

Schriftenreihe des
Lehrstuhls für
Logistikmanagement

Nr. 3
Jahrgang 2015

Kotzab, H. (Hrsg.)

Entwicklung einer Multi-Channel-Strategie für den deutschen
Lebensmitteleinzelhandel vor dem Hintergrund des Omni-
Channeling

Kassun, Julian-Marcel

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Motivation.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3 Methodologie.....	4
2 Theoretische Grundlagen und Verständnis	5
2.1 Handel und Lebensmittelhandelsunternehmen.....	5
2.1.1 Abgrenzung von Handel, Handelsunternehmen und Lebensmitteleinzelhandel ...	5
2.1.2 Betriebsformen von Handelsunternehmen.....	6
2.1.3 Überblick ausgewählter Betriebstypen.....	7
2.1.4 Positionierung im LEH.....	9
2.2 Distributionsmanagement im Kontext des wirtschaftlichen Handels.....	10
2.2.1 Verständnis des Distributionsbegriffs.....	10
2.2.2 Verständnis von Distributionskanälen.....	11
2.2.3 Verständnis der Distributionspolitik.....	13
2.3 Evolution der Handelsstrukturen.....	15
2.3.1 Definition des Multi-Channel-Handel.....	16
2.3.2 Multi-Channel-Handel vor dem Hintergrund des Cross-Channeling.....	17
2.3.3 Multi-Channel-Handel vor dem Hintergrund des Omni-Channeling.....	18
3 Omni-Channeling im Lebensmitteleinzelhandel	21
3.1 Analyse des Multi-Channel-Handels im LEH.....	21
3.1.1 Entwicklungen des digitalen Vertriebs von Lebensmitteln.....	21
3.1.2 Akteure des Multi-Channel-Handels im LEH.....	22
3.1.3 Ausführungen des Multi-Channel-Handels im LEH.....	23
3.1.4 Analyse des Multi-Channel-Handels im LEH.....	27
3.2 Bedeutung des Omni-Channeling für den LEH.....	33
3.2.1 LEH vor dem Hintergrund des Omni-Channeling.....	33
3.2.2 Mehrwerte für Konsumenten und LEH-Betriebe.....	34
3.3 Zwischenfazit.....	37
4 Ansätze zur Erzielung einer Omni-Channeling-Fähigkeit im LEH	41
4.1 Forschungsmethodik und Untersuchungsdesign.....	41
4.2 Empirische Datenerhebung.....	45
4.2.1 Vergleichskriterien.....	45
4.2.2 Gewichtungen der Vergleichskriterien.....	47
4.2.3 Beurteilung der Vergleichskriterien.....	49
4.3 Empirische Ergebnisse.....	50
4.3.1 Auswertung der Benchmarking-Daten.....	50
4.3.2 Identifizierung von Best-in-Class-Ansätzen.....	54
4.3.3 Untersuchung der Leistungsdefizite des deutschen LEH.....	67

4.3.4	Zusammenfassung der Erkenntnisse und Maßnahmenableitung	69
4.3.5	Ergänzung der Erkenntnisse durch Expertise und weiterführende Literatur	71
4.3.6	Finales Modell zur Entwicklung einer Omni-Channel-Strategie im LEH	76
5	Zusammenfassende Darstellung	79
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit	79
5.2	Limitationen und Ausblick	81
	Literaturverzeichnis	A
	Anhang	M
	Eidesstattliche Erklärung	R

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung.....	3
Abbildung 2:	Betriebstypen in Abhängigkeit von Kontaktprinzipien.....	7
Abbildung 3:	Betriebsformen von Handelsunternehmen	8
Abbildung 4:	Variationen der Positionierung im LEH.....	9
Abbildung 5:	Betrachtungsfeld der vorliegenden Arbeit	12
Abbildung 6:	Verständnis der Distributionspolitik	14
Abbildung 7:	Einflussdeterminanten der Handelsstrukturen	15
Abbildung 8:	Abgrenzung des Multi- und Cross-Channel-Handels	18
Abbildung 9:	Verständnis des Omni-Channel-Kaufprozesses	20
Abbildung 10:	Untersuchungsrahmen der Multi-Channel-Systeme des LEH	21
Abbildung 11:	Umsatz der führenden LEH im Online-Handel in Europa im Jahr 2013	22
Abbildung 12:	Bekanntheit ausgewählter Akteure des Lebensmittel-Onlinehandels.....	23
Abbildung 13:	Online-Geschäftsmodelle des LEH.....	23
Abbildung 14:	Rentabilität ausgewählter Online-Geschäftsmodelle	26
Abbildung 15:	Probleme digitaler Vertriebskanäle aus Kundensicht	29
Abbildung 16:	Absatzprognose von Kommunikationstechnologien weltweit.....	31
Abbildung 17:	Ergebnis der SWOT-Analyse deutscher Multi-Channel-Systeme im LEH	33
Abbildung 18:	Ansatz des Omni-Channeling im LEH.....	34
Abbildung 19:	Mehrwerte durch das Omni-Channeling im LEH	37
Abbildung 20:	Maßnahmen zur Erzielung einer Omni-Channel-Fähigkeit im LEH	39
Abbildung 21:	Der Benchmarking-Ansatz der vorliegenden Arbeit.....	42
Abbildung 22:	Beispiel eines geteilten Artikels über »chosen by you«.....	55
Abbildung 23:	»Share & Earn«-Ansatz von Tesco	56
Abbildung 24:	Info-Terminals innerhalb einer Filiale der Auchan Ltd.	58
Abbildung 25:	Innenansicht Auchan Drive.....	60
Abbildung 26:	Vergleich der mobilen Applikationen von Real und Tesco	62
Abbildung 27:	Einbindung von Augmented Reality bei Tesco-Katalogen.....	63
Abbildung 28:	Funktionen der Auchan Smartphone-Applikation	64
Abbildung 29:	Beispiel einer digitalen Quittung via Flash' n Pay	65
Abbildung 30:	Beispiel einer virtuellen Filiale von HomePlus in Südkorea	66
Abbildung 31:	Aufgaben des CRM.....	73
Abbildung 32:	Finales Modell zur Entwicklung einer Omni-Channel-Strategie im LEH... ..	76
Abbildung 33:	Ergebnis der individuellen Bewertungen nach Vergleichskriterien.....	P

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Merkmale zur Typologisierung von Betriebsformen	6
Tabelle 2:	Touchpoints des Omni-Channeling-Ansatzes	19
Tabelle 3:	Vergleichsobjekte des funktionalen Benchmarkings	43
Tabelle 4:	Untersuchungsdesign	44
Tabelle 5:	Vergleichskriterien des quantitativen Benchmarkings	45
Tabelle 6:	Gewichtungen der Vergleichskriterien	48
Tabelle 7:	Punktesystem für die Bewertungsmatrix	49
Tabelle 8:	Beurteilungsbeispiele ausgewählter Vergleichskriterien	50
Tabelle 9:	Gesamtergebnis des Benchmarkings	53
Tabelle 10:	Best-in-class-Ansätze im Sinne des Omni-Channeling	54
Tabelle 11:	Adaptierbare Ansätze im Sinne des Omni-Channeling	71
Tabelle 12:	Bewertungsmatrix	M
Tabelle 13:	Ergebnis der Web-Recherche der nationalen Vergleichsunternehmen	N
Tabelle 14:	Ergebnis der Web-Recherche der internationalen Vergleichsunternehmen	O

Abkürzungsverzeichnis

App	=	Applikation
B2B	=	Business to Business
B2C	=	Business to Consumer
CLV	=	Customer Lifetime Value
CRM	=	Customer Relationship Management
ECM	=	Enterprise Content Management
ECR	=	Efficient Consumer Response
ERP	=	Enterprise-Resource-Planning
FMCG	=	Fast Moving Consumer Goods
IuKT	=	Informations- und Kommunikationstechnologien
KEP	=	Kurier- und Expressdienste
LBS	=	Local Based Services
LEH	=	Lebensmitteleinzelhandel / Lebensmitteleinzelhändler
NFC	=	Nearfield Communication
PIM	=	Product Information Management
POI	=	Point of Interest
POS	=	Point of Sale
QR	=	Quick Response
ROI	=	Return on Investment
SoLoMo	=	Social, Local, Mobile

1 Einleitung

1.1 Motivation

Die allgemeinen Handelsstrukturen unterliegen kontinuierlichen Veränderungen. Gründe hierfür sind der Aufstieg moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (kurz: IuKTs) wie das Internet oder Smartphone sowie das daraus resultierende veränderte Kundenverhalten, nach dem sich Handelsunternehmen orientieren (vgl. hierzu z.B. Riekhof 2008, S. 5f.). Die Zunahme von mobilen und internetfähigen Endgeräten beflügelt diesen Trend zusätzlich und erfordert zu jeder Zeit eine hohe Dynamik der Handelsunternehmen (Heinemann 2013, S. 1). Durch den Aufstieg des Internets sind zudem neue Geschäftsmodelle und Betriebstypen entstanden, die den stationären Formaten zunehmend Marktanteile entziehen und zu stagnierenden Umsätzen des traditionellen Handels in der Filiale geführt haben. Daher versuchen etablierte Handelsketten seltener, ihren Konsumenten die Waren über einzelne Vertriebswege zu offerieren (Heinemann 2013, S. 4). Vielmehr werden die Möglichkeiten des »E-Business« in das Verkaufsumfeld integriert und es wird beabsichtigt die Konsumenten auf eine multi-optionale Weise zu erreichen (Heinemann 2013, S. 7). Bietet ein Handelsunternehmen seinen Konsumenten mehrere Optionen an, um Waren zu beziehen, wird auch vom »Multi-Channel-Handel« gesprochen (vgl. hierzu Heinemann 2008).

In diesem Zusammenhang gehört der Lebensmitteleinzelhandel (kurz: LEH) zu einer der wenigen Branchen in Deutschland, in der sich die Handelsstrukturen im Zuge des technologischen Fortschritts und des veränderten Kundenverhaltens scheinbar kaum verändert haben. Die derzeitigen Umsatzanteile - im Online-Segment - von lediglich 0,3% unterstreichen das allgemeine Desinteresse an digitalen Vertriebswegen des LEH (vgl. hierzu z.B. Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 3). Trotzdem experimentieren die etablierten Handelsketten weiterhin mit digitalen Geschäftsmodellen und versuchen, die Konsumenten über neuartige Wege anzusprechen, um nicht den Anschluss bei einer plötzlichen Zunahme des Interesses zu verlieren (vgl. ebd.). Ca. 20,6% der Haushalte in Deutschland haben im Jahr 2013 mindestens ein Produkt der »Fast-Moving Consumer Goods« (kurz: FMCG) über das Internet bezogen und bis zum Jahr 2020 wird eine Zunahme des Anteils bis zu ca. 49% erwartet (Rode 2014b, S. 45). Dies spräche für eine Zunahme an digitalen Kaufwegen. Studien gehen davon aus, dass die reinen Umsätze des Online-Geschäfts bis zum selben Jahr einen Marktanteil von ca. 10% erreichen werden, wie es heutzutage schon teilweise auf internationalen Märkten wie z.B. Großbritannien und Frankreich üblich ist (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 3).

Ein zentraler Aspekt des Erfolgs von stationären und digitalen Vertriebsmodellen, die parallel am Markt betrieben werden, ist die Möglichkeit der Kombination dieser durch die Konsumenten. Denn jene werden zukünftig nicht mehr unterscheiden können, ob sie »Online«, »Offline« oder sogar »Mobil« einkaufen (Heinemann 2013, S. 7). Der Einschätzung der Literatur zufolge soll dabei der Konsument ins Zentrum der Betrachtung rücken, da dieser sowohl Einkaufs- und Informationskanäle parallel nutzen und Synergien aus der Kombination aller Kontaktpunkte des Unternehmens ziehen möchte. Die Zielsetzung des kundenzentrierten Denkens, bei einer gleichzeitigen Etablierung von parallelen Vertriebsstrukturen, die maximal miteinander integriert sind, entspricht dabei den Ansätzen des Omni-Channeling (auch: »Omni-Channel-Retailing«) (vgl. hierzu z.B. Bardwell 2013 und

Geddes et al. 2014). Dabei werden aufstrebende bzw. lebensstilgerechte IuKTs in den Einkaufsprozess integriert, die eine simultane Nutzung aller etablierten Geschäftsmodelle ermöglichen und dadurch das Einkaufserlebnis für den Konsumenten nachweislich steigern können (Heinemann 2013, S. 20).

Vor diesem Hintergrund können sich auch für den LEH erhebliche Chancen ergeben, wenn die Ansätze des Omni-Channeling in den Aufbau von innovativen Geschäftsmodellen miteinbezogen werden (Rode 2014b, S. 45). Dadurch kann nicht nur den Ansprüchen der Konsumenten entsprochen, sondern auch einem möglichen zunehmenden Interesse des Online-Lebensmittelhandels vorgebeugt werden. In diesem Zusammenhang liegt der Fokus der Arbeit darauf, eine Strategie für den deutschen LEH zu entwickeln, um die bestehenden Strukturen um eine Omni-Channel-Fähigkeit erweitern zu können.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Vor dem übergeordneten Ziel, eine Omnichannel-Strategie für den deutschen LEH zu entwickeln, werden zwei aufeinander aufbauende Forschungsfragen formuliert, die das weitere Vorgehen der Arbeit eingrenzen sollen.

Da die Strategieentwicklung auf den bestehenden Strukturen des deutschen LEH aufbauen wird, sollen diese zunächst genauer untersucht werden. In diesem Zusammenhang werden die Entwicklungen des Multi-Channel-Handels im LEH genauer betrachtet und den Ansätzen des Omni-Channeling gegenübergestellt. Im Rahmen der Vorbereitung der finalen Strategieentwicklung stellt sich daher die folgende erste Forschungsfrage:

1. Forschungsfrage:

„Wie ist der Status quo von Multi-Channel-Systemen im deutschen LEH und welche Hürden müssen überwunden werden, um den Ansätzen des Omni-Channeling gerecht zu werden?“

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse stehen im weiteren Verlauf der Arbeit, Ansätze zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit im LEH im Fokus der Untersuchung. Vor diesem Hintergrund lässt sich die zweite Forschungsfrage ableiten, durch die das finale Modell zur Strategieentwicklung erarbeitet werden soll:

2. Forschungsfrage:

„Welche Ansätze existieren im internationalen Vergleich, die nachweislich den Grad einer Omni-Channel-Fähigkeit erhöhen und für den deutschen LEH adaptiert werden können?“

Zur Beantwortung der formulierten Forschungsfragen, die die vorliegende Arbeit durchgehend begleiten werden, sind fünf Kapitel vorgesehen (vgl. Abbildung 1).

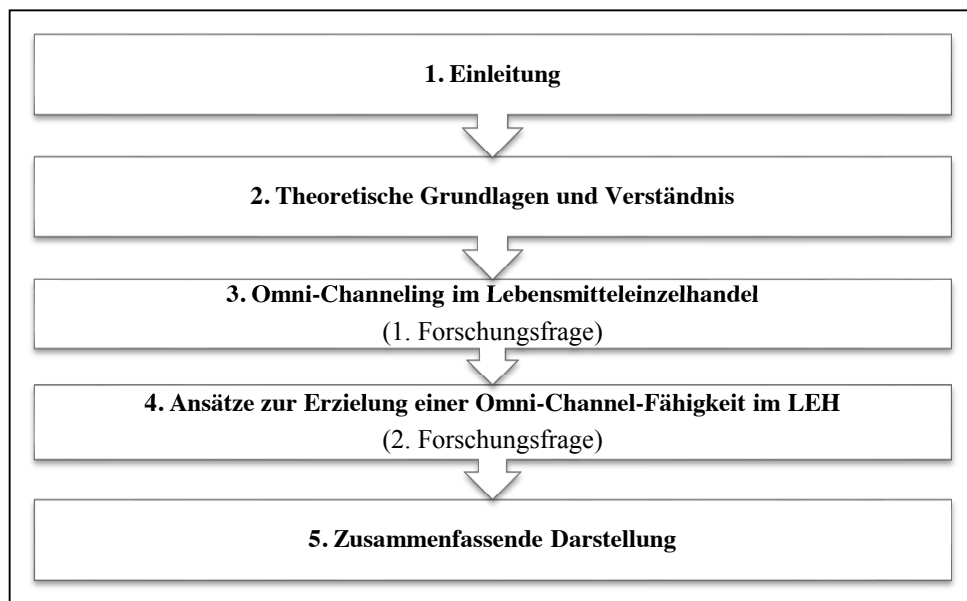


Abbildung 1: Gang der Untersuchung
Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Schilderung der Motivation, Zielsetzung und Methodologie innerhalb der Einleitung widmet sich Kapitel zwei den elementaren Begriffsdefinitionen, die zum näheren Verständnis der vorliegenden Arbeit notwendig sind. In diesem Zusammenhang wird neben der Definition von theoretischen Grundlagen in Bezug auf die Handelsforschung und das Distributionsmanagement auch die Evolution der Handelsstrukturen beschrieben. Außerdem werden allgemeine Begrifflichkeiten des LEH charakterisiert, die die Arbeit kontinuierlich begleiten werden.

Das Kapitel drei konzentriert sich auf die Beantwortung der ersten Forschungsfrage (s.o.), indem zunächst der Status quo der Multi-Channel-Systeme im LEH ermittelt wird. Dazu werden sowohl die traditionellen als auch aufstrebenden Vertriebswege des Multi-Channel-Handels im LEH determiniert und mit einer Methode zur Situationsanalyse näher untersucht. Die Ergebnisse der Analyse dienen zur Bestimmung einer Maßnahmenableitung, die zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit im LEH notwendig sind. Vor der Ermittlung wird zunächst aufgezeigt, wie der LEH exemplarisch vor dem Hintergrund des Omni-Channeling zu verstehen ist und welche Mehrwerte dadurch sowohl für den Konsumenten als auch für die Unternehmen selbst erzielt werden können.

Im Kapitel vier wird versucht, durch ein funktionales Benchmarking von nationalen und internationalen Vergleichsunternehmen, Ansätze zu identifizieren, die den Erkenntnissen aus dem vorherigen Kapitel entsprechen und damit eine Omni-Channel-Fähigkeit im LEH fördern. Anschließend folgt unter Berücksichtigung aller Ergebnisse die Entwicklung eines Phasenmodells, das als wissenschaftliche Basis zur Ableitung einer Omnichannel-Strategie im LEH dient.

Kapitel fünf schließt mit einer zusammenfassenden Deutung aller Erkenntnisse und beschreibt die Limitationen der vorliegenden Arbeit. Darüber hinaus wird ein Ausblick für weiterführende Überlegungen gegeben.

1.3 Methodologie

Da die Ansätze des Omni-Channeling im Allgemeinen und speziell im Anwendungsfall des LEH noch weitestgehend unerforscht sind, wird innerhalb der Literatur empfohlen, die Forschung konzeptionell zu verfolgen, um das Forschungsfeld exakter definieren und einordnen zu können (vgl. hierzu z.B. Lazaris und Vrechopoulos 2014, o.S.). Demnach verfolgt die vorliegende Arbeit einen induktiven Forschungsansatz (auch »Bottom-up-Approach«), welcher es ermöglicht, verschiedene Konzepte bzw. konzeptionelle Ideen zu untersuchen und aus den gewonnen Erkenntnissen eine Theorie abzuleiten (Williamson und Bow 2002, S. 26–27). Ferner können existierende Ideenansätze modifiziert oder erweitert werden, um dadurch etwaige Erkenntnislücken zu schließen (vgl. ebd.). Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung von Ansätzen, die zur Entwicklung einer Omnichannel-Strategie für den deutschen LEH herangezogen werden können.

Für die Entwicklung der Strategie wird im Rahmen der ersten Forschungsfrage eine qualitative Datenerhebung mithilfe von ausgewählter Literatur innerhalb bekannter wissenschaftlicher Datenbanken wie »ScienceDirect«, »Google Scholar«, »Econbiz«, »Emerald Insight« etc. durchgeführt. Zudem werden spezielle Fragestellungen bzgl. des LEH-Segments durch eine Analyse von branchenspezifischen Fachzeitschriften (z.B. »Lebensmittel Zeitung«, »Lebensmittel Praxis« etc.) und wissenschaftlichen Studien von Marktforschungsinstituten und Unternehmensberatungen (z.B. »A.T Kearny«, »KPMG«, »Ernst & Young«) beantwortet. Die qualitative Analyse dient dazu, den Stand der Forschung innerhalb der Multi-Channel-Systeme im LEH zu veranschaulichen und auf mögliche Schwierigkeiten und Lücken, die im weiteren Verlauf der Arbeit berücksichtigt werden, hinzuweisen.

Vor dem Hintergrund der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird zunächst ein Untersuchungsdesign definiert, das den Fokus der weiterführenden Analyse näher konkretisiert (vgl. Kap. 4.1). In diesem Zusammenhang wird in Kooperation mit der AFC Consulting Group eine Feldforschung im Rahmen eines Benchmarkings von nationalen und internationalen Vergleichsunternehmen durchgeführt, durch welches die Ansätze zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit im LEH identifiziert werden sollen. Ansprechpartner ist dabei Herr Paul Mohr, Senior Consultant für den Bereich Einkaufsberatung im Supply-Chain-Management. Durch ein offenes Leitfadenterview sollen die Erfahrungen des Beraters in Bezug auf den deutschen LEH in die Strategieentwicklung mit einfließen (vgl. Anhang). Auch die Auswahl der Vergleichsunternehmen zur Identifizierung der Ansätze folgte in Zusammenarbeit mit dem Berater. Das Ziel ist es dabei, alle Erkenntnisse in einem Reifegradmodell festzuhalten, an dem sich potentielle LEH-Betriebe orientieren können, um eine Omni-Channel-Strategie zu implementieren.

2 Theoretische Grundlagen und Verständnis

Im folgenden Kapitel werden alle Begriffsdefinitionen erläutert, die zum näheren Verständnis der vorliegenden Arbeit nötig sind. Dazu werden zunächst die Betriebsformen des Handels genauer differenziert. Anschließend werden die grundlegenden Aspekte der Distribution erläutert und die Evolution der Distributionsstrukturen beschrieben. Dadurch wird die theoretische Basis geschaffen, auf der die weitere Untersuchung logisch aufgebaut werden kann.

2.1 Handel und Lebensmittelhandelsunternehmen

Im Folgenden werden die Begriffe Handel, Handelsunternehmen und Lebensmittel-einzelhandel genauer voneinander abgegrenzt.

2.1.1 Abgrenzung von Handel, Handelsunternehmen und Lebensmitteleinzelhandel

Um die Begrifflichkeiten genauer zu definieren, sind zunächst die Auslegungen des Handels genauer zu differenzieren. Zum einen gibt es den funktionalen Handel, bei dem die wirtschaftliche Tätigkeit vor allem im Sinne des Austauschs von Gütern zwischen den Mitgliedern eines Absatzkanals im Vordergrund stehen (Hansen 1990, S. 1). Innerhalb dieser Betrachtungsweise wird auch das produzierende Gewerbe mit eingeschlossen, das seine Produkte selbst vermarkten kann. Im institutionellen Sinne hingegen wird der Handel als jene Institution verstanden, bei der ausschließlich oder zumindest überwiegend der wirtschaftliche Gütertausch im Vordergrund steht und in den dafür spezialisierten Organisationseinheiten, den Handelsunternehmen, durchgeführt wird (o.V. 2006, S. 27).

Allgemein betrachtet agiert der Handel als wirtschaftlich und rechtlich eigenständige Organisationseinheit, bei der ausschließlich der Austausch von Gütern, ohne jene Bearbeitungs- und Verarbeitungsprozesse, im Mittelpunkt steht. Warenbezogene Dienstleistungen in Abhängigkeit der Kaufphasen, wie beispielsweise das Sortieren, Lagern, Transportieren, Präsentieren, Beraten u.a. sind jedoch im weiteren Sinne dem Handlungsfeld des Handels zuzuschreiben. Zusammengefasst sind damit alle Handelstätigkeiten gemeint, die das Warenangebot verkaufsfähiger für die Endverbraucher gestalten (Müller-Hagedorn 1993, S. 17). Die Organisationseinheit handelt dabei vornehmlich in eigenem Namen, auf eigene Rechnung und auf eigene Gefahr (Hansen 1990, S. 1).

Wird in der vorliegenden Arbeit der Begriff Handelsunternehmen verwendet, so wird damit ausschließlich die institutionelle Perspektive des Einzelhandels und damit insbesondere die Absatzfunktion dieser Unternehmen betrachtet. Eine gesonderte Differenzierung des Einzelhandels gegenüber dem Großhandel wird an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

Ferner werden Lebensmitteleinzelhändler in der vorliegenden Arbeit als Betriebe verstanden, deren Sortimentsschwerpunkt aus Lebensmitteln und Gütern des täglichen Bedarfs bestehen (Oevermann 2008, S. 2). Damit unterliegen diese Betriebe auch einer institutionellen Betrachtungsweise. Lebensmitteleinzelhändler im funktionellen Sinne, wie beispielsweise Direktvermarkter, die vom eigenen Hof aus oder auf Wochenmärkten ihre Güter anbieten könnten, sollen der Vollständigkeit nach an dieser Stelle erwähnt werden, jedoch im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

2.1.2 Betriebsformen von Handelsunternehmen

In der Handelspraxis existieren Erscheinungsformen des Einzelhandels in einer großen Vielfalt. Die Handelsforschung versucht daher, die Anzahl der Betriebsformen bzw. -typen zu kategorisieren und zu typologisieren (Meffert et al. 2012, S. 551 f.). Schon bei der Unterscheidung zwischen den Begriffen Betriebstyp und Betriebsform gibt es in der Literatur unterschiedliche Ansichten bzgl. der Bedeutung. Betriebsformen (bzw. Betriebstypen) lassen sich häufig anhand der Anzahl von ähnlichen Merkmalen (z.B. Sortimentsbreite, Servicegrad, Lage etc., siehe dazu Tabelle 1) kategorisieren, sodass diese durch die Merkmalskombinationen voneinander abgegrenzt werden können (Gittenberger und Teller 2012, S. 217–218). Demnach werden Betriebsformen (bzw. Betriebstypen) in der vorliegenden Arbeit als eine Kategorie von Handelsunternehmen verstanden, die eine ähnliche Kombination von Merkmalen über einen längeren Zeitraum beibehalten (vgl. ebd.).

Tabelle 1: Merkmale zur Typologisierung von Betriebsformen
Quelle: In Anlehnung an Gittenberger und Teller 2012, S. 219 f.

Merkmal	Ausprägungen
Sortimentspolitik	Sortimentstiefe, -breite, -niveau, -inhalt
Betriebsgröße	Verkaufsflächen, Umsatz, Mitarbeiteranzahl etc.
Bedienungsprinzip	Selbstbedienung vs. Fremdbedienung
Art des Inkassos	Übergang von Zahlungen und Waren
Distanzüberwindung	Bringprinzip vs. Holprinzip
Preispolitik	Preisstellung in Vergleich zu Wettbewerbern
Art des Kundenkreises	z.B. ausschließlich preissensible Kunden
Standortwahl	Wird anhand mikro- und makroökonomischen Indikatoren festgelegt
Integration	klassische, filialbasierte oder agglomerierte Handelsunternehmen
Rechtliche Anbindung	Eigenständige Unternehmen oder Konzernstruktur

Eine eindeutige Kategorisierung der Betriebsformen sei nach LIEBMANN und ZENTES anhand einer Vielzahl von Merkmalen schwer möglich. Deshalb werden häufig nur einige wenige der aufgeführten Merkmale zur Typologisierung herangezogen, was aufgrund der individuellen Gewichtung einzelner Kriterien durch die Handelsunternehmen als sinnvoll erscheint (Liebmann und Zentes 2001, S. 372). In Bezug auf den deutschen LEH haben beispielsweise die Merkmale der Preis- und Sortimentspolitik sowie die Auslegung der Betriebsgröße eine besonders hohe Bedeutung (Müller-Hagedorn et al. 2012, S. 243 f.). Außerdem bestehen Abhängigkeiten untereinander, da z.B. breitgefächerte Sortimente eine größere Betriebsgröße erfordern oder ein niedriges Preisniveau eine effiziente Artikeldichte benötigt (vgl. hierzu z.B. Lademann 2013).

2.1.3 Überblick ausgewählter Betriebstypen

Durch die Kategorisierung der Betriebsformen ergeben sich für die Konsumenten sowohl stationäre, halb-stationäre (bzw. ambulante) als auch nicht-stationäre Betriebstypen des Handels (Arend-Fuchs 1995, S. 30). WEGENER erweitert die Typologisierung um die sogenannten Kontaktprinzipien, die die Handelsunternehmen und Konsumenten miteinander verbindet. Dabei beschreiben Kontaktprinzipien wie Handelsunternehmen und Verbraucher in Beziehung zueinander treten. Die Kommunikation und Interaktion des Handels mit dem Konsumenten variiert dabei grundlegend in Abhängigkeit des Kontaktprinzips (Wegener 2008, S. 203–204). In Abbildung 2 sind die Zusammenhänge zwischen den Betriebsformen und Kontaktprinzipien zusammengefasst:

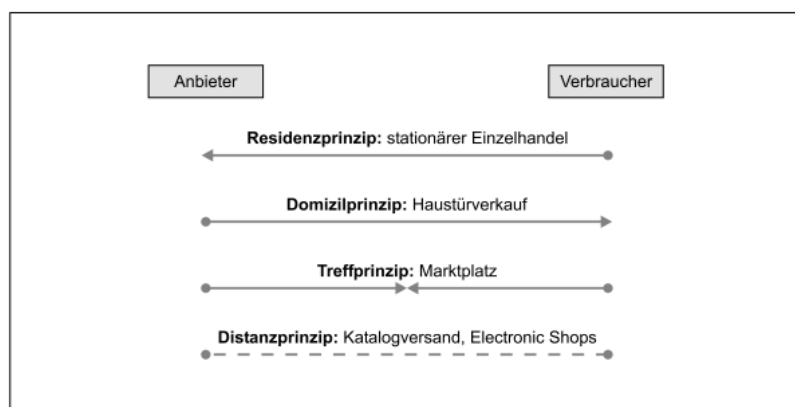


Abbildung 2: Betriebstypen in Abhängigkeit von Kontaktprinzipien
Quelle: Wegener 2008, S. 204

i. Stationärer Einzelhandel (Residenzprinzip)

Der stationäre Einzelhandel verfügt über ein bestimmtes Ladenlokal, das einen festen und unflexiblen Standort besitzt (Bruhn und Homburg 2001, S. 176). Dabei treten die Kunden mit dem Händler in dessen Verkaufsräumen in Kontakt, in dem ein physisches Angebot an Gütern und Dienstleistungen vorhanden ist. Ferner müssen die Kunden das Ladenlokal des Händlers selbst aufsuchen und persönlich die Ware abholen (Berekoven 1995, S. 24f.). Demnach ist der Standort des Ladenlokals ein wesentlicher strategischer Faktor bei der Wahl der Einkaufsstätte (Heinemann 2010, S. 23). GITTENBERGER et al. zufolge kommt dem Lebensmitteleinzelhandel innerhalb des stationären Einzelhandels die größte Bedeutung zu (Gittenberger et al. 2010, S. 63).

ii. Halbstationärer Einzelhandel (Treffprinzip)

Innerhalb des halbstationären Handels treten die Verkäufer und Konsumenten an einem dritten, leicht wechselbaren Ort in Kontakt, der weder Eigentum des Verbrauchers noch Anbieters ist. Dazu zählen im Sinne des Treffprinzips beispielsweise Wochenmärkte, die an öffentlichen Marktplätzen anzufinden sind oder auch der Straßenhandel (o.V. 2006, S. 42).

iii. *Ambulanter Einzelhandel (Domizilprinzip)*

Im Unterschied zum halbstationären Handel tritt der Einzelhändler mit dem Kunden beim ambulanten Handel an dessen Wohnort in Kontakt. Diese Art des Vertriebs ist dem Haustürverkauf zuzuordnen und wird demnach dem Domizilprinzip zugeschrieben (Heinemann 2010, S. 20–21).

iv. *Versandhandel (Distanzprinzip)*

Der Versandhandel wird nach dem Distanzprinzip determiniert, wo die wesentlichen Aktivitäten zwischen Anbieter und Verbraucher ohne persönlichen Kontakt ablaufen (Kotzab und Teller 2005). Die räumliche Trennung von Kunden und Handelsunternehmen wird in der Regel durch analoge oder digitale Medien überbrückt, indem die Anbieter den Konsumenten z.B. kataloggestützt oder mittels eines »Internet-Shops« Waren präsentieren. HEINEMANN unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „Online“ versus „Offline“- Versandhandel (Heinemann 2010, S. 21–24). Dabei bezeichnet Online-Handel, der synonym zum Begriff des Internethandels gebraucht wird, einen Absatzweg von Einzelhändlern, der es den Konsumenten ermöglicht, vom stationären Computer oder Laptop aus ihre Einkäufe über das sogenannte »Electronic Commerce« (kurz: E-Commerce). Als weitere Synonyme sind u.a. »Internet Shopping«, »Clicks-And-Mortar« oder »Bricks-And-Clicks« zu nennen (Lerchenmüller et al. 2011, S. 48). Dabei werden die erworbenen Waren überwiegend oder ausschließlich über den Versandweg abgesetzt. In der Regel wird dabei zwischen Spezialversandgeschäften bzw. Nischenhändler (z.B. *MyMuesli GmbH*) und Sortimentsversandgeschäften (z.B. *Amazon.com Inc.*) unterschieden (o.V. 2006, S. 61 f.).

