Diesen nicht wenigen Vorteilen stehen allerdings auch einige Nachteile gegenüber. Zunächst ist die manchmal fehlende Beratung zu nennen, denn häufig gibt es nur eine recht kurze Produktbeschreibung. Im Gegensatz dazu erhält der potenzielle Käufer im Geschäft auf Wunsch eine ausführliche und fachkundige Beratung.⁹¹ Außerdem kommt hinzu, dass die Ware vorher nicht genau betrachtet und getestet werden kann und somit „weder Qualität noch Funktionalität eines Produktes physisch überprüfbar sind“.⁹² Allerdings wird dem Kunden ein gesetzlich festgelegtes Widerrufsrecht eingeräumt. Dieses erstreckt sich über einen Zeitraum von 14 Tagen, innerhalb dessen der Kunde die Waren wieder zurückschicken kann. Es gibt jedoch Güter, die vom Rückgaberecht ausgeschlossen sind, wie verderbliche Produkte und entsiegelte CDs und DVDs. Dabei besteht die Gefahr, dass das Geld nicht zurückerstattet wird, falls Vorkasse geleistet wurde und die Rücksendung nicht reibungslos funktioniert.

Des Weiteren birgt der Aufbau der Internetseite eine Gefahr, denn wenn diese nicht übersichtlich und strukturiert aufgebaut ist, brechen ca. zwei Drittel aller Kunden ihren Einkauf ab. Wichtig ist, dass der Kunde bspw. einen einfachen Zugriff auf den Warenkorb hat. Außerdem ist es von großer Bedeutung, dass es eine Suchfunktion gibt, mit der nach speziellen Waren gesucht werden kann und dass die Abwicklung der Bestellung möglichst einfach vonstattengeht.⁹³

Ferner besteht das Risiko des Datenmissbrauchs, wenn die Bankverbindung oder persönliche Daten im Internet angegeben werden. Es gibt jedoch mittlerweile Verfahren, die die Sicherheit für den Kunden gewährleisten

⁹⁰ Vgl. de Jong, N., 2012, S. 2

⁹¹ Vgl. o.V., o.J., <http://www.bullhost.de/e/e-commerce.html>, Stand: 14.01.2014

⁹² Heinemann, G., 2014, S. 185

⁹³ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 127f.

sollen. Hierzu zählen u.a. allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) der Onlinehändler und alternative Zahlungsmöglichkeiten. Diese sind in Kapitel 5.1 nachzulesen.⁹⁴

Für viele Menschen sind beim Einkaufen auch die sozialen Kontakte wichtig, die beim Onlineshopping nicht vorhanden sind. In einem Geschäft treffen viele häufig Bekannte oder betreiben eine Konversation mit dem/der Kassierer/in. Trotz einer meist zeitnahen Lieferung ist diese jedoch nicht immer gewährleistet, so dass sich viele Kunden bspw. beim Kauf von Geschenken nicht darauf verlassen wollen und diese lieber in Geschäften kaufen. Für Personen, die relativ weit entfernt von einer Postfiliale wohnen, ist dies des Öfteren ein weiterer Grund nicht online zu bestellen, um sich den Aufwand der Rücksendung zu ersparen.⁹⁵

Zusätzliche Nachteile ergeben sich bei der Auslieferung der Waren. Durch die Zunahme des E-Commerce erhöht sich die Anzahl der Sendungen stark. Dies führt zu einer Veränderung des Lieferverkehrs, insbesondere in den Städten. Dieser verlagert sich in die Wohngegenden, so dass die Ruhe der Bürger gestört wird.⁹⁶

Es ist also abschließend zu erkennen, dass der E-Commerce, trotz der zahlreichen Vorteile und der recht guten Resonanz bei der Bevölkerung, auch einige schwerwiegende Probleme aufwirft. Die Schwierigkeiten, die sich für die Logistik ergeben, insbesondere für die Lebensmittellogistik, werden unter Punkt 6 thematisiert.

5.4 Aufbau und Struktur

Die folgenden beiden Abschnitte geben einen genaueren Überblick über die Struktur des E-Commerce. Zunächst wird die Gesamtsituation des E-Commerce resümiert. Der Großteil der in diesem Kapitel verwendeten Zahlen stammt vom Bundesverband des Deutschen Versandhandels (BVH)

⁹⁴ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 185f.

⁹⁵ Ebd., S. 185f.

⁹⁶ Vgl. Mannschatz, A., 2012, S. 10

und wurde aus dem Werk „Der neue Onlinehandel“ von Gerrit Heinemann entnommen, falls nicht wird dies explizit erwähnt.

Anschließend wird auf den Onlinehandel im Non-Food-Bereich und auf den Onlinehandel mit Lebensmitteln eingegangen.

5.4.1 Aufbau und Struktur des gesamten Einzelhandels

Der Umsatz des gesamten Einzelhandels inklusive des Onlinehandels ist in Deutschland seit 2010 kontinuierlich angestiegen. Im Jahr 2010 waren es 404,7 Mrd. €, für 2013 wurden 427,3 Mrd. € prognostiziert. Der Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz des Einzelhandels ist ebenfalls stetig gestiegen. 2010 betrug dieser mit 4,5 % noch 18,4 Mrd. €, 2012 mit 6,5 % etwa 27,6 Mrd. € und 2013 mit 7,8 % bereits 33,5 Mrd. €. ⁹⁷ Dies ist ein Anstieg von 82,1 % in drei Jahren. Diese Zahlen decken sich in etwa mit denen der Studie „Trends im Handel 2020“ der KPMG AG ⁹⁸ und des EHI Retail Institute ⁹⁹. Hier werden für 2010 18,3 Mrd. € und für 2012 25,3 Mrd. € ausgewiesen. ¹⁰⁰

Werden jedoch nur die Umsätze des stationären Einzelhandels ohne den LEH betrachtet, wird deutlich, dass der Umsatz in 2012 um mehr als 5 % zurückgegangen ist. Hiermit wird sowohl der Einfluss des Onlinehandels, als auch des LEH auf die Umsätze des Marktes deutlich. Um genauere Aussagen zu treffen, empfiehlt es sich daher diese Zahlen etwas differenzierter zu betrachten. ¹⁰¹ Diese Betrachtung folgt in den nächsten beiden Unterkapiteln.

⁹⁷ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 2

⁹⁸ Die KPMG AG ist ein führendes Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. (Vgl. o.V., 2014, <http://www.kpmg.com/de/de/ueber-kpmg/Seiten/Default.aspx>, Stand: 25.03.2014)

⁹⁹ „Das EHI ist ein wissenschaftliches Institut des Handels.“ (o.V., o.J., <https://www.ehi.org/> Stand: 25.03.2014)

¹⁰⁰ Vgl. Verbeet, T., 2012, S. 20

¹⁰¹ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 1f.

5.4.2 Aufbau und Struktur im Non-Food Bereich

Die Umsätze im Non-Food-Handel sind 2012 zurückgegangen. Im Jahr 2011 betrug der Gesamtumsatz 215,7 Mrd. €, 2012 nur noch 213,8 Mrd. €. Auch bei der Betrachtung der prognostizierten Werte für 2013, 212,7 Mrd. €, wird diese Tendenz deutlich. Der Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz des Non-Food-Bereichs nimmt zwar kontinuierlich zu, der Anteil des stationären Handels nimmt aber stärker ab, so dass sich insgesamt die sinkenden Umsätze ergeben. Zahlenmäßig lag der Anteil des Onlinehandels 2011 noch bei 9,6 %, 2012 bereits bei 12,3 % und für 2013 werden 15,0 % prognostiziert. Dies entspricht etwa 32 Mrd. €. Der Anteil des stationären Handels am Gesamtumsatz des Non-Food-Bereichs ist demnach von 90,4 % im Jahr 2011, auf 87,7 % in 2012 und etwa 85 % in 2013 gesunken. Diese 85 % gleichen 180,7 Mrd. €. ¹⁰²

Die größten Onlinehändler in Deutschland sind, gemäß dem Stand von 2012, *eBay* und *Amazon* mit einem Handelsvolumen von 8,537 und 8,515 Mrd. €. Auf Platz drei folgt mit einem deutlichen Abstand *Otto* mit 1,68 Mrd. €. *Apple* schließt sich mit *iTunes* mit 0,8 Mrd. € an. An fünfter und sechster Stelle liegen *Notebooksbilliger* mit 0,628 Mrd. € und *Zalando* mit 0,57 Mrd. €. Es lässt sich eine Dominanz des Marktes durch *Amazon* und *eBay* feststellen, da diese zusammen einen Marktanteil von über 50 % besitzen.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Warengruppen fällt auf, dass nicht alle Warengruppen gleich gut im Onlinehandel angenommen wurden bzw. sich gleichstark auf dem Markt etablieren konnten. Dies lässt sich am Onlineanteil der verschiedenen Warengruppen ablesen. Für 2013 wurde vorausgesagt, dass Elektronikartikel mit etwa 30 % den größten Onlineanteil aller Warengruppen besitzen. Dicht gefolgt von Medien/Büchern/Bild- und Tonträgern mit 29 %. Mit etwa 25 % liegt die Warengruppe Spielwaren auf dem dritten Platz. Textil und Bekleidung folgen mit knapp 19 %. Die

¹⁰² Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 2

Warengruppe Lebensmittel erreicht hingegen nicht einmal einen Anteil von 0,5 %.¹⁰³

Der stationäre Handel profitiert zum Teil von den sogenannten „Multi-Channel-Umsätzen“. Hierbei erhalten die Konsumenten den Impuls zum Kaufen im Netz, kaufen das Produkt aber im stationären Handel. Aus diesem Grund werden diese Umsätze dem stationären Handel gutgeschrieben. Dies betrifft über 10 % der stationären Käufe mit einer steigenden Tendenz.¹⁰⁴

Nicht selten ist es mittlerweile üblich das Smartphone im stationären Geschäft einzusetzen, um Produktinformationen und Preise zu vergleichen. Zum Teil wird anschließend noch vor Ort das Onlineangebot bestellt.¹⁰⁵ Hierfür gibt es verschiedene Gründe. Zum einen sind viele Produkte im Internet günstiger zu erwerben. Viele Konsumenten kaufen auch online um Zeit zu sparen, sie müssen z.B. nicht an einer Kasse anstehen oder auf die Bestellung des Produkts in der gewünschten Farbe oder dem Typ warten, wenn dieses nicht mehr vorhanden war. Teilweise wird online bestellt um Rabattgutscheine einzulösen.¹⁰⁶

Angesichts der zunehmenden Verbreitung von Smartphones, wird auch der Mobile Commerce (M-Commerce) weiter an Bedeutung gewinnen. Unter M-Commerce wird eine Erweiterung des E-Commerce auf mobile Geräte verstanden.¹⁰⁷

Durch die Einführung des E-Commerce haben sich in diesem Bereich mittlerweile vier verschiedene Kundentypen herauskristallisiert:

- der treue Onliner,
- der treue Offliner,
- der Kanalwechsler „Digitaler Konvertit“ und
- der Kanalwechsler „ROPO“ (Research online, Purchase offline).¹⁰⁸

Diese sind in der folgenden Abbildung 2 graphisch zusammengefasst.

