
Kurzfassung der Masterarbeit

Name: Gabriele Hirmer

Thema: Vergleichende Bewertung des filialgebundenen und des Online-Lebensmittelhandels

Betreuer: Dipl.-Wi.-Ing. Andreas Balster

Der Lebensmittelonlinehandel in Deutschland ist momentan ein Nischenmarkt mit geringen Marktanteilen sowohl im Lebensmittelhandel, als auch im Onlinehandel. Er muss sich gegenüber dem stationären Lebensmitteleinzelhandel behaupten und daher in einen preissensiblen und kompetitiven Wettbewerb eintreten, welcher nur geringe Margen erlaubt.

Da sich der Markt aber gegenwärtig im Wandel befindet und eine Abkehr vom reinen Preisdogma als Entscheidungskriterium auf Konsumentenseite zu erkennen ist, ergibt sich die Chance, den Onlinehandel über die Value Proposition einer zeitsparenderen, flexibleren und komfortableren Möglichkeit des Lebensmitteleinkaufs bei geeigneter Ansprache der wichtigsten Zielgruppen zu etablieren. Der demographische Wandel und der Trend zur Landflucht wirken sich dabei verstärkend aus.

Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die anfallenden Kosten, die je nach Geschäftsmodell im Onlinehandel deutlich über den Kosten des stationären LEHs liegen, bei den im Wettbewerb vorherrschenden geringen Margen an Konsumenten weitergegeben werden müssen. Daher besteht vor dem Hintergrund eines dichten stationären Filialnetzes außerhalb der Value Proposition kaum ein Anreiz für eine Änderung des Konsumentenverhaltens hin zum Lebensmittelonlinehandel.

Betrachtet man die verschiedenen Geschäftsmodelle und damit verbundenen Distributionsstrukturen im Onlinehandel, so erscheinen nach Einbeziehung der Konsumentenbedürfnisse und des für den Kunden generierten Mehrwertes zwei Modelle für einen flächendeckenden Lebensmittelonlinehandel mittel- bis langfristig besonders geeignet:

Die filialbasierte Auslieferung und die Belieferung über wenige, zentrale Lager durch den Einsatz von KEP-Diensten.

Während die filialbasierte Auslieferung für stationäre Lebensmittelhändler mit vorhandenem Filialnetz attraktiv ist, können Unternehmen ohne derartige Voraussetzungen über die letztgenannte Variante in den Markt einsteigen. Sie nutzen dann vor allem Paketdienste für die Zustellung der Sendungen, da diese durch ihr hoch entwickeltes Netzwerk, welches eine Kombination aus einem Hub-and-Spoke-Netzwerk und einem Depotnetzwerk darstellt, in der Lage sind, die Sendungen durch Bündelung kosteneffizient innerhalb des gesamten Liefergebietes zu verteilen. Der deutsche Paketmarkt ist ähnlich wie der

Lebensmittelhandel stark konzentriert, so dass nur wenige Anbieter potentiell in Frage kommen. Dies erleichtert die Bündelung der Sendungsvolumina in Deutschland insgesamt.

Speziell die letzte Meile ist ein äußerst kostenintensiver und daher kritischer Abschnitt, da der letzte Schritt der Zustellung, die Übergabe der Sendung an den Kunden, nur zeitintensiv und bisweilen nicht erfolgreich abgewickelt werden kann. Bedenkt man dabei die dem Lebensmittelonlinehandel zugrunde liegende Value Proposition von Komfort, Flexibilität und einer deutlichen Zeitersparnis, so zeigt sich, dass diese mit dem gegenwärtigen System nicht erfüllt werden kann und daher Weiterentwicklungen dringend notwendig sind. Die Paketdienste haben dieses Problem erkannt und versuchen es mit Hilfe verbesserter Tracking-Anwendungen und alternativen Zustelloptionen zu lösen.

Der Lebensmittelonlinehandel stellt folglich ein komplexes System dar. Um abschätzen zu können, inwiefern sich steigende Marktanteile des Lebensmittelonlinehandels auf die durch die Nachfrage innerhalb einer Beispielregion generierte Fahrleistung und Emissionen auswirken, wurde auf Basis der innerhalb einer Literaturrecherche und eigenen Überlegungen ermittelten Einflussfaktoren und Wirkungsbeziehungen ein aggregiertes, deskriptives Modell entwickelt.