In der folgenden Abbildung 3 werden die Zusammenhänge der Betriebstypen und Kontaktprinzipien unter Betonung der in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Merkmale für den deutschen Lebensmittelhandel zusammengefasst und bedeutende Ausführungen der Betriebstypen kurz charakterisiert:

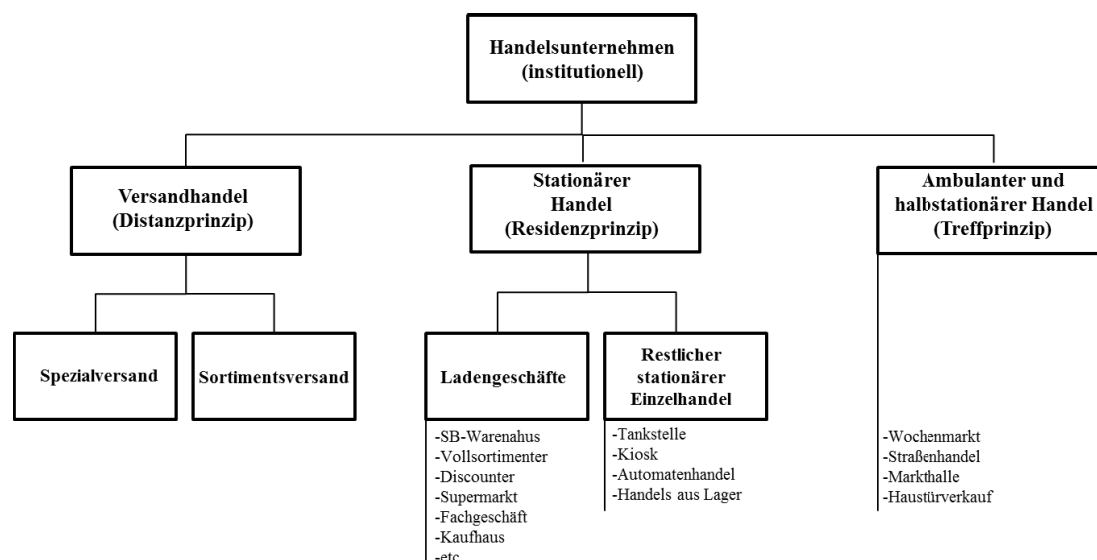


Abbildung 3: Betriebsformen von Handelsunternehmen

Quelle: In Anlehnung an Berekoven 1995, S. 25; Wegener 2008, S. 204

2.1.4 Positionierung im LEH

Unter Positionierung wird im Allgemeinen der Charakter von Handelsunternehmen verstanden, durch welchen sich diese von der Konkurrenz abheben (Kotler und Armstrong 1996, S. 235). Demnach wird das strategische Vorgehen von Handelsunternehmen beschrieben, die versuchen den Absatz ihrer Güter an die Zielkunden so zu gestalten, dass eine wiederkehrende Eigenschaft für diese entsteht (Hüttner et al. 1999, S. 83).

Betrachtet man die Positionierungen, gemessen an den Umsatzanteilen des LEH, ist zu beobachten, dass stationäre Betriebstypen im Sinne des Residenzprinzips den deutschen Markt dominieren. Diese gliedern sich in Selbstbedienungs-Warenhäuser, die durch die sogenannten Vollsortimenter wie *Real*, *Rewe*, *Edeka* etc. repräsentiert werden, sowie in Discounter, wie z.B. *Aldi Nord*, *Aldi Süd*, *Lidl*, *Netto*, *Penny* etc. (Anteil > 40%) (GfK 2014, o.S.).

Daraus wird deutlich, dass im deutschen LEH vor allem zwei Positionierungen der Handelsunternehmen zu erkennen sind. Einerseits gibt es Unternehmen, die versuchen, sich durch niedrigere Kosten im Vergleich zur Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Steinmann und Schreyögg 2000, S. 194 f.). Diese werden vor allem durch die Discounter repräsentiert. Andererseits besteht die Möglichkeit, sich durch ein spezielles Differenzierungsmerkmal wie Sortimentsvielfalt oder eine spezielle Kundenansprache einem möglichen Preiswettbewerb mit der Konkurrenz zu entziehen und die Preissensibilität der Kunden durch die Einzigartigkeit zusätzlicher Leistungen des Unternehmens zu rechtfertigen (Steinmann und Schreyögg 2000, S. 198–200).

In diesem Zusammenhang soll auf die Differenzierungsmerkmale Bezug genommen werden, die LAMBIN für Handelsunternehmen identifiziert hat. Dieser sieht vor allem in dem Aspekt der Distributionspolitik der Unternehmen die Möglichkeit, sich von der Konkurrenz differenziert zu positionieren. LAMBIN zufolge könne diese Differenzierung zum einen durch die Vielfalt der Produkte und zum anderen durch eine spezielle Kundenansprache oder ein besonderes Einkaufserlebnis erzielt werden (Lambin 2000, S. 451). In Abbildung 4 werden die unterschiedlichen Positionierungen übersichtlich zusammengefasst.

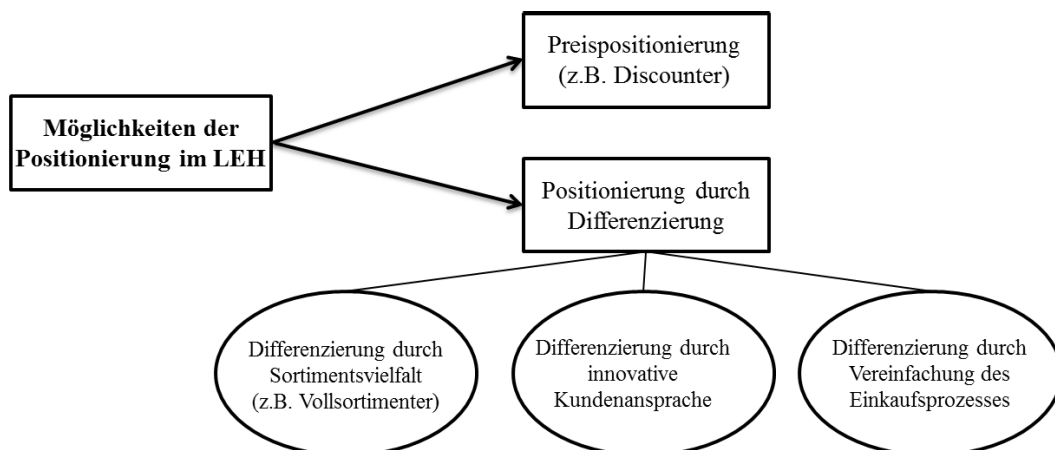


Abbildung 4: Variationen der Positionierung im LEH
Quelle: In Anlehnung an Lambin 2003, S. 450

In der betriebswirtschaftlichen Praxis wird deutlich, dass dem Preis der Produkte eine bedeutende, wenn nicht sogar die bedeutendste, Rolle im Wettbewerb zugesprochen wird. Jedoch haben sich auch Handelskonzepte etabliert, bei denen bei entsprechender Gestaltung des Einkaufserlebnisses ein vergleichsweise höheres Preisniveau in den Hintergrund tritt (Toth 2014, S. 6).

Vor dem Hintergrund der theoretischen Gestaltung einer Multi-Channel-Strategie wird deutlich, dass in dieser Arbeit ein Konzept zur Positionierung durch Differenzierung erarbeitet wird. Im Mittelpunkt der Identifikation von Differenzierungsmerkmalen stehen dabei die Aspekte des Omni-Channeling, die den Konsumenten Mehrwerte z.B. durch ein innovatives Einkaufserlebnis generieren sollen. Eine genauere Einteilung, für welche Art von Betriebstypen (vgl. Kap. 2.1.2) diese Merkmale anwendbar sind (z.B. Supermärkte, Verbrauchermärkte, Discounter etc.), wird in dieser Ausarbeitung nicht unternommen. Der Schwerpunkt liegt auf der Bildung eines theoretischen Modells für die Strategieentwicklung für den deutschen LEH im Allgemeinen.

2.2 Distributionsmanagement im Kontext des wirtschaftlichen Handels

Die Thematik der Distribution ist die Hauptaufgabe des Handels und beschäftigt sich im funktionalen Sinne damit, die Diskrepanzen zwischen Marktteilnehmern in räumlicher, zeitlicher, qualitativer und quantitativer Hinsicht zu überbrücken. Dies ergibt sich aus dem Zusammenhang, dass der Ort der Leistungserstellung von Absatzgütern oftmals nicht mit dem Ort der Konsumption gleichzusetzen ist (Ahlert 1996, S. 11). Daher werden in diesem Kapitel die wesentlichen Inhalte des Distributionsmanagements erläutert, die für das weitere Verständnis von Multi-Channel-Systemen relevant sind.

2.2.1 Verständnis des Distributionsbegriffs

Um den Begriff der Distribution genauer zu präzisieren, ist es von Bedeutung zwischen einer einzel- und gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise zu differenzieren (Specht 1998, S. 35). Unter einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise werden wirtschaftliche Aktivitäten nach SPECHT zufolge in drei Bereiche eingeordnet, die sich aus Sicht der Hersteller in einem klar definierten Prozess ständig wiederholen (Specht 1998, S. 3):

- *Leistungserstellung (Produktion)*
- *Leistungsverwertung (Distribution)*
- *Leistungsverwendung (Konsumption)*

Die Distribution verbindet dabei die Aktivitäten der Leistungserstellung, also die Erstellung von Fertig- oder Halbfertigerzeugnissen, und der Leistungsverwendung bzw. den Konsum von Gütern mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Konsumenten zu befriedigen (vgl. Gutenberg 1976; Specht 1998, S. 3; Schögel 2012, S. 4). Die Übermittlung der vom Produzenten erbrachten Leistung übernimmt dabei die Leistungsverwertung, also die Distribution, die dabei eine Bindegliedfunktion zwischen den erstgenannten Akteuren einnimmt.

In diesem Zusammenhang erfasst der Begriff der Distribution unter einer gesamtwirtschaftlichen Betrachtungsweise alle notwendigen Aktivitäten, „*die die körperliche und/oder wirtschaftliche Verfügungsmacht über materielle oder immaterielle Güter von einem*

Wirtschaftssubjekt auf ein anderes übergehen lassen“ (Specht 1998, S. 13 f.). Demnach konzentriert sich diese Betrachtung vor allem auf die Anspruchsberechtigungen der Absatzgüter und somit auf alle Prozesse, die zwischen Produzenten und Händler bis hin zum Konsumenten in einem Absatzkanal ablaufen (Gabler Wirtschaftslexikon online 2014, Stichwort Distribution). Im einzel- bzw. betriebswirtschaftlichen Sinne hingegen, stünden SPECHT zufolge spezielle Marketingaktivitäten der Hersteller im Vordergrund, die die Güterübertragungswege betreffen. Er definiert dazu einen Marketing-Mix, bestehend aus vier untergeordneten Mixen (Produkt-, Kontrahierungs-, Kommunikations- und Distributions-Mix). Für Auseinandersetzungen mit Problemen des Distributions-Mix wählt der Autor den Begriff des Distributionsmanagements (vgl. Kapitel 2.3). Dort gehe es vor allem um die Bestimmung von Absatz- und Beschaffungsmittlern, womit Institutionen - wie der Einzelhandel - gemeint sind, die zwischen Leistungserstellung und Leistungsverwertung angesiedelt werden (Specht 1998, S. 36).

2.2.2 Verständnis von Distributionskanälen

Distributionskanäle definieren alle absatzwirtschaftlichen Aktivitäten, die zur Distribution von Absatzgütern zwischen Herstellern und Verbrauchern notwendig sind. MEFFERT bezeichnet die Thematik der Absatzkanäle als zentralen distributionspolitischen Tatbestand (Meffert et al. 2012, S. 582). Verwandte Begriffe sind u.a. Synonyme wie Absatzkanal (Specht 1998, S. 33), Vertriebsweg (Ahlert 1996, S.26), Vertriebskanal (Kuhlmann 2001, S. 48), Distributionskanal (Hess 1999, S. 77) und Marketing Channel (Brown et al. 2000, S. 51). Insgesamt betrachtet kann der Absatzkanal aus wissenschaftlicher Sicht als ein komplexes System gesehen werden, das im betriebswirtschaftlichen Sinn versucht, bestimmte absatzwirtschaftliche Aktivitäten möglichst effizient zu lösen, um einen optimalen Fluss von Sachgütern und Dienstleistungen zu gewähren (Rosenbloom 2013, S. 9).

Aufgrund der unterschiedlichen Betrachtungsweisen gibt es in der Literatur ein differenziertes Verständnis über das Konzept der Absatzkanäle im Kontext der Distribution. So können die Absatzwege durch verschiedene Betrachtungsperspektiven betrachtet werden. Zum Beispiel kann aus der Sicht eines Transportunternehmers eher ein logistisches Verständnis des Absatzweges zugrunde liegen, indem der Fluss der Waren-, Informations- und Geldströme zwischen Hersteller und Endverbraucher im Mittelpunkt stehen. Aus Kundensicht hingegen stellt der Absatzweg die Unternehmensleistung in den Vordergrund, die durch die Verfügbarkeit der Produkte, kurze Lieferzeiten, Kundenansprache oder anderen Parametern determiniert wird (Schögel 2012, S. 37).

Die Flüsse innerhalb eines Absatzkanals (auch „Marketing-Flows“) beschränken sich nicht nur auf Waren, Informations- und Geldströme, sondern werden auch als ganze Distributionssysteme verstanden, welche sich aus der Gesamtheit aller absatzwirtschaftlichen Institutionen der Absatzkanäle zusammensetzen (Ahlert 1996, S. 65). Institutionen stellen einzelne Akteure oder Organisationen dar, die die Übernahme der Ströme von Produkten oder Dienstleistungen durch wertschöpfende Aktivitäten erweitern (Weinhold-Stünzi 1988, S. 343 f.).

In der englischsprachigen Literatur werden die Konzepte der Marketing-Flows in Verbindung mit den Eigenschaften eines Absatzkanals gebracht. Ausgangspunkt ist dabei eine Analyse der übergeordneten Diskrepanzen innerhalb eines Absatzkanals in zeitlicher, räumlicher,

qualitativer und quantitativer Sicht, die bei einem Absatzgut zwischen Herstellung und Konsumption entstehen können (Schögel 2012, S. 39). Die Marketing-Flows erweitern dabei die bestehenden Ströme um fördernde Aktivitäten zwischen Hersteller, Distributor und Konsumenten und können alternativ auch als Verbindungs- oder Kopplungselement zwischen den einzelnen Institutionen innerhalb einer Wertschöpfungskette verstanden werden. Zu diesen Aktivitäten zählen neben den physischen Transport-, Geld- und Informationsprozessen auch Zahlungs-, Bestellungs- und Verhandlungsbedingungen sowie Risikominimierungs- und Promotionsmöglichkeiten zwischen Herstellern, Distributoren und Konsumenten (Bowersox und Morash 1989, S. 58). Nach AHLERT haben die Marketing-Flows des Weiteren die Aufgabe, die dynamischen und komplexen Ströme innerhalb eines Absatzkanals in der Praxis zu erfassen und in übersichtlichen Zusammenhängen abzubilden (Ahlert 1996, S. 60).

Dabei wird der Absatzweg als ein Zusammenhang von den eben beschriebenen Strömen verstanden, in dem jeder Strom eines Absatzweges eine Reihe von Funktionen darstellt, die nacheinander von den Mitgliedern eines Kanals erbracht oder genutzt werden können (Stern et al. 1996, S. 10). Die Ströme können dabei bidirektional sein und werden in dieser Ausarbeitung zwischen den LEH und Konsumenten betrachtet. Das Management dieser einzelnen Ströme ist Teil des Distributionsmanagements eines Unternehmens, welches im anschließenden Kapitel näher erläutert wird. Diese und weitere Aspekte der Marketing-Flows sind in der Abbildung 5 schematisch dargestellt. Für die vorliegende Arbeit wird zusätzlich die Bedingung nach HEINEMANN aufgestellt, dass ein Absatzweg eine Bestellung durch den Konsumenten zulassen muss. Ströme, die eine reine Kommunikations-, Geld- oder Informationsfunktion besitzen, können im weiteren Verlauf nicht als eigenständiger Distributionskanal verstanden werden (Heinemann 2008, S. 14).

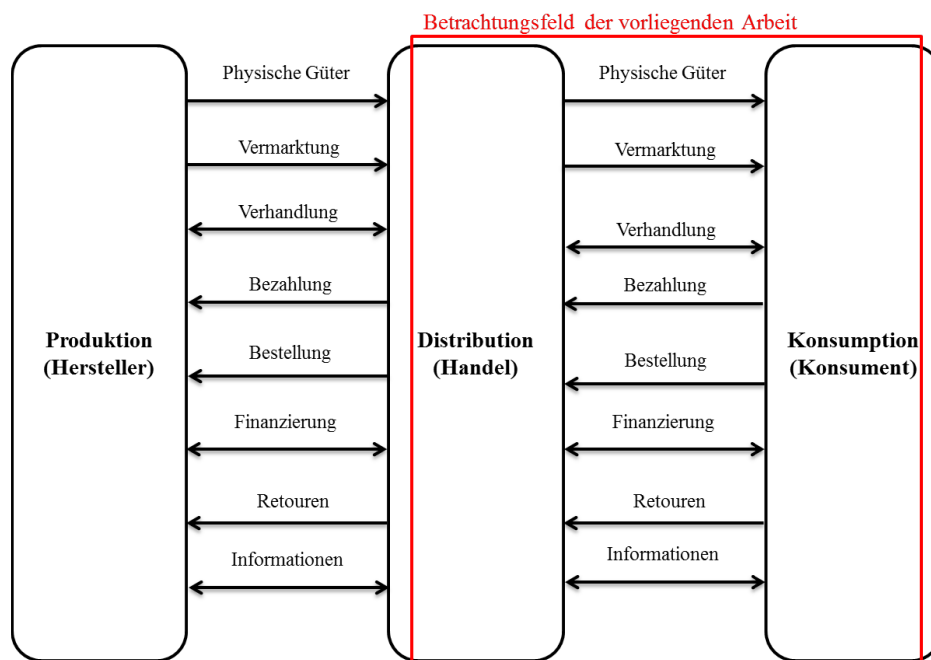


Abbildung 5: Betrachtungsfeld der vorliegenden Arbeit
Quelle: In Anlehnung an Bowersox und Morash 1989, S. 58

2.2.3 Verständnis der Distributionspolitik

Im folgenden Abschnitt werden die theoretischen Aspekte der Distributionspolitik (Pepels 1995, S. 10), auch Distributionskanalmanagement (Zentes 2006, S. 282) oder Distributionsmanagement (vgl. Schögel 2012) genannt, näher determiniert.

SPECHT beschreibt das Distributionsmanagement als zentrales Erfolgspotential für Unternehmen, da Entscheidungen langfristig wirken und nur unter Inkaufnahme hoher Kosten revidiert werden können (Specht 1998, S. 49). Der Autor gliedert dabei die Aufgaben des Distributionsmanagements in folgende wesentliche Merkmale:

- *Orientierung an aktuellen und potentiellen Problemen und Wünschen aller Mitglieder bisheriger und neuer Absatzkanäle*
- *Bezugnahme auf vorhandene oder ausbaufähige Fähigkeiten zur Lösung distributionsrelevanter Probleme*
- *Systematische Informationsgewinnung aller auftretenden distributionsrelevanten Probleme im Hinblick auf die Problemlösung*
- *Wirkungsvolle und zielorientierte Gestaltung distributiver Maßnahmen im Hinblick auf den Marketing-Mix*
- *Systematische Planung und Organisation aller Distributionsaktivitäten unter Berücksichtigung der Unternehmensziele*
- *Motivation aller Mitarbeiter zu einem kunden- und wettbewerbsorientierten Verhalten* (Specht 1998, S. 50–51).

SCHÖGEL ist dabei der Ansicht, dass die Management-Aspekte der Distribution in der bisherigen Literatur nur in unzureichendem Maße oder sich größtenteils nur auf die Planung, Organisation, Führung und Kontrolle von einzelnen Absatzkanälen konzentrierten. Dies erscheint aufgrund der Komplexität einzelner Distributionskanäle als sinnvoll, jedoch werden dabei ganzheitliche Aspekte der Betrachtungsweisen von Distributionssystemen vernachlässigt (Lambert und Cook 1979, S. 3f.).

Damit eine umfassendere Darstellung des Distributionsmanagements gewährleistet werden kann, versucht SCHÖGEL daher die sogenannte »Mikro-Ebene« zu verlassen und strebt ein ganzheitliches Management von Absatzkanälen an, auch »Makro-Ebene« genannt (Schögel 2012, S. 28–30). Im Zuge der Veränderungen im Einzelhandel wird deutlich, dass diese Betrachtungsweise nützlich erscheint, da sich nur noch wenige Unternehmen auf die Ausgestaltung von einzelnen Absatzkanälen konzentrieren. Insbesondere das Management von Mehrkanalsystemen gewinnt durch die Etablierung zahlreicher digitaler Distributionskanäle an Bedeutung (Schögel 2001, S. 9 f.). Durch die Zunahme von Distributionskanälen steigt auch die Komplexität der Planung und Steuerung dieser. Um Entscheidungen und Aktivitäten innerhalb bestehender und neuer Distributionskanäle implementieren zu können, benötigt es TOMCZAK und SCHÖGEL zufolge eine Controllingfunktion, die mithilfe von distributionspezifischen Instrumenten versucht, die unternehmerischen Vorhaben zu evaluieren. Denn einzelne Entscheidungen können sich auf beiden Ebenen gegenseitig in hohem Maße beeinflussen, sodass eine integrierte Betrachtung unumgänglich ist (Tomczak und Schögel 1997, S. 192 f.).

Im weiterführenden Sinne müssen im Aktionsfeld des Distributionsmanagements auch interne und externe Einflussfaktoren betrachtet werden, die auf die Mikro- und Makro-Ebene einwirken (vgl. ebd.). Externe Einflussfaktoren sind Einflüsse, die von außen auf die Distribution einwirken und zeichnen sich durch Veränderungen im Kundenverhalten, Handelsstrukturen und Innovationen innerhalb der IuKTs aus. Interne Faktoren umfassen dagegen sowohl unternehmerische Ziele, gesamtwirtschaftlich sowie individuell für die Distribution und vorhandene Kernkompetenzen, als auch die gewählte Marketing-Strategie des Unternehmens (Schögel 2012, S. 114). Aus diesen Erkenntnissen ergibt sich folgendes Modell, das die Aufgaben der Distributionspolitik zusammenfasst:

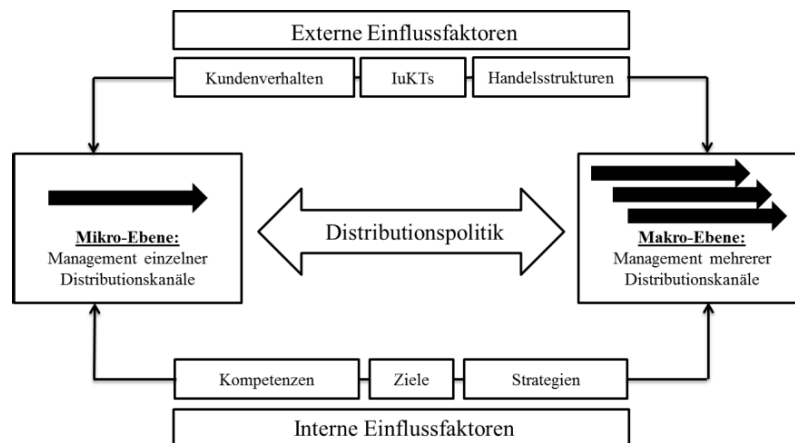


Abbildung 6: Verständnis der Distributionspolitik
Quelle: In Anlehnung an Schögel 2012, S. 113

Komplettiert werden die Aufgaben des Distributionsmanagements, indem die distributionspolitischen Tatbestände in zwei Handlungsbereiche untergliedert werden. Zum einen müssen die Unternehmen ihre physischen Warenverkaufsprozesse in räumlicher, ökonomischer, informatorischer und sozialer Hinsicht gestalten. Zum anderen müssen die physischen Warenverteilungsprozesse bestimmt werden, sodass die Waren zu den Orten der Konsumtion gelangen (Peters et al. 2005, S. 151). Erstgenanntes entspricht dem Begriff der akquisitorischen Distribution. Hier steht die wirtschaftlich rechtliche Übertragung der Verfügungsmacht im Vordergrund (Transaktionsfunktion). Die physischen Warenverteilungsprozesse werden auch als »physische Distribution« oder »Marketing-Logistik« bezeichnet. Diese beinhaltet die tatsächliche Warenauslieferung über klar definierte Wege innerhalb eines Logistiksystems, welche sich innerhalb der Systemgrenzen vom Produzenten bis zum Konsumenten ergeben (Specht 1998, S. 48–49). Das Logistiksystem wird nach PFHOL – im funktionalen Sinne – in vier Subsysteme untergliedert, in denen die wesentlichen Aufgaben der allgemeinen Logistik beschrieben werden. Demnach durchliefen die Waren die Teilsysteme der Beschaffungs-, Produktions-, Distributions- und in vereinzelt auch Entsorgungslogistik (Pfohl 2010, S. 18–20).

In der vorliegenden Arbeit stehen die distributionspolitischen Tatbestände der Distributionslogistik bzw. die Verteilung von Lebensmittelgütern über eigenständige Handelsunternehmen im Vordergrund. Das Ziel ist dabei, den Service Output der Distributionslogistik, dessen Betrachtung sich in der vorliegenden Arbeit auf den LEH konzentriert, zu erhöhen.

2.3 Evolution der Handelsstrukturen

Die Handelsstrukturen sind kontinuierlichen Veränderungen ausgesetzt (vgl. Abbildung 7). Durch den Aufschwung des Internets und die Zunahme mobiler bzw. internetfähiger Endgeräte etablierten Unternehmen nicht nur einen Absatzweg für die Distribution von Gütern, dabei handelt es sich um das sogenannte »Single-Channeling«, sondern mehrere Absatzwege gleichzeitig (Heinemann et al. 2011, S. 24). In diesem Zusammenhang wird der Begriff der Multi-Channel-Systeme, auch Multi-Channel-Handel, Mehrkanalsysteme, Multi-Channel Marketing, Mehrkanal-Handel bekannt, verwendet (vgl. Weinberg et al. 2007, S. 385ff.; Heinemann 2008, S. 15).

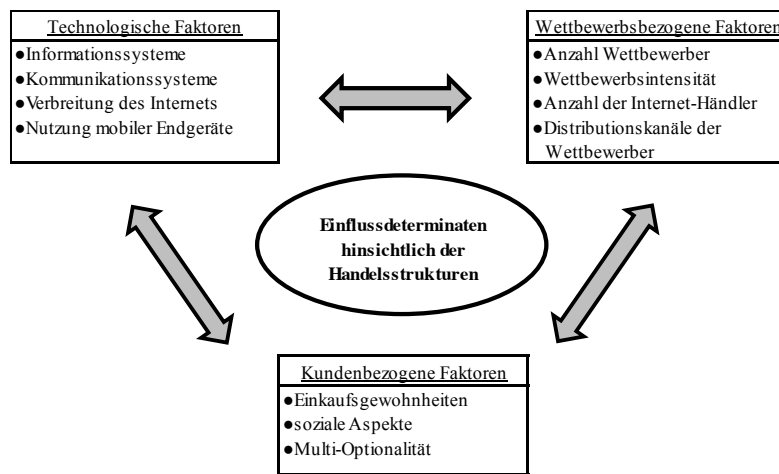


Abbildung 7: Einflussdeterminanten der Handelsstrukturen
Quelle: In Anlehnung an Heinemann 2013, S. 4; Herlan 2012, o.S.

Die Katalysatoren des Wandels resultieren zum einen aus dem technologischen Fortschritt, von dem die Kunden wie auch die Handelsunternehmen profitieren (Heinemann 2013, S. 2–4). Dieser Trend wird zunehmend durch die exponentielle Verbreitung des mobilen Internets in Verbindung mit der Nutzung mobiler Endgeräte, wie Smartphones und Tablet PCs, beflügelt (Bruce 2011, S. 50 ff.). Durch die Etablierung der sogenannten „Online-Kanäle“ entstanden Geschäftsmodelle, die den Betriebstypen des stationären Handels Marktanteile abverlangt haben oder diese sogar vollkommen überflüssig erschienen ließen. Kunden beziehen zunehmend Produkte – besonders im Non-Food-Bereich - über Internet-Händler, die durch ihr stetiges Wachstum auch zunehmend Umsätze nachweisen konnten (vgl. hierzu z.B. TechCrunch 2013, o.S.). Aufgrund der daraus resultierenden Umsatzrückgänge im stationären Einzelhandel reagierten diese mit der Erschließung neuer Absatzwege, um ebenfalls von diesem Aufschwung profitieren zu können (vgl. Herlan 2012, o.S.). Dabei werden die in Kapitel 2.1.2 beschriebenen Betriebstypen kombiniert und nach dem Modell des Distributionsmanagements gesteuert (Adolphs 2004, S. 270 f.). Die Bereitstellung mehrerer Absatzkanäle ist keine neue Strategie der Handelsunternehmen, da diese ihren Kunden, beispielsweise zusätzlich zum stationären Einzelhandel, auch optional eine Transaktion per Katalog gewähren können, womit die Definition eines vollständigen Absatzweges (vgl. Kapitel 2.2.2) erfüllt wäre. In diesem Zusammenhang wird auch von „Offline-Kanälen“ gesprochen. Jedoch zählen diese nicht zu den modernen Ansätzen des Mehrkanal-Handels, sondern sind als deren Vorreiter zu verstehen (Schramm-Klein 2006, S. 503).