¹⁰³ Ebd., S. 1f.

¹⁰⁴ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 2

¹⁰⁵ Ebd., S. 3

¹⁰⁶ Vgl. Verbeet, T., 2012, S. 22

¹⁰⁷ Ebd., S. 22

¹⁰⁸ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 3f.



Abbildung 2: Kundentypen im Onlinehandel (Heinemann, G., 2014, S. 4)

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, tätigt der treue Onliner alle Schritte seines Kaufs im Internet. Der treue Offliner hingegen bereitet seinen Kauf offline, in stationären Geschäften, vor und führt den Kauf auch dort durch. Der Kanalwechsler „Digitaler Konvertit“ holt sich seine Produktinformationen im stationären Laden und kauft anschließend online. Nicht selten geschieht dies aus Gründen der Bequemlichkeit. Als letzter Kundentyp ist der Kanalwechsler „ROPO“ zu nennen. Dieser informiert sich über das Produkt und die Preise online und erwirbt das Produkt offline.¹⁰⁹

Obwohl die Zahl der Onlinekäufer stetig zunimmt, ist der Anteil der treuen Onliner mit 8 % noch recht gering. Allerdings weist dieser Kundentyp eine leicht steigende Tendenz auf. Etwa 31 % sind noch treue Offliner mit sinkender Tendenz. Der Anteil der Kanalwechsler (ROPO) liegt bei 57 % und zeigt eine leicht steigende Tendenz. Hingegen informieren sich nur 4 % offline und kaufen im Anschluss online. Hier ist die Tendenz konstant.¹¹⁰

¹⁰⁹ Vgl. Heinemann, G., 2014, S. 4

¹¹⁰ Ebd., S. 3f.

5.4.3 Aufbau und Struktur im Lebensmittelhandel

Dieses Kapitel beruht größtenteils auf Zahlen aus der Studie „Online-Food-Retailing – Nischenmarkt mit Potenzial“ von der Unternehmensberatungsfirma A.T. Kearney. Teilweise werden diese noch durch die Studie „Trends im Handel 2020“ der KPMG AG und des EHI Retail Institute ergänzt.

Für viele Menschen ist es zur Gewohnheit geworden mehr oder weniger regelmäßig online einzukaufen. Dies gilt für nahezu alle Warengruppen, nicht aber für Lebensmittel. Der Onlinelebensmittelhandel steckt noch in den Kinderschuhen. Dies zeigt sich bei der Betrachtung des Umsatzes des Onlinelebensmittelhandels in Deutschland. Im Jahr 2010 wurden mit 200 Mio. € weniger als 0,2 % des Gesamtumsatzes im deutschen LEH online erwirtschaftet. In Großbritannien hingegen sind die Konsumenten weniger abgeneigt Lebensmittel im Internet zu kaufen. Dort wurden in der Lebensmittelbranche 2010 5,5 Mrd. € online erwirtschaftet. Dies sind 4,5 % des Gesamtlebensmittelumsatzes des Landes. Dieser Unterschied wird auch anhand der Pro-Kopf-Ausgaben für Lebensmittel im Internet deutlich. In Deutschland hat 2010 jeder Einwohner im Durchschnitt für etwa 2 € Lebensmittel im Internet bestellt. In Großbritannien waren es 82 € pro Kopf. Diese Lücke ist damit zu erklären, dass sich in Großbritannien die Lebensmittelhändler frühzeitig dazu entschieden haben, sich durch ihren Service von anderen Anbietern zu differenzieren. In Deutschland wurde sich lange Zeit eher weniger auf den Service konzentriert. Dies resultiert daraus, dass der Lebensmittelmarkt in Deutschland sehr gesättigt und daher einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt ist. Aus diesem Grund haben die Lebensmittelhändler ein größeres Augenmerk auf die Senkung der Preise statt auf die Differenzierung gelegt und somit erst später begonnen den Service des online Bestellens anzubieten.

Mittlerweile experimentieren jedoch auch in Deutschland einige Lebensmittelhändler wie *Rewe*, *Real* und *Edeka* mit Onlinebestellungen und den beiden Möglichkeiten der Auslieferung oder der Selbstabholung.¹¹¹

¹¹¹ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 45

Hierbei haben sich im Wesentlichen vier Geschäftsmodelle entwickelt, welche zur Anwendung kommen:

- die filialbasierte Auslieferung,
- der filialbasierte „Click-and-Collect“-Service,
- das Zentrallager mit Auslieferung und
- das Zentrallager mit Selbstabholung („Click-and-Collect“).

Bei der filialbasierten Auslieferung werden die bestellten Waren in der Filiale kommissioniert und anschließend an den Kunden ausgeliefert. Bei einigen Einzelhändlern, darunter *Rewe*, ist es auch möglich die Waren eigenständig in der Filiale abzuholen. Dieses Geschäftsmodell ist besonders geeignet für den Eintritt traditioneller Einzelhändler, da zunächst kaum Investitionen nötig sind um dieses Konzept umzusetzen. Es ist jedoch wichtig die Kosten im Auge zu behalten, da die Abwicklung online und offline erfolgt und sichergestellt werden sollte, dass sich die Auslieferung auch noch bei kleinen Bestellungen rechnerisch lohnt.¹¹²

Der filialbasierte „Click-and-Collect“-Service ist der filialbasierten Auslieferung sehr ähnlich. Der einzige Unterschied besteht darin, dass der Kunde die Ware in der Filiale selbst abholen muss.¹¹³ Dies erspart dem Händler die Kosten für den Transport zum Kunden. Es fallen zwar Kosten für die Kommissionierung in der Filiale an, diese sind aber geringer als die Transportkosten.¹¹⁴ Der größte Vorteil für den Konsumenten liegt bei dieser Form in der Zeitersparnis, denn die Ware wurde sowohl vorher ausgesucht als auch bezahlt. Beim filialbasierten „Click-and-Collect“-Service ist es wichtig den Service zu einem angemessenen Preis anzubieten, der sich für den Händler noch lohnt.

Das Zentrallager mit Auslieferung stellt den Standard für die reinen Onlinehändler ohne eigene Filialen dar. Der Kunde wird vom Zentrallager aus nach Hause beliefert. Für Deutschland sind dies z.B. *lebensmittel.de* und

¹¹² Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 2f.

¹¹³ Ebd., S. 3

¹¹⁴ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 45

Gourmondo, die allerdings nur ein Sortiment an haltbaren Lebensmitteln anbieten.¹¹⁵

Zuletzt ist das Zentrallager mit Selbstabholung („Click-and-Collect“) zu nennen. Der Konsument holt seine Ware selbst am Standort des Lagers ab, weshalb sich diese Form mit dem Konzept eines „Drive-in“ vergleichen lässt. Häufig muss der Kunde nicht einmal aus seinem Fahrzeug aussteigen. In Deutschland gibt es ein Pilotprojekt von *Real*, das dieses Konzept testet. In Frankreich hingegen ist diese Form bereits sehr häufig vertreten. Es handelt sich hierbei zwar um ein effizientes Modell, da keine Filialen benötigt werden und keine Kosten für die Auslieferung anfallen, jedoch ist ein persönlicher Kontakt zum Kunden nicht möglich. Dieser ist aber u.a. für die Kundenbindung von hoher Bedeutung.¹¹⁶

Der filialbasierte „Click-and-Collect“-Service, wie er bspw. von *Rewe* und *Real* angeboten wird, wird von den, in der Studie „Trends im Handel 2020“ der KPMG AG und des EHI Retail Institute, befragten Verbrauchern als gut eingeschätzt. 50 % der Befragten würden dieses Geschäftsmodell bestimmt oder wahrscheinlich nutzen. Hingegen gaben nur 17 % an, dass sie von der filialbasierten Auslieferung Gebrauch machen würden. Ein möglicher Grund für diesen eher geringen Wert ist, dass der Kunde aufgrund des Lieferzeitfensters, in dem seine Ware angeliefert wird, nicht so flexibel ist wie bei einer Selbstabholung. Zudem muss er für die Lieferung Gebühren bezahlen, welche bei einer Selbstabholung entfallen würden.¹¹⁷ Dies ist jedoch nicht allgemeingültig. Häufig werden bei der Selbstabholung auch Servicegebühren für den zusätzlichen Aufwand, der dem Händler entsteht, erhoben. Daher ist es in Bezug auf den Preis relativ egal, ob der Kunde die Waren selbst abholt oder sie sich an die Haustür liefern lässt.

Werden die vier oben beschriebenen Geschäftsmodelle noch einmal genauer betrachtet, fällt zum einen auf, dass die traditionellen Lebensmittel-einzelhändler meist mit einem Liefer- und Abholservice aus der Filiale heraus in das Onlinegeschäft einsteigen. Nicht selten wird der Lieferservice bereits

¹¹⁵ Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 3

¹¹⁶ Ebd., S. 3f.

¹¹⁷ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 45

nach kurzer Zeit wieder abgeschafft. Zum anderen wird das Modell des Zentrallagers mit Auslieferung meist von reinen Onlinehändlern gewählt. Die traditionellen Lebensmitteleinzelhändler steigen häufig nach einiger Zeit, wenn sich der Onlinehandel besser etabliert hat, auf dieses Konzept um, da es leistungsfähiger ist.

Trotz der größtenteils erfolgreich eingeführten Onlinekonzepte, ist der deutsche Lebensmittel-Onlinehandel weiterhin ein Nischenmarkt. Die Skepsis der Verbraucher resultiert u.a. aus der nicht vorhandenen Erfahrung von 82 % der Verbraucher.¹¹⁸ In der Studie „Trends im Handel 2020“ wird diese Zurückhaltung ebenso deutlich. Nur etwa jeder zehnte Deutsche hat schon einmal Lebensmittel online gekauft.¹¹⁹ Hinzu kommt, dass 73 % der Befragten der A.T. Kearney-Studie mit den traditionellen Einkaufsmöglichkeiten zufrieden sind.¹²⁰ Die Affinität der Konsumenten zum Lebensmittel-Onlinehandel ist auch davon abhängig, ob es sich bei dem Händler um eine bekannte Supermarktkette, einen bekannten oder unbekanntem Onlinehändler handelt. Denn 29 % würden bei einem bekannten traditionellen Händler online bestellen, immerhin 16 % bei bekannten Onlinehändlern und nur 10 % bei einem unbekanntem Onlinehändler.¹²¹

A.T. Kearney hat in seiner Studie „Online-Food-Retailing – Nischenmarkt mit Potenzial“ bei den Verbrauchern nachgefragt, welche Argumente für den Onlinelebensmittelkauf sprechen und welche dagegen. Diese werden im folgenden Abschnitt näher erläutert.