Anhand des Modells konnte gezeigt werden, dass die Idee die Lebensmittelversorgung wenig verdichteter Gebiete über den Lebensmittelonlinehandel zu versorgen, aus ökologischer, verkehrlicher und schlussendlich auch betriebswirtschaftlicher Sicht kritisch hinterfragt werden muss.

Es zeigte sich, dass der Onlinehandel über KEP-Dienste, welcher keiner stationären Verkaufsstätten bedarf, aus ökologischer Sicht gegenüber dem stationären Handel deutlich im Nachteil und seine Verbreitung daher nicht wünschenswert ist. Weiterhin ist zwar eine Reduktion der jährlich insgesamt erbrachten Fahrleistung möglich, diese tritt aber erst ab einem Marktanteil von etwa einem Viertel des Gesamtmarktes ein, so dass unter Berücksichtigung des derzeitigen Marktanteils von etwa 0,2 Prozent kurz- bis mittelfristig kaum Einsparungen zu erzielen sind.

Auch beim filialbasierten Lebensmittelonlinehandel, der eine Reduktion der Fahrleistung von bis zu 84 Prozent und der CO₂-Emissionen von bis zu 67 Prozent ermöglicht, muss demnach erst ein gewisser Marktanteil (3,5 bis 23,3 Prozent) erreicht werden, um im Hinblick auf die beiden erwähnten Faktoren gegenüber dem stationären Handel von Vorteil zu sein.

Maßnahmen, die zu einer Verbreitung des Lebensmittelonlinehandels beitragen könnten, wie die Einführung von Lieferzeitfenstern oder geringere Mindestbestellmengen und Liefergebühren, welche häufige Bestellungen mit kleinerem Umfang erlauben würde, können nicht nur aus Kostensicht, sondern auch aus verkehrlicher und ökologischer Sicht nicht befürwortet werden, da sie zu einer umfangreichen Erhöhung von Fahrleistung und Emissionen führen und damit eigentlich mögliche Einsparungen kompensieren.

Da die Zustellung der Ware zum Kunden für den Lebensmittelonlinehandel einerseits einen Differenzierungsvorteil, andererseits aber auch eine monetäre Belastung darstellt, die im stationären LEH

nicht zu tragen ist, kann unter den vorhandenen Marktbedingungen im deutschen LEH auf Liefergebühren nicht verzichtet werden. Somit stehen sich die Wünsche des Kunden nach einem möglichst flexiblen, komfortablen und günstigen Lebensmittelonlinehandel und ökologische, verkehrliche und betriebswirtschaftliche Überlegungen unter den gegebenen niedrigen Marktanteilen des Lebensmittelonlinehandels nahezu unvereinbar gegenüber.

Es sollte trotzdem versucht werden, höhere Marktanteile des Lebensmittelonlinehandels zu erreichen, da im Rahmen der Arbeit weiterhin gezeigt werden konnte, dass er sich der Lebensmittelonlinehandel unter der Voraussetzung, dass entsprechend hohe Marktanteile vorhanden sind, als ökologisch und verkehrlich effizienter gegenüber dem stationären Handel erweist.

Während die relative Reduktion von Fahrleistung und Emissionen in urban geprägten Regionen höher ist, können absolut in ländlichen Regionen eine größere Anzahl an Fahrzeugkilometern und Kilogramm CO₂ eingespart werden, so dass dann eine Empfehlung zur Nutzung des Lebensmittelonlinehandels ausgesprochen werden kann. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, reduziert sich diese allerdings auf den filialgebundenen Lebensmittelonlinehandel.

Da die Kosten der Belieferung von ländlich geprägten Regionen zudem höher sind, kann die Versorgung dieser Regionen durch den filialbasierten Lebensmittelonlinehandel bezweifelt werden, solange auf Käuferseite keine höhere Zahlungsbereitschaft herrscht. Denn wenn der Betrieb eines Filialsystems sowieso aufrechterhalten werden muss, ergibt sich ansonsten kaum ein Anreiz, ein teures Liefersystem zu integrieren.

Es besteht weiterer Forschungsbedarf hinsichtlich der Erweiterung der Systemgrenzen des hier beschriebenen Modells, so dass auch die Belieferung der Lager durch die Hersteller berücksichtigt und ein umfassenderes Bild der verkehrlichen und ökologischen Wirkungen des Lebensmittelonlinehandels gegeben werden kann. Zudem sollte mit Hilfe von Praxispartnern die Datenbasis, auf deren Grundlage Modelle zum Onlinehandel über KEP-Dienste angestellt werden, verbessert werden.

Gabriele Hirmer

Mai 2014