Der Wandel im Kundenverhalten und der technologische Fortschritt sind zentrale Wachstumstreiber für die Abkehr des Single-Channeling und der Anwendung von Multi-Channel-Strategien. Dadurch versuchen die Unternehmen sowohl die Vorteile zu nutzen, die sich durch den Einsatz innovativer Vertriebswege generieren lassen, als auch dem Bedrohungspotential aufstrebender Internethändler entgegen zu wirken (vgl. hierzu z.B. Heinemann 2008, S. 1ff.). Die Evolution der Distributionsstrukturen und der daraus resultierende Ansatz des Omni-Channeling werden in den folgenden Abschnitten eingehend diskutiert.

2.3.1 Definition des Multi-Channel-Handel

HEINEMANN kategorisiert den Multi-Channel-Handel als die erste Evolutionsstufe der Distributionsstrukturen (Heinemann 2013, S. 5). Beim neuartigen Multi-Channel-Handel muss dabei eindeutig ein Online-Kanal – in diesem Fall durch den E-Commerce oder auch »Mobile Commerce« (kurz: M-Commerce) – als zusätzlicher Vertriebsweg neben einem traditionellen Absatzkanal etabliert werden, um als solcher identifiziert werden zu können. Versandhändler, die neben dem Online-Kanal Bestellungen per Katalog zulassen, können daher nicht als Multi-Channel-Händler bezeichnet werden, da diese lediglich einen zusammengeführten Distanzhandelskanal benutzen, der auch als hybrider Internet-Handel bezeichnet wird (Heinemann 2013, S. 9).

Ist die notwendige Bedingung zweier klar voneinander abgegrenzter Online- und Offline-Kanäle erfüllt, können weitere Absatzwege wie der Laden-, Katalog- oder der Teleshoppingverkauf zum Distributionssystem hinzugefügt werden. Durch Multi-Channel-Strategien können dabei Synergiepotentiale erzielt werden, die zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit führen können, da zusätzliche Zielgruppen über neuetablierte Vertriebskanäle angesprochen werden können (Heinemann 2008, S. 189; vgl. hierzu auch Reynolds 2002, S. 530ff.). Kritisch betrachtet werden die Funktionen und Prozesse zwischen den implementierten Absatzwegen eines Multi-Channel-Händlers jedoch getrennt gesteuert. Es liegen meistens nur kanalübergreifende Verknüpfungen in Bezug auf informative oder kommunikative Prozesse vor, jedoch keine einheitliche Preis- und Markengestaltung (Zentes und Schramm-Klein 2006). Separat implementierte Kanäle mit variierenden Preis- oder Kaufbedingungen könnten damit zu Verwirrungen der Konsumenten führen (Stüber 2013, S. o.S.).

Im Zusammenhang des Multi-Channel-Handels wird daher auch von dem Ansatz des „Multiple-Channel-Handels“ gesprochen, bei dem mindestens zwei Kanäle parallel, aber unkoordiniert nebeneinander eingesetzt werden, u.a. durch den Einsatz getrennter Marken (Emrich 2008, S. 12). Dies trifft zu, wenn ein Unternehmen ein klar differenziertes Produktportfolio über einen Online- und Offline-Kanal vertreibt und keine Parallelen zu den einzelnen Absatzwegen aufweist. Dieser Ansatz wird von den Unternehmen verwendet, wenn kanalspezifische Leistungen nicht als einheitliche Marke von den Konsumenten wahrgenommen werden sollen (vgl. ebd.). Kritisch betrachtet können daraus jedoch Gefahren für das Unternehmen entstehen, da Kunden negative Erfahrungen während des Einkaufsprozesses auf andere Kanäle des Unternehmens übertragen können (vgl. Heinemann 2008, S. 4ff.).

2.3.2 Multi-Channel-Handel vor dem Hintergrund des Cross-Channeling

Beim Multi-Channel-Handel vor dem Hintergrund des Cross-Channeling wird der Fokus auf die Integration der Kanäle gelegt, durch die Einbindung von kanalübergreifenden Leistungen und Funktionen. Die Vertriebskanäle stellen lose miteinander verknüpfte Kontaktpunkte dar, die die Preis- und Markengestaltung vereinheitlichen sollen und damit die Orientierung innerhalb der Kanäle für die Konsumenten vereinfachen (Heinemann 2010, S. 51). HEINEMANN beschreibt diese Strategie der Handelsunternehmen als die nächste Evolutionsstufe der Distributionsstrukturen (Heinemann 2010, S. 16).

Aufgrund des veränderten Kundenverhaltens und der Etablierung digitaler Absatzkanäle (vgl. Kap. 2.3) entspricht diese Ausrichtung dem Anspruch der Konsumenten, die Güter eines Unternehmens nicht über einzelne Absatzkanäle zu erwerben, sondern mehrere Absatzwege und Informationskanäle in den Kaufprozess miteinzubeziehen (vgl. ebd.). Wesentliche Treiber des Wandels im Kundenverhalten sind einerseits die verstärkte Nutzung von Smartphones, die den Zugriff auf das mobile Internet zu jedem Zeitpunkt und Ort gewährleisten und darüber hinaus die daraus resultierende Transparenz während des Einkaufsprozesses (Heinemann 2013, S. 9; vgl. hierzu auch Bruce 2011). Typischerweise würden die Konsumenten in einem stationären Handel auf ein Produkt aufmerksam, beschaffen sich Zusatzinformationen im Internet, ließen sich anschließend in der Filiale beraten und würden das Produkt über einen Online-Kanal des Unternehmens erwerben, da dieses zurzeit in der stationären Filiale nicht verfügbar sei (Chiu et al. 2011, S. 268). Dieses Verhalten wird auch als „Channel-Hopping“ bezeichnet und setzt eine multi-optionale Ansprache der einzelnen Absatz- und Informationswege durch den Konsumenten voraus (Heinemann 2010, S. 13). Dabei ist nicht garantiert, dass der Kunde auch die alternativen Kanäle des Unternehmens nutzt, sondern es besteht stets die Gefahr, dass der Kunde einen günstigeren Preis bei einem konkurrierenden Unternehmen erzielen kann und daher zunächst die Preise vergleicht. Divergenzen innerhalb der Vertriebskanäle erhöhen die Gefahr eines Absprungs zu einem Wettbewerber zusätzlich (vgl. ebd.).

Angebote und Preise konkurrierender Unternehmen können zu jedem Zeitpunkt verglichen werden (vgl. ebd.). Ferner können Produkte über das Smartphone ortsunabhängig erworben werden. In diesem Zusammenhang wird auch vom „Everywhere Commerce“ gesprochen, durch das der Konsument per Smartphone mit dem Handelsunternehmen zu jeder Zeit und an jedem Ort in Kontakt treten könne (vgl. Mücke, Sturm & Company GmbH 2013, o.S.). Die Konsumenten können daher nicht mehr als Online oder Offline-Käufer unterschieden werden. HEINEMANN stellt daher die notwendige Bedingung, dass für die Implementierung zukünftiger Auslegungen von Multi-Channel-Strategien ein mobiler Kanal zwingend notwendig sei, über den das Handelsunternehmen mit den Konsumenten in Verbindung treten kann (Heinemann 2013, S. 10).

Um eine Abwanderung der Konsumenten zu Konkurrenzunternehmen zu verhindern, ist der Grad der Integration aller Distributions- und Informationskanäle elementar (vgl. Chatterjee 2010, S. 9ff.). HEINEMANN empfiehlt in diesem Zusammenhang die Etablierung weitreichender kanalübergreifender Leistungen, die den Einkaufsprozess vereinfachen und dadurch die Kundenbindung erhöhen sollen (Heinemann 2013, S. 61-64).

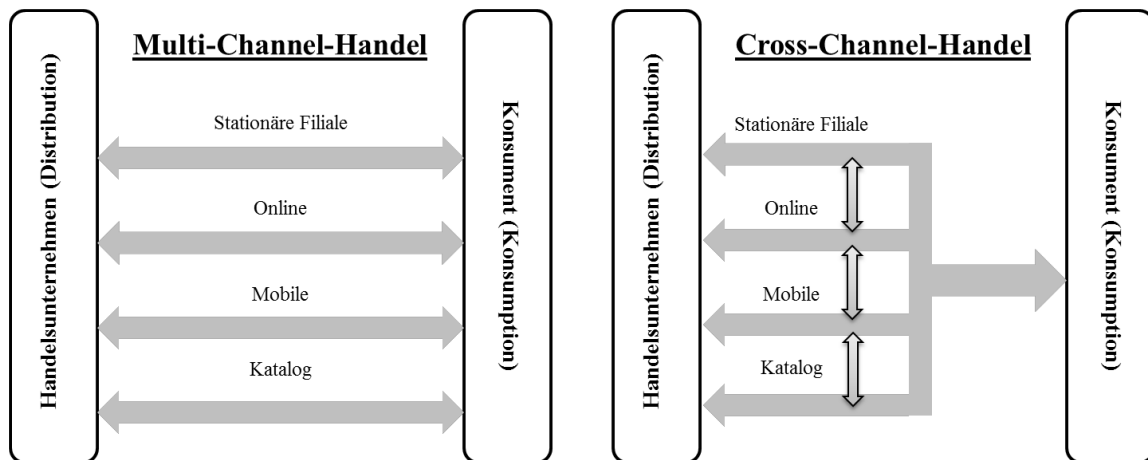


Abbildung 8: Abgrenzung des Multi- und Cross-Channel-Handels
 Quelle: In Anlehnung an Schwerdt 2013, o.S.

Aus Sicht der Handelsunternehmen werden Warenwirtschafts- und Informationssysteme einzelner Absatzwege jedoch weiterhin getrennt betrachtet. Dadurch entgehen den Unternehmen wichtige Erkenntnisse bzgl. des Kundenverhaltens in den einzelnen Absatzwegen, die für weiterführende Leistungen von elementarer Bedeutung sein können (Schobesberger 2007, S. 35 f.). Insbesondere die Komplexität von Abhandlungen einzelner kanalübergreifender Prozesse, wie z.B. von Retouren oder Verfügbarkeitsprüfungen, führen bisher dazu, dass Unternehmen unterschiedliche Absatzwege noch nicht vollständig miteinander verknüpfen konnten (Zentes und Schramm-Klein 2006, S. 9).

2.3.3 Multi-Channel-Handel vor dem Hintergrund des Omni-Channeling

Das Wort »Omni« kommt aus dem Lateinischen und bedeutet so viel wie »alles« oder »universal« und wurde erstmals von der Münchener Software-Firma »hybris AG«¹ als eine eigenständige Distributionsstrategie definiert (o.V. 2014b, o.S.). Omni-Channeling zielt dabei auf den Trend, dass Konsumenten verstärkt innovative Technologien und Vertriebskanäle eines Unternehmens simultan nutzen möchten, um dadurch ein einzigartiges Einkaufserlebnis zu erfahren (Heinemann 2014, S. 61). Auch die Integration von personalisierten Leistungen sind zentrale Aspekte des Omni-Channeling-Ansatzes und ein wesentlicher Unterscheid zu den traditionellen Ansätzen des Multi- und Cross-Channel-Handels (Hitchcock 2013, o.S.).

Ziel dessen ist, dass die Konsumenten die Absatzwege eines Unternehmens nicht mehr getrennt wahrnehmen, sondern von diesen innerhalb eines gemeinsamen Einkaufsumfeldes umgeben werden. Über sogenannte „Touchpoints“ tritt der Konsument zukünftig mit den Unternehmen in Kontakt (Schwerdt 2013, o.S.). Diese sind nicht mit den Absatzkanälen eines Unternehmens gleichzusetzen, sondern stehen diesen viel mehr gegenüber (vgl. ebd.).

In Tabelle 2 sind mögliche Touchpoints und deren übergeordnete Funktion zum weiterführenden Verständnis dargestellt:

¹ Vgl. <http://hybris.com/de/>, zuletzt geprüft am 12.12.2014

Tabelle 2: Touchpoints des Omni-Channeling-Ansatzes
 Quelle: In Anlehnung an Himmelreich et al. 2013, S. 7

Touchpoints	Mobil	Sozial	Lokal
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • Ortsunabhängig • Zeitunabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortsunabhängig • Zeitunabhängig 	<ul style="list-style-type: none"> • Ortsabhängig • Zeitabhängig
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> • Informieren • Vergleichen • Abrufen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktaufnahme • Teilen • Austauschen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anfassen, Ausprobieren • Persönliche Beratung • Abholen, Zurückbringen
Nutzungskontext	<ul style="list-style-type: none"> • Mobile Nutzung • Stationäres Geschäft • Katalog 	<ul style="list-style-type: none"> • Private Nutzung • Mobile Nutzung • Stationäres Geschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Stationäres Geschäft • Lokales Gebiet • »Show-Rooms«

HIMMERLICH et al. bezeichnet diese Entwicklungen als den Wandel von Multi-Channel-Systemen hin zu Multi-Touchpoint-Systemen, in denen POI auch gleichzeitig zu POS werden können (Himmelreich et al. 2013, S. 1–4). Das habe für den Kunden den Vorteil, dass durch die zunehmende Verflechtung aller Kanäle das Abrufen der Leistungen unkomplizierter würde (Heinemann 2013, S. 12). Ferner soll eine personalisierte Einkaufserfahrung geschaffen werden, in der nicht mehr unterschieden werden könne, an welcher Stelle der Einkauf begonnen, getätigt oder abgeschlossen wurde (Schwerdt 2013, o.S.). Das Omni-Channeling generiert durch diese Ausrichtung eine 360-Grad-Sicht auf die Konsumenten, die über den Touchpoint-Ansatz in sozialer, lokaler und mobiler Hinsicht auf die Distributionskanäle der Unternehmen zugreifen (Heinemann 2014, S. 2). Dadurch stehen die Kunden einem vollständig integrierten Distributionssystem gegenüber, in dem sie sich transparent bewegen können (Bardwell 2013, S. 4).

Ein zentraler Aspekt ist neben der Einbindung mobiler Technologien auch der Einsatz von sozialen Medien (bzw. Netzwerken) und ortsabhängigen Technologien (Fantapié et al. 2013, S. 582). Aus Perspektive der Unternehmen ist es die Aufgabe, die Vorteile dieser Technologien in die klassischen Leistungen von Handelsunternehmen miteinzubeziehen, um dadurch die Verknüpfungen zwischen Offline- und Online-Kanäle zu fördern. Die sozialen Medien erweitern dabei nicht nur den Grad der Integration aller Absatzkanäle, sondern fördern auch die Kommunikation der Konsumenten untereinander. Dadurch kann auch die Transparenz des Unternehmens gesteigert werden, da nutzergenerierte Beiträge innerhalb sozialer Medien objektiver erscheinen als unternehmensseitig gesteuerte Botschaften (Fantapié et al. 2013, S. 582).

Durch die Bereitstellung lokaler Dienste und Nutzung ortsabhängiger Technologien kann der traditionelle Einkaufsprozess erweitert werden. Kunden können nicht nur eindeutig identifiziert werden, sondern auch direkt am POS oder POI durch die Unternehmen angesprochen werden (Koch und Theuner 2010, S. 60). Die Einbindung von sozialen, lokalen und mobilen Technologien in den individuellen Kaufprozess ist nach HEINEMANN die situative und lebensstilgerechte Anpassung an die Einkaufsgewohnheiten der Konsumenten (Heinemann 2013, S. 22). In diesem Zusammenhang wird auch von einem sogenannten Social-, Local- und Mobile Commerce (kurz: SoLoMo-Commerce) gesprochen, durch welche der klassische E-Commerce erweitert wird (vgl. hierzu z.B. Heinemann 2014).

Die Ansätze des SoLoMo-Commerce verfolgen nach GATAUTIS und MEDZIAUSIENE (2014) folgende Zielsetzungen, welche sich auf die Konsumenten beziehen:

- **Social:** ...steht für das Bedürfnis nach dem Austausch und Informieren mit anderen Konsumenten, Freunden oder Leuten, die an dem selben Thema, Unternehmen oder Service interessiert sind.
- **Local:** ...betont das Interesse an ortsabhängigen Abwicklungen. Neben technologiegebundenen Services wie Sendungsverfolgungen o.ä. verlangen die Kunden eine möglichst schnelle Abwicklung der bestellten Waren.
- **Mobile:** ...steht für die Einbindung von mobilen Technologien während des Kaufprozesses, um zu jeder Zeit und am jeden Ort Produkte erwerben zu können. Diese müssen von den Unternehmen bereitgestellt werden (Gatautis und Medziausiene 2014, S. 1238).

Die beschriebenen Zielsetzungen des SoLoMo-Commerce sind zentrale Treiber des Omni-Channeling-Ansatzes. Demnach beschreibt dieser im eigentlichen Sinne keine eindeutige Kanalstrategie, sondern eine Anpassung an den Wandel im Kundenverhalten durch die Einbindung dieser Dienste in den Einkaufsprozess (Heinemann 2013, S. 9).

Abschließend betrachtet setzen Multi-Channel-Systeme vor dem Hintergrund des Omni-Channeling, neben der vollständigen Integration aller Absatzwege, die parallel mit Informationskanälen am Markt betrieben werden, demnach verstärkt auf die Einbindung des Social-, Local- und Mobile-Commerce in den Einkaufsprozess. Diese stellen einen wesentlichen Bestandteil der weiteren Untersuchung dar.

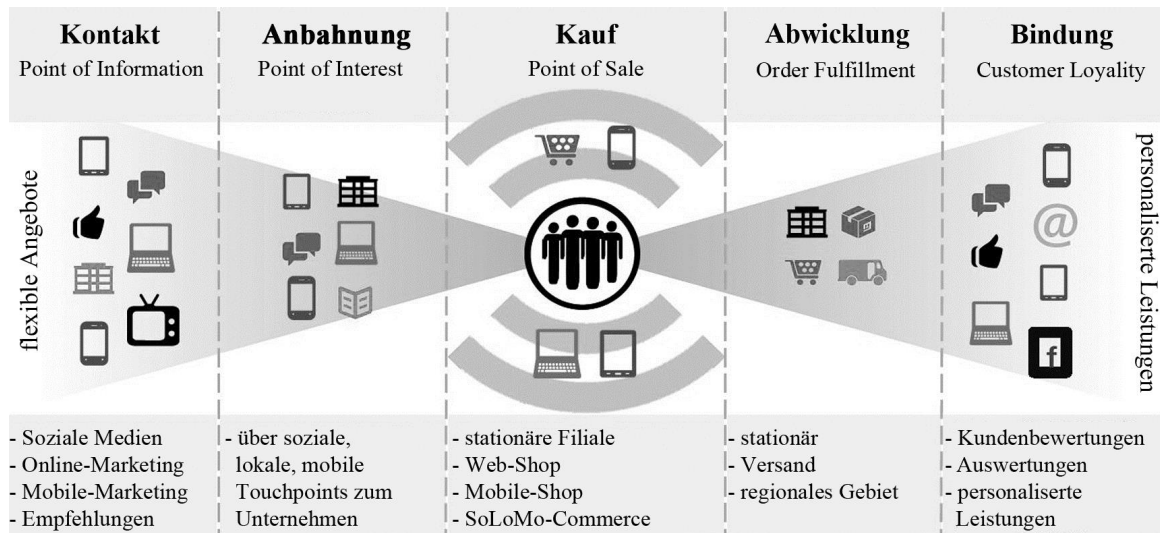


Abbildung 9: Verständnis des Omni-Channel-Kaufprozesses
Quelle: In Anlehnung an Geddes et al. 2013, S. 9

3 Omni-Channeling im Lebensmitteleinzelhandel

In diesem Kapitel werden aktuelle Entwicklungen des Lebensmitteleinzelhandels in Bezug auf die Distributionsstrukturen analysiert, um einerseits den Status quo von Multi-Channel-Systemen des LEH in Deutschland aufzuzeigen. Des Weiteren werden potentielle Mehrwerte für LEH-Betriebe und Konsumenten abgeleitet, die sich durch die Anwendung einer Omni-Channel-Strategie im LEH ergeben könnten. Durch die Analyse soll abschließend die erste Forschungsfrage beantwortet werden:

1.Forschungsfrage

„Wie ist der Status quo von Multi-Channel-Systemen im deutschen LEH und welche Hürden müssen überwunden werden, um den Ansätzen des Omni-Channeling gerecht zu werden?“

3.1 Analyse des Multi-Channel-Handels im LEH

Im Folgenden werden die Entwicklungen bzgl. des Multi-Channel-Handels im LEH genauer untersucht, um anschließend den Status-Quo bestimmen zu können. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf den digitalen und stationären Kanälen des LEH, da diesen, innerhalb der theoretischen Grundlagen, eine besondere Bedeutung zugesprochen wurde (vgl. Kap. 2.3). Einerseits werden zur Erfassung des Forschungsstands, über den Internetauftritt deutscher LEH-Betriebe, forschungsrelevante Daten in Anlehnung an KOTZAB und MADLBERGER (2001) erfasst (Kotzab und Madlberger 2001, S. 447ff.; vgl. hierzu auch Abbildung 10 und Tabelle 13 im Anhang). Andererseits werden sekundärstatistische Daten in Form von Studien und Fachzeitschriften analysiert, um weiterführende Informationen zu erhalten.

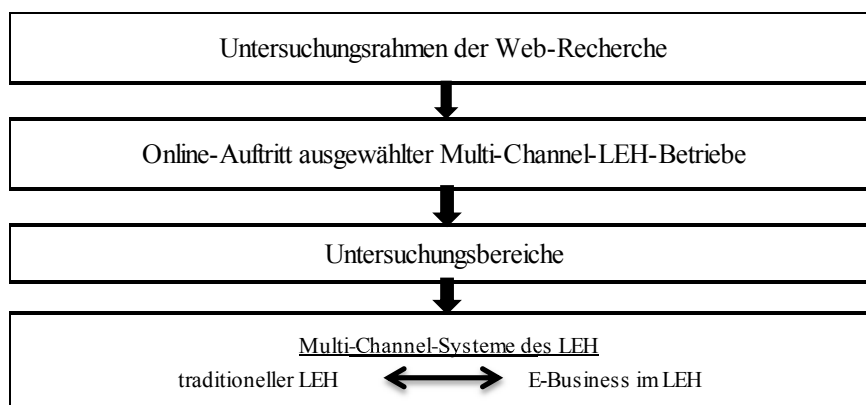


Abbildung 10: Untersuchungsrahmen der Multi-Channel-Systeme des LEH
Quelle: In Anlehnung an Kotzab und Madlberger 2001, S. 447ff.

3.1.1 Entwicklungen des digitalen Vertriebs von Lebensmitteln

Weltweit betrachtet, hat die Digitalisierung des Lebensmittelverkaufs einen Aufschwung erfahren, wodurch etablierte Händler den Fokus auf die Etablierung digitaler Geschäftsmodelle gelegt haben. Vor allem in Ländern wie Großbritannien und Frankreich, die als Marktführer des Lebensmittel-Onlinevertriebs bezeichnet werden (siehe dazu Abbildung 11), wird seit der Jahrtausendwende zunehmend in den Vertrieb von Lebensmitteln über das

Internet, mit einem Anteil am Food-Umsatz von bis zu ca. 10%, investiert (Gstettner et al. 2014, S. 34). Die Distribution von Lebensmitteln über digitale Vertriebskanäle, auch »Online-Food-Retailing« genannt, hat in Deutschland bisher noch nicht ausreichend Verbraucher überzeugen können, gemessen an dem Anteil des deutschen Food-Umsatzes von lediglich ca. 0,3% (Warschun et al. 2013, S. 2).

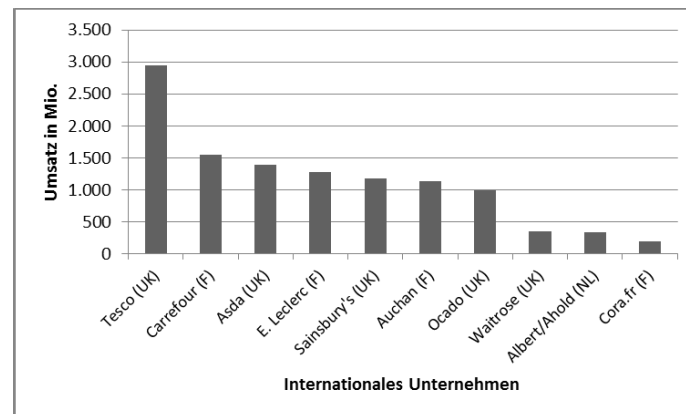


Abbildung 11: Umsatz der führenden LEH im Online-Handel in Europa im Jahr 2013
Quelle: In Anlehnung an Veraat Research 2013, o.S.

3.1.2 Akteure des Multi-Channel-Handels im LEH

Auf dem deutschen Markt existieren drei Gruppen von Handelsunternehmen, die ihren Konsumenten über digitale Vertriebskanäle Lebensmittel offerieren. Als erstes gibt es reine Online-Händler, sogenannte »Pure-Player«, die über das Distanzprinzip Lebensmittel vertreiben (Nufer und Kronenberg 2014, S. 5). Des Weiteren gibt es Logistikdienstleister bzw. Kurier-Express-Dienste (kurz: KEP), die einen Lebensmittel-Onlinehandel neben ihren Logistik- und Versandnetzen aufgebaut haben. Beispiele für die erstgenannte Gruppe sind Kaiser's Tengelmanns *Bringmeister*. Für die zweitgenannte Gruppe ist die von der DHL übernommene Tochtergesellschaft, *allyouneed.com* zu nennen (vgl. hierzu z.B. Grieger & Cie. Marktforschung 2014, o.S.).²

Die letzte Nutzergruppe digitaler Vertriebswege umfasst die LEH-Betriebe, die durch den E-Commerce bzw. M-Commerce einen zusätzlichen Vertriebskanal zu ihren bestehenden stationären Betriebstypen hinzugefügt haben. Beispiele dafür sind die Liefermodelle der *Rewe Group*³, »*Rewe Online*«, und der *Edeka-Gruppe*⁴, »*Edeka24*«, oder die filialbasierten Abholkonzepte von Real, »*real,- Drive*« (vgl. ebd.). Daraus wird deutlich, dass lediglich die letztgenannte Gruppe als Multi-Channel-Händler kategorisiert werden kann, bestehend aus den traditionellen Filialen und zusätzlich implementierten digitalen Vertriebskanälen (Theuvsen und Schütte 2012, S. 1). Diese bilden daher die Grundlage für den weiteren Gang der Untersuchung (siehe hierzu auch Abbildung 12).

² URL der Web-Shops: <http://berlin.bringmeister.de/> bzw. <https://www.allyouneed.com/>, zuletzt geprüft am 10.01.15

³ URL des Web-Shops: <https://shop.rewe.de/>, zuletzt geprüft am 10.01.15

⁴ URL des Web-Shops: <http://www.edeka24.de/>, zuletzt geprüft am 10.01.15

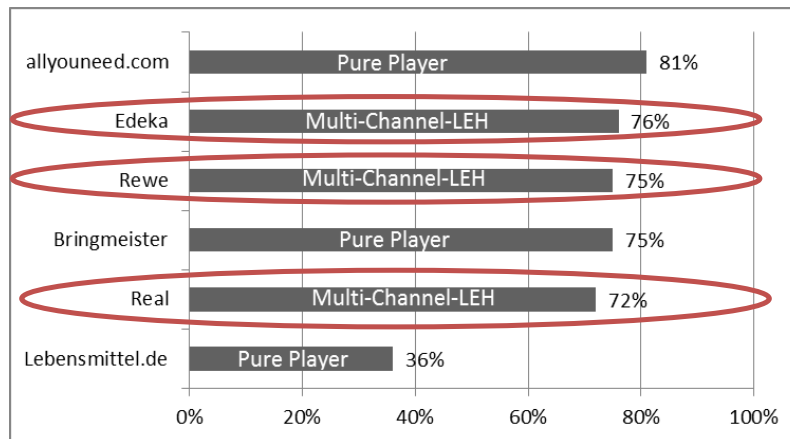


Abbildung 12: Bekanntheit ausgewählter Akteure des Lebensmittel-Onlinehandels
 Quelle: In Anlehnung an Grieger & Cie. Marktforschung 2014, o.S.

3.1.3 Ausführungen des Multi-Channel-Handels im LEH

Der Online-Lebensmittelhandel stellt für alle Akteure eine große Herausforderung an die damit verknüpften Logistikmodelle dar. Auf der einen Seite bestehen hohe Anforderungen an die Lebensmittelgüter bzgl. des Transports, der Lagerung und Kommissionierung, weshalb der Aufbau einer exakt abgestimmten Distributionskette genauestens geplant werden muss (Klorer 2005, o.S.). Auch die fehlende Möglichkeit zur technischen Übermittlung von wichtigen Qualitätseigenschaften in Bezug auf Frischwaren stellt den LEH vor Probleme (Theuvsen und Schütte 2012, S. 2). Auf der anderen Seite spielt das Logistikmodell eine große Rolle bzgl. der Profitabilität (Nufer und Kronenberg 2014, S. 22). Die derzeitigen Logistikmodelle digitaler Vertriebskanäle konzentrieren sich auf vier wesentliche Geschäftsmodelle, die in der Abbildung 13 näher zusammengefasst sind. Diese werden im weiteren Verlauf dieses Abschnitts näher beschrieben, um den Stand der Forschung verdeutlichen zu können.

	Lieferservice	Selbstabholung
Filiale	<p>Filialbasierte Auslieferung <i>LEH benutzen bestehendes Filialnetz, um Waren zum Kunden zu liefern</i></p>	<p>Filialbasierter "Click-and-Collect-Service" <i>Kunden holen die bestellten Waren in der Filiale ab</i></p>
Zentrallager	<p>Zentrallager mit Auslieferung <i>LEH beliefern Kunden von Zentrallager aus</i></p>	<p>Zentrallager mit Selbstabholung <i>("Drives" bzw. "Pick-Ups") Kunden holen bestellte Waren im Zentrallager ab</i></p>

Abbildung 13: Online-Geschäftsmodelle des LEH
 Quelle: In Anlehnung an Warschun und Rühle 2012, S. 3

i. Filialbasierte Auslieferung

Vor dem Hintergrund einer filialbasierten Auslieferung benutzen traditionelle LEH einen zusätzlichen Absatzkanal im Sinne des Distanzprinzips bzw. Versandhandels (vgl. Kap. 2.1.3). Dazu müssen die stationären LEH einen zusätzlichen Online-Kanal implementieren, worüber die Konsumenten in einem Internet-Shop auf den Warenbestand einer Filiale zugreifen können. Ist ein virtueller Warenkorb erstellt, gelangt die Bestellung elektronisch zu einer logistisch verknüpften Filiale, wo die Waren kommissioniert und über Boten zu den Konsumenten ausgeliefert werden (Warschun und Rühle 2012, S. 2–3). Weil der Bestellprozess online, die Auslieferung aber offline erfolgt, stellt dabei die Kosteneffizienz eine zentrale Herausforderung für die LEH-Betriebe dar. Es muss gewährleistet werden, dass Bestellungen auch bei geringen Umsätzen kostendeckend sind und die Lieferungen innerhalb gesetzter Fristen erfolgen (vgl. ebd.). Die Anzahl der wöchentlichen Bestellungen beeinflusst dabei die durchschnittlichen Kosten, da die Lebensmittellogistik signifikanten Skalenvorteilen unterliegt (Warschun und Vogelpohl 2013, S. 46). Die filialbasierte Auslieferung kann nach GSTETTNER et al. (2014) in zwei Grundmodelle untergliedert werden:

- Anwesenheitsprinzip: Der Kunde muss die bestellte Ware an der Tür annehmen, also zu einer bestimmten Zeit anwesend sein. Für die LEH erhöht sich dadurch der Logistikaufwand, da für die Auslieferung bestimmte Zeitfenster mit dem Kunden abgestimmt werden müssen und bei einer möglichen Abwesenheit die Waren erneut gebracht werden müssen. Die Rewe Group liefert nach diesem Prinzip in Deutschland Lebensmittel aus.
- Abwesenheitsprinzip: Der Kunde muss nicht bei Auslieferung der Waren anwesend sein, wodurch die Distributionsplanung für die LEH-Betriebe vereinfacht wird und die operativen Kosten nach Einschätzungen der Autoren um das 2,5-fache gegenüber dem Anwesenheitsprinzip gesenkt werden können. Jedoch werden für die Auslieferung Lieferboxen oder individuelle, an der Wohnungstür befestigte Empfangsboxen benötigt. Aufgrund des hohen Diebstahlsrisikos konnte sich dieses Prinzip in Deutschland jedoch noch nicht durchsetzen (Gstettner et al. 2014, S.34).