Am häufigsten wurde von den befragten Verbrauchern mit 70 % als negativ angesehen, dass sie sich die Produkte vorher nicht ansehen und sie nicht befühlen können. An zweiter Stelle wurde mit 62 % die unsichere Qualität der Produkte genannt. 22 % fehlt es an persönlichem Kontakt und 11 % nannten die Unsicherheit über das Bestehen eines angemessenen Kundendienstes als Grund. Weiteren 9 % ist kein Angebot im Onlinelebensmittelhandel bekannt. 6 % der Befragten sind im Bereich des Onlinehandels nicht

¹¹⁸ Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 4

¹¹⁹ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 44

¹²⁰ Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 4

¹²¹ Ebd., S. 4f.

bewandert und 5 % äußerten Bedenken in Bezug auf die Sicherheit beim Onlinekauf. Um die Gründe, die für einen Onlinelebensmittelkauf sprechen, zu erfragen, wurden nur Verbraucher befragt, die schon mal Lebensmittel online gekauft haben. Mit 51 % scheint für die Verbraucher das wichtigste Argument für einen Onlinelebensmittelkauf die Lieferung nach Hause zu sein. 41 % gaben an, dass die Produkte einzigartig wären. Die Neugierde nannten 36 % als ausschlaggebend und für 30 % ist es wichtig Zeit zu sparen. Weiterhin sind für 17 % die niedrigen Preise von hoher Bedeutung und immerhin 10 % haben sich von Werbung zum Testen des Onlinelebensmittelangebots verführen lassen.¹²²

Um den Lebensmittel-Onlinehandel in Zukunft erfolgreicher zu machen, ist auch anhand der eben genannten Gründe abzulesen, dass es v.a. wichtig ist die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erlangen, Vertrauen der Konsumenten zum Anbieter aufzubauen und Alleinstellungsmerkmale der Produkte deutlich zu machen. Wie wichtig es ist, die Aufmerksamkeit zu erhöhen, zeigt die Studie von A.T. Kearney. Denn immerhin 9 % der Befragten wissen nichts von Onlineangeboten in ihrer Region. Doch aufgrund der noch großen Skepsis gegenüber dem Onlinelebensmittelkauf wird ein hoher Aufwand im Marketing nötig sein, um die Verbraucher langfristig für dieses Angebot zu gewinnen. Um das Vertrauen zu verbessern, welches insbesondere durch die fehlende Kontrolle der Qualität der Produkte gering ist, muss der Händler dauerhaft eine extrem hohe Qualität bieten. Der Stellenwert eines starken Vertrauens in den Onlinelebensmittelhändler ist v.a. deshalb so hoch, da in Deutschland die meisten Kunden nach einem bis drei nicht zufriedenstellenden Versuchen der Nutzung dieses Angebots, dieses nicht noch einmal in Anspruch nehmen. Alleinstellungsmerkmale sind wichtig, da der Konsument davon überzeugt werden muss, dass er durch den Onlinekauf Vorteile gegenüber dem traditionellen Einkauf hat. Denn sonst würden die meisten Menschen beim herkömmlichen Angebot bleiben. Solch ein USP könnte das Sparen von Zeit durch die Auslieferung oder

¹²² Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 5

Abholung sein oder Produkte, die es im stationären Geschäft nicht zu kaufen gibt.¹²³

Bei einem Blick in die Zukunft müssen die reinen Onlinehändler und die traditionellen Einzelhändler getrennt betrachtet werden. Für die reinen Onlinehändler wird es aufgrund der hohen Start-up-Kosten und des starken Preiswettbewerbs weiterhin schwer sein, den Eintritt in den Markt zu schaffen. Aussichtsreicher könnte es deshalb sein, als Nischenanbieter mit einem kleinen Sortiment an Frischware, welche eine sehr hohe Qualität aufweist, zu agieren. Dieses Angebot richtet sich somit eher an Kunden, die weniger preisbewusst sind.¹²⁴ Aufgrund der vielen Lebensmittelskandale in naher Vergangenheit haben viele Verbraucher das Vertrauen in die großen Händler verloren, so dass sie nach neuen Möglichkeiten suchen, qualitativ hochwertige Produkte zu erstehen.¹²⁵ Außerdem ist es für die Händler empfehlenswert mit Logistikunternehmen und weiteren Onlinehändlern zu kooperieren, um Größenvorteile, insbesondere beim Lieferservice, zu verwirklichen.¹²⁶

Die traditionellen Händler hingegen müssen sich entscheiden, ob sie ein Vorreiter im Onlinelebensmittelhandel sein wollen. Da die traditionellen Händler sich aber darum sorgen, dass sie auf lange Sicht Marktanteile an den Onlinelebensmittelhandel verlieren könnten, wird erwartet, dass in Zukunft viele Investitionen in diesem Bereich getätigt werden. Besonders für Supermärkte und SB-Warenhäuser besteht die Chance, sich durch das Anbieten von Onlinelösungen gegen den Wettbewerbsdruck der Discounter zu behaupten.¹²⁷

Insgesamt wird erwartet, dass das Marktwachstum sich zwar in den kommenden Jahren verstärken wird, aber der Onlinelebensmittelmarkt weiterhin ein Nischenmarkt bleibt. Dieses Marktwachstum wird auf den starken Wettbewerb des Lebensmittelmarktes zurückgeführt, aufgrund dessen viele Händler versuchen sich von anderen Händlern zu

¹²³ Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 6f.

¹²⁴ Ebd., S. 10

¹²⁵ Vgl. o.V., 2013, S. 26

¹²⁶ Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 10

¹²⁷ Ebd., S. 10f.

differenzieren. Die Perspektive des traditionellen Lebensmittelhandels wird jedoch als positiv angesehen. Denn sofern dieser es weiterhin schafft auf Kundenbedürfnisse einzugehen und seinen Service dementsprechend zu gestalten, wird er sich so schnell nicht vom Markt verdrängen lassen.¹²⁸

¹²⁸ Vgl. Warschun, M.; Rühle, J., 2012, S. 10

6. Veränderungen in der Logistik durch den Onlinehandel

Die Veränderungen, die der Onlinehandel mit sich bringt, sind zahlreich. Zunächst sollen einige allgemeingültige Entwicklungen beschrieben werden, die durch den Onlinehandel verursacht werden und die Auswirkungen auf die Logistik haben. Hierbei wird ein besonderes Augenmerk auf die Logistik von Lebensmitteln gelegt und ob es Unterschiede zu den Auswirkungen auf die Logistik von Non-Food-Artikeln gibt. Anschließend werden Veränderungen beschrieben, die nur im Onlinelebensmittelhandel auftreten sowie Veränderungen, die aus den vier verschiedenen Geschäftsmodellen resultieren, welche unter 5.4.3 näher erläutert werden.

6.1 Allgemeingültige Veränderungen

Als erste allgemeingültige Veränderung in der Logistik, die aus dem Onlinehandel entsteht, ist die Verlagerung der Kosten zu erwähnen. Es gibt Kosten, die im Onlinehandel anfallen, im stationären Handel jedoch nicht. Diese Logistikkosten resultieren aus der Verlagerung einiger Tätigkeiten vom Kunden auf die Distributionslogistik bzw. den LDL. In Abbildung 3 werden diese Tätigkeiten in zeitlicher Abfolge grafisch dargestellt.



Abbildung 3: Kundentätigkeiten beim Einkauf im Einzelhandel
(Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 127)

Es handelt sich um die *Anfahrt* zum Geschäft, das *Suchen* der Produkte, einschließlich der zurückgelegten Strecke, das Entnehmen der Ware aus den Regalen (*Gehen/Greifen*), das *Bezahlen* mit anschließender *Verladung* z.B. ins Auto und die *Heimfahrt*.¹²⁹ Diese Tätigkeiten entfallen für den Kunden beim Onlinehandel bzw. verlagern sich in ähnlicher Form, wie in Abbildung 4 dargestellt, auf den LDL.

¹²⁹ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 126f.



Abbildung 4: Tätigkeiten des LDL beim Onlinehandel (eigene Darstellung)

Jeder dieser Bereiche: *Anlieferung*, *Lagerung*, *Bestellung*, *Kontrolle des Geldflusses*, *Kommissionierung*, *Verpackung*, *innerbetrieblicher Transport*, *Versand* und *Inkasso* verursacht Kosten. Es ist wichtig diese Logistikkosten möglichst gering zu halten, um die Vorteile des Onlinehandels gegenüber dem stationären Handel nicht einzubüßen. Die Effizienzgewinne des Onlinehandels resultieren v.a. daraus, dass beim Direktvertrieb, wie dem Onlinehandel, einige Zwischenstufen entfallen. Bspw. sind die Warenbestände zentralisiert, so dass keine weiteren Lager nötig sind. Außerdem werden weder Verkaufsmitarbeiter noch Verkaufsflächen benötigt. Somit sinken die Vertriebskosten. Im stationären Handel hingegen bestehen mit dem Groß- und dem Einzelhandel Zwischenstufen, so dass es an dieser Stelle nicht bzw. kaum möglich ist die Kosten zu senken.¹³⁰ Diese durch den Onlinehandel entstandene Veränderung gilt für den Non-Food-Bereich ebenso wie für den Lebensmittelhandel.

Die Distributionslogistik ist für den Onlinehandel essenziell. Doch durch den zunehmenden Onlinehandel steigen auch die Anforderungen an diese. Aufgrund dessen kann eine gute Distributionslogistik/ein gutes E-Fulfillment als ein Erfolgsfaktor für E-Commerce-Unternehmen gesehen werden. Das E-Fulfillment muss stets flexibel und reaktionsfähig sein, um die steigenden Ansprüche der Kunden zu befriedigen. Diese sind im Onlinehandel besonders hoch, da den Kunden ein breites und weltweites Angebot zur Verfügung steht und die Möglichkeit zu einem anderen Händler zu wechseln daher sehr einfach ist.¹³¹

Die Anforderungen der Kunden bestehen u.a. in einer schnellen Lieferung, in möglichst engen Zeitfenstern, der Möglichkeit einer Sendungsverfolgung, einem kostenlosen Versand ab einem bestimmten Bestellwert, günstigen Preisen und einem einfachen Retourenmanagement. Hieraus ergeben sich verschiedene Herausforderungen für die LDL. Zunächst müssen die

¹³⁰ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 125ff.

¹³¹ Ebd., S. 125ff.