Die Vorteile dieses Modells resultieren daraus, dass sich die Investitionskosten auf die Zustellfahrzeuge, alternativ durch KEP, und die Errichtung eines Webshops beschränken. Basierend auf den stationären Strukturen, ist das Risiko eines finanziellen Misserfolgs daher eher als gering einzuschätzen (Helmke 2014, S. 55). Nachteile ergeben sich aus der Struktur einer stationären Filiale. Diese sind nicht optimal für das Kommissionieren von Waren ausgelegt, woraus Zeiteinbußen resultieren können. Außerdem könnte das Kommissionspersonal mit den üblichen Filialkunden aneinandergeraten, woraus ein negatives Einkaufserlebnis resultieren würde (vgl. ebd.).

Die filialbasierte Auslieferung hat sich vor allem in England bewährt. *Asda Stores Ltd.* ist nach *Tesco Ltd.* die zweitgrößte Supermarktkette in Großbritannien und betreibt landesweit SB-Warenhäuser, von denen aus Kunden auch mit firmeneigenen Fahrzeugen durch das Anwesenheitsprinzip beliefert werden können. Begünstigt wird das Modell durch den wesentlich höheren Marktanteil des Lebensmittel-Onlinehandel am Food-Umsatz von ca. 5,5% in Großbritannien (Esterházy 2013, o.S.).

Das Konzept einer filialbasierten Auslieferung wird in Deutschland von den genannten Multi-Channel-LEH-Betrieben ebenfalls favorisiert und in der Literatur als die Ausführung mit dem höchsten Potential für den deutschen Markt bezeichnet (vgl. Wagner und Wiehenbrauch 2014; Warschun et al. 2013).

ii. *Filialbasierter Abholservice*

Bei diesem Modell, auch bekannt als »Click-and-Collect«, bestellt der Kunde online über einen Web-Shop seine Waren, die anschließend von Mitarbeitern einer stationären Filiale vorgepackt werden, sodass der Kunde diese nur noch abholen muss (Warschun und Rühle 2012, S. 3). Daraus ergeben sich Zeitersparnisse für die Konsumenten, da diese nicht mehr selbst in den Filialen ihre Produkte nach dem Selbstbedienungsprinzip zusammenstellen müssen. Außerdem kann das Anstellen an den Kassen vermieden werden, da die Ware – nach Wunsch-Abholtermin – an speziellen Abholstationen bezahlt werden kann (vgl. ebd.).

In Deutschland wird dieser Service beispielsweise von *Real* angeboten, das an zwei Standorten – Isernhagen und Berlin – Click & Collect-Abholmärkte testweise errichtet hat (Schulz und Ohs 2014, S. 1). Der Vorteil einer Click & Collect-Lösung besteht darin, dass die Konsumenten die kostspielige letzte Meile der Lieferung zum großen Teil selbst tragen, wodurch die Logistikkosten gegenüber einer filialbasierten Auslieferung um bis zu 70% gesenkt werden können (Gstettner et al. 2014, S. 34). Trotz des Kostenvorteils favorisieren die Unternehmen weiterhin die Auslieferungsmodelle, weil die Konsumenten die durch die Verpackung der Waren entstehenden Extrakosten innerhalb des filialbasierten Abholservices noch nicht akzeptieren (vgl. ebd.).

iii. *Zentrallager mit Auslieferung*

Das Prinzip der zentralen Auslieferung hat sich besonders für die reinen Online-Händler bewährt, da diese kein eigenes Filialnetz besitzen. Dabei treten Verkäufer und Käufer lediglich über einen Web-Shop in Kontakt, bleiben sonst aber weitestgehend anonym (Warschun und Rühle 2012, S. 3). Für den Versand werden unabhängige KEP beauftragt, die die Waren den Kunden innerhalb der Lieferfristen von bis zu max. drei Tage übermitteln. Wenn überhaupt sind Express-Lieferungen oder »Same-Day-Delivery« nur gegen Aufpreis möglich (Warschun und Rühle 2012, S. 10; siehe auch Tabelle 13 im Anhang).

Vor dem Hintergrund einer Sortimentserweiterung versuchen deutsche Discounter wie *Lidl*, *Netto* und *Norma* durch die Implementierung eines Online-Kanals, ihr Sortiment zu erweitern (Ochs 2010, S. 43). Angebote wie Multimedia, Spielwaren, Wein und flächeneinnehmende Einrichtungsgegenstände werden isoliert aus Zentrallagern über einen Web-Shop vertrieben.⁵ Diese werden zeitgleich über das Internet sowie Bestellmagazine beworben, die in den Filialen zur Verfügung gestellt werden. Die Lieferung erfolgt dabei stets aus Zentrallagern über die Nutzung von KEPs (vgl. ebd.).

⁵ Vgl. z.B. Netto Online, verfügbar unter <https://www.netto-online.de/shop/>

iv. Zentrallager mit Selbstabholung

Das Konzept der Selbstabholung aus Zentrallagern, auch als »Pick-Up-Stationen« oder »Drives« bezeichnet, ähnelt dem Prinzip des Click & Collect-Service. Der Unterschied besteht darin, dass die online bestellten Waren nicht direkt aus einer Filiale abgeholt werden, sondern in einem separat dafür eingerichteten Lager, das mit minimalem Personaleinsatz betrieben wird (Warschun und Rühle 2012, S. 3-4). Da dieses Modell auf Kosteneffizienz zielt, bleibt der persönliche Kontakt zu den Konsumenten weitestgehend begrenzt. Jedoch können durch die Errichtung eines Lagers die Nachteile des Click-and-Collect-Modells (eingeschränktes Kommissionieren, Behinderung der Kunden in den Filialen) umgangen werden (vgl. ebd.).

In Deutschland bietet u.a. *Real* dieses Modell seit dem Jahr 2010 an zwei Standorten an. Aufgrund der vergleichsweise hohen Fixkosten, die aus der Errichtung der zusätzlichen Lager resultieren, rechnet sich diese Ausführung jedoch erst ab vergleichsweise hohen Umsatzzahlen (Ohs 2014, S. 3). Außerdem ist der Mehrwert für die Kundenseite wesentlich höher als für die LEH-Betriebe selbst, da durch die zusätzlich implementierten Lager kein Platz für Sortimentserweiterungen geschaffen wird, sondern lediglich effiziente Kommissionierflächen. Dadurch kann eine Kannibalisierung des stationären Umsatzes drohen (vgl. ebd.).

Zur Veranschaulichung werden die Bestellkosten der Anzahl der wöchentlichen Bestellungen gegenüber gestellt. Daraus wird deutlich, dass die filialbasierte Selbstabholung bei wenigen Bestellungen pro Woche die kostengünstigste Einstiegsoption in einen Online-Kanal ist (Warschun et al. 2013, S. 9). Die durchschnittlichen Kosten pro Bestellung werden auf ca. sieben bis acht Euro beziffert, die sich allein aus Personalkosten zusammensetzen. Auslieferungsmodelle sind im Mittel um sechs Euro teurer, was durch die Transportkosten begründet ist. Überdies ist zu erkennen, dass Zentrallagerlösungen bei einer Zunahme der wöchentlichen Bestellungen kostengünstiger sind, als filialbasierte Modelle (vgl. ebd.; siehe auch Abbildung 14).

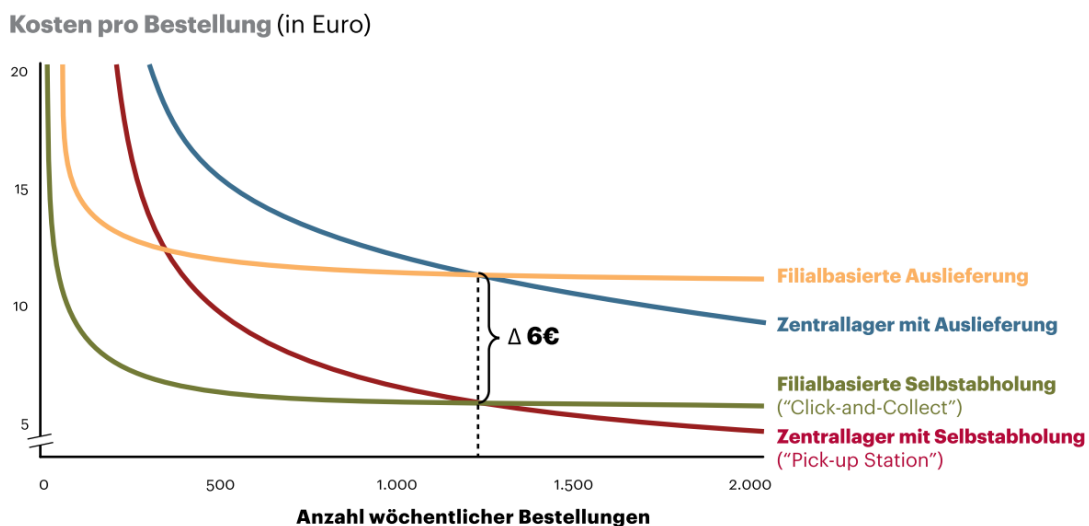


Abbildung 14: Rentabilität ausgewählter Online-Geschäftsmodelle
Quelle: Warschun et al. 2013, S. 9

Durch die Analyse der Geschäftsmodelle des Lebensmittel-Onlinehandels wird deutlich, dass die Wahl des Logistikmodells für die physische Distribution der Lebensmittelgüter individuell für die Ausrichtung des Unternehmens zu bestimmen ist. Die Gestaltung des Online-Kanals ist daher in Abhängigkeit von Parametern wie des Filialnetzwerks (Offline-Kanäle) und des Marktzugangs zu determinieren und kann nicht im Allgemeinen bzgl. der zu erwartenden Profitabilität bewertet werden (Gstettner et al. 2014, S. 34). Für den Einstieg in den Lebensmittel-Onlinehandel, und damit auch in den Multi-Channel-Handel, wird nach Einschätzung von GSTETTNER et al. (2014) empfohlen, in ausgewählten Regionen ein individuell abgestimmtes Onlinekonzept zu testen und ggf. auf dem aufgebauten Filialnetzwerk aufzubauen. Dadurch können die LEH-Betriebe von den niedrigeren Investitions- und Logistikkosten profitieren. Jedoch sollten separate Zentrallagerlösungen bei Zunahme der wöchentlichen Bestellungen in jedem Fall berücksichtigt werden (vgl. ebd.).

3.1.4 Analyse des Multi-Channel-Handels im LEH

Im Folgenden Abschnitt werden aktuelle Wettbewerbskräfte, Trends und Herausforderungen untersucht, die aktuell im LEH wahrzunehmen sind. Mithilfe einer SWOT-Analyse werden durch eine interne Untersuchung Stärken (*Strengths*) und Schwächen (*Weaknesses*) eines Segments, hier der Multi-Channel-Handel im LEH, transparenter gemacht. Durch eine weiterführende externe Analyse können Chancen (*Opportunities*) und Risiken (*Threats*), die auf den Untersuchungsbereich einwirken, näher determiniert werden (Schawel und Billing 2011, S. 182). Durch die Analyse wird der Status quo aktueller Multi-Channel-Strategien im LEH für die weitere Untersuchung festgehalten.

i. Stärken / Strengths - Interne Analyse

Gemessen am Gesamtumsatz erwirtschaften traditionelle stationäre Formate den größten Anteil (>99%) am Gesamtumsatz des LEH (EHI Retail Institute 2014, o.S.). Gerade für Produkte, die zur Deckung des Grundbedarfs dienen und schnell benötigt werden, bieten stationäre Formate bisher die bequemste Art der Beschaffung. Konsumenten können ihren Haushaltsbedarf durch die meist breitgefächerten Filialnetzwerke, die durchschnittliche Erreichbarkeit liegt bei ca. sieben Minuten, der Händler schnell decken. Dadurch ist der LEH in der Lage, eine direkte Beziehung zu den Konsumenten durch den persönlichen Kontakt in den stationären Filialen herzustellen (KPMG 2013, S. 10). Hier können die Händler direkt auf die Konsumenten zugehen und eine persönliche Ansprache suchen. Die Konsumenten schätzen es, die Waren vor dem Kauf zu prüfen, gerade bei Frischwaren und anderen Suchgütern. Durch die Möglichkeit des Fühlens und Betrachtens der Waren wird dem Konsumenten in den SB-Warenhäusern das notwendige Einkaufserlebnis dafür geboten (vgl. ebd.).

Durch den Einsatz einer modernen IT-Infrastruktur im Backend des Unternehmens bewahren die LEH dabei den Überblick über bis zu 10.000 verschiedene Artikel (KPMG 2013, S. 7). Vor allem Vollsortimenter haben im Gegensatz zu Discountern, bedingt durch ihre verhältnismäßig größeren Verkaufsflächen, eine hohe Sortenvielfalt, wodurch heterogene Kundengruppen angesprochen werden können (Lademann 2012, S. 245). Solange diese Bündelungsfunktion weiterhin einen vorteilhaften Kundennutzen suggeriert und nicht durch vergleichbare (bzw. preisgünstigere) Konzepte anderer Betriebstypen gestürzt wird, kann dadurch die Kundenbindung aufrechterhalten werden (KPMG 2013, S. 10).

Durch die kontinuierliche Verarbeitung von unzähligen Daten, die sich auf die Kunden, Transaktionen, Lieferanten etc. beziehen, ziehen die Handelsunternehmen Schlüsse, um jederzeit in ihren Filialen qualitativ hochwertige Waren zu günstigen Preisen anbieten zu können (KPMG 2013, S. 7). Die »Business to Business« (B2B)-Logistik hat sich kontinuierlich durch die Ansätze einer effizienten Konsumentenresonanz (ECR) verbessert, indem Optimierungspotentiale innerhalb der Lieferkette gemeinsam aufgedeckt wurden, welche jedoch bei einer isolierten internen Betrachtung verschleiert geblieben wären (Hertel et al. 2011, S. 22). Zusätzlich kooperieren Lieferanten und Handelsunternehmen eng miteinander, sodass komplementäre Dienstleistungen im Sinne des »Vendor Managed Inventory« (VMI) entstanden sind, die die Zulieferer ihre Warendisposition bis in die Verkaufsregale der Handelsunternehmen steuern lässt (Fuchs et al. 2012, S. 95). Dabei hat der LEH die Logistik zwischen Produktion und Konsumption (vgl. Kap. 2.2.1) kontinuierlich optimiert. Lieferanten sind in der Lage, erhebliche Gütermengen in günstig gelegene Standorte des LEH zu überführen. Durch den Absatz großer Mengen können die Händler wiederum günstige Einkaufspreise durch Skaleneffekte erzielen. Dem LEH ist im Vergleich zu anderen europäischen Märkten daher eine Kernkompetenz im B2B-Logistikbereich zuzusprechen (vgl. ebd.).

In Zeiten des zunehmenden bewussten Konsums werden die Produktkenntnisse im LEH bedeutender. Durch eine jahrzehntelange Erfahrung im Lebensmittelsegment verfügen die LEH-Betriebe über eine breitgefächerte Produktkompetenz, auf die sie zurückgreifen können. In diesem Zusammenhang reicht es nicht mehr aus, die Konsumenten über Produkteigenschaften zu informieren, sondern auch Auskunft über den Herstellort oder den Anbau, z.B. ob biologisch/ökologisch oder konventionell, zu geben (KPMG 2013, S. 12). Zusätzlich können die Handelsketten, bedingt durch ihre Produktauswahlmacht, Lieferanten dazu verpflichten, Informationen von der Aussaat bis zu einer möglichen Entsorgung ihrer Produkte bereitzustellen – und sogar zu der Einhaltung besonderer Standards verpflichten (vgl. ebd.). Auch das Abwägen über die Integration einer Eigenmarke ohne, dabei eine Kannibalisierung profitablerer Produkte zu riskieren, fällt in den Bereich der Produktkompetenz eines Handelsunternehmens des LEH (Schulz 2012, S. 27).

ii. Schwächen / Weaknesses - Interne Analyse

In Deutschland ist durch die landesweite Verbreitung der Discounter (Anteil > 40%, vgl. Kap. 2.1.4) eine hohe Wettbewerbsintensität zu verzeichnen. Aufgrund ihrer starken Präsenz fällt im Vergleich zu anderen europäischen Märkten auf, dass der Wettbewerb über den Preis ausgetragen wird und daher die Margen der Handelsunternehmen insgesamt gering ausfallen. Es ist ebenfalls eine Preissensibilität der Konsumenten zu beobachten, da diese schon bei geringen Preisänderungen die Anbieter wechseln können (Haucap et al. 2013, S. 7).

Durch den Wettbewerb sind die Verkaufsflächen innerhalb der stationären Betriebstypen des LEH zu einem strategischen Asset mutiert. Die LEH-Betriebe versuchen dabei ihr Sortiment so weit wie möglich einzugrenzen, um es anschließend besonders platzsparend in ihre Verkaufsfläche zu platzieren. Durch eine optimierte Artikeldichte können die Betriebskosten pro Artikel innerhalb einer Geschäftsstätte gesenkt werden (Lademann 2013, S. 17). Jedoch wurde in repräsentativen Konsumentenumfragen beobachtet, dass die Sortimentsvielfalt ein wesentlicher Wettbewerbsparameter im LEH ist und die Zahlungsbereitschaft der Kunden positiv beeinflussen kann (Lademann 2013, S. 18f.). Durch die zuvor genannten Aspekte wird

jedoch deutlich, dass die begrenzten Verkaufsflächen der stationären Formate die Angebotsvielfalt im LEH einschränken.

In Bezug auf den Online-Lebensmittelhandel bietet in Deutschland die *Rewe Group* zusätzlich zum Filialvertrieb in ca. 17 Liefergebieten ein Sortiment von ca. 8.5000 Artikeln über einen Web-Shop an (vgl. hierzu das Ergebnis der Web-Recherche in Tabelle 13). Dazu verwendet das Unternehmen eigene Auslieferungsfahrzeuge, die den Anforderungen der Lebensmittel gerecht werden. Die Online-Plattform der Edeka Group, *Edeka24*, bietet seinen Kunden zwar einen landesweiten Lieferservice, kann jedoch keine Frischwaren verschicken, da die Güter über einen KEP ausgeliefert werden, der den Anforderungen gekühlter Lebensmittel nicht gerecht wird. Das Online-Sortiment divergiert somit vom Sortiment in den stationären Filialen (Esch und Klein 2014, S. 42). Außerdem sind die Preise nicht übereinstimmend zur Preisgestaltung in den Filialen. Angebote in örtlichen Filialen können nicht zum selben Preis im Online-Shop erworben werden. Divergenzen innerhalb einzelner Kanäle, in Bezug auf das Sortiment und den Preis, behindern dadurch eine konsistente Markenwahrnehmung über alle Kanäle (vgl. ebd.). Des Weiteren konnten Probleme im Lebensmittelversand bzgl. der mangelnden Sicht- und Fühlbarkeit der Produkte, die für die Konsumenten vor allem bei Frischwaren-Artikeln (bzw. Suchgütern) entscheidend ins Gewicht fallen, bislang noch nicht gelöst werden und behindern eine Zunahme des Interesses. In der Abbildung 15 sind weitere Probleme des Lebensmittel-Onlinehandel in Deutschland zusammengefasst worden. Durch Gründe wie „fehlendes Shopping-Erlebnis“, „keine Anbieter/Shops bekannt“, „fehlendes Angebot“, „fehlendes Vertrauen“ und „Lebensmittel im Internet zu bestellen ist zu zeitaufwendig“ lassen sich Rückschlüsse ziehen, dass die Kundenwahrnehmung, auch als »Customer Experience« bezeichnet, der digitalen Vertriebskanäle stark eingeschränkt ist (Büldt 2007, S. 92). Für die LEH sind jedoch die Förderung der Nachfrage digitaler Vertriebskanäle zur Finanzierung elementar, um langfristig einen „Return of Investment“ (kurz: ROI) erzielen zu können (vgl. ebd.). Die isoliert implementierten Online-Auftritte der LEH-Betriebe, die keine erkennbaren Verknüpfungen zu den stationären Filialen aufweisen, können die Synergiepotentiale von Multi-Channel-Systemen nicht nutzen (vgl. Heinemann 2013).

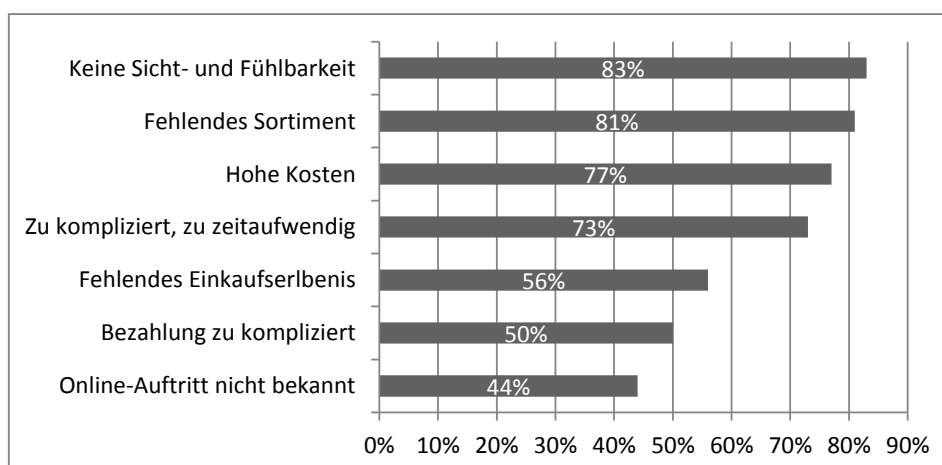


Abbildung 15: Probleme digitaler Vertriebskanäle aus Kundensicht
Quelle: In Anlehnung an Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 8

Vor diesem Hintergrund weisen die Multi-Channel-Systeme im LEH daher signifikante Optimierungspotentiale in Bezug auf die Integration der Kanäle auf. Die stationären Vertriebswege bilden nach einer branchenübergreifenden Studie des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik (IML) die präferierten Vertriebskanäle aus Kundensicht (ca. 95%). Dadurch wird deutlich, dass sich die B2C-Logistikkompetenz auf die physische Distribution der Waren über die stationären Formate konzentriert. Die Integration von alternativen Geschäftsmodellen (vgl. Kap. 3.1.4) befindet sich im Allgemeinen noch in einer Experimentierphase (Plachetta 2014, o.S.). Gründe dafür sind u.a. die hohen Anforderungen an die Distribution von Lebensmittelgütern im Allgemeinen (vgl. hierzu z.B. Mehdizadeh et al. 2011, S. 890ff.).

Aufgrund kontinuierlicher logistischer Optimierungen im B2B-Bereich bei gleichzeitiger Preisorientierung mussten ferner Funktionen der persönlichen Beratung vernachlässigt werden (KPMG 2013, S. 14). Unternehmen, die bisher nur ein geringes Maß an Sympathie gegenüber ihren Konsumenten gewinnen konnten, werden durch wandelnde Kommunikationswege – von offline zu online – weniger Gelegenheiten haben, diese wiederherzustellen (vgl. ebd.).

Des Weiteren mussten im Zuge von stetigen Sortiments- und Artikeloptimierungen, Aspekte zur Einbindung des technologischen Fortschritts in den Einkaufsprozess und damit die Anpassung an das veränderte Kundenverhalten vernachlässigt werden. Die Digitalisierung des Einkaufsprozesses wie z.B. durch die Einbindung mobiler Endgeräte oder digitalen »In-Store«-Anwendungen sind am LEH demnach weitestgehend vorbeigegangen (Rode 2014b, S. 45). Auch die Kommunikation der LEH-Betriebe über digitale Kontaktpunkte erscheint konvergierend. Innovative IuKT bieten den Unternehmen neuartige Ansätze für die Ansprache der Konsumenten. Diese können für den zukünftigen Einkaufsprozess des LEH elementar sein (Dhebar 2013, S. 199). So sind beispielsweise Informationen zu Rabattaktionen oder weiterführenden Angeboten, über moderne Kontaktpunkte einfacher für die Konsumenten zu erreichen, als über konventionelle Wege und werden auch zunehmend im internationalen Vergleich genutzt (vgl. Kap. 4.3.2). Mobile Kontaktaufnahmen, wie z.B. über eine Smartphone Applikationen, bieten dafür ideale Voraussetzungen, um Angebote in Echtzeit an die Konsumenten zu übermitteln (Kaplan 2012, S. 129). Im deutschen LEH wurde es jedoch verpasst, diese Technologien erfolgreich in den Einkaufsprozess zu integrieren und miteinander zu verknüpfen. Innerhalb des mobilen Kanals besteht z.B. bei *Edeka* ein Überangebot an Smartphone-Applikationen (Esch und Klein 2014, S. 42). Darüber hinaus werden Bestellungen über eine Smartphone-Applikation nur selten, zum Zeitpunkt der Ausarbeitung ausschließlich bei *Edeka*, zugelassen (Ziemßen 2014a, o.S.). Dadurch wirken die mobilen Kontaktpunkte wie eigene, voneinander unabhängige Einheiten, wodurch die Konsumenten irritiert werden. Die Markenpräsenz der Handelsketten ist daher nur eingeschränkt über die mobilen Kontaktpunkte der Unternehmen wahrzunehmen und veranlasst die Konsumenten, weiterhin traditionelle Kontaktpunkte der Unternehmen zu nutzen (vgl. ebd.).

Im Zuge der identifizierten Stärken und Schwächen werden anhand einer externen Analyse unter Einbeziehung von zukünftigen relevanten Faktoren und Trends, die nicht beeinflussbaren Chancen und Risiken des Lebensmittelsegments aufgezeigt. Das Ziel ist dabei die Erkenntnisse der Analyse bei der Konzeption der Multi-Channel-Strategie vor dem Hintergrund des Omni-Channeling mitzubersichtigen.

iii. Chancen / Opportunities - Externe Analyse

Chancen ergeben sich im LEH aus marktspezifischen Trends und Innovationen, wie z. B. durch die rasante Verbreitung von Smartphones und Tablet-PCs. Diese werden auch zukünftig eine bedeutende Rolle einnehmen, sodass nahezu alle Altersklassen theoretisch über diesen Absatzweg erreicht werden können (siehe dazu Abbildung 16). Mobile Endgeräte werden daher zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit des Handels beeinflussen, da diese Geräte durch die mobile Internetfähigkeit einen bedeutenden Absatzkanal darstellen (KPMG 2013, S. 19-20). Bis zum Jahr 2018 ist eine weltweite Zunahme des Smartphone-Absatzes von über 70% prognostiziert worden, wodurch die bisher starke Konzentration auf junge Nutzer im Lebensmittel-Onlinehandel sich zukünftig in Richtung der Durchschnittsbevölkerung verschieben wird (IDC 2014, o.S.).

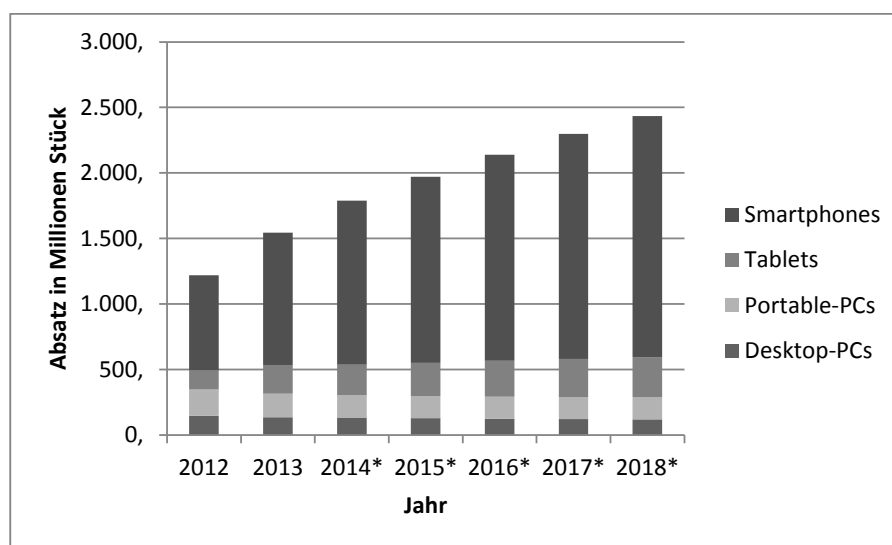


Abbildung 16: Absatzprognose von Kommunikationstechnologien weltweit
Quelle: In Anlehnung an IDC 2014, o.S.

Im Rahmen des Onlinehandels existieren branchenübergreifend zunehmend Nachfragen nach tagesgleichen Lieferungen bzw. Expresslieferungen bis zum nächsten Tag (auch: »Next-Day-Delivery«) (Gstettner et al. 2014, S. 34). Besonders im LEH werden tagesgleiche Liefersmöglichkeiten und regionale Abwicklungsmöglichkeiten von Online-Bestellungen (auch: »Local Fulfillment«) für Lebensmittel entscheidend für den Erfolg bzw. Misserfolg des Lebensmittel-Onlinehandels sein. In diesem Zusammenhang wurde im Rahmen eines Branchenvergleichs der ECC Köln verdeutlicht, dass besonders im LEH-Segment die Nachfrage nach tagesgleichen Lieferungen (ca. 53%) und regionalen Abwicklungsmöglichkeiten am höchsten ist (IFH 2014, S. 7).

Darüber hinaus können durch die zunehmende Digitalisierung innovative Ansätze, die den Einkaufsprozess vereinfachen, ein wesentlicher Faktor bei der Wahl der Einkaufsstätte sein. Verbesserungen des Einkaufsprozesses, z.B. in Bezug auf Zeit und Aufwand des Einkaufes, können positiv durch die LEH beeinflusst werden (Srivastava und Kaul 2014, S. 1030). Relativ hohe Verbrauchereinkommen und eine wachsende Nachfrage nach Zeit- und

Wegersparnis werden auch in Deutschland die Nachfrage nach sogenannten »Convenience-Lösungen« erhöhen und damit indirekt den digitalen Lebensmitteleinkauf fördern.

Im Rahmen der Digitalisierung ist auch die Analyse der Kundendaten, die durch den Einkauf innerhalb digitaler Distributionskanäle bereit gestellt werden (auch: »BigData«), ein zentraler Aspekt des Handels geworden (Blanke 2014, S. 87f.). Durch den Einsatz intelligenter Datenverarbeitungstechniken können Rückschlüsse auf das allgemeine, aber auch individuelle Kundenverhalten geschlossen werden. Das Hauptinteresse kann dabei auf den Bon- und Kundenkartendaten sowie auf den unstrukturierten Daten liegen, die etwa durch die Bewegungen der Konsumenten innerhalb sozialer Medien erfasst werden können (Rode 2013a, S. 50).

iv. Risiken / Threats - Externe Analyse

Vor dem Hintergrund des Online-Handels werden stationäre Betriebstypen des LEH zunehmend von Onlinehändlern bedroht. Der technologische Fortschritt erleichtert den Zugang zu Lebensmittel-Online- und Nischen-Händlern zunehmend und stützt damit deren Wettbewerbsposition auf dem Markt (Nufer und Kronenberg 2014, S. 25). Aufstrebende Versandhändler wie *Allyouneed.com* oder *Bringmeister* von *Kaiser's Tengelmann* konnten zwar noch keine signifikanten Profite erzielen, rechnen sich aber einen zukünftigen Anteil von über 10% im Online-Handel bis zum Jahr 2020 aus (Holst und Mehringer 2013, S. 34). Außerdem sprechen steigende Fahrtkosten und Zeitaspekte bzw. die Nachfrage nach Convenience gegen einen dauerhaften Erfolg stationärer Betriebstypen (KPMG 2012, S. 15).

Ferner ist im deutschen LEH zu beobachten, dass die Einkaufshäufigkeit seit dem Jahr 2003 stetig abgenommen hat. Nach Einschätzung der GfK wird dieser Rückgang auf ca. 15% beziffert (GfK 2012, o.S.). Zwar korrelierte die Kauffrequenz nicht mit den Umsätzen des LEH, jedoch hat die rückläufige Einkaufshäufigkeit negative Folgen für das Marketing in Bezug auf den Verkauf von Frequenzartikeln und Spontaneinkäufen. Da weniger Kunden die stationären Filialen betreten, sind diese auch schlechter durch Werbung und Promotionsaktionen ansprechbar (vgl. ebd.).

Aufgrund limitierter Regalflächen ist eine Auffächerung und Individualisierung der Produktpalette, zugunsten der Nachfrager nur bis zu einem gewissen Punkt möglich. Anspruchsvolle Kunden, die spezielle Individualisierungsangebote erwarten und ein persönliches Produkt konfigurieren möchten, können nicht immer erreicht werden. Nischen-Händler wie z.B. *MyMüsli.com* haben diesen Trend bereits für sich entdeckt und bieten ihren Kunden individuelle Angebote, ohne dass limitierte Verkaufsflächen dabei das Sortiment einschränken. Zwar sind individuelle Konfigurationsoptionen bisher noch kein Massenmarkt geworden, ihr Anteil liegt bei unter fünf Prozent an Lebensmittelangeboten, dennoch gibt es ausreichend Nachfrager, die sich zugunsten der Individualisierung für solche Geschäftsformate entscheiden (KPMG 2013, S. 15).

Folglich ergibt sich in Abbildung 17 jene Matrix, die die Ergebnisse der Analyse des Multi-Channel-Handel des deutschen LEH zusammenfasst:

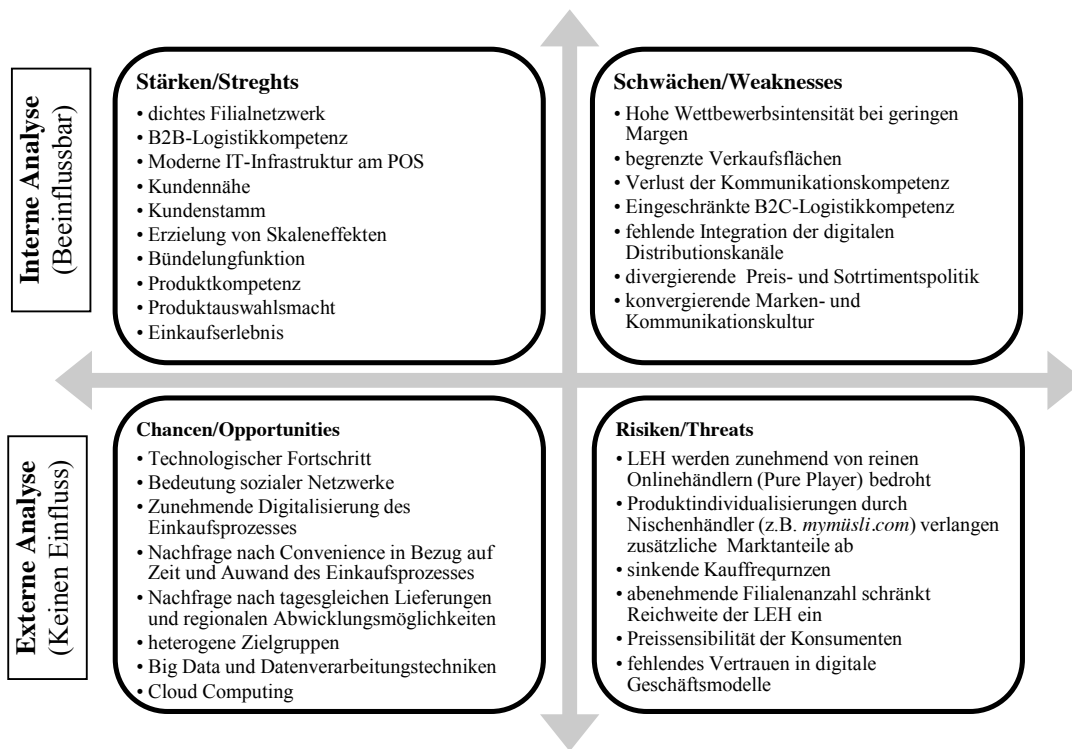


Abbildung 17: Ergebnis der SWOT-Analyse deutscher Multi-Channel-Systeme im LEH

Quelle: Eigene Darstellung

3.2 Bedeutung des Omni-Channeling für den LEH

Durch die vorangegangene Analyse konnten innerhalb des Multi-Channel-Handels im LEH diverse Defizite identifiziert werden, die die Vorteile von Mehrkanalsystemen im LEH verschleiern. In diesem Abschnitt wird untersucht, wie diese Defizite durch den Ansatz des Omni-Channeling im LEH kompensiert werden könnten und welche Mehrwerte sich durch eine erfolgreiche Umsetzung für Handel und Konsumenten dadurch ergeben könnten.

3.2.1 LEH vor dem Hintergrund des Omni-Channeling

Innerhalb der theoretischen Grundlagen wurde verdeutlicht, dass durch den Ansatz des Omni-Channeling eine 360-Grad-Sicht auf den Konsumenten erzeugt wird. Das bedeutet, dass der Kunde von den Distributionskanälen eines Unternehmens umgeben wird und diese parallel über die bereitgestellten Touchpoints des Unternehmens ansprechen kann (vgl. Kap.2.3.3).

Überdies würde durch das Omni-Channeling eine durchgängige, konsistente und personalisierte Einkaufserfahrung geschaffen werden, die die Markenwahrnehmung und Ansprache des Lebensmittelhandelsunternehmens vereinfachen würde (Schwerdt 2013, o.S.). Die Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit erfordert jedoch, dass die angesprochenen Schwächen aktueller Multi-Channel-Betriebe des LEH in Bezug auf die Preis- und Sortimentspolitik, das Markenangebot- und die Kommunikationsstruktur etc. optimiert werden müssen, sodass ein ganzheitlicher und vor allem konsistenter Markenauftritt über alle Distributionskanäle bzw. Touchpoints gewährleistet werden kann (vgl. Kap. 3.1.4).

Für den LEH würde das bedeuten, dass die stationären Filialen mit den digitalen Kanälen des Unternehmens »verschmelzen« würden, sodass die Kunden nicht mehr unterscheiden können, an welcher Stelle der Einkauf begonnen oder abgeschlossen wurde. Traditionelle und digitale Vertriebskanäle des LEH können auf diese Weise parallel genutzt werden, sodass den Konsumenten eine Multi-Optionalität während des Einkaufsprozesses und innerhalb der Abwicklung bestellter Waren geboten wird. Innovative IuKT, die die Bereiche des SoLoMo-Commerce verschmelzen lassen, unterstützen die konsistente Vernetzung der Vertriebskanäle und bilden die Touchpoints zu den LEHs (Fantapié et al. 2013, S. 582). Dafür müssten die Online-Geschäftsmodelle durch die Einbindung von moderne IuKTs, wie Smartphone, Social Media u.a., mit den stationären Filialen verknüpft werden, sodass der Grad der Integration aller Distributionskanäle um ein hohes Maß gesteigert und lebensstilgerechte Touchpoints geschaffen würden (Rode 2012, S. 47).

In Abbildung 18 ist schematisch veranschaulicht worden, wie der Ansatz des Omni-Channeling im LEH demnach zu verstehen ist.

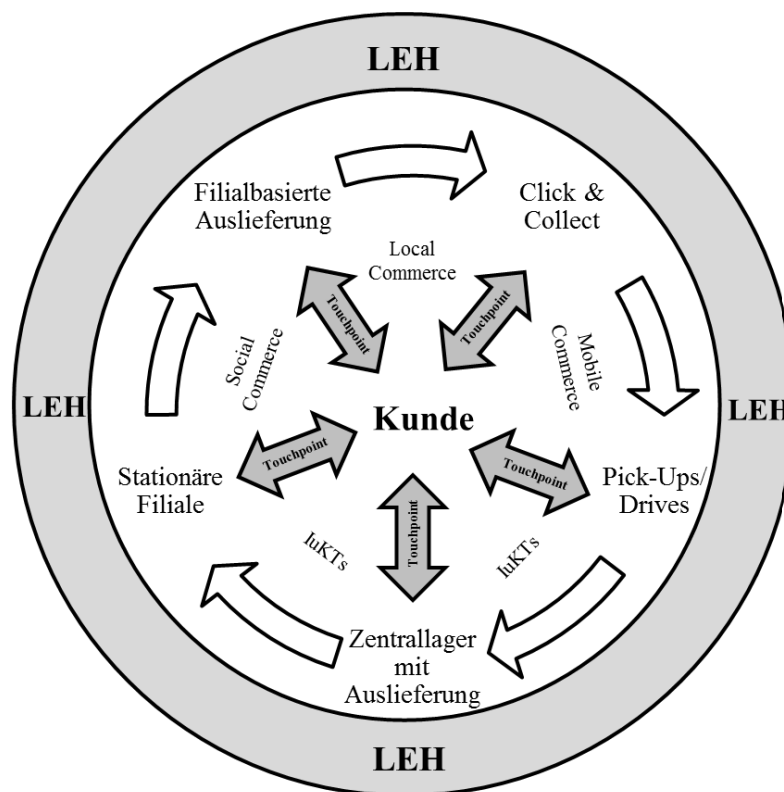


Abbildung 18: Ansatz des Omni-Channeling im LEH
Quelle: In Anlehnung an Schwerdt 2013, o.S.

3.2.2 Mehrwerte für Konsumenten und LEH-Betriebe

Damit die Ansätze des Omni-Channeling nachhaltig im Multi-Channel-System des LEH etabliert werden können, müssen daraus sowohl Mehrwerte für die Konsumenten als auch für die Unternehmen selbst resultieren (Nufer und Kronenberg 2014, S.17). Wohingegen finanzielle Mehrwerte im LEH aufgrund von Investitionskosten erst zu einem späteren

Zeitpunkt zu erwarten sind, sollten Kundenmehrwerte bereits im Status quo wahrnehmbar sein (vgl. ebd.). Da die Mehrwertbildung ein wesentliches Kriterium einer erfolgreichen Umsetzung des Omni-Channeling im LEH ist, soll diese im Folgenden näher untersucht werden.

i. Mehrwerte aus Kundensicht

Durch einen konvergierenden Unternehmensauftritt über alle Distributionskanäle, erfährt der Konsument, ein ganzheitliches Markenerlebnis sowie eine einheitliche Kommunikation über alle Touchpoints des Unternehmens, welche sich durch eine einheitliche Sortiments- und Preispolitik sowie Kundenansprache auszeichnen. Darüber hinaus resultieren Mehrwerte für die Konsumenten, die sich im Allgemeinen durch den Zugang zu nützlichen Informationen über die Produktpalette, individualisierte Angebote und Leistungen, oder durch eine Vereinfachung des Einkaufsprozesses ergeben können. Insgesamt betrachtet, kann dadurch langfristig das Einkaufserlebnis gefördert werden (Geddes et al. 2013, S. 3). Zudem wird die Transparenz des LEH durch die Digitalisierung gesteigert, die durch das Internet bzw. durch die digitalen Touchpoints der Unternehmen geschaffen wird. Das multioptionale Abrufen der Angebote und Leistungen der LEH-Betriebe sowie Preisvergleiche zu konkurrierenden Unternehmen können durch den Ansatz des Omni-Channeling vereinfacht werden (Nufer und Kronenberg 2014, S. 13–14).

Außerdem schafft ein interaktiver Einkaufsprozess weitere Vorteile für die Konsumenten gegenüber den stationären Filialen. Einerseits kann der Lebensmittelkauf im Internet eine deutliche zeitliche Ersparnis darstellen und damit einer der wesentlichen Argumente für den digitalen Einkauf von Lebensmitteln sein (Warschun und Rühle 2012, S. 5). Andererseits erfährt der Kaufprozess eine neue Flexibilität, da beispielsweise Ladenöffnungszeiten und das persönliche Zeitmanagement sowie die Auswahl der Zielfiliale nicht mehr innerhalb eines parallelen Omni-Channel-Systems berücksichtigt werden müssten (Nufer und Kronenberg 2014, S. 15).

Des Weiteren erweitern soziale Netzwerke den Austausch der Konsumenten untereinander. Durch Bewertungen, Empfehlungen und einer kontinuierlichen Kommunikation über diese, kann das Vertrauen in Unternehmen sowie Produkte gesteigert werden (Hajli 2015, S. 183ff.). Empfohlene Produkte können anschließend, durch die integrierten Vertriebswege, aufgerufen sowie betrachtet oder bestellt werden (vgl. ebd.).

i. Mehrwerte aus Handelssicht

Um die Profitabilität des Omni-Channeling für die Unternehmen zu messen, haben diverse Unternehmensberatungsgesellschaften (u.a. *Deloitte* und *IDC*) Studien veröffentlicht, die den zusätzlichen Wert aus Sicht der Handelsunternehmen verdeutlichen sollen. Dazu wurden sowohl Handelsunternehmen innerhalb des britischen als auch des deutschen Markts zur Untersuchung herangezogen, denen eine Omni-Channeling-Fähigkeit zugesprochen wird. Die Ergebnisse der Analyse liefern dabei Hinweise, wie der Nutzen durch eine Umsetzung eines Omni-Channeling einzuschätzen ist (Geddes et al. 2013, S. 1).

Aus der Studie wird deutlich, dass die LEH-Betriebe durch parallele Distributionsstrukturen und durch Präsenz auf innovativen Kontaktpunkten profitieren können. Bieten die

Unternehmen zusätzlich zu ihren stationären Geschäften ebenfalls ihre gesamte Produktpalette über digitale Vertriebswege an, können dadurch zusätzliche Kunden angesprochen werden, in deren Umgebung sich beispielsweise kein Ladengeschäft befindet. Auch geographische Divergenzen können über einen multioptionalen Zugriff über verschiedene Touchpoints des Unternehmens gemindert werden (Bardwell 2013, S. 3). Deloitte fand dabei heraus, dass bis zu 25% der Käufer in Großbritannien und Deutschland nur aus Gründen fehlender Verfügbarkeit im stationären Geschäft auf Online-Shops zurückgreifen (Geddes et al 2013, S. 5ff.).

Durch die Präsenz auf verschiedenen Absatzkanälen können die Betriebe des LEH zudem mit einem umfassenden Online-Auftritt eine steigende Bekanntheit des Unternehmens erzielen, die sich nicht nur auf die Online-Kanäle auswirken, sondern auch in den stationären Filialen wahrgenommen werden. Eine steigende Marken-Präsenz fördert dadurch die Bekanntheit des Unternehmens und kann dadurch kanalübergreifend zu Umsatzsteigerungen führen. Dieser Effekt wurde bereits innerhalb des britischen Markts für andere Branchen nachgewiesen (Geddes et al. 2013, S. 4–5).

Darüber hinaus wurde in der Studie festgestellt, dass Vielkäufer und Kunden hochpreisiger Produkte mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Einkäufe bei einem Handelsunternehmen tätigen, die ihren Konsumenten verschiedene Distributionskanäle zur Verfügung stellen. Dieser Effekt zeichnet sich durch eine höhere Kauffrequenz aus und steigert dadurch den Gesamtumsatz des Handelsunternehmens zusätzlich (o.V. 2013, o.S.). Dabei reicht die Implementierung zusätzlicher Distributionskanäle nicht aus, um im Sinne des Omni-Channeling die beschriebenen Mehrwerte zu erzielen. Diese Handlung würde eher einem Ansatz des Multi-Channel-Handels entsprechen (vgl. Kap. 3.1.1). Der Fokus muss demnach auf der Implementierung sozialer, lokaler und mobiler Touchpoints zu den Unternehmen liegen. Schaffen die Unternehmen lebensstilgerechte Kontaktpunkte zu den Konsumenten, können dadurch sowohl die nachwachsenden Zielgruppen erreicht werden als auch die Kundenbindung insgesamt gesteigert werden (Rode 2012, S. 47). Die Kundengewinnung und -ansprache ist zudem über Online-Touchpoints wesentlich kostengünstiger als über Offline-Kanäle (Heinemann 2009, S. 49).

Innerhalb der Analyse deutscher Multi-Channel-Systeme im LEH wurde deutlich, dass nicht nur das Einkaufserlebnis einer der wesentlichen Gründe für den Erwerb von Lebensmitteln in den stationären Filialen ist, sondern auch der Online-Lebensmittelhandel durch fehlende Möglichkeiten des Anfassens, Sehens und Fühlens gehemmt wird (vgl. Kap. 3.1.4). Jedoch konnte auch in anderen Branchen wie z.B. im Modehandel bewiesen werden, dass durch Mehrwerte wie Preisvergleiche, Vereinfachung des Einkaufsprozesses und den weiteren genannten Leistungen ein vergleichsweise schlechteres Einkaufserlebnis kompensiert werden kann (Nufer und Kronenberg 2014, S. 19).

Des Weiteren wird durch eine moderne Ansprache der Unternehmensleistungen im Sinne des Omni-Channeling ein völlig neuartiges Einkaufserlebnis geschaffen. Die Einbindung moderner IuKTs im Sinne des Social-, Local- und Mobile-Commerce fördern diesen Prozess und sollen den Konsumenten nicht nur ein interaktives und lebensstilgerechtes Einkaufserlebnis bieten, sondern auch ein flexibles Abrufen der Unternehmensleistungen gewährleisten. Dadurch schafft das Handelsunternehmen langfristig gesehen ein

Differenzierungsmerkmal, durch welches sich das Unternehmen von anderen Mitbewerbern absetzen kann (Geddes et al. 2013, S. 3).

Die erläuterten Vorteile können insgesamt zu einer Steigerung der Absätze führen, die durch das Forschungsinstitut IDC je nach Bekanntheit des Unternehmens und Integrationsgrad der Vertriebswege variieren können (Bardwell 2013, S. 1). Die diskutierten Mehrwerte sind in der Abbildung 19 näher zusammengefasst worden:

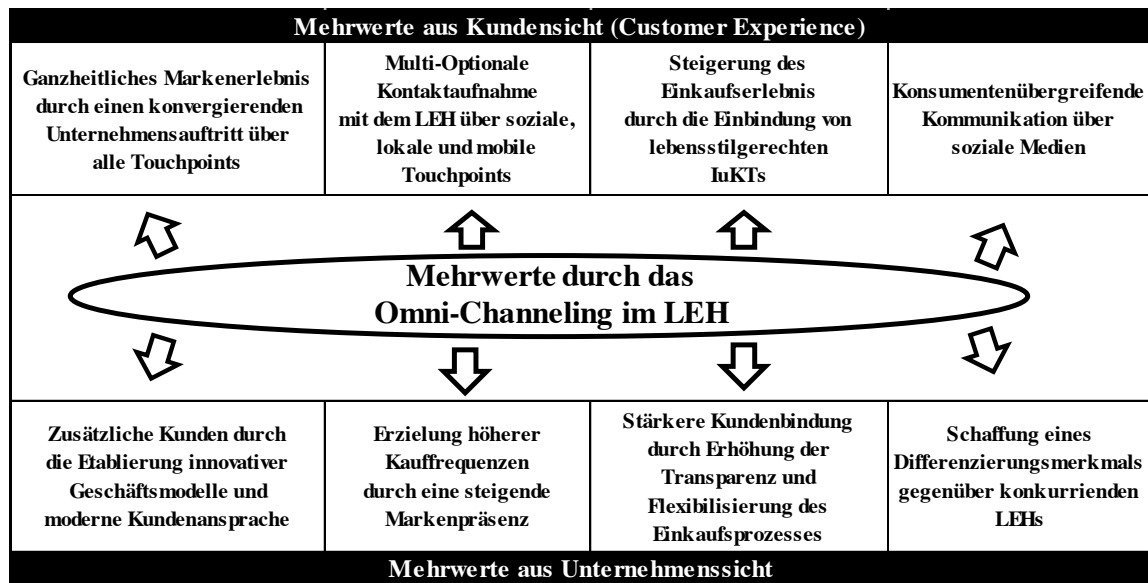


Abbildung 19: Mehrwerte durch das Omni-Channeling im LEH
Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Zwischenfazit

Im Folgenden werden die bisherigen Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit zusammengefasst, um die erste Forschungsfrage zu beantworten. Um den Status quo des deutschen LEH zu verdeutlichen und bestehende Hürden zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit zu verdeutlichen, wurde folgende Forschungsfrage für den Gang der Untersuchung formuliert:

1. Forschungsfrage:

„Wie ist der Status quo von Multi-Channel-Systemen im deutschen LEH und welche Hürden müssen überwunden werden, um den Ansätzen des Omni-Channeling gerecht zu werden?“

Um den Status quo von Multi-Channel-Systemen im LEH determinieren zu können, wurden im zweiten Kapitel zunächst elementare Begriffsdefinitionen diskutiert, die für die Ausarbeitung relevant sind. Anhand dessen konnte der Stand der Literatur in Bezug auf das Verständnis von Handelsunternehmen und des Distributionsmanagements näher aufgezeigt werden. Außerdem wurden in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Betriebstypen des Handels und möglichen Positionierungen innerhalb des LEH voneinander abgegrenzt.

Anschließend wurde der Wandel der Handelsstrukturen von Singlechannel- hin zu integrierten Multi-Channel-Systemen im Sinne des Omni-Channeling näher erläutert. Dadurch wurde deutlich, dass der Erfolg innovativer Distributionsstrukturen erstens vom Reifegrad der Kanalintegration abhängig ist. Zweitens ist die Nutzung lebensstilgerechter Technologien im Sinne des Social-, Local-, und Mobile Commerce entscheidend, um die Bindung der Konsumenten an das Unternehmen zu manifestieren, indem sich die Handelsunternehmen an aufstrebende Technologien und das dadurch veränderte Kundenverhalten anpassen. Vor diesem Hintergrund wurde das Omni-Channeling als zurzeit maßgebendes Konzept identifiziert, das neben parallelen Distributionsstrukturen auch auf eben diese lebensstilgerechte Anpassung an die Konsumenten abzielt und den Konsumenten in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens setzt. Die Handelsunternehmen zielen dabei darauf ab, den Konsumenten über innovative Touchpoints zu erreichen, die an die unterschiedlichen Vertriebskanäle des Unternehmens angeschlossen und maximal miteinander vernetzt sind.

In Kapitel 3.1 wurde im Rahmen einer Web-Recherche des Autors sowie Analysen von sekundärstatistischer Literatur für den deutschen LEH festgestellt, dass bedingt durch den technologischen Fortschritt und der Evolution der Distributionsstrukturen, den Konsumenten zunehmend neue Möglichkeiten durch den Lebensmittel-Onlinehandel geboten werden, um Lebensmittel zu beziehen. Diese verteilen sich über moderne Vertriebskonzepte wie z.B. »Click & Collect« bis hin zum Bezug von Lebensmitteln über reine Onlinehändler. In diesem Zusammenhang konnte jedoch auch festgestellt werden, dass die Konsumenten weiterhin die traditionellen Vertriebswege des LEH favorisieren und dem Online-Lebensmittelhandel insgesamt betrachtet derzeit lediglich eine geringe Bedeutung zugeschrieben werden kann.

In Abschnitt 3.1.4 konnten während der Analyse die Entwicklungen des Online-Lebensmittelhandels und der daraus resultierende Status quo bestehender Multi-Channel-Systeme im LEH abgeleitet werden. Es konnte festgehalten werden, dass die Verknüpfung der Vertriebskanäle im LEH noch nicht zielführend verläuft und maßgebend für die fehlende Wahrnehmung im Multi-Channel-Handel des LEH verantwortlich ist. In diesem Zusammenhang konnte beobachtet werden, dass im Vergleich zu internationalen Lebensmittelmärkten ein besonders hoher Wettbewerbsdruck in Deutschland herrscht, weshalb in der Vergangenheit eher die Preissetzung gegenüber der Schaffung von Differenzierungsmerkmalen und innovativen Distributionsstrukturen im Vordergrund stand. Es scheint, dass im Zuge von Optimierungen in Bezug auf die Artikeldichte, das Personal, das Sortiment und die Distributionskanäle des LEH nicht ausreichend miteinander verknüpft werden konnten, um von den Synergien integrierter Multi-Channel-Systeme profitieren zu können.

Überdies verhindern Divergenzen in Bezug auf die Preis- und Sortimentspolitik sowie Unterschiede innerhalb der traditionellen und digitalen Vertriebskanäle in Bezug auf den Markenauftritt und die Kundenansprache eine ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens. Somit erschweren sie die Akzeptanz des Online-Lebensmittelhandels. Vor dem Hintergrund einer Omnichannel-Strategie im LEH müssen daher nicht nur neue Vertriebswege und Abwicklungsmöglichkeiten von Online-Bestellungen etabliert werden, sondern auch die Integration dieser Modelle in den alltäglichen Einkaufsprozess gefördert werden, sodass diese als ganzheitliches System von den Konsumenten wahrgenommen wird und den Einkaufsvorgang nachhaltig verbessert.

Darüber hinaus gingen bestehende Kompetenzen in Bezug auf die Kommunikation im Zuge dieser Optimierungsprozesse sogar verloren. Innovative Kontaktpunkte innerhalb mobiler Anwendungen für Smartphones sind nicht nur unübersichtlich, sondern stellen meist auch keine Vernetzung zu den stationären Filialen dar. Es besteht ein Überangebot an Touchpoints der untersuchten Unternehmen in sozialen Medien, Smartphone-Apps und Websites, die die Konsumenten bei der Kontaktaufnahme irritieren. In diesem Zusammenhang wurde es verpasst, moderne IuKTs in den Einkaufsprozess einzubinden, um damit den Verlust wieder auszugleichen und eine lebensstilgerechte Anpassung an das veränderte Konsumentenverhalten vorzunehmen. Dadurch kann den Konsumenten kein konsistentes Markenerlebnis über alle Kontaktpunkte des Unternehmens geboten werden, sodass die Konsumenten die Mehrwerte eines Multi-Channel-LEH nicht widererkennen können (Esch und Klein 2014, S. 42). Zusammenfassend ist daher im Abschnitt 3.1 festgestellt worden, dass der LEH vor der Herausforderung steht, die digitalen Vertriebswege mit den stationären Filialen besser zu verknüpfen. Des Weiteren sollten die Potentiale des Social-, Local-, und Mobile-Commerce in den Einkaufsprozess mit eingebunden werden, um dadurch Einkaufsprozesse zu verbessern.

Im Kapitel 3.2 wurde verdeutlicht, wie eine Multi-Channel-Strategie vor dem Hintergrund des Omni-Channeling im LEH zu verstehen ist und welche Anpassungen zur Erzielung einer Omni-Channel-Fähigkeit notwendig wären. Vor diesem Hintergrund müssten jedoch die bestehenden Divergenzen eliminiert werden, um einen ganzheitlichen Markenauftritt über alle Touchpoints des Unternehmens gewährleisten zu können. Durch eine Mehrwertanalyse in Abschnitt 3.2.2 wurde aufgezeigt, dass dadurch nicht nur die bestehenden Schwächen aktueller Multi-Channel-Strategien im LEH beseitigt werden können, sondern auch lukrative Mehrwerte für die Konsumenten und Unternehmen selbst generiert werden könnten. Im weiteren Sinne kann dadurch ein Differenzierungsmerkmal geschaffen werden, sodass sich vereinzelt Betriebe des LEH dem preisgetriebenen Wettbewerb des deutschen Lebensmittelmarktes entziehen können. Zusammenfassend konnten daher folgende Maßnahmen zusammengetragen werden, um die Hürden aktueller Multi-Channel-Systeme im LEH zu überwinden:

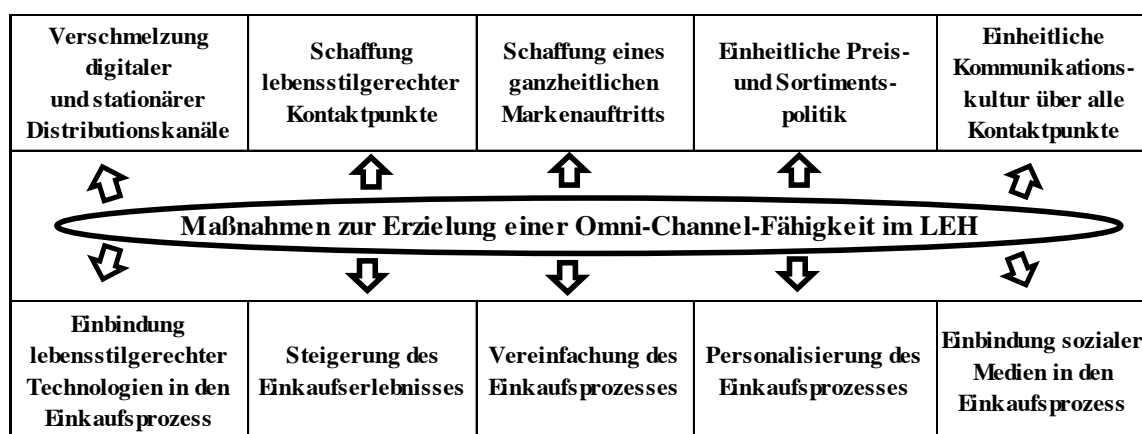


Abbildung 20: Maßnahmen zur Erzielung einer Omni-Channel-Fähigkeit im LEH
 Quelle: Eigene Darstellung

In der Analyse wurde zudem deutlich, dass der Stand der Forschung bzgl. der Online-Geschäftsmodelle im LEH schon sehr weit fortgeschritten ist (vgl. Kap. 3.1.3). Überlegungen bzgl. der Profitabilität von Click & Collect-Services, Lieferdiensten oder Pick-Up-Stationen bzw. Drives existieren innerhalb branchenspezifischer Literaturquellen (vgl. hierzu z.B. Warschun et al. 2012). Jedoch besteht Forschungsbedarf in Bezug auf die Verknüpfung dieser modernen Geschäftsmodelle mit den traditionellen Betriebstypen wie z.B. der stationären Filialen. Dieses ist ein wesentliches Merkmal, durch das die Parallelität der Distributionskanäle gewährleistet und eine 360-Grad-Sicht auf den Konsumenten im Sinne des Omni-Channeling erzeugt wird (vgl. Kap. 2.3.3). In diesem Zusammenhang konnte die Einbindung von lebensstilgerechten IuKTs als wesentliche Parameter identifiziert werden, welche den Grad der Vernetzung der implementierten Distributionskanäle fördern. Diese müssen im Sinne der SoLoMo-Zielsetzungen (vgl. Kap. 2.3.3) gestaltet werden, um eine lebensstilgerechte Anpassung des Distributionssystems gewährleisten zu können. Daher wird der Fokus innerhalb der Empirie im nachfolgenden Abschnitt auch auf die Erforschung dieser Bereiche des Omni-Channel-Ansatzes in Bezug auf den LEH gelegt.