Sendungsgrößen paketdienstfähig sein. Außerdem muss die Zeit für die Kommissionierung möglichst kurz gehalten werden und die Transportgeschwindigkeit hoch um die geforderte schnelle Lieferung gewährleisten zu können. Des Weiteren stellt der boomende E-Commerce die Distributionslogistik vor die Aufgabe, die immer größer werdende Anzahl an Paketen handzuhaben. Diese werden zwar immer kleiner, aber die Abwicklung der Logistik, insbesondere der Disposition, wird zusätzlich durch die steigende Anzahl an verschiedenen Lieferadressen erschwert. Dies wiederum resultiert daraus, dass durch das Wachstum des Onlinehandels zunehmend Privathaushalte beliefert werden. Hinzu kommt, dass die Anzahl und die Größe der Pakete starken Schwankungen ausgesetzt sind und die LDL auch aus diesem Grund sehr anpassungsfähig sein müssen. Das Sendungsaufkommen erhöht sich weiterhin durch die steigende Anzahl an Retouren.¹³² Denn häufig bestellen die Kunden eine Auswahl an Waren und entscheiden sich erst nach Erhalt des Päckchens für eines der Produkte und schicken den Rest zurück.¹³³ Das Retourenmanagement stellt aber nicht nur aufgrund des steigenden Sendungsaufkommens eine weitere Herausforderung im E-Fulfillment dar, sondern es muss auch geregelt werden, wie die Pakete zurück zum Onlinehändler gelangen. Die Ware muss dort geprüft, wieder in den Bestand aufgenommen und neu verpackt werden.¹³⁴

Im Allgemeinen kommt es immer häufiger zu Problemen bei der Zustellung. Durch die steigende Anzahl an Single-Haushalten steigt die Anzahl der Zustellversuche. V.a. Berufstätige werden selten angetroffen. Alternativ muss der Kunde das Paket nach einer misslungenen Zustellung selbst bei einer Annahmestelle abholen. Dies stellt sich bei Berufstätigen jedoch wegen begrenzter Öffnungszeiten teilweise als schwierig dar. Die erläuterte Problematik des Transports zur Haustür wird oft auch als Problem der letzten Meile betitelt. Auf der letzten Meile steigen die Kosten immens an. Dies ist v.a. auf die hohe Anzahl an Stopps, mehrere Zustellversuche und ein aufwendiges Inkasso zurückzuführen. Eine Lieferung nach Feierabend, am Wochenende oder auf Termin würde zwar zu einer Verbesserung beitragen,

¹³² Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 126ff.

¹³³ Vgl. Mannschatz, A., 2012, S. 10

¹³⁴ Vgl. Krampe, H.; Lucke, H.-J., 2012, S. 375

da die Anzahl der Zustellversuche sinken würde, ist für die LDL aber nur schwer umsetzbar. Aus diesem Grund wird nach anderen Lösungen gesucht, die trotzdem die Kundenwünsche berücksichtigen sollen. Im Folgenden werden einige der Lösungen bzw. Lösungsansätze näher erläutert.¹³⁵

Zunächst sind Paketboxen zu nennen. Dies sind Boxen aus Stahlblech, welche an den Wohnungstüren angebracht werden und mit einem Zahlenschloss versehen sind. Bei einer Bestellung gibt der Kunde einen Zahlencode an. Mit diesem Code kann der LDL den Kasten öffnen und das Paket hineinlegen. Anschließend ändert sich der Zahlencode automatisch und kann nur noch vom Kunden mit dessen Code geöffnet werden. Somit ist der Empfang der Ware zeitlich flexibel und der Kunde muss keine zusätzlichen Wege zurücklegen. Allerdings muss der Kunde zunächst die Anschaffungskosten in Höhe von 100 bis 150 € in Kauf nehmen. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Bezahlung per Nachnahme nur schwer möglich ist.¹³⁶ In Bezug auf den Versand von Lebensmitteln sind die Zustellboxen nicht geeignet. Nicht nur die Zustellung gekühlter oder tiefgekühlter Ware stellt sich als problematisch dar. Die Waren wären generell großen Temperaturschwankungen ausgesetzt. Im Winter würden viele Waren Frostschäden davontragen, wenn sie einige Zeit in der Box liegen. Im Sommer hingegen würde vieles aufgrund der hohen Temperaturen verderben. Es zeigt sich hierbei wiederum die Sensibilität von Lebensmitteln und die sich daraus ergebenden Schwierigkeiten und Herausforderungen für die Logistik.

Alternativ zu den Zustellboxen können auch Pick-Up-Stellen genutzt werden. Dies können Tankstellen, Videotheken, Kioske oder ähnliches sein. Der Kunde wählt bei seiner Bestellung eine für ihn günstig gelegene Pick-Up-Stelle aus, an die die Ware geliefert wird. Anschließend bekommt der Kunde eine Mail oder SMS über das Eintreffen der Ware am Ort seiner Wahl und kann sie dort in den nächsten zehn Tagen abholen. Auch bei dieser Art der Zustellung ist der Empfang der Ware zeitlich flexibel. Meist haben diese Pick-Up-Stellen lange Öffnungszeiten, was dem Kunden die Abholung erleichtert. Der Kunde muss zwar einen zusätzlichen Weg in Kauf nehmen, allerdings

¹³⁵ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 129

¹³⁶ Ebd., S. 129f.

kann dieser oft auch mit dem Heimweg von der Arbeit verbunden werden.¹³⁷ Diese Zustellungsart eignet sich weitaus besser für den Versand von Lebensmitteln, als die Paketboxen. Allerdings wären hierfür zunächst einige Maßnahmen zu ergreifen, welche Investitionen erfordern. Die Pick-Up-Stellen müssten über verschieden temperierte Räumlichkeiten und evtl. bestimmte Einrichtungen an der Schnittstelle zwischen Fahrzeug und Kühlraum verfügen, um eine lückenlose Kühlkette bis zum Kunden gewährleisten zu können. Die verschiedenen baulichen Vorrichtungen an den Schnittstellen werden im Kapitel 4.4 „Besonderheiten der Logistik von Lebensmitteln“ genauer beschrieben. Es ist fraglich, ob diese Investitionen lohnenswert sind. Zum einen ist der Anteil des Onlinelebensmittelhandels noch so gering, dass es sich für solche kleinen Mengen nicht lohnt hohe Investitionen zu tätigen. Zum anderen müsste die Ware, v.a. wenn es sich um gekühlte bzw. tiefgekühlte Ware handelt, trotzdem relativ zeitnah an der Pick-Up-Stelle abgeholt werden. Daher sollte bei der Logistik von Lebensmitteln eher an Zustellverfahren angeknüpft werden, bei denen der Zeitpunkt der Lieferung mit dem Kunden abgesprochen wird. Auch hierbei wird offensichtlich, dass der Lebensmittel-Onlinehandel noch mehr Probleme aufwirft als der Onlinehandel mit Non-Food-Artikeln und weniger flexibel ist.

Zwei weitere Beispiele für Lösungsansätze der letzten Meile sind große Briefkästen für ganze Straßen und kleine Türme, die auf öffentlichen Plätzen stehen und in die Erde eingelassen werden.¹³⁸ Bei beiden Zustellarten ist aus den gleichen Gründen, wie bei den Paketboxen, die Tauglichkeit für Lebensmittel nicht gegeben.

Markus Wotruba, Standortforscher der Münchner Handelsberatung BBE, nennt in einem Artikel der Deutschen Verkehrs-Zeitung (DVZ) zwei weitere alternative Zustellmöglichkeiten, die in Zukunft zur Anwendung kommen könnten. Zum einen spricht er von einer Lieferung in das Auto des Kunden. Dieses könnte mit Hilfe eines GPS-Gerätes geortet werden und die Ware vom LDL dort im Kofferraum hinterlassen werden. Die Zentralverriegelung moderner Fahrzeuge würde dies zulassen. Anhand eines Bewegungsprofils

¹³⁷ Vgl. Vahrenkamp, R.; Kotzab, H., 2012, S. 130

¹³⁸ Ebd., S. 129f.

des Kunden, welches z.B. zeigt, wann dieser zur Arbeit fährt und wann wieder zurück, weiß der LDL in welchem Zeitraum er die Ware in das Auto liefern muss. Kommt der Besteller zurück zu seinem Auto, befindet sich seine Ware bereits im Kofferraum. Die zweite Möglichkeit, die Wotruba erwähnt, ist die Nutzung von Zustellungsbasen in der Innenstadt. Hierfür könnten leerstehende Supermärkte oder Parkhäuser genutzt werden, von wo aus die Waren dann beispielweise per Lastenfahrrad an die Haushalte ausgeliefert werden könnten. Diese Variante ermöglicht nicht nur CO₂-Einsparungen, sondern bietet auch Einsparungspotenziale für wiederholte Zustellversuche. Denn die zurückzulegende Strecke ist durch die Zustellungsbasis kürzer und somit auch weniger zeitintensiv, als etwa eine Belieferung, die von einem Zentrallager aus startet.¹³⁹

Trotz zahlreicher Lösungsansätze wird deutlich, dass an räumlich-zeitlich entkoppelten Zustellungsmöglichkeiten noch gearbeitet werden muss. Dies gilt v.a. für den Bereich des Lebensmittelversands.

6.2 Veränderungen speziell im Lebensmittelhandel

Im Bereich der räumlich-zeitlich aufeinander abgestimmten Zustellung bzw. Selbstabholung haben sich die im Kapitel 5.4.3 bereits vorgestellten Geschäftsmodelle entwickelt. Im weiteren Verlauf soll auf die Veränderungen der Logistik, die diese Modelle mit sich bringen, in einem Vorher-Nachher-Vergleich eingegangen werden. Es wird verglichen, welche neuen Aufgaben die Filialen bzw. die Zentrallager übernehmen müssen und was unverändert bleibt. Außerdem wird die Schnittstelle zum Kunden betrachtet, welche sich im Vergleich zum traditionellen Einkauf teilweise verändert. Da der Onlinehandel im Lebensmittelmarkt noch sehr neu und schlecht etabliert ist, gibt es über die Auswirkungen und Änderungen, die sich für den LEH ergeben, wenig bis keine Literatur. Aus diesem Grund beruhen die folgenden Erläuterungen auf den Gedanken und Schlussfolgerungen der Autorin dieser Arbeit.