4 Ansätze zur Erzielung einer Omni-Channeling-Fähigkeit im LEH

Im Rahmen der Entwicklung einer Multi-Channel-Strategie vor dem Hintergrund des Omni-Channeling wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit das empirische Untersuchungsdesign definiert, mit dem die Ansätze zur Erzielung einer Omni-Channeling-Fähigkeit im LEH abgeleitet werden. Anschließend folgt die Definition der dazugehörigen Untersuchungsbereiche. Anhand dieser Konzeption soll abschließend die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantwortet werden:

2. Forschungsfrage:

„Welche Ansätze existieren im internationalen Vergleich, die nachweislich den Grad einer Omni-Channeling-Fähigkeit erhöhen und für den deutschen LEH adaptiert werden könnten?“

4.1 Forschungsmethodik und Untersuchungsdesign

Im folgenden Abschnitt wird die spezifische Forschungsmethodik zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage beschrieben. Das Untersuchungsdesign, welches dem Erkenntnisgewinn dient, ist in dieser Arbeit grundsätzlich konzeptionell und explorativ und lässt sich folgendermaßen begründen:

Eine konzeptionelle Ausrichtung der Untersuchung ist anwendbar, wenn der Grad des Informationsstandes für die zugrundeliegende Zielsetzung bzw. Fragestellung noch nicht ausreicht, um diese in einer weiterführenden Untersuchung anhand von Hypothesentests zu überprüfen (Bortz und Döring 1995, S. 330). Dabei ist die Forschungsmethodik eher explorativ, da sich die Ansätze des Omni-Channeling in der Handelsforschung noch in der Experimentierphase befinden und derartige Modelle noch nicht hinreichend bzgl. ihrer Profitabilität überprüft werden konnten.

Zur Erkenntnisgewinnung werden dazu die Methoden des Benchmarking-Ansatzes herangezogen, die es im Rahmen eines definierten Zielsetzungsprozesses ermöglichen, bestehende Praktiken, die zum Erreichen der eigenen Ziele nötig sind, auf Basis einer nach außen gerichteten Orientierung zu entdecken und zu verstehen (Camp 1994, S. 34). Im Mittelpunkt steht dabei das Bedürfnis nach Informationsgewinnung anhand der Analyse des Know-hows von Spitzenleistungen anderer Unternehmen (Gerberich und Silberg 1996, S. 133). Der Informationsgewinn erfolgt dabei durch ein markt-übergreifendes funktionales bzw. branchenbezogenes Benchmarking, anhand einer Auswahl von internationalen und nationalen Betrieben des LEH (Mertins und Kohl 2009, S. 39). Folgender Benchmarking-Prozess wird im weiteren Verlauf der Empirie durchlaufen:

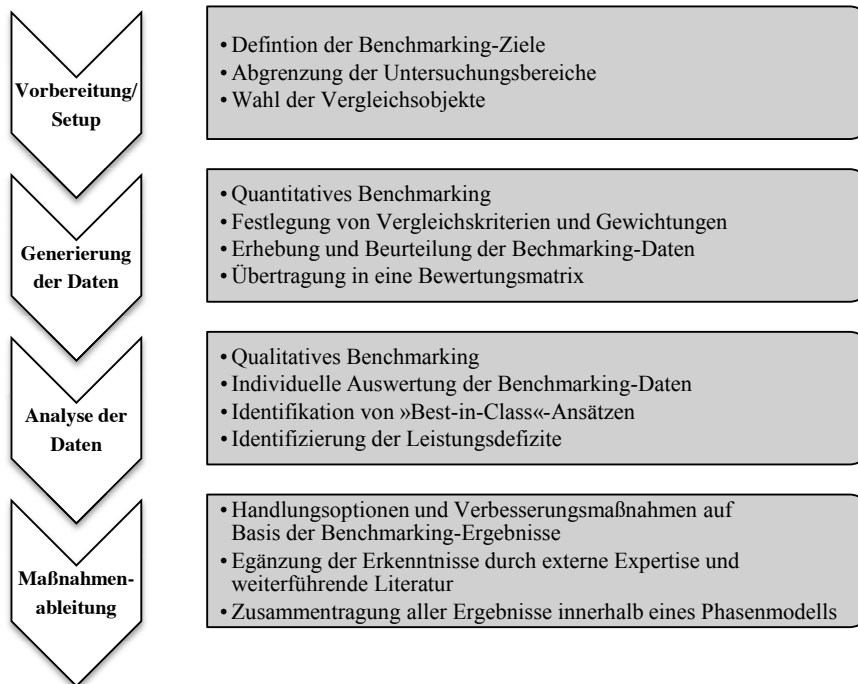


Abbildung 21: Der Benchmarking-Ansatz der vorliegenden Arbeit
 Quelle: In Anlehnung an Schawel und Billing 2011, S.36; Camp 1994, S. 34

Für die Vorbereitungsphase gilt es KOTZAB zufolge, die vier folgenden Leitfragen zu beantworten, durch welche sich das Setup für den zugrunde liegenden funktionalen Benchmarking-Ansatz der Untersuchung ergibt (Kotzab 1997, S.22ff. in Anlehnung an Watson 1993, S. 73):

- i. Was soll untersucht werden (= Untersuchungsbereiche)?
- ii. Wer soll untersucht werden (= Vergleichsobjekte)?
- iii. Wie sieht die unternehmensindividuelle Situation aus (=Ist-Situation)?
- iv. Warum sieht die Situation beim zu untersuchenden Subjekt abweichend aus (Soll-Situation)?

i. Untersuchungsbereiche

Im Rahmen der Analyse werden erfolgreiche Ansätze von Multi-Channel-LEH-Betrieben untersucht, die den Anforderungen einer Omni-Channeling-Fähigkeit gerecht werden. Im Rahmen der Definition des Omni-Channeling wurde deutlich, dass die Vernetzung der Vertriebskanäle überwiegend durch innovative IuKTs in sozialer, lokaler und mobiler Hinsicht (im Sinne des »Social-, Local-, Mobile-Commerce«) den Reifegrad einer Omni-Channel-Fähigkeit determinieren. Deshalb wird die Omni-Channel-Fähigkeit am Grad der Ausprägung der SoLoMo-Dienste gemessen. Auf dieser Erkenntnis aufbauend, werden die Vergleichskriterien des Benchmarkings in soziale, lokale und mobile Untersuchungsbereiche untergliedert und bilden damit die Grundlage für die Bewertungsmatrix der zu untersuchenden Unternehmen (vgl. Tabelle 12 im Anhang).

ii. Vergleichsobjekte

Das Ziel bei der Wahl der Vergleichsobjekte ist es dabei, Unternehmen derselben Branche innerhalb unterschiedlicher Märkte gegenüberzustellen, um anhand von Praktiken, die den Ansätzen des Omni-Channeling gerecht werden, Verbesserungsmaßnahmen für den deutschen LEH ableiten zu können. Die Auswahl und Anzahl der zu untersuchenden Unternehmen wird aufgrund der Begrenztheit der vorliegenden Arbeit auf insgesamt sechs LEH-Betriebe beschränkt. Die Auswahl der Vergleichsobjekte orientiert sich für das Benchmarking an folgenden Voraussetzungen:

- Handelsunternehmen mit Schwerpunkt Lebensmittelvertrieb
- Möglichst in den Top-5 gemessen am Umsatzanteil des betrachteten Marktes
- Multi-Channel-LEH: Vorhandensein von stationären und digitalen Vertriebswegen
- Möglichkeit des empirischen Zugangs

Folgende nationale und internationale LEH-Betriebe bilden die Grundgesamtheit des funktionalen Benchmarkings:

Tabelle 3: Vergleichsobjekte des funktionalen Benchmarkings
Quelle: Eigene Darstellung

Handelsunternehmen	Betriebsform	Vertriebsnetz	Untersuchungsgebiet
Tesco <i>Tesco PLC</i> ⁶	SB-Warenhäuser, Web-Shop	Ca. 7000 Filialen in 12 Ländern, Web-Shop und Mobile-Shop	England
ASDA <i>Asda Stores Ltd.</i> ⁷	SB-Warenhäuser, Web-Shop	Ca. 576 Filialen in Großbritannien, Web-Shop und Mobile-Shop	England
Auchan <i>Auchan Group</i> ⁸	SB-Warenhäuser, Web-Shop	Ca. 820 Filialen in 16 Ländern weltweit, Web-Shop und Mobile-Shop, 800 Pick-Up-Stationen in Frankreich	Frankreich
Edeka <i>Edeka AG & Co. KG</i> ⁹	SB-Warenhäuser, Web-Shop-Shop	Größter LEH in Deutschland, ca. 6.000 Filialen in Deutschland	Deutschland
Rewe <i>Rewe Group</i> ¹⁰	SB-Warenhäuser, Web-Shop	Zweitgrößter LEH in Deutschland, ca. 3.000 Filialen	Deutschland
Real <i>Real Group Holding</i> ¹¹	SB-Warenhäuser, Web-Shop	Tochtergesellschaft der <i>Metro Group</i> , ca. 309 Filialen in Deutschland	Deutschland

⁶ Tesco PLC, verfügbar unter: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=276>, abgerufen am 18.01.15

⁷ ASDA Stores Ltd., verfügbar unter: <http://your.asda.com/about-asda>, abgerufen am 18.01.15

⁸ Auchan Group, verfügbar unter: <http://www.groupe-auchan.com/en/our-businesses/supermarket/>, abgerufen am 18.01.15

⁹ Edeka AG & Co. KG, verfügbar unter: <http://www.edeka-verbund.de/Unternehmen/de/startseite.jsp>, abgerufen am 18.01.15

¹⁰ Rewe Group, verfügbar unter: <http://www.rewe-group.com/unternehmen/>, abgerufen am 18.01.15

¹¹ Real Group Holding, verfügbar unter: <http://www.real.info/de/unternehmen.html>, abgerufen am 18.01.15

iii. Ist-Situation

Die Analyse der Ist-Situation wird im Rahmen des quantitativen Benchmarkings vollzogen. Innerhalb dieser Untersuchung werden zunächst die Vergleichskriterien definiert, die damit verbundenen Daten erhoben und in die Bewertungsmatrix übertragen. Die Vergleichskriterien werden anhand der Untersuchungsbereiche kategorisiert und den zu untersuchenden Vergleichsobjekten innerhalb des betrachteten Marktes gegenübergestellt. Dadurch sollen potentielle Leistungsdefizite innerhalb des deutschen LEH offengelegt werden.

iv. Soll-Situation

Die Beantwortung der Leitfrage wird durch die nachfolgenden Kapitel anhand des Benchmarkings und einer weiterführenden Literaturanalyse sowie der damit verbundenen Erkenntnisgewinnung vollzogen. In den Maßnahmenableitungsprozess können zudem vereinzelt Ansätze branchenfremder Handelsunternehmen mit einbezogen werden, wenn diese für die finale Strategiefindung förderlich erscheinen. Um die Übertragbarkeit der identifizierten Ansätze für den deutschen LEH zu überprüfen, wird zusätzlich eine externe Expertise anhand eines Telefoninterviews durchgeführt (vgl. Anhang »Interviewleitfaden«). Kontaktperson ist dabei Herr Paul Mohr, Senior Consultant für Supply-Chain-Management bei der AFC Consulting Group, der sich im Laufe seiner Beratertätigkeit auf den deutschen Lebensmittelmarkt spezialisiert hat. Herr Mohr wird die identifizierten Ansätze mithilfe seiner mehrjährigen Erfahrung bewerten, wodurch die Basis für eine bessere Einschätzung der Übertragbarkeit und des Nutzens der Ansätze für den deutschen LEH geschaffen wird.

Nachfolgend ergibt sich durch die beschriebenen Forschungsgrundsätze jenes Untersuchungsdesign, welches in Anlehnung an KOTZAB et al. für die weiterführende Analyse der vorliegenden Arbeit definiert wurde (Kotzab et al. 2006, S. 89f.):

Tabelle 4: Untersuchungsdesign
Quelle: In Anlehnung an Kotzab et al. 2006, S. 89f.

Charakterisierungsmerkmal	Erhebungsspezifische Ausprägung
Forschungsmethode	Qualitative Feldstudie
Befragungsmethode	Telefoninterview
Kontaktperson	Paul Mohr, Senior Consultant (AFC Consulting Group)
Befragungsinstrument	Interviewleitfaden (siehe Anhang)
Tage der Befragungen	02.02.2015, 10.02.2015
Untersuchungsgegenstand	Gestaltungsansätze von Multi-Channel-Strategien vor dem Hintergrund des Omni-Channeling derselben Branche innerhalb markt-übergreifender Märkte
Untersuchungsziel	Gestaltungsideen des Social-, Local- und Mobile-Commerce zur Steigerung des Einkaufserlebnis und Verknüpfung der etablierten Absatzkanäle
Grundgesamtheit	Internationale LEH mit stationären Filialen sowie mindestens einem digitalen Absatzkanal, die durch den Einsatz interaktiver Medien nach dem Omni-Channel-Ansatz verknüpft sind
Stichprobengröße	6 LEH-Betriebe (bestehend aus 3 nationalen und 3 internationalen Betrieben)
Auswertungsmethoden	Funktionales bzw. marktübergreifendes Benchmarking

4.2 Empirische Datenerhebung

Im Folgenden Abschnitt werden die Vorgänge zur empirischen Datenerhebung, die als Grundlage zur Erkenntnisgewinnung dienen, näher beschrieben.

4.2.1 Vergleichskriterien

Einleitend werden nach GALIPOGLU Gestaltungsmöglichkeiten innovativer IuKT kategorisiert, die sich im Rahmen einer SoLoMo-Vernetzung eines Multi-Channel-Systems, vor dem Hintergrund des Omni-Channeling, ergeben können (Galipoglu 2014, S. 68). Diese bilden im weiteren Verlauf die Vergleichskriterien, die im Rahmen der Untersuchung der Unternehmen innerhalb des Benchmarkingprozesses zur empirischen Datenerhebung herangezogen werden.

Tabelle 5: Vergleichskriterien des quantitativen Benchmarkings
 Quelle: In Anlehnung an Galipoglu 2014, S. 68; Heinemann 2014, S. 15ff.

Untersuchungsbereich: Social Commerce						
Soziale Netzwerke	Facebook	Google+	twitter	YouTube	Instagram	Printerest
Funktionen	eigenes Profil	Produkte "liken"	Produkte teilen	Produkte empfehlen	Shop (App)	Kundenservice (App)
Verknüpfungen	zu lokalen Touchpoints		zu mobilen Touchpoints		zu online Touchpoints	
Untersuchungsbereich: Local Commerce						
Filialfinder via	soziale Netzwerke		Online-Shops		Mobile Applikation	
Verfügbarkeitsprüfung	Online-Shop			Mobile Shop		
Ortungsdienste	»In-Store«-Navigation			„Geofencing“		
Digitale "In-Store-Anwendungen"	Filialbasierte Terminals			Applikationen für Smartphones		
Local Fulfilment	Click & Collect		Same-Day-Delivery		Drives	
Untersuchungsbereich: Mobile Commerce						
Mobile Applikation	Shop	Produktinformationen		Augmented Reality		Treueprogramme
	Preisvergleiche		QR-Scan	Angebote	Profil	Einkaufslisten
Mobiler Browser	optimierte Version (Responsive Browser)			Standard Version (Non-Responsive Browser)		
Mobile Payment	möglich			nicht möglich		
QR-Scan-Retail	Showrooming		an öffentlichen Orten		in Katalog-Touchpoints	

Soziale Netzwerke: Die LEH sind über einen offiziellen Auftritt auf etablierten sozialen Medien präsent und zu erreichen. Diese beschränken sich in dieser Ausarbeitung aus forschungsökonomischen Gründen auf sechs soziale Medien (*Facebook, Google+, Twitter, YouTube, Instagram, Printerest*).

Funktionen: Über spezielle Funktionen innerhalb der sozialen Medien ermöglichen es die Betriebe des LEH ihren Konsumenten Produkte zu teilen, zu empfehlen und zu bewerten, hier als »Liken« bezeichnet. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, über integrierte Applikationen, weiterführende Angebote des Unternehmens zu nutzen, wie z.B. Kundenservices, Weiterleitungen zu einer Shopping-App, oder den Abruf von aktuellen Angeboten.

Verknüpfungen: Die Unternehmensprofile innerhalb sozialer Medien weisen Verknüpfungen zu anderen Touchpoints des Unternehmens auf bzw. beziehen diese in ihr Profil mit ein, sodass das Unternehmen einen ganzheitlichen Auftritt suggeriert und Kontaktpunkte miteinander verschmelzen. Während der Untersuchung werden dabei die Verknüpfungen zu lokalen, mobilen und online Touchpoints einzeln gegenübergestellt und bewertet.

Filialfinder: Innerhalb ortsabhängiger IuKTs werden Funktionen bereitgestellt, die den Konsumenten die Suche nach einer Filiale erleichtern bzw. das Angebot einsehen lassen, Optionen des Local-Fulfillment auszuwählen und weitere Angebote generieren, die sich allesamt auf eine einzige Filiale beziehen.

Verfügbarkeitsprüfung: Das Angebot der LEH-Betriebe lässt sich über einen Online-Shop bzw. einer mobilen Applikation abrufen, um mögliche Nicht-Lieferungen ausschließen zu können. In diesem Zusammenhang soll auch überprüft werden, ob Alternativen bereitgestellt werden, wenn Waren nicht verfügbar sind.

Ortungsdienste: Durch die Einbindung von Technologien externer Anbieter (z.B. »Beacons«) kann das Unternehmen ihre Konsumenten eindeutig identifizieren. Dadurch besteht die Möglichkeit, den Konsumenten exklusive Angebote in Echtzeit zu übermitteln oder sie innerhalb der stationären Filialen durch die Verkaufsflächen zu navigieren. Auch die Erfassung der Konsumenten außerhalb der Filialen in einem anliegenden Gebiet wird in diesem Zusammenhang untersucht.

Digitale »In-Store«-Anwendungen: Über unternehmenseigene Smartphone-Applikationen können die Konsumenten weiterführende Funktionen innerhalb der stationären Filialen während des Einkaufsprozesses nutzen. Ferner besteht die Möglichkeit, durch filialbasierte Terminals bzw. Stationen nützliche Informationen abzurufen, die den Einkaufsprozess erleichtern. Die Ausprägungen dieser Anwendungen werden untersucht.

Local-Fulfillment: Die Betriebe des LEH bieten den Konsumenten regionale Abwicklungsmöglichkeiten, sodass Online-Bestellungen offline abgeschlossen werden können. In diesem Zusammenhang werden die Ausgestaltungen der Click & Collect-, Drives und Same-Day-Delivery-Services der betrachteten Vergleichsunternehmen bewertet. Dabei liegt der Fokus auf der Zustellung der Produkte. In diesem Zusammenhang wurden zusätzlich die Ausführungen der internationalen Vergleichsunternehmen in Eigenrecherche des Autors in Anlehnung an KOTZAB und MADLBERGER erfasst (vgl. Tabelle 13 und Tabelle 14 im Anhang N und O sowie Kap. 3.1).

Mobile-Applikation: In diesem Zusammenhang wird die unternehmenseigene Smartphone-Applikation der Vergleichsunternehmen untersucht. Dabei werden die bereitgestellten Funktionen miteinander verglichen und bewertet, um positive Ausführungen zu identifizieren. Auch das Angebot personalisierter Leistungen und der Einsatz interaktiver Anwendungen während des Einkaufsprozesses, wie z.B. Augmented Reality oder Barcode-Scanner-Technologien, werden in diesem Rahmen genauer untersucht.

Mobiler Browser: Aufbau und Struktur des Online-Auftritts können über den Internet-Browser auf mobilen Endgeräten optimiert (*Responsive*) oder nicht optimiert (*Non-Responsive*) sein. Da dies Auswirkungen auf die Bedienbarkeit bzw. Bequemlichkeit des Einkaufsprozesses haben kann, sollen in diesem Rahmen die Ausführungen der LEH untersucht werden.

Mobile Payment: Durch mobile Bezahldienste soll der Einkaufsprozess beschleunigt und vereinfacht werden, sodass Online-Bestellungen bzw. stationäre Einkäufe bequemer abgeschlossen werden können. In diesem Zusammenhang sollen Innovationen der LEH identifiziert werden.

QR-Scan-Retail: Im Rahmen des Aufstiegs von »Quick-Response-Codes« (kurz: QR-Codes), die innerhalb der Geschäfte, an öffentlichen Orten, auf Produkten oder in Katalogen platziert werden können, erhalten Unternehmen neuartige Gestaltungsmöglichkeiten, um zusätzliche Informationen während des Einkaufsprozesses bereitzustellen oder Bestellvorgänge zu starten. Diese werden in der Untersuchung genauer verglichen.

4.2.2 Gewichtungen der Vergleichskriterien

Da nicht alle Vergleichskriterien direkt dem Omni-Channeling zugeordnet werden können, sondern bereits im Zusammenhang mit dem Cross-Channel-Handel verwendet werden (z.B. Filialfinder, Verfügbarkeitsprüfung; vgl. Heinemann 2010, S. 78ff.), werden innerhalb der Untersuchung unterschiedliche Gewichtungen für vereinzelt ausgeführte IuKTs definiert. GEDDES et al. beschreiben in diesem Zusammenhang Bedingungen, die bei der Gestaltung von innovativen IuKT zu beachten sind, um die Konsumentennachfrage nach einem interessanten Einkaufserlebnis, nach flexiblen Lieferangeboten sowie auf weitere Aspekte (vgl. Kap. 2.3.3) im Sinne des Omni-Channeling hinreichend zu erfüllen (Geddes et al. 2013, S. 27f.):

- Die Präsenz auf eigenen Medien sowie auf denen Dritter (z.B. soziale Medien), um die Chance zu erhöhen, die Marke über das Käuferlebnis hinweg zu präsentieren → *Reichweite und Funktionsmöglichkeiten innerhalb der sozialen Medien*
- Den Einsatz von innovativen IuKT innerhalb des stationären Geschäfts, damit Konsumenten alternative Möglichkeiten haben, das Sortiment einzusehen und Bestellungen zu tätigen → *Digitale »In-Store«-Anwendungen, Mobile Applikationen*
- Die Nutzung von Ortungsfunktionen bei Konsumenten, die sich innerhalb oder in der Nähe einer Filiale befinden, um diese über zusätzliche Services/Angebote zu informieren → *Ortungsdienste, wie Geofencing, Nahfeldkommunikation (kurz: »NFC«), QR-Codes etc.*
- Die Nutzung der stationären Filiale als Sammelpunkt für Katalog-, Online- und mobile Bestellungen, um bestellte Ware abzuholen oder auszuprobieren und eine Kundenbindung aufzubauen → *Ausgestaltung der Local Fulfillment-Angebote, Touchpoints zu stationären Filialen*
- Veränderung der Rolle des Geschäfts als »Show-Room«, in dem alle Produkte des Geschäfts gelagert werden und bestimmte Produkte dargestellt werden, kombiniert mit flexiblen Lieferoptionen → *QR-Scan Retail, Local Fulfillment*
- Die Speicherung von Kundendaten bei Online- und mobilen Transaktionen oder Treuekartenkunden, um diese individuell informieren zu können und zu vermeiden, dass persönliche Daten erneut eingegeben werden müssen → *Treuekarten, »Electronic Couponing« (kurz: eCoupons), persönliche Profile und Leistungen*

Durch die Ausführungen wird deutlich, dass vereinzelte Kriterien aufgrund des Aufwands und Nutzens zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit unterschiedlich zu gewichten sind (Mertins und Kohl 2009, S. 95). Vergleichskriterien innerhalb der Kategorie Digitaler »In-Store«-Anwendungen, auch innerhalb der mobilen Applikationen, erfahren daher eine höhere Gewichtung als jene, die außerhalb von stationären Filialen zur Verfügung gestellt werden. Außerdem werden IuKTs, die eine Ortungsfunktion der Konsumenten zulassen und diesen während des Einkaufsprozesses unterstützen, ebenfalls positiver bewertet. Fördernde Maßnahmen in Bezug auf die Nutzung des stationären Geschäfts als zentraler Sammelpunkt für bestellte Waren, lassen im Benchmarking Local-Fulfillment-Ausführungen stärker ins Gewicht fallen. Auch die Bereitstellung übergreifender Touchpoints zu stationären Filialen wird in diesem Zusammenhang positiver bewertet.

Die Präsenz der LEH-Betriebe innerhalb sozialer Medien wird während der Untersuchung in quantitativer (z.B. Anzahl der Abonnenten der Profile) und qualitativer Hinsicht (z.B. Aktualität) bewertet, indem die Profile auf den benannten sozialen Netzwerken analysiert werden. Eine stärkere Gewichtung wird aufgrund des Umfangs der Untersuchungsbereiche jedoch nicht vorgenommen, da dadurch das Gesamtergebnis zu sehr von diesen Parametern abhängig wäre. Gestaltungsansätze, die traditionelle Filialen als einen »Show-Room« durch den Einsatz von QR-Barcode-Walls erscheinen lassen, werden ebenso wie weiterführende QR-Retailing-Ansätze wiederum stärker ins Gewicht fallen, da diese Ansätze nur vereinzelt identifiziert werden konnten und besonders innovativ erscheinen (vgl. hierzu z.B. Mostafa 2015, S. 12ff.).

Treuekarten- und Loyalitätsprogramme der LEH-Betriebe sind ebenfalls wichtig, um die Kundenbindung zu erhöhen und zusätzlich persönliche Daten sammeln zu können, die zur Generierung persönlicher Angebote notwendig sind (vgl. Kap 2.3.3).

Die finalen Selektionen der Gewichtungen der Vergleichskriterien sind der Tabelle 6 zu entnehmen. Diese Priorisierungen bilden die Grundlage für die Gesamtbewertung aller Gestaltungsansätze in Bezug zur Ermittlung des Grads des Omni-Channeling, gemessen am Grad der SoLoMo-Vernetzung, und zur Identifizierung der Best-in-class-Beispiele der Vergleichsunternehmen.

Tabelle 6: Gewichtungen der Vergleichskriterien
Quelle: Eigene Darstellung

Social Commerce (30%)			Local Commerce (40%)				Mobile Commerce (30%)				
soziale Medien	Funktionen für Konsumenten	Verknüpfungen	Filialfinder	Verfügbarkeitsprüfung	Ortungsdienste	Digitale »In-store« Anwendungen	Local Fulfillment	Mobile Applikation	Mobiler Browser	Mobile Payment	QR-Scan Retail
10%	10%	10%	2,5%	2,5%	10%	10%	15%	15%	2,5%	2,5%	10%
Summe der Einzelgewichtungen = 100%											

4.2.3 Beurteilung der Vergleichskriterien

Die Gegenüberstellung der Vergleichskriterien je potentiellm Vergleichsunternehmen, unter Berücksichtigung der individuellen Gewichtungen, führt zu einer Gesamtbewertung der ausgewählten Unternehmen (Mertins und Kohl 2009, S. 95). Zuvor wird jedes Unternehmen sequentiell, in Bezug auf den Untersuchungsbereich und des Vergleichskriteriums, anhand sekundärstatistischer Literatur untersucht und anschließend nach Einschätzung des Autors individuell bewertet. Zusätzlich werden die Auftritte der Unternehmen im Internet und sozialen Medien in Eigenrecherche (vgl. Kap. 3.1) untersucht, um weiterführende Erkenntnisse bzgl. der Kostenstrukturen, z.B. in Bezug auf die »Local Fulfillment«-Angebote, oder Anzahl der Nutzer, z.B. auf sozialen Medien, erfassen und bewerten zu können (vgl. Anhang N und O). Die individuelle Bewertung erfolgt dabei durch ein spezielles Punktesystem, welches in Anlehnung an MERTINS und KOHL (2009) in Tabelle 7 wie folgt definiert ist:

Tabelle 7: Punktesystem für die Bewertungsmatrix
Quelle: In Anlehnung an Mertins und Kohl 2009, S. 96

Bedeutung	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft teilweise zu	trifft ziemlich zu	trifft voll zu
Punkte	1	2	3	4	5

In der Tabelle 8 ist beispielhaft veranschaulicht worden, inwiefern sich die Beurteilung innerhalb der einzelnen Vergleichskriterien ergründen lässt. Dabei ist zu erkennen, dass bzgl. jeden Vergleichskriteriums Leitfragen formuliert worden sind, die zur individuellen Bewertung der Vergleichsunternehmen dienen. Positive Untersuchungsergebnisse der Leitfragen führen in qualitativer Hinsicht (»ja/nein«-Antworten) und quantitativer Hinsicht, z.B. in Bezug auf die Kostenstrukturen der angebotenen Services, demnach zu einer höheren Bewertung als negative Ergebnisse innerhalb des Bewertungsvorgangs, im besten Fall »5« und im schlechtesten »1«.

Anhand dieses Punktesystems lässt sich durch den Vergleich der Summen aller individuellen Bewertungen unter Berücksichtigung der Gewichtungen der Vergleichskriterien einerseits, eine Rangfolge der Unternehmen mit dem höchsten Grad einer Omni-Channel-Fähigkeit – gemessen an der SoLoMo-Vernetzung – ableiten. Andererseits können dadurch die »Best-in-class«-Beispiele innerhalb der jeweiligen Untersuchungsbereiche und Vergleichskriterien ermittelt werden. Diese werden darauf folgend näher erläutert (vgl. Kap. 4.3.2).

Die individuellen Ergebnisse der empirischen Datenerhebung und Untersuchung befinden sich innerhalb der Bewertungsmatrix im Anhang M. Diese Daten bilden Grundlage für die empirischen Ergebnisse und den weiteren Gang der Untersuchung in der vorliegenden Arbeit.

Tabelle 8: Beurteilungsbeispiele ausgewählter Vergleichskriterien
 Quelle: Eigene Darstellung

Beurteilungsbeispiel	Edeka	Rewe	Real	Tesco	Asda	Auchan
Soziale Medien (Bsp. Facebook):						
- Ist ein offizieller Unternehmensauftritt zu erkennen?	ja	ja	ja	ja	ja	nein
- Wird eine angemessene Aktualität gewährleistet?	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- Wie viele Nutzer folgen dem Profil des Unternehmens?	ca. 0,36 Mio.	ca. 0,31 Mio.	ca. 0,45 Mio.	ca. 1,65 Mio.	ca. 1,53 Mio.	ca. 0,53 Mio.
Σ Bewertung	»4«	»4«	»4«	»5«	»5«	»3«
Verknüpfungen (Bsp. Online):						
- Bestehen Verknüpfungen zu alternativen Touchpoints des Unternehmens?	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- Wie viele Verknüpfungen bestehen?	mehr	mehr	wenig	mehr	viel	mehr
- Sind diese klar erkennbar und erfüllen ihren Zweck?	nein / ja	nein / ja	nein / ja	ja / ja	ja / ja	nein / ja
Σ Bewertung	»2«	»2«	»1«	»4«	»5«	»2«
Local Fulfillment (Click & Collect):						
- Besteht die Möglichkeit online bestellte Artikel über Click & Collect zu beziehen?	ja	ja	ja	ja	ja	ja
- Kann der Service an ausreichend Standorten genutzt werden?	nein	nein	nein	ja	ja	ja
- Veranlasst das Unternehmen für den angebotenen Dienst eine Servicepauschale?	ja (3€)	ja (2€)	nein	nein	nein	ja (ca. 1€)
Σ Bewertung	»2«	»2«	»3«	»5«	»5«	»4«

4.3 Empirische Ergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Datenerhebung aufgezeigt und erläutert. Diese bilden die Basis für die Identifizierung der Leistungsdefizite und für die weiterführende Maßnahmenableitung zur Erzielung einer Omni-Channel-Fähigkeit für den deutschen LEH.

4.3.1 Auswertung der Benchmarking-Daten

In der Abbildung 33 im Anhang P sind die individuellen Bewertungen der Unternehmen den Vergleichskriterien grafisch gegenübergestellt worden. Es ist zu beachten, dass diese Ergebnisse ohne Gewichtung dargestellt sind, da diese erst bei der Ermittlung des Omni-Channeling Grads der Unternehmen berücksichtigt werden. Die Erkenntnisse, die aus diesen Ergebnissen resultieren, werden nachfolgend näher diskutiert.

Im Rahmen des Benchmarking ist zu erkennen, dass in den drei Untersuchungsbereichen ausschließlich die internationalen Betriebe des LEH die höchsten Bewertungen innerhalb des Vergleichs zu den nationalen Unternehmen erzielen konnten. Gründe dafür sind zum einen die ausschließliche Selektion führender Multi-Channel-LEH-Betriebe weltweit, denen innerhalb der Literaturanalyse bereits eine annähernde Omni-Channel-Fähigkeit zugesprochen wurde und die somit eine starke Konkurrenz darstellen. Diese Auswahl erwies sich jedoch als

notwendig, um dadurch möglichst aussagekräftige Best-in-class-Beispiele identifizieren zu können. Zum anderen werden dadurch aber auch die Leistungsdefizite der nationalen LEH-Betriebe in den Bereichen des Social-, Local- und Mobile-Commerce deutlich gemacht. Im Folgenden werden die Ergebnisse innerhalb der jeweiligen Untersuchungsbereiche zusammengefasst.

i. Ergebnis des Untersuchungsbereichs: Social Commerce

Im Bereich der sozialen Medien ist zu erkennen, dass die internationalen Betriebe des LEH im Vergleich zu den deutschen deutlich präsenter auf den untersuchten Plattformen sind. Darüber hinaus ist die Anzahl der Abonnenten der jeweiligen offiziellen Unternehmensprofile, die hiermit zustimmen, Informationen von den Unternehmen innerhalb ihres persönlichen Profils zu erhalten, um ein Vielfaches höher. Beispielsweise folgen ca. 1,6 Mio. Nutzer dem Unternehmen *Tesco* auf dem sozialen Netzwerk *Facebook*, wohingegen die zwei bedeutendsten Handelsketten in Deutschland, *Edeka* und *Rewe*, zusammen lediglich ca. 0,67 Mio. Abonnenten besitzen.¹² Innerhalb aller untersuchten Netzwerke setzt sich dieser Trend fort, womit die Reichweite und Bekanntheit der internationalen Unternehmen im Allgemeinen als wesentlich fortgeschrittener bezeichnet werden kann.

Ein wesentlicher Grund für das mindere Interesse kann die Ausführung der Funktionen und der damit verbundene Nutzen innerhalb der sozialen Medien sein, die durch die Unternehmen den Nutzern bereitgestellt werden und damit die Attraktivität innerhalb des Social Commerce steigern (vgl. hierzu z.B. Gatautis und Medziausiene 2014, S. 1235f.). Auch die Einbindung der sozialen Medien in den stationären Einkaufsprozess wurde in diesem Zusammenhang analysiert, da diese per Definition ein wesentliches Merkmal für das Omni-Channeling ist (vgl. Kap. 2.3.3). Jedoch konnte auf nationaler Ebene, bis auf die Visualisierung von landesweiten Angeboten und Treuepunkten-Aktionen, keine Verknüpfungen zu stationären Filialen erkannt werden, durch welche die Konsumenten in den Kaufprozess mit eingebunden werden. Innerhalb der Untersuchung wurde deutlich, dass dieses Kriterium nicht nur mangelhaft bei nationalen Unternehmen bewertet wurde, sondern auch auf internationaler Ebene, wie z.B. bei *Auchan*, nachweisliche Optimierungspotentiale identifiziert werden konnten. Hingegen bieten *Asda* und *Tesco* ihren Konsumenten innovative Funktionen, die den Ansätzen des Omni-Channeling entsprechen.

ii. Ergebnis des Untersuchungsbereichs: Local Commerce

Im Rahmen lokaler IuKT sind Funktionen, die bereits dem Cross-Channel-Handel zugeordnet werden können, bei allen untersuchten Vergleichsunternehmen gleichermaßen ausgeprägt (vgl. Kriterium »Filialfinder« und »Verfügbarkeitsprüfung«). In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass die Allokationen der Bestände bei den führenden internationalen und nationalen LEH-Betrieben technisch noch nicht ausgereift sind. Gründe dafür sind nach Einschätzungen einer Studie der katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt vor allem die fehlende Verknüpfung der IT-Systeme mit den kanalübergreifenden Logistikprozessen der Unternehmen (Wollenburg und Hübner 2014, S. 38). Bei Vergleichskriterien der

¹² Links zu den offiziellen Profilen der Unternehmen auf Facebook: vgl. *Tesco*: <https://www.facebook.com/tesco>; *Rewe*: <https://www.facebook.com/Rewe>; *Edeka*: <https://www.facebook.com/Edeka>, zuletzt geprüft am 05.02.15

Ortungsdienste und digitalen »In-Store«-Anwendungen sind jedoch Abweichungen zu erkennen. Im Vergleich zu deutschen LEH-Betrieben existieren bei den internationalen Vergleichsunternehmen innovativere Ausführungen im Bereich des Local Commerce. Diese werden im Rahmen der Best-in-class-Analyse im Kap. 4.3.2 veranschaulicht.

Das Vergleichskriterium »Local Fulfillment« stellt ein wesentliches Merkmal in der Untersuchung dar (vgl. Kap. 4.2.2). In diesem Zusammenhang wurden die Abwicklungsangebote in Verbindung mit den Online-Geschäftsmodellen der Vergleichsunternehmen betrachtet, indem die Struktur und Verbreitung von »Click & Collect«, »Drives« und Liefermodelle für Lebensmittel analysiert wurden (vgl. Tabelle 13 und Tabelle 14). Dabei wurde beobachtet, dass die internationalen Betriebe des LEH eine wesentlich höhere Nachfrage im Lebensmittel-Onlinehandel erfahren als die deutschen Vergleichsunternehmen. Auch die Umsätze innerhalb der digitalen Vertriebskanäle sind nachweislich höher als in Deutschland. Beispielsweise beziffert *Tesco* eigenen Angaben zufolge den operativen Gewinn im Lebensmittel-Onlinehandel auf ca. 150 Mio. Euro im Jahr 2013 (Kitzmann 2014, S. 1). Das entspricht einem Anteil von ca. acht Prozent an allen Lebensmittelverkäufen des Unternehmens in England (vgl. ebd.). Die Konsumenten favorisierten dabei die Lieferung nach Hause. *Asda*, zweitgrößter LEH-Betrieb in England, setzt auf die filialbasierte Auslieferung und konnte durch umfangreiche »Same-Day-Delivery«-Versprechen im Benchmarking punkten. *Auchan* hingegen setzt neben Auslieferungskonzepten, vor allem auf zentrale Pick-Up-Lager (»Drives«), welche im Allgemeinen im Untersuchungsgebiet Frankreich stark nachgefragt werden (vgl. Kap. 4.3.2). Bei den nationalen Betrieben des LEH ist der Online-Lebensmittelhandel weniger stark ausgeprägt, wie auch die Abwicklungsangebote des Local Fulfillment, welches sich in den geringeren Bewertungen widerspiegelt. In diesem Zusammenhang wurden auch die damit verbundenen Kosten der Liefermodelle erfasst. Dabei wurde deutlich, dass auf internationaler Ebene flexible Lieferpauschalen und monatliche Lieferpässe die Attraktivität von Local Fulfillment-Angeboten erhöhen.

iii. Ergebnis des Untersuchungsbereichs: Mobile Commerce

Im Rahmen des Mobile Commerce wurden einerseits die Smartphone-Applikationen der Vergleichsunternehmen betrachtet. Dabei konnten die internationalen LEH-Betriebe ideenreichere Ausführungen gestalten, die den Konsumenten nicht nur während des Einkaufsprozesses unterstützen, sondern auch durch eine einfache Bedienbarkeit überzeugten. Positive Beispiele finden sich dafür in Kap. 4.3.2. Auch innerhalb des Vergleichskriteriums »Mobiler Browser« zeigte sich, dass die Best-in-class-Beispiele durch die internationalen Vergleichsunternehmen gestaltet wurden. Jedoch sind Möglichkeiten des »Mobile Payment« insgesamt betrachtet noch wenig verbreitet und befinden sich noch in einer Experimentierphase. *Auchan* gilt in diesem Bereich bisher als Innovationsführer (Rode 2014a, S. 33).

Weiterführende Angebote innerhalb mobiler IuKTs, die in Verbindung mit dem »QR-Scan-Retail« bereitgestellt werden können, sind bei den nationalen LEH-Betrieben kaum beobachtet worden. Innerhalb der Geschäfte befinden sich zwar auf den Artikeln zum Teil solche Codes, diese werden aber vorwiegend von den Herstellern selbst bereitgestellt. Verknüpfungen zu den unternehmenseigenen Angeboten oder alternativen Touchpoints sind nicht wahrzunehmen, woraus eine tendenziell mangelhafte Bewertung in diesen

Untersuchungsbereichen resultierte. *Tesco* konnte in diesem Bereich überzeugen und integriert einfallreiche Lösungen durch den Einsatz dieser Technologien in den Filialen und außerhalb dieser.

iv. *Gesamtergebnis des Benchmarkings*

Durch die Analyse ergibt sich aus den individuellen Beurteilungen folgendes Gesamtergebnis des Benchmarkings unter Berücksichtigung der individuellen Gewichtungen der Vergleichskriterien:

Tabelle 9: Gesamtergebnis des Benchmarkings
Quelle: Eigene Darstellung

Ø Vergleichskriterien	Edeka	Rewe	Real	Tesco	Asda	Auchan	
Soziale Medien	2,43	3,00	2,14	4,71	4,57	2,86	Social Commerce
Funktionen für K.	2,17	1,83	1,33	3,00	4,00	1,67	
Verknüpfungen	1,33	1,33	1,00	3,33	4,00	1,33	
Filialfinder	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	3,67	Local Commerce
Verfügbarkeitsprüfung	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Ortungsdienste	1,00	1,00	1,00	2,50	3,50	2,50	
In-Store-Anwendungen	1,50	1,50	1,50	4,00	2,50	5,00	
Local Fulfillment	1,33	2,33	2,33	4,00	3,67	4,33	Mobile Commerce
Mobile Applikation	2,67	2,33	3,00	4,44	4,00	4,44	
Mobiler Browser	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	4,00	
Mobile Payment	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00	
QR-Scan Retail	1,33	1,33	1,33	5,00	2,00	2,67	
ØΣ (ohne Gewichtung)	2,14	2,19	2,02	3,86	3,64	3,14	
ØΣ (mit Gewichtung)	1,84	1,97	1,82	3,84	3,50	3,26	

Omni-Channel Fähigkeit: 1 = trifft gar nicht zu, 2 = trifft wenig zu, 3 = trifft teilweise zu, 4 = trifft ziemlich zu, 5 = trifft voll zu

Es ist zu erkennen, dass *Tesco* durch das Benchmarking die höchste Omni-Channel-Fähigkeit zugesprochen wird. Dies liegt vor allem an den positiven Ergebnissen innerhalb der mobilen und sozialen Untersuchungsbereiche. Mit einem relativen Abstand von ca. 0,34 Bewertungspunkten belegt *Asda* den zweiten Rang des Gesamtergebnisses. Der französische LEH-Betrieb *Auchan* belegt Platz drei in der Gesamtbewertung und kann vor allem durch die positiven Ergebnisse innerhalb des Local Commerce überzeugen.

Die nationalen Vergleichsunternehmen belegen die unteren Ränge des Benchmarkings und weisen einen signifikanten Abstand zu den internationalen Vergleichsunternehmen auf. Beispielsweise liegen zwischen dem ersten Rang (*Tesco*) und letztem Rang (*Real*) ca. zwei Bewertungspunkte. Lediglich *Rewe* erzielt einen Wert von nahezu zwei Bewertungspunkten, wodurch der Grad des Omni-Channeling insgesamt betrachtet mit »trifft wenig zu« zu bewerten ist. Die wesentlichen Unterschiede in der Gesamtbewertung sind für ein besseres Verständnis durch die Einfärbungen nochmals verdeutlicht worden. In diesem Zusammenhang werden die signifikanten Leistungsdefizite zwischen den nationalen und internationalen Betrieben im Kapitel 4.3.3 näher konkretisiert. Zunächst werden jedoch die identifizierten Best-in-class-Ansätze (hier: grüne Felder) erläutert, aus denen die positiven Bewertungen abgeleitet werden können.

4.3.2 Identifizierung von Best-in-Class-Ansätzen

Im Folgenden werden die identifizierten Best-in-class-Ansätze der Untersuchungsbereiche vorgestellt, die im Rahmen des Benchmarkings identifiziert werden konnten und demnach eine Omni-Channel-Fähigkeit im LEH fördern können.

Tabelle 10: Best-in-class-Ansätze im Sinne des Omni-Channeling
Quelle: Eigene Darstellung

Funktion	Best-in-class Beispiel
Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten Social Commerce	
Produkte empfehlen	»chosenbyme« (Asda);
Produkte teilen	»Share & Earn« (Tesco)
Verknüpfungen	Shoppable-Videos (Asda)
Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten Local Commerce	
Digitale „In-Store“-Anwendungen	In-Store-Navigation (Auchan), Auchan Rapid (Auchan); »Tesco Discover« (Tesco)
Ortungsdienste	In-Store-Beacons (Asda); Einbindung von Shopkick (Tesco)
Local Fulfillment	Optimierte Drives (Auchan); »Dark Stores« (Tesco); »Distribute & Earn« (Tesco), flexible Liefermodelle (Tesco & Asda)
Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten Mobile Commerce	
Mobile Applikation	Optimierte Applikationen (Asda & Tesco), Print-Apps (Tesco); »Price Garantie« (Asda); »Price Promise« (Tesco);
Mobile Payment	»Flash ‘n Pay« (Auchan), »Zapp« (Asda)
Mobiler Browser	Full Responsive Browser (Tesco, Asda, Auchan)
QR-Scan-Retail	Home Plus (Tesco); Einkaufslisten (Asda)

I. Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten des Social Commerce

Innerhalb des Social Commerce besteht im Sinne des Omni-Channeling das Ziel, über gewöhnliche Marketing-Aktivitäten oder Newsfeed-Verbindungen im sozialen Netzwerk *Facebook* o.ä. hinaus zu denken. Innovative Gestaltungsansätze, die den Konsumenten miteinbeziehen, erweisen sich dabei als besonders lukrativ. Dadurch werden Mehrwerte generiert, die Auslöser für eine Weiterempfehlung sein können und somit die Bekanntheit des Unternehmens steigern (Esch und Klein 2014, S. 42).

i. Produkte empfehlen

Der Dienst »chosen by me« wird durch das Unternehmen *Asda* in allen untersuchten sozialen Medien bereitgestellt. Das Ziel ist es dabei, dass Konsumenten ihre favorisierten Artikel des Unternehmens, anderen Kunden durch die Platzierung eines Kommentars oder einer Bilddatei innerhalb der Netzwerke empfehlen. Darüber hinaus werden besonders häufig diskutierte

Artikel, auf der unternehmenseigenen Homepage visualisiert und eine Auswahl der Nutzerkommentare aller sozialen Medien angebunden.¹³ Nach einiger Zeit lassen sich die favorisierten Artikel auch mit der Aufschrift »chosen by you« in den Regalflächen der stationären Filialen wiederfinden (siehe exemplarisch Abbildung 22).



Abbildung 22: Beispiel eines geteilten Artikels über »chosen by you«
Quelle: Asda¹⁴

Strategisch betrachtet lässt dieser Ansatz die Konsumenten nicht nur interaktiv an der Produktbewertung und -empfehlung teilhaben, sondern suggeriert diesen auch eine vertrauenswürdige Umgebung, in der sie sich frei von unternehmensgesteuerten Botschaften bewegen können. Außerdem verschmelzen dadurch die Kontaktpunkte in den sozialen Medien mit den Kontaktpunkten der stationären Filialen, da sich die beliebten Artikel auch in diesen wiederfinden lassen. Die Verschmelzung bzw. parallele Nutzung der sozialen und lokalen Kontaktpunkte ist gleichzeitig eine hinreichende Bedingung des Omni-Channeling, sodass dieser Ansatz insgesamt die Omni-Channel-Fähigkeit fördert (vgl. Kap. 2.3.3).

ii. Produkte teilen

Die Nutzung sozialer Medien während des physischen Einkaufsprozesses wurde durch *Tesco* mit dem Ansatz »share & earn« erweitert, um im Rahmen von Artikelempfehlungen Konsumenten zu belohnen (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 17). Dabei können Konsumenten über einen Web-Shop sowie einer Smartphone-Applikation, Artikel auswählen und über ihre persönlichen Profile teilen. Erwerben Freunde oder Bekannte die geteilten Artikel, werden dem Urheber der Empfehlung und den Erwerbenden selbst Extra-Treuepunkte auf der unternehmenseigenen Treuekarte gutgeschrieben (vgl. Abbildung 23). Diese können für zukünftige Einkäufe, in Form von Sofort-Rabatten u.a., genutzt werden.

¹³ Vgl. <http://your.asda.com/chosenbyme>, zuletzt aufgerufen und aktualisiert am 21.01.15

¹⁴ Vgl. <http://your.asda.com/chosenbyme>, zuletzt geprüft am 10.02.15



Abbildung 23: »Share & Earn«-Ansatz von Tesco
Quelle: Digital Intelligence Today¹⁵

Über die Bonuskarten können die Konsumenten einerseits eindeutig identifiziert werden. Andererseits ergeben sich durch Bewegungen und Transaktionen über die sozialen Medien und Internet-Shops Kundendaten, die die Grundlage für personalisierte Leistungen darstellen und innerhalb anderer Informations- und Kommunikationsprozesse verwendet werden können.

Vor dem Hintergrund der Integration von Kundenempfehlungen in den Einkaufsprozess durch den Einsatz sozialer Medien, kann die Nutzung der digitalen Vertriebswege des Unternehmens angestoßen werden. *Share & Earn* ist dabei ein möglicher Ansatz, der es den Konsumenten ermöglicht, die digitalen Vertriebskanäle mit den sozialen Kontaktpunkten parallel nutzen zu können.

iii. Verknüpfungen zu alternativen Touchpoints

Mit sogenannten »Shoppable-Videos« können Unternehmen innerhalb der Video-Plattform »YouTube« direkte Verlinkungen zu ihren Online-Shops implementieren. *Asda* bietet ihren Konsumenten diese Möglichkeit seit September 2014 und konnte dadurch die Bekanntheit ihres *YouTube*-Kanals signifikant steigern. Diese Funktion ermöglicht es, während des Abspielens eines Werbe-Videos die visualisierten Produkte anzuklicken und direkt in einen Warenkorb zu verschieben, ohne das soziale Netzwerk verlassen zu müssen. Durch diesen Ansatz konnte nach eigenen Angaben vor allem die Anzahl an Impulskäufen gesteigert werden (Gosh 2014a, o.S.).

¹⁵ <http://digitalintelligencetoday.com/share-and-earn-with-worlds-3rd-largest-retailer-tesco-screenshots/tesco-share-and-earn/>, zuletzt geprüft am 10.02.15

II. Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten des Local Commerce¹⁶

Im Rahmen des Local Commerce sollte der technologische Fortschritt in den In-Store-Bereich integriert werden, um dadurch nicht nur das Einkaufserlebnis zu steigern, sondern auch personalisierte Leistungen am POS anbieten zu können (vgl. Kap. 4.2.2). Ferner sollen Ortungsdienste in den Einkaufsprozess integriert werden und innovative Auftrags fulfillungen angeboten werden. Abschließend betrachtet sollten den Konsumenten multi-optionale Abwicklungsmöglichkeiten für Online bestellte Waren in einem regionalen Gebiet geboten werden (vgl. Galipoglu 2014, S. 68f.).

i. Ortungsdienste

Geofencing

Seit November 2014 hat *Asda* in vereinzelt Filialen die sogenannte »Beacon«-Technologie installiert, die es ermöglicht, Konsumenten nach vorgeschalteter Einholung ihrer Einwilligung, zu orten und über das Smartphone zu kontaktieren (Rode 2014c, S. 33). *Asda* nutzt diese Technologie beispielsweise um Kunden, die sich in der Nähe einer Filiale befinden, einen Preisvergleich zu konkurrierenden LEH anzuzeigen und auf besondere Angebote innerhalb des eigenen Geschäfts hinzuweisen (Gosh 2014b, o.S.).

Ferner gewährt *Tesco* seinen Konsumenten die Nutzung einer Drittanbieter-App namens »Shopkick« für das Smartphone. Diese Applikation ist eine filialbezogene Marketing-Plattform, die durch Bonusprogramme die Konsumenten in die Filiale zieht, die im Gegenzug sogenannte »Kicks« (Treuepunkte) erhalten. Eintauschen können die Nutzer die Bonuspunkte gegen Geschenkgutscheine, die z.B. im Web-Shop der teilnehmenden Händler eingelöst werden können. Auch Besuche auf den Websites der Unternehmen oder das Teilen von Produkten wird belohnt. Für die Händler ergeben sich zudem neue Möglichkeiten, weitere Marketing-Botschaften direkt am POS auf das Smartphone zu senden. Dies können etwa Hinweise auf besondere Aktionen in der Filiale oder die Bewerbung neuer Produkte innerhalb des Sortiments sein. Dadurch kann den Konsumenten ein interaktives Einkaufserlebnis im physischen Laden suggeriert werden (Rode 2014c, S. 33).

ii. Digitale-In-Store-Anwendungen

Filialbasierte Terminals

Auchan erleichtert durch den Einsatz von Info-Terminals die filialbasierte Navigation. Über diese können die Konsumenten nicht nur den Standort von speziellen Artikeln ausfindig machen, sondern auch Zusatzinformationen bzgl. aktueller Preise und Angebote oder weiterführende Produktinformationen erhalten (vgl. Abbildung 24).

¹⁶ Unterschiede innerhalb des Kriteriums »Filialfinder« konnten in diesem Zusammenhang nicht identifiziert werden und werden in der Beschreibung daher nicht aufgeführt. Außerdem konnte für das Kriterium »Verfügbarkeitsprüfung« bei keinem Vergleichsunternehmen ein Ansatz identifiziert werden, weshalb auf eine Beschreibung verzichtet wurde.



Abbildung 24: Info-Terminals innerhalb einer Filiale der Auchan Ltd.
Quelle: ViaDirect¹⁷

Des Weiteren stellt *Auchan* in vereinzelt Filialen Handscanner zur Verfügung mit denen die Konsumenten, in den Filialen, die Waren selbst einscannen können. Dadurch erhalten die Konsumenten direkt an den Regalflächen nicht nur Zusatzinformationen zu den Produkten, sondern können diese bei Bedarf auch in einen virtuellen Warenkorb verschieben. Besitzen diese zudem eine Treuekarte des Unternehmens, kann diese vor dem Einkauf eingescannt werden, um Sofortrabatte zu erhalten oder eine vorher online erstellte Einkaufsliste abzurufen. Außerdem beschränkt sich der Bezahlprozess für die Konsumenten nicht mehr darauf, die Waren an der Kasse von Hand einscannen zu lassen, sondern wird um weitere Zahlungsmethoden, z.B. über die Treuekarten an den Terminals erweitert.

Smartphone Applikationen

Mit der Smartphone-Applikation »Tesco Discover« hat *Tesco* es geschafft, zusätzliche Investitionen für Handscanner-Technologien überflüssig erscheinen zu lassen, indem die Scan-Funktion der Barcodes von der integrierten Kamera eines mobilen Endgeräts übernommen wird. Dadurch soll den Konsumenten die Möglichkeit gewährt werden, die Produkte sowohl innerhalb der Filiale als auch in Katalog-Touchpoints zu „entdecken“. Dabei werden auf den Produkten Hinweise platziert, sodass weiterführende Informationen oder Rabatte durch das Einscannen der Waren abgerufen werden können.

Mit der Smartphone Applikation »My Auchan« gewährt *Auchan* seinen Konsumenten das Abrufen von Angeboten innerhalb einer bestimmten Filiale oder das Abrufen aktueller Prospekte einer Region. So erhält der Kunde einen digitalen Überblick innerhalb oder in der Nähe einer stationären Filiale.

¹⁷ Vgl. <http://www.viadirect.com/sites/default/files/auchan-velizy-borne-orientation-1.jpg>, zuletzt geprüft am 12.02.15

iii. *Local Fulfillment*

Same-Day-Delivery durch Kundenbeteiligungen

In der Analyse des Forschungsstandes deutscher Multi-Channel-Strategien im LEH wurde deutlich, dass die Nutzung der Lebensmittel Lieferdienste durch hohe Lieferkosten und fehlendes Vertrauen gehemmt wird (vgl. Kap 3.1.4). Auch der Wunsch nach einer Same-Day-Delivery-Option kann bisher nur teilweise und durch damit verbundene Extrakosten durch die *Rewe-Group* ermöglicht werden.

Mit dem Ansatz »Distribute & Earn« setzt *Tesco* seinen Konsumenten Anreize an der Kasse Einkäufe für Nachbarn und auf dem Heimweg befindliche Kunden mitzunehmen und abzugeben. Im Gegenzug erhalten diese bei erfolgreicher Übermittlung der Waren eine monetäre Entschädigung beim nächsten Einkauf (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 17).

Darüber hinaus hat sich auf internationaler Ebene mit der sozialen Plattform »Instacart« ein unternehmensunabhängiges Liefermodell entwickelt, das die LEH-Betriebe bei diesen Vorhaben unterstützt und damit die Attraktivität von Lebensmittel-Lieferdiensten steigern könnte. Innerhalb dieses Modells übernehmen registrierte Nutzer den Einkauf und die Lieferung von Lebensmitteln aus Filialen lokaler LEH-Betriebe, deren Sortiment beim Lieferdienst online abgebildet wird. Kunden melden sich ebenfalls bei der Plattform an und tragen dort ihre Bestellungen in digitale Einkaufslisten ein. Innerhalb des Erlösmodells für den Dienst entfallen pro Einkauf ca. vier Euro auf den liefernden Nutzer, weitere ca. 99 Cent auf die Plattform selbst, die den Service ermöglicht (Holst 2014, S. 22). Die Vorteile dieses Modells resultieren aus der Möglichkeit, teure Mindestbestellwerte zu umgehen. Nachteile ergeben sich durch eine inkonsistente Lieferqualität, da der Dienst keine standardisierten Auslieferungsfahrzeuge der Boten voraussetzt.

Durch die Förderung und Einbindung dieser Modelle könnten die LEH-Betriebe in Deutschland unabhängiger von eigenen Auslieferungsmodellen werden und die Lebensmittel kostendeckender ausliefern lassen. Anhand von individuellen Bewertungsmöglichkeiten der Boten können die Nachteile dieses Modells umgangen werden, da positive Kritiken von anderen Kunden Vertrauen schaffen und durch negative Bewertungen unzuverlässige Boten aussortiert werden können (vgl. ebd.).

Optimierte Drive-Stationen

Im Bereich des Local Fulfillment ist es etablierten LEH-Betrieben in Frankreich gelungen, das Potential von Pick-Up-Stationen in einem hohen Maß abzuschöpfen und damit langfristig gewinnbringend zu operieren. Im Jahr 2013 gab es landesweit über 2000 solcher Pick-Up-Stationen, wohingegen in Deutschland nur in vereinzelt Städten die Existenz einiger weniger (vgl. Kap. 3.1.3) bestätigt werden kann (Chaton 2013, o.S.). Die französische Handelskette *Auchan* hat dabei landesweit zentrale Pick-Up-Stationen an strategisch wichtigen Standorten errichten können, um dadurch langfristig eine kritische Masse zu erreichen. Im Gegensatz zu den Angeboten der deutschen Handelsketten, bei denen vorgepackte Waren vorerst direkt neben den eigentlichen Filialen abgeholt werden können, setzt *Auchan* auf eine örtliche Trennung von Filiale und Drive. Dadurch geraten Drive-Konsumenten einerseits nicht in Kontakt mit den Kunden traditioneller Betriebstypen. Des Weiteren ermöglicht es die Handelskette die Drives entsprechend der Abholung zu

optimieren. Abholmärkte sind nach Angaben der Anwender wesentlich kleiner (ca. 1.700m) als im Vergleich zu den stationären Betriebstypen (durchschnittlich 11.000m) und damit auch bzgl. der Betriebskosten günstiger (vgl. ebd.).

Mit mobilen Handscannern erfassen Mitarbeiter die digitalen Einkaufslisten der Konsumenten in den für die Lagerung und Kommissionierung von Lebensmitteln optimierten Lagerhallen (vgl. Abbildung 25). Die Einkaufslisten wurden vorher von den Konsumenten via Smartphone-App oder im Internet-Shop zusammengestellt und über etablierte Methoden bezahlt. Mithilfe dieser Prozesse können die Betreiber ihren Konsumenten eine schnelle Abholung der Waren anbieten. Diese sind nach eigenen Angaben auch bereit, dafür kleine Aufpreise von zurzeit ca. einem Euro pro Bestellung zu zahlen. Ein weiterer Vorteil des Abholprinzips ist eine mögliche Endkontrolle der Waren vor Ort durch den Konsumenten. Vor allem Frischwaren (bzw. Suchgüter) können in diesem Zusammenhang nochmals überprüft werden und bei Mängeln ggf. ausgetauscht werden (vgl. ebd.).



Abbildung 25: Innenansicht Auchan Drive
Quelle: Norpac¹⁸

Diese Märkte haben sich nach Händlerangaben in der Vergangenheit als profitabel erwiesen. *Auchan*, das als Pionier der Drive-Konzepte bezeichnet wird, beziffert seine jährlichen Umsatzzuwächse auf bis zu 20 Mio. Euro (Aautor 2013, S. 56). Die Annahmen werden durch eine rasche Zunahme der Drives in Frankreich bestätigt, da auch konkurrierende LEH-Betriebe von dem zunehmenden Interesse dieser Modelle profitieren wollen. Derzeit stagnieren die Umsätze allerdings, da der Markt gesättigt erscheint (vgl. ebd.).

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass sowohl Mehrwerte für die Konsumenten durch Convenience in Bezug auf Zeit und Bequemlichkeit durch das mobile Einkaufen erzielt werden konnten, aber auch die LEH-Betriebe gewinnbringend durch den Einsatz intelligenter Vertriebsstrategien in Verbindung mit der Bereitstellung innovativer IuKT profitabel agieren können.