¹³⁹ de Jong, N., 2013, S. 5

Die filialbasierte Auslieferung beruht, wie der Name bereits sagt, auf bestehenden Filialen. Für diese Filialen ergeben sich durch den Onlinehandel jedoch, zusätzlich zu ihren alltäglichen Aufgaben, einige weitere Anforderungen. Hierzu zählen logistische Tätigkeiten, wie die Kommissionierung und Verpackung und der anschließende Transport bzw. die Auslieferung zum Kunden. Damit sind weitere Aufgaben verbunden. Bspw. muss die Mitarbeiterereinsatzplanung angepasst werden, denn je nach Anzahl der Onlinebestellungen werden mehr Mitarbeiter benötigt als vorher. Außerdem müssen die Auslieferungen disponiert werden. Hierbei ist zum einen zu beachten, dass in den Zeiträumen, in denen Auslieferungen stattfinden sollen, mehr Mitarbeiter anwesend sein müssen und zum anderen nach Möglichkeit die vom Kunden gewünschten Zeitfenster eingehalten werden. Dies ist v.a. wichtig um den Kunden langfristig zu binden und die Beliebtheit des Lebensmittel-Onlinehandels zu steigern. Des Weiteren werden für die Auslieferung Fahrzeuge benötigt, welche auch über ausreichende Kühlmöglichkeiten verfügen müssen. Zusätzlich ist das kostenrechnerische Talent des Filialleiters gefragt, um die Effizienz dieses Modells sicherzustellen. Infolge der Veränderungen entstehen Kosten, die nur ab einem bestimmten Bestellwert und einer bestimmten Anzahl an Onlinebestellungen gedeckt werden können. Um die genannten Tätigkeiten effizient und erfolgreich umzusetzen, ist logistisches Know-how gefordert. Aus diesem Grund ist es zu empfehlen einige Mitarbeiter in Bereichen, wie Kommissionierung und Verpackung, zu schulen. Zusätzlich ist es ratsam einen Fachmann für Logistik einzustellen, welcher u.a. die Mitarbeiterereinsatzplanung und die Disposition übernehmen kann. Darüber hinaus müssen verschiedene Materialien und Ressourcen bereitgestellt werden. Für die Kommissionierung werden z.B. geeignete Packmittel, wie Kartons und Kühlboxen, sowie Ladehilfsmittel, wie bspw. Paletten, benötigt. Je nach Größe und Anzahl der Aufträge werden, falls noch nicht bzw. nicht in ausreichendem Maße vorhanden, Gabelhubwagen oder alternative Unstetigförderer¹⁴⁰ gebraucht. Des Weiteren werden Flächen benötigt, die

¹⁴⁰ Unstetigförderer sind Transportmittel, die zwischen Lastfahrten und Leerfahrten wechseln und hierbei Stück- und Schüttgut transportieren. Im Gegensatz zu Stetigförderern

das kurzfristige Lagern der kommissionierten Waren bis zu ihrer Auslieferung ermöglichen. Bezüglich der Schnittstelle zum Kunden lässt sich eine Verschiebung dieser, von der Filiale zur Wohnung des Kunden, feststellen. Die Waren gehen nicht wie beim traditionellen Einkauf in der Filiale in den Besitz des Kunden über, sondern an dessen Wohnungstür, an der teilweise auch die Zahlungsabwicklung stattfindet. Wenn die Ware nicht mit einem der unter 5.1 beschriebenen Zahlungsverfahren bezahlt wurde, kann diese auch vor Ort bar oder teilweise per Terminal bezahlt werden.¹⁴¹ Bis auf die *Bezahlung* entfallen für den Kunden die unter 6.1 genannten Tätigkeiten, so dass dieses Geschäftsmodell für den Kunden als sehr bequeme Variante des Einkaufens betrachtet werden kann.

Der filialbasierte „Click-and-Collect“-Service baut ebenso wie die filialbasierte Auslieferung auf bereits bestehenden Filialen auf. Auch bei diesem Geschäftsmodell müssen die Mitarbeiter neue Tätigkeiten übernehmen. Hierzu zählen die Kommissionierung und Verpackung der Waren und die Mitarbeiterereinsatzplanung. Diese ist unabdingbar um die rechtzeitige Bereitstellung der Waren für den Kunden gewährleisten zu können. Darüber hinaus sollte überlegt werden ein System einzuführen, mit dem die Übergabe der Waren an den Kunden geschehen soll. Dies wäre z.B. durch eine Art Schalter möglich, so dass die Kunden nicht erst die Filiale betreten müssen und es eine strikte Trennung vom Onlinehandel und dem herkömmlichen Einkauf gäbe. Die Abläufe würden somit vereinfacht werden und es käme nicht zu einer chaotischen Vermischung der beiden Vertriebsformen. Allerdings würde bei dem Einsatz eines Schalters ein weiterer Mitarbeiter benötigt, der diesen besetzt und die Ausgabe der Waren und die Abwicklung der Bezahlung übernimmt. Generell werden bei diesem Geschäftsmodell zusätzliche Mitarbeiter benötigt, die die Waren kommissionieren und verpacken. Ebenso wie bei der filialbasierten Auslieferung werden Packmittel, Ladehilfsmittel, Gabelhubwagen o.ä. und Lagerfläche benötigt, um die Onlinebestellungen zu kommissionieren, zu verpacken und kurzzeitig

transportieren Unstetigförderer ihr Gut diskontinuierlich. Als Beispiele sind Gabelhubwagen und Stapler zu nennen. (Vgl. Martin, H., 2011, S. 214)

¹⁴¹ Vgl. o.V. (2014), <http://www.lebensmittel.de/?p=infoseiten/zahlungsangebote&redir=1#kap03>, Stand: 29.01.2014

zu lagern. Beim filialbasierten „Click-and-Collect“-Service bleibt die Schnittstelle zwischen Kunde und Händler, wie beim traditionellen Handel, in der Filiale. Trotzdem entfallen einige der Kundentätigkeiten, die in Abbildung 3 im Kapitel 6.1 dargestellt werden. In diesem Fall sind es die Tätigkeiten *Suchen* und *Gehen/Greifen*. Der Kunde tritt, im Gegensatz zur filialbasierten Auslieferung, selbst in den Einkaufsprozess ein. Er übernimmt die *Anfahrt*, das *Bezahlen*, die *Verladung* und die *Heimfahrt*. Die Verladung kann teilweise auch durch einen Mitarbeiter des Geschäftes übernommen werden. Die Filiale braucht sich demnach nicht um einen Versand der Waren kümmern. Das spart Zeit, Kosten und Mitarbeiter. Dieses Geschäftsmodell in der spezialisierten Form eines Drive-in-Supermarktes ist in Frankreich bereits weit verbreitet. Dort bestehen ca. 2.000 Supermärkte dieser Form, welche im Jahr 2012 in etwa 2 Mrd. € erwirtschafteten. In Deutschland hingegen bestehen solche Märkte erst mit einer Anzahl, die im niedrigen zweistelligen Bereich liegt.¹⁴²

Bei dem Geschäftsmodell „Zentrallager mit Auslieferung“ entstehen kaum neue, unbekannte Tätigkeiten, vorausgesetzt das Zentrallager bestand bereits vor der Einführung des Onlinehandels zur Belieferung der Filialen. Ist dies der Fall, sind sowohl die Kommissionierung als auch die Verpackung für die dortigen Mitarbeiter Routineaufgaben. Ebenso die damit verbundene Mitarbeiterereinsatzplanung wurde bereits vor der Einführung eines Onlinehandels durchgeführt. Lediglich im Bereich der Auslieferungen kommt es zu neuen Herausforderungen. Zusätzlich zu der Belieferung der Filialen müssen die Privatkunden beliefert werden. Hierfür ist eine gute Disposition unerlässlich, denn die Adressaten wechseln und es kommen immer neue Adressen hinzu. Teilweise muss vor Ort auch noch die Zahlung abgewickelt werden. Dies muss bei der Disposition beachtet werden, da bei einer Zahlung vor Ort mehr Zeit für die Auslieferung benötigt wird. Es besteht die Herausforderung die Abfertigung der Filialen und die Abfertigung der Onlinebestellungen geschickt zu koordinieren, um beides gewährleisten zu können. Hierfür werden zunächst mehr Mitarbeiter, aber auch mehr

¹⁴² Vgl. Bruckner, W., 2013, <http://www.dvz.de/themen/industrie-und-handelslogistik/single-view/nachricht/intralogistik-fuer-drive-in-maerkte.html>, Stand: 17.12.2013

Ladehilfsmittel und eventuell andere Packmittel benötigt. Des Weiteren bedarf es zusätzlicher Auslieferfahrzeuge, die ggf. kleiner sein sollten. Zum einen bestellen noch nicht viele Kunden online und es handelt sich somit normalerweise um haushaltsübliche Mengen. Zum anderen sind die Onlinebesteller hauptsächlich Privatkunden, so dass die Waren in Wohngebieten angeliefert werden müssen. Dort gelten häufig Anlieferrestriktionen für große Lkw. Daher ist die Belieferung mit kleinen Fahrzeugen insbesondere in Wohngebieten wesentlich einfacher. Überdies werden Flächen für eine separierte Zwischenlagerung der kommissionierten Waren der Onlinebestellungen benötigt. Bei diesem Geschäftsmodell befindet sich die Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Händler, ebenso wie bei der filialbasierten Auslieferung, an der Wohnungstür des Kunden. Auch die Kundentätigkeiten gleichen denen der filialbasierten Auslieferung, denn der Kunde muss die Ware lediglich bezahlen.

Beim Zentrallager mit Selbstabholung („Click-and-Collect“) hingegen übernimmt der Kunde, wie beim filialbasierten „Click-and-Collect“-Service, die Tätigkeiten *Anfahrt*, *Bezahlen*, *Verladung* und *Heimfahrt*. Die Schnittstelle befindet sich demnach am Zentrallager. Dort muss als einzige Neuerung ein System eingeführt werden, mit dem die Ware an den Kunden übergeht. Dies könnte ein Schalter sein, an dem der Kunde die Ware in Empfang nimmt und bezahlt. Wie bei dem Modell des Zentrallagers mit Auslieferung sind die Tätigkeiten Kommissionieren, Verpacken und die Mitarbeiterereinsatzplanung Routinetätigkeiten. Allerdings muss auch hier die Abwicklung für die Filialen und die Privatkunden koordiniert werden. Ebenso werden zusätzliche Mitarbeiter, Packmittel, Ladehilfsmittel etc. benötigt, um den erhöhten Aufwand abzufangen.

In Bezug auf das Retourenmanagement, gilt für alle vier Modelle das Gleiche. Lebensmittel sind vom Umtausch ausgeschlossen. Sollte die Ware jedoch defekt oder mangelhaft sein, darf sie zurückgegeben werden. Um für solche Fälle ein aufwendiges Retourenmanagement zu vermeiden, ist folgendes zu empfehlen. Der Kunde muss die Ware beim Erhalt, sowohl in der Filiale, als auch an der Wohnungstür kurz überprüfen. Wenn er anschließend den Erhalt der Ware quittiert, darf er diese nur noch in

Ausnahmefällen zurückgeben. Dies könnte bspw. der Fall sein, wenn es sich um Mängel handelt, die erst nach dem Öffnen sichtbar werden und nicht durch eigenes Verschulden entstanden sind.

Ein weiterer Punkt, der für alle Modelle gleichermaßen gilt, ist die Schwierigkeit im Umgang mit Frischware bzw. Tiefkühlprodukten. Bei den Modellen filialbasierter „Click-and-Collect“-Service und Zentrallager mit Selbstabholung („Click-and-Collect“) wird eine spezielle Verpackung benötigt, damit der Kunde die Ware ohne Qualitätsverluste bis in den heimischen Kühlschrank o.ä. transportieren kann. Diese Verpackung muss die Temperatur der Ware für die Zeit des Transports in einem bestimmten Bereich halten können. Je nach Art der Ware variiert der Temperaturbereich. Somit müssen z.B. Tiefkühlprodukte auf einer deutlich niedrigeren Temperatur gehalten werden als Milchprodukte. Zum Transport von temperaturgeführten Waren eignen sich Styroporboxen besonders gut. Diese können über einen relativ langen Zeitraum die Umgebungstemperatur abschirmen, so dass die Temperatur im Inneren eine gewisse Zeit konstant bleibt. Da nach einiger Zeit ein langsamer Angleich der Innentemperatur an die Außentemperatur erfolgt, können Tiefkühlprodukte bzw. Frischware erst kurz vor der Abholung kommissioniert werden.¹⁴³ Deshalb ist bei Waren dieser Art entweder eine genaue Abstimmung des Abholzeitpunktes notwendig oder der Kunde muss Wartezeiten an der Filiale in Kauf nehmen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass der Kunde eine eigene Kühlbox mitbringt, in der er die Waren zu seiner Wohnung transportiert. Sollte die Ware vor dem Eintreffen des Kunden an der Filiale kommissioniert werden, müssen Räumlichkeiten zur Verfügung stehen, in denen die Waren bis zur Abholung gelagert werden können.

Bei den beiden Geschäftsmodellen mit Auslieferung, der filialbasierten Auslieferung und dem Zentrallager mit Auslieferung müssen entweder ebenfalls Verpackungen verwendet werden, in denen den Kunden die Waren bis an die Haustür geliefert werden. Oder es müssen spezielle Kühlfahrzeuge

¹⁴³ Vgl. o.V., o.J., <http://www.storopack.de/produkte-loesungen/massgeschneiderte-schutzverpackungen-aus-eps-epp-und-neopor/thermoboxen-isolierboxen.html>, Stand: 06.03.2014

eingesetzt werden, die über verschieden temperierte Bereiche verfügen, um den unterschiedlichen Temperaturanforderungen gerecht zu werden. Eventuell ist es auch zu empfehlen sowohl eine geeignete Verpackung als auch Kühlfahrzeuge einzusetzen. Somit wird die Einhaltung der Kühlkette bis zur Haustür gewährleistet.

Die vier Geschäftsmodelle lassen sich u.a. an der Anzahl der Tätigkeiten, die der Kunde bzw. der Lebensmittelhändler übernimmt, unterscheiden. Bei den beiden Modellen mit Selbstabholung ist der Grad des Selbsteintritts des Kunden höher, als bei den Modellen mit Auslieferung. Die beiden Geschäftsmodelle mit Auslieferung sind also die Modelle, die für den Kunden am bequemsten sind und für ihn kaum einen Aufwand bedeuten. Diese Modelle induzieren hingegen einige Neuerungen und einen erhöhten Aufwand für den Händler. Im Gegensatz dazu sind die Modelle mit Selbstabholung für den Händler weniger aufwendig. Es bleibt abzuwarten welche Geschäftsmodelle sich in Zukunft langfristig am Markt etablieren können. Dies wird größtenteils durch die Präferenzen der Kunden entschieden werden.

7. Prüfung und Beurteilung der verschiedenen Modelle

Die vier Geschäftsmodelle, welche in Kapitel 5.4.3 beschrieben werden und in Kapitel 6.2 auf ihre Veränderungen, die sie für die Logistik bzw. die Händler mit sich bringen, untersucht werden, werden in diesem Kapitel nach verschiedenen Kriterien geprüft und bewertet.

Die folgende Tabelle 2 zeigt die Bewertung der Geschäftsmodelle nach den verschiedenen Kriterien.

	Zahlungsabwicklung	Retourenmanagement	Kosten für den Kunden	Aufwand für den Kunden	Kosten für den Händler	Aufwand für den Händler	Umgang mit Frisch- und Tiefkühl-Ware	Durchschnittsnote	Rang
Filialbasierte Auslieferung	2	3	3	1	4	4	4	3,0	2
Filialbasierter „Click-and-Collect“-Service	2	2	3	2	3	3	3	2,6	1
Zentrallager mit Auslieferung	2	3	3	1	4	4	4	3,0	2
Zentrallager mit Selbstabholung (“Click-and-Collect”)	2	2	3	2	3	3	3	2,6	1

Tabelle 2: Bewertung der vier verschiedenen Geschäftsmodelle (eigene Darstellung)

In den Spalten befinden sich die Bewertungskriterien, in den Zeilen die vier verschiedenen Modelle. Die Bewertung erfolgt nach dem Schulnotensystem: eins steht für ein positives Abschneiden des Modells bei diesem Kriterium, sechs für ein negatives Abschneiden. Bei der Bildung der Noten wird immer mit dem traditionellen Einkauf verglichen. Wenn das Modell bei einem Kriterium besser abschneidet als dieser, bekommt es eine eins. Schneidet es in etwa genauso gut ab, wie der traditionelle Einkauf, bekommt das Modell

die Note zwei. Wenn ein Modell jedoch schlechter abschneidet als die Form des traditionellen Einkaufs, erhält das Modell die Note drei oder schlechter. Aus den Noten aller Kriterien wird anschließend eine Durchschnittsnote ermittelt. Anhand dieser Durchschnittsnote wird die Rangfolge festgelegt. Der Rangfolge ist zu entnehmen, wie effektiv und erfolgversprechend die einzelnen Geschäftsmodelle sind. Die Bewertung beruht auf einer eigenen Einschätzung. Diese wurde anhand der vorher in Kapitel 6.2 aufgeführten Anforderungen und Veränderungen für den Händler getroffen.

Die beiden Geschäftsmodelle mit Selbstabholung, der filialbasierte „Click-and-Collect“-Service und das Zentrallager mit Selbstabholung („Click-and-Collect“), haben mit einer Durchschnittsnote von 2,6 am besten abgeschnitten. Die beiden Modelle mit Auslieferung liegen gemeinsam auf Rang 2 mit einer Durchschnittsnote von 3,0. Im folgenden Abschnitt wird auf jedes der Bewertungskriterien gesondert eingegangen, um die Bildung der einzelnen Noten transparent und verständlich zu machen.

Im Bereich der Zahlungsabwicklung unterscheiden sich die Modelle kaum. Entweder wird die Bezahlung bereits online durchgeführt oder je nach Modell an einem Schalter bzw. beim Fahrer. Die Onlineshops werden meist durch einen externen E-Commerce-Anbieter betrieben, so dass bei der Onlineabwicklung der Zahlung kein Aufwand für den Händler entsteht. Aus diesem Grund ist die Zahlungsabwicklung ähnlich der des traditionellen Einkaufs, so dass an dieser Stelle alle Modelle die Note zwei erhalten.

Beim Retourenmanagement weichen die Modelle mit Auslieferung leicht von den Modellen mit Selbstabholung ab. Hat ein Kunde seine Waren in einer Filiale oder dem Zentrallager abgeholt, muss er, falls er etwas retournieren möchte, selbst dorthin fahren. Wurden dem Kunden die Waren jedoch nach Hause geliefert, könnte er diese bei der nächsten Lieferung dem Fahrer wieder mitgeben. Hierbei entsteht ein leicht erhöhter Aufwand. Der Fahrer muss die defekte Ware wieder zurücktransportieren. Anschließend können alle für eine Retoure notwendigen Maßnahmen ergriffen werden. Diese sind für alle Modelle gleich. Aufgrund des kleinen Unterschieds, der bezüglich des Aufwands zwischen den Modellen mit Selbstabholung und denen mit

Auslieferung besteht, wurde den Modellen „Filialbasierter „Click-and-Collect“-Service“ und „Zentrallager mit Selbstabholung“ („Click-and-Collect“) die Note zwei gegeben. Diese beiden Modelle unterscheiden sich bezüglich der Retourenabwicklung nicht vom traditionellen Einkauf. Die Modelle „Filialbasierte Auslieferung“ und „Zentrallager mit Auslieferung“ erhalten aufgrund des leicht erhöhten Aufwands die Note drei.

Die Kosten für den Kunden sind beim Lebensmittel-Onlinehandel nur schwer zu differenzieren, da diese auch von Anbieter zu Anbieter variieren. Bei einer Selbstabholung wird eine Servicegebühr für den entstandenen Aufwand der Kommissionierung, Verpackung und Bereitstellung der Waren erhoben. Wird die Ware nach Hause geliefert, sind Versandkosten zu zahlen, welche auch den Aufwand für die Kommissionierung und Verpackung berücksichtigen. Diese unterscheiden sich je nach Tageszeit, zu der die Auslieferung stattfinden soll. Viele Händler erlassen ihren Kunden die Versandkosten ab einem bestimmten Bestellwert. Bei der Selbstabholung fallen für den Kunden zusätzlich Spritkosten an. Da die Kosten für den Kunden aufgrund der eben genannten Faktoren generell nicht exakt bestimmt werden können, sind die Spritkosten hier jedoch zu vernachlässigen. Insgesamt gilt, dass ein Onlinekauf von Lebensmitteln für den Kunden teurer ist, als ein traditioneller Einkauf. Daher erhalten alle vier Geschäftsmodelle die Note drei.

Wird der Aufwand für den Kunden bei allen vier Modellen betrachtet, wird deutlich, dass dieser bei allen Modellen geringer ist als beim herkömmlichen Einkauf. Insbesondere die beiden Modelle mit Auslieferung sind für den Kunden kaum mit Aufwand verbunden. Bis auf die Bezahlung und den Bestellvorgang werden alle Tätigkeiten für den Kunden übernommen. Somit sind diese Modelle auch mit weniger Aufwand verbunden, als der traditionelle Lebensmittelkauf und erhalten deshalb die Note eins. Bei den Modellen mit Selbstabholung entfallen im Vergleich zum traditionellen Einkauf nur die Tätigkeiten *Suchen* und *Gehen/Greifen*. Dafür muss der Kunde jedoch die Waren online auswählen und bestellen. Somit bieten diese beiden Modelle gegenüber dem traditionellen Einkauf nur einen kleinen Vorteil, welcher so gering ist, dass sie an dieser Stelle die Note zwei erhalten.

Die Kosten für den Händler sind bei den beiden Modellen mit Auslieferung am höchsten. Hierbei fallen zusätzlich zu den Kosten für die Kommissionierung, Verpackung und Verladung noch Kosten für den Transport und die Zahlungsabwicklung an. Bei den Modellen mit Selbstabholung entstehen hingegen keine Kosten für den Transport. Zwar kostet die Abwicklung der Abholung durch den Kunden auch Geld, diese Kosten sind jedoch nicht mit den hohen Kosten des Transports zu vergleichen. Der traditionelle Einkauf bleibt jedoch die günstigste Variante, da keine Kosten für die Kommissionierung und Verpackung anfallen. Aus den genannten Gründen erhalten die Modelle „Zentrallager mit Selbstabholung“ („Click-and-Collect“) und „Filialbasierter „Click-and-Collect“-Service“ die Note drei und die Modelle „Zentrallager mit Auslieferung“ und „Filialbasierte Auslieferung“ die Note vier.

Ähnliches gilt auch für den Aufwand des Händlers. Dieser erhöht sich durch die Einführung eines Onlineservices. Die Modelle mit Auslieferung verursachen hierbei einen noch höheren Aufwand, als die Modelle mit Selbstabholung. Bei den Modellen mit Selbstabholung besteht der erhöhte Aufwand im Kommissionieren und Verpacken der Ware und dem Abholvorgang. Bei den beiden Geschäftsmodellen mit Auslieferung entfällt zwar der Abholvorgang, anstelle dessen muss jedoch der Transport geplant und durchgeführt werden. Auf die zusätzlichen Aufwendungen, die für das Kommissionieren, das Verpacken, den Abhol- bzw. Liefervorgang notwendig sind, wird an dieser Stelle nicht erneut eingegangen, da dies bereits in Kapitel 6.2 ausführlich beschrieben wird. Aufgrund dessen, dass der Aufwand für den Händler bei einer Selbstabholung höher ist, als beim traditionellen Einkauf, erhalten die Modelle mit Selbstabholung eine drei. Die Modelle mit Auslieferung bekommen hingegen die Note vier, da hierbei der Aufwand für den Händler noch höher ist als bei den Modellen mit Selbstabholung.

Im Umgang mit Frisch- bzw. Tiefkühl-Ware ist auch ein zusätzlicher Aufwand zu verzeichnen. Beim Onlineservice ist der Kunde nicht ausschließlich selbst dafür verantwortlich die Ware unversehrt nach Hause zu transportieren. Bei einer Selbstabholung werden spezielle Verpackungen und Kühlmöglichkeiten

benötigt, um die Waren bis zur Abholung vorschriftsmäßig zwischenzulagern. Bei einer Auslieferung kommt noch hinzu, dass spezielle Fahrzeuge benötigt werden. Hieraus ergibt sich, dass die Modelle mit Selbstabholung wieder besser abschneiden als die Modelle mit Auslieferung. Somit bekommen erstere eine drei und letztere die Note vier.

Insgesamt wird deutlich, dass alle vier Modelle schlechter Abschneiden, als der traditionelle Handel. Dies resultiert aus dem erhöhten Aufwand und den höheren Kosten. Nichts desto trotz ist der Onlinehandel ein Service, der in der heutigen Zeit gefragt ist und für den viele Menschen nach und nach immer mehr bereit sein werden zu zahlen. Der Onlinehandel stellt eine Erleichterung für die Kunden dar. Dies gilt insbesondere für Berufstätige und ältere Menschen. Der Lebensmittel-Onlinehandel ist eine, auf die sich verändernden Strukturen des Alltags angepasste, Form des Einkaufs.

Werden die vier Modelle untereinander verglichen, schneiden die Modelle mit Selbstabholung besser ab. Für den Kunden stellen die Modelle mit Auslieferung zwar die bequemere Variante dar, für den Händler sind diese jedoch noch kostenintensiver und aufwendiger, weshalb sie sich teilweise nicht rentieren. Außerdem wurde in der Studie „Trends im Handel 2020“ der KPMG AG und des EHI Retail Institutes herausgefunden, wie bereits in Kapitel 5.4.3 erwähnt, dass die Befragten die Selbstabholung der Auslieferung vorziehen. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass die Selbstabholung flexibler ist. Bei einer Auslieferung muss der Kunde sich bereits im Voraus auf ein bestimmtes Zeitfenster festlegen, in welchem geliefert wird und in welchem er sich auf jeden Fall zu Hause befinden muss.¹⁴⁴ Ob sich diese Tendenz weiter fortsetzt bleibt abzuwarten.

¹⁴⁴ Vgl. Gerling, M., 2012, S. 45

8. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einer Einführung in das Thema der Logistik. Der Begriff Logistik wird definiert und ihre Einsatzfelder beschrieben. Anschließend werden die einzelnen Bereiche der Logistik erläutert, um zu verdeutlichen in welchem Gebiet der Fokus dieser Arbeit liegt. Die Beschaffungslogistik ist zuständig für den reibungslosen Materialfluss der Waren vom Lieferanten bis zur pünktlichen Anlieferung für die Produktion. Die Produktionslogistik hingegen muss den gesamten Produktionsprozess sicherstellen. Der wichtigste Bereich für diese Arbeit ist die Distributionslogistik, welche dafür sorgt, dass die Waren zum Abnehmer gelangen. Zu ihren Aufgaben zählen u.a. die Kommissionierung, die Verpackung und der Transport. Hierbei müssen viele Faktoren berücksichtigt werden, wie bspw. die Gegebenheiten der Waren, die einen großen Einfluss auf die Abläufe in der Distributionslogistik haben. Diese Arbeit konzentriert sich überwiegend auf Lebensmittel, welche eine besonders sensible und heterogene Ware darstellen. Aus diesem Grund sind die Herausforderungen für die Logistik bei der Behandlung von Lebensmitteln besonders hoch. Die sich ergebenden Herausforderungen bilden die Problemstellung dieser Arbeit. Der letzte Aufgabenbereich der Logistik ist die Entsorgungslogistik, welche für die Entsorgung jeglicher anfallender Abfälle verantwortlich ist.

In Kapitel 3 wird ein Einblick in die Abläufe und Ausprägungsformen der Handelslogistik gegeben. Diese weist viele Überschneidungen mit der Distributionslogistik auf, da sie sich vorwiegend mit Aufgaben wie der Planung des Lagers, der Kommissionierung, der Verpackung, dem Transport etc. beschäftigt. Zunächst werden in diesem Kapitel die drei Distributionsysteme direkter, einstufiger und zweistufiger Vertrieb, die in der Handelslogistik zum Einsatz kommen, kurz erläutert. Anschließend wird auf die Formen des Einzelhandels in Deutschland eingegangen, welche im weiteren Verlauf der Arbeit noch eine wichtige Rolle spielen. Dies sind der Facheinzelhandel, Supermärkte, Discounter, Kaufhäuser, SB-Warenhäuser und Versandhandel. Im Anschluss daran werden Einflussfaktoren der Handelslogistik beschrieben. Hierzu zählen z.B. die baulichen Gegeben-

heiten, wie das Vorhandensein und die Anzahl der Rampen und der Standort des Lagers oder der Filialen, welche u.a. das Transportmittel bestimmt. Die spezifischen Eigenschaften der Waren, wie z.B. der Aggregatzustand, beeinflussen ebenfalls die Wahl des Transportmittels, die eingesetzte Umschlagtechnik, etc. Danach werden Trends beschrieben, die die Handelslogistik beeinflussen. Dies sind bspw. die Entwicklung des Onlinehandels und die zunehmende Prozessoptimierung für die verschiedensten Systeme zum Einsatz kommen, wie bspw. beleglose Kommissionierverfahren.

Im darauffolgenden Kapitel 4 wird speziell auf den Lebensmittelhandel eingegangen. Die filialisierten Vertriebsformen, auf die sich in dieser Arbeit aufgrund ihres hohen Vorkommens und ihrer Komplexität in Bezug auf die Logistik konzentriert wird, sind SB-Warenhäuser, große Supermärkte, Supermärkte, Discounter und übrige Lebensmittelgeschäfte, wie Biomärkte und Convenience-Shops. Der LEH ist mit einem Drittel des gesamten Umsatzvolumens die umsatzstärkste Branche des Einzelhandels in Deutschland. Der Bruttogesamtumsatz des LEH steigt zwar kontinuierlich an, aber nur langsam. Hierzu ist aber auch zu sagen, dass dieser einem starkem Wettbewerb ausgesetzt ist. Trotzdem zeigt sich eine starke Dynamik, welche sich in Form von Verschiebungen in der Beliebtheit der verschiedenen Vertriebsformen äußert. Als Beispiel ist zu nennen, dass sich mehr große Supermärkte gebildet haben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wieder mehr Wert auf Service, wie z.B. auf Frischetheken, gelegt wird. In dieser Art zeigen sich mehrere Veränderungen in Bezug auf die Vertriebsformen des LEH. Die Triebkräfte dieser Entwicklungen sind u.a. die demographische Entwicklung, sprich die Tendenz zur zunehmend alternden Bevölkerung. Dies trägt dazu bei, dass Läden in Wohngebieten aufgrund der sinkenden Mobilität wieder an Bedeutung gewinnen. Eine weitere Triebkraft ist die Umstrukturierung des Alltags. Durch die zunehmende Spontanität, induziert durch Schichtarbeit, Wochenendarbeit etc., verändert sich das Essverhalten. Es wird mehr Convenience Food gekauft und Läden mit langen Öffnungszeiten können von dieser Entwicklung profitieren. Abschließend wird in diesem Kapitel auf die bereits angesprochene Sensibilität von

Lebensmitteln eingegangen, wie z.B. auf die speziellen Transportmittel und Umschlagssysteme, die für temperaturregeführte Güter benötigt werden.

Das Kapitel 5 umfasst eine Darstellung des E-Commerce. Dies ist der Onlinehandel mit Waren. Im E-Business, welches die gesamte elektronische Geschäftsabwicklung darstellt, gibt es verschiedene Geschäftsbeziehungen zwischen den drei Akteuren Administration, Business und Consumer. In dieser Arbeit wird sich auf den B2C-E-Commerce beschränkt, da nur diese Form für die vorliegende Arbeit von Bedeutung ist. Seine Entwicklung hat der E-Commerce v.a. der Entstehung des Internets und seiner später folgenden Öffnung und stark zunehmenden Nutzung zu verdanken. Mit einem Anteil von 15 % am Gesamtumsatz des Einzelhandels ohne Lebensmittel und einem Anteil von 8 % inklusive Lebensmitteln, hat der Onlinehandel definitiv noch ein großes Wachstumspotenzial. Der E-Commerce bietet einige Vorteile, aber auch einige Nachteile. Vorteile sind bspw. die einfache Bestellung von zu Hause aus und die daraus folgende Zeitersparnis. Nachteile bestehen in der fehlenden persönlichen Beratung und dem zunehmenden Paketaufkommen, welches u.a. eine Zunahme des Lieferverkehrs mit sich bringt. Im Non-Food-Bereich sinken die Umsätze in den letzten Jahren. Trotzdem nimmt der Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz des Non-Food-Bereichs zu. Für 2013 wurde, wie bereits erwähnt, ein Anteil von 15 % konstatiert. Im LEH sieht dies gänzlich anders aus. 2010 wurden weniger als 0,2 % des Gesamtumsatzes des deutschen LEH online erwirtschaftet. Trotz des sehr geringen Anteils, werden Bemühungen der Händler deutlich in den Markt einzusteigen. Hierbei haben sich im Wesentlichen die filialbasierte Auslieferung, der filialbasierte „Click-and-Collect“-Service, das Zentrallager mit Auslieferung und das Zentrallager mit Selbstabholung („Click-and-Collect“) als Geschäftsmodelle entwickelt.

Im Kapitel 6 geht es um die Veränderungen der Logistik durch den Onlinehandel. Als allgemeingültige Veränderung ist bspw. das erhöhte Sendungsaufkommen, das von der Logistik bewältigt werden muss, zu nennen. Veränderungen, die nur oder überwiegend im LEH auftreten, werden anhand der vier Geschäftsmodelle analysiert. So übernehmen z.B.

Filialen von Lebensmittelmärkten logistische Tätigkeiten, wie kommissionieren, verpacken und transportieren, die vor der Einführung des Onlinehandels nicht zu ihren Kerntätigkeiten gehörten. Hierfür müssen u.a. Anschaffungen spezieller Transportmittel, Ladehilfsmittel, Verpackungen etc. getätigt werden.

In Kapitel 7 werden die Geschäftsmodelle anschließend anhand der in Kapitel 6 herausgearbeiteten Faktoren und Veränderungen geprüft und bewertet, so dass am Ende jedes Modell eine Note erhält. Die Modelle mit Selbstabholung schneiden am besten ab, die Modelle mit Auslieferung etwas schlechter. Der traditionelle Einkauf bleibt zwar die günstigste Lösung, nichts desto trotz hat der Onlinehandel aufgrund verschiedener Entwicklungen, wie der Alterung der Bevölkerung und der Umstrukturierung des Alltags gute Zukunftschancen. Auch wenn zunächst einige Probleme und Hürden erfolgreich überwunden werden müssen, wie die Unsicherheit der Kunden gegenüber dem Onlinekauf von Lebensmitteln zu verringern.

Ein Ziel dieser Arbeit ist es zu verdeutlichen, warum der Onlinehandel mit Lebensmitteln noch nicht so weit verbreitet ist wie der Onlinehandel im Non-Food-Segment. Hierfür sollen zunächst Grundkenntnisse über die Handelslogistik, im speziellen den LEH und über den E-Commerce vermittelt werden, um das Verständnis zu erleichtern. Außerdem besteht das Hauptziel dieser Arbeit darin, die bereits bestehenden Geschäftsmodelle im Online-Lebensmittelhandel vorzustellen und auf ihre Tauglichkeit für die Zukunft zu prüfen und zu analysieren. Abschließend soll eine Aussage darüber getroffen werden können, wie gut die Chancen des Lebensmittel-Onlinehandels sind, sich am Markt zu etablieren. Von den vier getesteten Modellen schneiden die beiden mit Selbstabholung etwas besser ab, als die Modelle mit Auslieferung. Den Modellen mit Selbstabholung werden auch laut der Ergebnisse einer Studie bessere Chancen zuteil, da der Kunde bei diesen Varianten flexibler ist. Allerdings bleibt der traditionelle Handel zunächst die günstigste Form des Einkaufens. Doch aufgrund der verschiedenen Entwicklungen in Bezug auf die Struktur des Alltags und des Arbeitslebens hat der Onlinehandel mit Lebensmitteln Potenzial sich positiv zu entwickeln.

9. Fazit und Ausblick

Die Ausführungen der verschiedenen Kapitel haben gezeigt, dass der Onlinehandel mit Lebensmitteln noch nicht sehr ausgereift ist. Daher bleibt abzuwarten, wie sich dieser in Zukunft entwickeln wird. Die Entwicklung ist auch stark davon abhängig inwieweit der Bekanntheitsgrad bei den Kunden erhöht und v.a. das Vertrauen gesteigert werden kann. Die fehlende Überprüfbarkeit der Produkte ist einer der Hauptgründe für die Skepsis der Kunden gegenüber dem Onlinehandel mit Lebensmitteln. Jedoch gibt es auch einige Faktoren die eine positive Chance für den Lebensmittel-Onlinehandel darstellen, sich besser am Markt zu etablieren. Dies sind die zuvor bereits beschriebenen Triebkräfte, wie die Umstrukturierung des Alltags. Durch Schichtarbeit und Wochenendarbeit werden flexible Einkaufsmöglichkeiten für viele Kunden immer interessanter. Der Onlineeinkauf spart Zeit und ist flexibel zu jeder Tageszeit durchführbar. Des Weiteren könnte es sein, dass der Onlinehandel mit Lebensmitteln von der steigenden Zahl älterer, nicht mehr mobiler Menschen und der zunehmenden Internetaffinität dieser Personengruppen profitieren kann.

Viele traditionelle Lebensmittelhändler stehen an einem Punkt, an dem sie sich entscheiden müssen, ob sie den Einstieg in den Lebensmittel-Onlinehandel wagen oder ob sie zunächst abwarten wie sich dieser weiter entwickeln wird. Hierbei besteht jedoch das Risiko, dass sich bereits die Konkurrenten die Marktanteile gesichert haben und es umso schwieriger ist sich am Markt zu etablieren. Auch wenn momentan noch kaum eine nennenswerte Konkurrenz durch den Onlinehandel im Bereich Lebensmittel besteht, zeigt dieser zumindest eine leicht steigende Tendenz. In Abhängigkeit von der zukünftigen Entwicklung des Lebensmittel-Onlinehandels bleibt abzuwarten, welche der vier beschriebenen und geprüften Geschäftsmodelle sich eventuell dauerhaft am Markt etablieren und welche scheitern werden und ob sich eventuell noch weitere Modelle entwickeln werden. Die angewendeten Modelle wiederum beeinflussen die Ausgestaltung der Logistik im LEH. Diese muss daher auch in Zukunft

flexibel sein, um sich den Änderungen und Entwicklungen in dieser Branche anpassen zu können, welche kaum vorausgesagt werden können.

Literaturverzeichnis

Bauer, O.; Czajka, S. (2009): Online-Shopping liegt im Trend, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Informationsgesellschaft/2009_12/2009_12OnlineShopping.html, Stand: 14.01.2014

Bruckner, W. (2013): Intralogistik für Drive-in-Märkte, <http://www.dvz.de/themen/industrie-und-handelslogistik/single-view/nachricht/intralogistik-fuer-drive-in-maerkte.html>, Stand: 17.12.2013

de Jong, N. (2013): Paket ins Auto des Kunden liefern, in: DVZ, Heft 71, 67. Jahrgang (2013), S. 5

Ehrmann, H. (2012): Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, 7. überarbeitete und aktualisierte Auflage, Herne, NWB Verlag, 2012

Gerling, M. (2012): Lebensmitteleinzelhandel, in: Studie: Trends im Handel 2020 der KPMG und des EHI Retail Institute, 2012

Heinemann, G. (2014): Der neue Onlinehandel – Erfolgsfaktoren und Best Practices, 5. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2014

Heiserich, O.-E.; Helbig, K.; Ullmann, W. (2011): Logistik - eine praxisorientierte Einführung, 4. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag, 2011

Jetzke, S. (2007): Grundlagen der modernen Logistik – Methoden und Lösungen, 1. Auflage, München, Carl Hanser Verlag, 2007

Krampe, H. (2012): Grundlagen der Logistik – Theorie und Praxis logistischer Systeme, 4. Auflage, München, Huss-Verlag, 2012

Lohrie, A., (o.J.): Nachhaltigkeit bei Tchibo – eine integrierte Managementaufgabe, <http://www.eineweltnetzwerkbayern.de/fileadmin/assets/Publikationen/csr3/csr3-tchibo.pdf>, Stand: 03.03.2014

Mannschatz, A. (2012): Tante Emma lässt grüßen, in: trans aktuell, Heft 6, 09.03.2012, S. 10

Martin, H. (2011): Transport- und Lagerlogistik, 6. Auflage, Wiesbaden, Friedr. Vieweg & Sohn Verlag, 2011

Meier, A.; Stormer, H. (2012): eBusiness & eCommerce – Management der digitalen Wertschöpfungskette, 3. Auflage, Heidelberg, Springer Verlag Berlin, 2012

o.V. (2012): Mehr als eine Mode - Die Erfolgsgeschichte des E-Commerce, in: Studie: Einkaufen 4.0 - Der Einfluss von E-Commerce auf Lebensqualität und Einkaufsverhalten von tns infratest und der Deutschen Post DHL, 2012

o.V. (2013): Triebkräfte des Wandels, in: Studie: Die Zukunft des Einkaufens – Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und der Schweiz der KPMG AG, 2013

o.V. (2014): Liefer- und Zahlungsangebote, <http://www.lebensmittel.de/?p=infoseiten/zahlungsangebote&redir=1#kap03>, Stand: 29.01.2014

o.V. (o.J.): Definition bzw. Erklärung: E-Commerce, <http://www.bullhost.de/e/e-commerce.html>, Stand: 14.01.2014

Riehm, U. (o.J.): E-Commerce Begriff, Geschichte, aktueller Stand und Ausblick, <http://www.itas.fzk.de/deu/lit/2004/rieh04b.pdf>, Stand: 28.12.2013

Statistisches Bundesamt (o.J.): E-Commerce – der elektronische Handel, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Informationsgesellschaft/2009_12/ECommerce.html, Stand: 05.01.2014

Thommen, J.-P. (2012): Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Zürich, Versus Verlag AG, 2012

Vahrenkamp, R.; Kotzab, H. (2012): Logistik, 7. Auflage, München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2012

Verbeet, T. (2012): E-Commerce und M-Commerce, in: Studie: Trends im Handel 2020 der KPMG und des EHI Retail Institute, 2012

Warschun, M.; Rühle, J. (2012): Studie „Online-Food-Retailing – Nischenmarkt mit Potenzial“ von A.T. Kearney, 2012

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Herstelle, den