¹⁸ Vgl. <http://www.norpac.fr/consommer/auchan-drive.html>, zuletzt geprüft am 13.02.15

»Dark Stores« als Ansatz für die »Letzte Meile« in Ballungszentren

Mit der Umwandlung stationärer Filialen in sogenannte „Dark Stores“ versucht Tesco in London, die zunehmende Nachfrage für den Lebensmittel-Onlinehandel zu decken. Zurzeit betreibt das Unternehmen vier solcher Geschäfte, die ausschließlich dem E-Food Geschäft dienen und für Konsumenten nicht zugänglich sind (Ziemßen 2014b, o.S.). Der Vorteil besteht nach eigenen Angaben darin, dass diese Umwandlung die Möglichkeit bietet, alle Kunden auf der letzten Meile kostendeckend von zentralen Punkten aus, ohne negative Effekte in der City-Logistik und beliefern zu können (vgl. ebd.).

Click & Collect an öffentlichen Orten im Sinne des Treffprinzips

Durch die Nutzung öffentlicher Orte nach dem Treffprinzip (vgl. Kap. 2.1.2) haben sowohl Tesco als auch Asda das klassische Marktplatzprinzip neu interpretiert. Die Unternehmen bieten ihren Konsumenten die Abholung ihrer Waren an U-Bahn-Stationen, Büchereien oder innerhalb öffentlichen Parks über den klassischen Click & Collect Service an. Dabei werden verschiedene Zeitslots zur Verfügung gestellt, an denen ein Lieferwagen diese öffentlichen Orte anfährt und die Waren überliefert. So schaffen die Unternehmen Sammelbestellungen, wodurch diese den Service ab einem Bestellwert von 15 Pfund kostenlos anbieten können. Die Nachfrage nach Treffpunkt-Lieferungen war nach eigenen Angaben so hoch, dass weitere Ausweitungen geplant sind (Lawson 2013, o.S.).

Flexible Liefergebühren und Lieferzeitfenster für Auslieferungsmodelle

Im Rahmen der empirischen Erfassung der Vergleichsunternehmen wurde beobachtet, dass die internationalen Vergleichsunternehmen flexible Lieferpauschalen, mit denen die Kosten pro Bestellung gegen die Zahlung einer monatlichen Gebühr umgangen werden können, anbieten (vgl. Tabelle 14 im Anhang O). Der Mindestbestellwert pro Bestellung bleibt zwar erhalten und bewegt sich in einem ähnlichen Rahmen wie bei den deutschen Vergleichsunternehmen (etwa 30 – 40€¹⁹), jedoch fallen keine Versandgebühren mehr an. Vergleichbar ist diese Auslegung mit dem Dienst »Prime« von der *Amazon.com Inc.*

III. Umgesetzte Gestaltungsmöglichkeiten des Mobile Commerce

Im Sinne des Omni-Channeling soll nicht nur innerhalb der Filialen der Einsatz mobiler Endgeräte gefördert werden, sondern sie müssen auch außerhalb dieser einen leicht zugänglichen Touchpoint zu den Angeboten der Unternehmen darstellen, damit ein ganzheitlicher Auftritt gewährleistet werden kann (vgl. Kap. 2.3.3). In diesem Zusammenhang wurde geprüft, ob die Smartphone-Applikationen der Vergleichsunternehmen intuitiv sind und auch weiterführende Mobile-Services (Augmented Reality, QR-Scan, Mobile Payment) in den Einkaufsprozess integriert werden können.

¹⁹Vgl. z.B. »Delivery Pass« von Asda Inc.: https://groceries.asda.com/asda-webstore/pages/delivery_pass/ltr.shtml?cmpid=ahc-_ghs-_asdacom_-_delivery-pass_-_main-cta#delivery_pass_listing, zuletzt geprüft am 05.03.15

i. Mobile Applikation

Umfassende Funktionen und weiterführende Angebote innerhalb der Applikationen

Innerhalb des Benchmarking fiel auf, dass die internationalen Vergleichsunternehmen die mobilen Touchpoints wesentlich effizienter in den Einkaufsprozess integrieren, als die nationalen LEH-Betriebe (vgl. Anhang M). Neben einer für das Omni-Channeling elementaren Bestellfunktion sind übersichtliche Navigationsmenüs zur Erleichterung der Bedienung vorhanden (vgl. Abbildung 26). Auch die Installation der Applikation erweist sich als kundenfreundlicher, da nicht zwischen einer hohen Anzahl verschiedener Anwendungen in den jeweiligen Bezugsplattformen (z.B. Google Play oder iTunes) auszuwählen ist, sondern diese vielmehr klar dem jeweiligen Zweck (Shopping o.ä.) zugeordnet werden können. Des Weiteren besteht bei *Tesco* und *Asda* die Möglichkeit, Online-Preise mit den Preisen in den stationären Filialen zu vergleichen. Weil die Unternehmen zunehmend auf kurzfristige Rabattaktionen setzen, können Preisänderungen in Echtzeit auf die digitalen Displays der Smartphones übermittelt werden (Rode 2015, S. 2). Auch Preisvergleiche zu konkurrierenden Händlern werden in vereinzelt Fällen (z.B. *Asda* und *Tesco*) innerhalb der Applikation zugelassen. Die Unternehmen garantieren ihren Konsumenten zudem die Rückerstattung der Differenz bei einer möglichen Preisabweichung zwischen den Vertriebskanälen. Dadurch wirken die Vertriebskanäle gegenüber den Konsumenten einheitlicher (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 22).

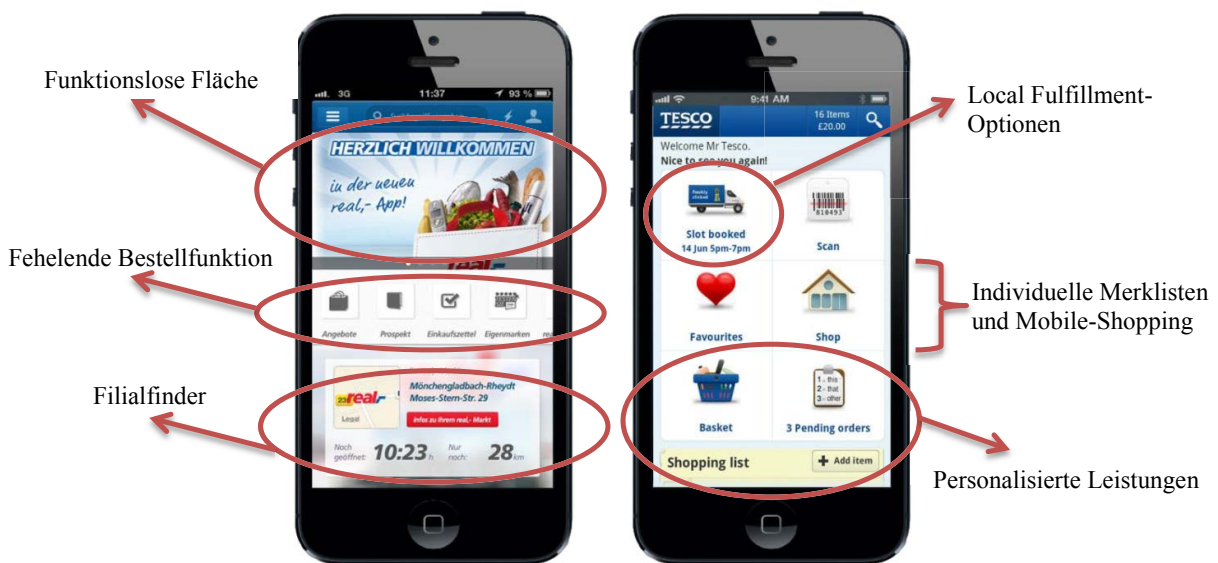


Abbildung 26: Vergleich der mobilen Applikationen von Real und Tesco
 Quelle: Eigene Darstellung durch Screenshots aus dem iTunes-App Store

Zudem integrieren die internationalen Vergleichsunternehmen weiterführende Anwendungen des Smartphones, wie z.B. die untersuchten Formate »Augmented Reality«, Barcode-Scanner oder eCoupons weitreichender in ihre Smartphone-Applikation. *Tesco* ermöglicht z.B. durch die Funktion »Print-Apps«, dass die Konsumenten Produkte in Katalogen oder Web-Shops

mit ihrer Smartphone-Kamera erfassen können, um zusätzliche Informationen abzurufen. Durch die Augmented Reality-Technologie werden die gedruckten Produkte in dreidimensionaler Erscheinung visualisiert. Darüber hinaus erscheinen Funktionen, die zu weiterführenden Funktionen wie „Filialfinder“ und „Merkliste“ oder direkt zum Web-Shop führen (vgl. Abbildung 27).



Abbildung 27: Einbindung von Augmented Reality bei Tesco-Katalogen
Quelle: TechMasch²⁰

Durch diesen Ansatz verschmelzen Katalog-Touchpoints mit dem mobilen Kanal. Außerdem erhalten Katalog-Touchpoints durch den Einsatz solcher Technologien indirekt eine Bestellfunktion und können dadurch attraktiver für die Konsumenten wirken.

Durch Anwendungen wie Einkaufslisten bzw. Merklisten werden für die Konsumenten individuell beliebte Produkte gespeichert und können bei Bedarf wieder abgerufen werden. *Auchan* erweitert die Anwendung durch eine »Alarm-Funktion«, durch die die Konsumenten informiert werden, wenn ihre beliebten Produkte zu einem Aktionspreis zur Verfügung stehen. Darüber hinaus können aktuelle Kataloge und eCoupons durch das unternehmenseigene Bonuspunkteprogramm innerhalb der Applikation sehr einfach abgerufen werden, wodurch die relativ hohen Bewertungen in diesen Vergleichskriterien begründet sind. Ein exemplarischer Aufbau der Applikation von *Auchan* befindet sich in der Abbildung 28.

²⁰ Vgl. <http://techmash.co.uk/2011/11/18/tesco-go-augmented-reality/>, zuletzt geprüft am 15.02.15



Abbildung 28: Funktionen der Auchan Smartphone-Applikation
 Quelle: Eigene Darstellung durch Screenshots aus dem iTunes-App-Store

ii. *Mobiler Browser*

Ein optimierter Web-Shop sollte im Rahmen des Mobile-Commerce unbedingt angestrebt werden, da die Kunden für die Nutzung lediglich einen mobilen Browser benötigen, der im Rahmen eines Smartphones zur Standardanwendung zählt. Überdies geht mit der Optimierung des Web-Shops auch kein etwaiger größerer Aufwand bzw. Kostenfaktor einher, da die Unternehmen diesen mit einfachsten Gestaltungsprinzipien optimieren können (Galipoglu 2014, S. 62).

Innerhalb der Untersuchung des Kriteriums »Mobiler Browser« wurde deutlich, dass die nationalen Vergleichsunternehmen *Rewe* und *Edeka* bemüht sind, die Websites für mobile Endgeräte zu optimieren, jedoch wurden bei *Real* auch negative Ausführungen identifiziert, bei denen Optimierungspotentiale bestehen. Dadurch kann der mobile Einkaufsprozess erheblich erschwert werden (vgl. ebd.). Die untersuchten internationalen LEH-Betriebe weisen alle eine optimierte Website für mobile Endgeräte auf. Das beste Beispiel lieferte dabei *Tesco*. Die mobile Website des britischen Unternehmens entspricht nahezu vollständig der mobilen Applikation, mit gleichen Funktionen (Barcodescanner, Link zur Augmented Reality Funktion etc.) und personalisierten Leistungen (nach einmaliger Anmeldung).

iii. *Mobile Payment*

Die Abwicklung von kontaktlosen Finanztransaktionen sind bei den nationalen LEH-Betrieben im Internet durch gängige Bezahlmethoden (Kreditkarte, *PayPal*, Lastschrift etc.) möglich. Jedoch erfordert das Mobile Payment im Sinne des Omni-Channeling auch eine kontaktlose Zahlungsmethode innerhalb der Filialen, um den Einkaufsprozess insgesamt bequemer

zu gestalten (Galipoglu 2014, S. 65).²¹ Diese konnten jedoch bei keinem nationalen Vergleichsunternehmen identifiziert werden.

Innovative Lösungen, die den Ansprüchen des Omni-Channeling gerecht werden, konnten einerseits bei *Auchan* beobachtet werden, die den Dienst »Flash' n Pay« seit 2012 in vereinzelt Filialen testen und diesen im Sommer 2015 in allen 120 SB-Warenhäusern zur Verfügung stellen werden (Rode 2014a, S. 33). Die Konsumenten bezahlen ihre Artikel via QR-Code direkt am POS, können über diesen Dienst auch »eCoupons« einlösen und Treuepunkte sammeln. Ein weiterer positiver Nebeneffekt ist die Möglichkeit der digitalen Speicherung von Quittungen auf dem Smartphone (vgl. ebd.; siehe Abbildung 29)

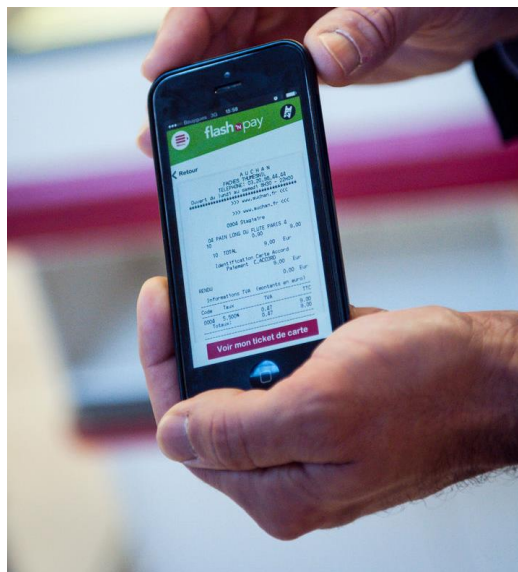


Abbildung 29: Beispiel einer digitalen Quittung via Flash' n Pay
Quelle: Auchan Group

Asda verfolgt einen anderen Ansatz, in dem den Konsumenten zukünftig die Nutzung einer Drittanbieter-App für mobile Endgeräte ermöglicht wird. Durch die Applikation »Zapp« können Artikel mit der Nutzung von Nahfeldkommunikationstechnologien (»NFC«), Artikel zum Teil durch das bloße Berühren des Smartphones mit einem NFC-Chip, der in der Nähe der Kasse platziert ist, bezahlt werden. Einerseits sind die Kosten der Transponder als sehr gering einzuschätzen und andererseits besitzen nahezu alle Exemplare der aktuellen Smartphone-Generation die NFC-Technologie (o.V. 2014c, o.S.).

iv. QR-Scan-Retailing

Virtuelle Stores & Showrooming

Innerhalb des Benchmarking wurde untersucht, inwiefern die Vergleichsunternehmen Techniken von zweidimensionalen QR-Codes in den Einkaufsprozess integrieren. Die

²¹ Mobile Payment kann daher auch zu dem Kriterium der »Digitalen In-Store-Anwendungen« gezählt werden.

Formate können dabei von Platzierungen innerhalb von Katalog-Touchpoints bis hin zu virtuellen Filialen oder „Show-Rooms“ (Showrooming) reichen (Heinemann 2014, S.78 f.).

Die nationalen LEH-Betriebe ermöglichen innerhalb ihrer mobilen Applikation das Einscannen der Produkte über die Kamera direkt oder vereinzelt z.B. bei Produkten, die temporär angeboten werden, durch Katalog-Platzierungen, um diese dadurch einer digitalen Einkaufsliste bzw. Merkliste hinzuzufügen oder Zusatzinformationen abzurufen. Innovativere Formate konnten jedoch nicht identifiziert werden, womit die negative Bewertung innerhalb des Benchmarking zu begründen ist.

Besonders positive Beispiele konnten bei *Tesco* beobachtet werden, wengleich diese nicht direkt dem untersuchten Gebiet (England) zuzuordnen sind, sondern durch das Tochterunternehmen *HomePlus* in Südkorea angewendet werden. Dennoch werden die identifizierten Formate kurz erläutert, da diese im Allgemeinen ein hohes Potential zur Erzielung einer Omni-Channel-Fähigkeit besitzen (vgl. Kap. 4.2.2). So sind in Südkorea die virtuellen Angebote von *HomePlus* beliebt und werden im Raum Seoul von mehr als 200.000 Menschen täglich genutzt (vgl. ebd.). Die Beliebtheit dieser Formate wird durch die im weltweiten Vergleich hohe Arbeitsbereitschaft der Bevölkerung und durch die Verbreitung von innovativen IuKTs begünstigt. Um möglichst wenig Zeit für den Einkauf von Lebensmitteln in Anspruch nehmen zu müssen, können Konsumenten in den virtuellen Filialen, die sich z.B. an U-Bahn-Stationen befinden, Waren mit dem Smartphone abscannen, bestellen und nach Hause liefern lassen (siehe dazu Abbildung 30). Im Zuge knapper Regalflächen und der Abnahme stationärer Betriebstypen in Deutschland (vgl. Kap. 3.1.4) können diese Formate als Ergänzung der realen Filiale dienen und Spontankäufe anregen sowie zusätzliche Fläche für Marketingaktivitäten bereitstellen (Heinemann 2014, S. 79).



Abbildung 30: Beispiel einer virtuellen Filiale von HomePlus in Südkorea
Quelle: WGSN²²

²² Vgl. <http://techmash.co.uk/2011/11/18/tesco-go-augmented-reality/>, zuletzt geprüft am 15.02.15

4.3.3 Untersuchung der Leistungsdefizite des deutschen LEH

Im Folgenden werden die Leistungsdefizite des deutschen LEH zusammengefasst, die innerhalb des Benchmarkings offen gelegt wurden und zur Erzielung einer Omni-Channel-Fähigkeit überwunden werden sollten.

i. Eingeschränkte Reichweite und Funktionen innerhalb sozialer Medien

Im Rahmen der Untersuchung der Social-Media-Strategien konnte beobachtet werden, dass die Mehrwertbildung über eine Präsenz und Funktionsgebung innerhalb sozialer Medien, noch nicht ausreichend genutzt wird (vgl. Kap. 4.3.1). Über diese Plattformen ist nicht nur die Kontaktaufnahme unkompliziert, sondern es können auch nutzergenerierte bzw. verkaufsfördernde Bedingungen geschaffen werden (vgl. Correa et al. 2010, S. 247). Eine Integration dieser Konzepte in den Einkaufsprozess würde es den anwendungsaffinen Kundengruppen ermöglichen, ihre Erfahrungen mit Personengruppen abseits des Kundenstammes zu teilen und dadurch die allgemeine Bekanntheit des Unternehmens indirekt zu steigern (Sands et al. 2011, S. 444). Unterstützend wirken dabei die veränderten Kommunikationsgewohnheiten der Konsumenten, die verstärkt diese Plattformen während des Einkaufsprozesses benutzen (vgl. ebd.). Die Aktivitäten der nationalen Unternehmen beschränken sich jedoch zurzeit auf Informationsaspekte und vereinzelt Marketing-Aktionen. Die zentrale Herausforderung besteht darin, die sozialen Medien mit dem bisherigen Kerngeschäft am POS, also dem Handel in der stationären Filiale, noch enger zu verknüpfen, z.B. durch gezielte Kundenbeteiligungsaktionen (o.V. 2014a, o.S.). Ansätze für eine optimale Verknüpfung von sozialen Medien mit dem POS lieferte innerhalb des Benchmarking *Asda* durch den Dienst »*chosenbyme*«. Dadurch konnten Produktvorschläge auf Basis der Nutzer in den Einkaufsprozess integriert werden. Überdies existieren unternehmensgesteuerte Rezeptideen innerhalb dieser Netzwerke, die einen Link zu einem vorerstellten virtuellen Warenkorb enthalten.

ii. Keine Nutzung von digitalen In-Store Anwendungen

Innerhalb des Benchmarking konnte beobachtet werden, dass die nationalen LEH-Betriebe nur wenige digitale In-Store Anwendungen benutzen bzw. zulassen. Das Gesamtergebnis in diesem Bereich ist stark divergierend zu den Ergebnissen der internationalen Vergleichsunternehmen. Filialbasierte Terminals oder intelligente Smartphone-Applikation sowie filialbasierte Navigationsdienste, die den Einkaufsprozess vereinfachen oder durch nützliche Funktionen verbessern, konnten bei den nationalen LEH-Betrieben innerhalb der Filialen nicht beobachtet werden. Die internationalen Vergleichsunternehmen nutzen digitale »In-Store«-Anwendungen wesentlich umfangreicher und bewerben diese zusätzlich innerhalb der Filiale sowie über die digitalen Touchpoints des Unternehmens. Dadurch wirkt der Einkaufsprozess interaktiver und kann durch intelligente Anwendungen bereichert werden.

iii. Unausgereifte Local Fulfillment-Angebote

Besonders im Bereich des Local Fulfillment konnten die nationalen LEH-Betriebe während des Benchmarkings nicht überzeugen (siehe Kap. 4.3.1). Nach Einschätzung der Literatur schränkt das dichte Filialnetzwerk in Deutschland die Notwendigkeit von regionalen Abwicklungsmöglichkeiten ein (Chaton 2013, o.S.). Aufpreise für die Verpackung und Lieferkosten stehen nicht in Relation zu den Mehrwerten in Bezug auf die Convenience, die durch diese Konzepte entstehen können. Die zusätzlich anfallenden Gebühren (z.B. bei *Rewe*

Online ca. 4 € pro Lieferung)²³ und Mindestbestellwerte (z.B. ca. 40 € bei *Rewe Online*)²⁴ sind wesentliche Gründe, die die Konsumenten von der Nutzung solcher Angebote abschrecken (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 8). Diese wünschen sich, möglichst einfach und zügig ihren Bedarf an Lebensmitteln zu decken. Dabei bewegen sie sich intuitiv, innerhalb des für sie am einfachsten zugänglichen Systems, welches die Bedürfnisse am besten erfüllen kann, egal ob in der stationären Filiale, online oder mobil (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 6). Auch die unzureichenden Same-Day-Delivery-Optionen hemmen die Nutzung, da die Lebensmittel meist am selben Tag benötigt werden (vgl. ebd.). In Deutschland bietet lediglich *Rewe* eine tagesgleiche Auslieferung in ausgewählten Regionen an. *Edeka* kann lediglich eine Next-Day-Delivery garantieren, da die Lebensmittel von einem unabhängigen KEP versendet werden. Hinzu kommt, dass Frischwaren nicht geliefert werden können, da der ausliefernde KEP keine Kühlung der Waren gewährleisten kann. Auch *Real* nutzt einen unabhängigen KEP, wodurch die niedrigen Bewertungen innerhalb des Benchmarkings für die nationalen LEH resultierten (vgl. hierzu Tabelle 13 im Anhang).

Im internationalen Vergleich bestehen zwar auch Mindestbestellwerte pro Bestellung, jedoch gibt es innovativere Lösungen in Bezug auf die Lieferkosten. Beispielweise können die Konsumenten bei *Asda* einen sogenannten »Delivery-Pass« abschließen, der für einen Zeitraum von bis zu zwölf Monaten bei einer einmaligen Gebühr von maximal fünf Pfund monatlich, die Auslieferungen innerhalb der Woche zu einem Wunschtermin garantiert. Ferner nutzen die internationalen Vergleichsunternehmen Kundenbeteiligungskonzepte oder bieten Sammelauslieferungen an öffentlichen Plätzen an, um Waren auch am selben Tag kosteneffizient übermitteln zu können (vgl. Tabelle 14 im Anhang O).

iv. *Fehlende Integration der mobilen-Applikation in den Einkaufsprozess*

Die Mehrwerte des Smartphones ergeben sich durch die darin integrierten Technologien (vgl. White 2011, S. 244). Ein zentraler Aspekt ist dabei die Einbindung der mobilen Applikation in den Einkaufsprozess. Gestalten die Unternehmen nützliche Applikationen, die den Konsumenten Mehrwerte während des Einkaufsprozesses generieren, ist die Wahrscheinlichkeit der Nutzung dieser Dienste höher. Auch Ansätze zur Förderung der Kommunikation können in den Applikationen integriert werden (vgl. ebd.). Jedoch ist innerhalb des Benchmarkings aufgefallen, dass die nationalen LEH-Betriebe die Mehrwerte der mobilen Applikation noch nicht zielführend den Einkaufsprozess integrieren konnten. Es finden sich zwar Funktionen wie Filialfinder und digitale Einkaufslisten, jedoch keine vergleichbaren Ansätze wie z.B. von *Tesco* (z.B. »*Tesco Discover*«), die auch während des Einkaufsprozesses in den Filialen genutzt werden können. Beispielsweise können über die Kamera Bar-, sowie QR-Codes erfasst werden, die weiterführende Informationen abrufen oder Verlinkungen zu Online-Shops ermöglichen, falls Waren in der Filiale nicht mehr zur Verfügung stehen. So können beispielsweise neben Produktinformationen auch weitere Informationen wie kommerzielle Produktfotos und Videos in das System integriert werden. Dadurch kann die Nutzung des stationären Geschäfts und der Online-Touchpoints verknüpft werden, sodass sich Kunden multimedial informieren können (vgl. Helbig 2013, o.S.). Diese und weitere Funktionen bilden eine optimale Grundlage, um den Verlust der

²³ Ab 100€ kostenfreie Lieferung möglich, vgl. *Rewe Online*: <https://www.rewe.de/service/agb.html?liefertermine=1>

²⁴ Aus AGBs *Rewe Online*, verfügbar unter: <https://www.rewe.de/service/agb.html>, abgerufen am 25.02.15

Kommunikationskompetenz im deutschen LEH (vgl. Kap. 3.1.4) zu reanimieren und gleichzeitig ein interaktives Einkaufserlebnis zu schaffen.

v. *Unzureichend personalisierte Leistungen*

Personalisierte Leistungen können für die Konsumenten ein wesentlicher Grund sein, um einem Multi-Channel-System eines Unternehmens treu zu bleiben (Fernández-Sabiote und Román 2012, S. 36). Die Einbindung innovativer IuKT in Verbindung mit einer zentralen IT-Infrastruktur bietet den Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, um individuelle Wünsche der Konsumenten zu erkennen und präzise auf selbige zu reagieren (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S.18). Personalisierte Funktionen können innerhalb einer mobilen Applikation, oder per sozialer Medien angeboten werden, wie das Benchmarking zeigte. Jedoch ist der Aufbau solcher Leistungen mit hohen IT-Voraussetzungen und damit auch mit Investitionskosten verbunden, da Kundendaten gespeichert und analysiert werden müssen, um daraus personalisierte Leistungen abzuleiten (vgl. ebd.).

Aus diesem Grund muss die Implementierung personalisierter Leistungen für die Konsumenten auch Mehrwerte für die Unternehmen generieren. Diese könnten sich z.B. durch eine weiterführende Analyse der Daten, wie z.B. durch »selbstlernende Technologien« bzw. »Recommendation Engines« ergeben, um den Konsumenten individuelle Werbeanzeigen zu übermitteln (vgl. White 2011, S.244). Im Gegensatz zu den internationalen Vergleichsunternehmen konnten im Rahmen des Benchmarkings, auf den digitalen Touchpoints der nationalen LEH-Betriebe, nur eingeschränkte Angebote einer Personalisierung beobachtet werden. Aufgrund des bisher eher geringen Interesses am Lebensmittel-Onlinehandel wurde es verpasst, interaktive und individuelle Leistungen durch IuKTs in den Einkaufsprozess zu integrieren und damit auch indirekt die Kundenbindung zu erhöhen.

4.3.4 Zusammenfassung der Erkenntnisse und Maßnahmenableitung

Im Folgenden werden die Erkenntnisse des Benchmarkings nochmals zusammengefasst, um dadurch abschließend die Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung des Grads einer Omni-Channel-Fähigkeit für den deutschen LEH abzuleiten. In diesem Zusammenhang wird schließlich die zweite Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantwortet:

2. Forschungsfrage

„Welche Ansätze existieren im internationalen Vergleich, die nachweislich den Grad einer Omni-Channel-Fähigkeit erhöhen und für den deutschen LEH adaptiert werden können?“

Im Rahmen der empirischen Analyse der Vergleichsunternehmen konnten die wesentlichen Leistungsdefizite im deutschen LEH erfasst werden. Dabei wurden internationale Vergleichsunternehmen, die ein Multi-Channel-System, hauptsächlich bestehend aus stationären Filialen, aber auch aus Web-Shops und Mobile-Shops, besitzen und denen indirekt durch die Analyse der Literatur eine Omni-Channel-Fähigkeit zugesprochen wurde, zur Untersuchung herangezogen (vgl. Kap. 4.1). Innerhalb des Benchmarkings wurde festgestellt, dass die nationalen LEH-Betriebe eine signifikante Diskrepanz bzgl. des Gesamtgrads des Omni-Channeling im Vergleich zu den internationalen Unternehmen aufweisen, gemessen an

der Vernetzung durch soziale, lokale und mobile IuKTs (vgl. Kap. 4.3.1). Neben einer minder ausgeprägten Präsenz in den sozialen Medien bestehen dabei zentrale Defizite in den Untersuchungsbereichen der lokalen und mobilen Gestaltungsmöglichkeiten zwischen den nationalen und internationalen Vergleichsunternehmen (vgl. ebd.). Nützliche digitale In-Store Anwendungen am POS, intelligente Ortungsdienste und weitreichende Local Fulfillment-Angebote sowie eine einheitliche Smartphone-Applikation, die alle Touchpoints der Unternehmen miteinander verknüpft und das Einkaufserlebnis innerhalb der stationären Filialen erweitert, sollten zentrale Optimierungspotentiale aufweisen, um langfristig eine Omni-Channel-Fähigkeit zu erzielen.

Innerhalb der Best-in-class-Analyse in Abschnitt 4.3.2 wurde veranschaulicht, wie Ausführungen innerhalb des Social-, Local- und Mobile-Commerce gestaltet werden können, um bestehende Multi-Channel-Strukturen im LEH miteinander zu verknüpfen, damit dem Ansatz des Omni-Channeling entsprochen würde. Dabei konnte beobachtet werden, dass die internationalen Vergleichsunternehmen, den mobilen Kanal wesentlich effizienter in den Einkaufsprozess integrieren und den Konsumenten dadurch »echte« Mehrwerte schaffen. Neben mobilen Bezahlungsfunktionen, intelligenten Merklisten und Loyalitätsprogrammen bietet besonders eine Smartphone-Applikation auch eine weiterführende Kommunikationsfunktion in den stationären Filialen.

Durch die Ergebnisse des Benchmarkings und den Vergleich wesentlicher Merkmale der Multi-Channel-Systeme (vgl. Tabelle 13 Tabelle 14 im Anhang) konnten die wesentlichen Leistungsdefizite des deutschen LEH im Abschnitt 4.3.3 zusammengetragen werden. Dabei wurde deutlich, dass die zusätzlichen Kosten, die durch die Auslieferung oder Vorpackung der FMCG-Produkte verursacht werden, nicht in Relation mit den damit verbundenen Mehrwerten stehen. Zudem befindet sich der Online-Lebensmittelhandel weitestgehend in einer Experimentierphase. Die Reichweite ist in Bezug auf die Abwicklung (»Local Fulfillment«) sowie auf die Infrastruktur unausgereift und hemmt dadurch eine ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens im Sinne des Omni-Channeling. Außerdem besteht eine Vertrauensbarriere hinsichtlich der digitalen Vertriebswege der Unternehmen bzgl. des Versands von Frischwaren. Dies ist auf eine mangelnde Fühl- und Sichtbarkeit zurückzuführen. Demzufolge wird das Interesse an alternativen Abwicklungsangeboten der Unternehmen gehemmt. Verkaufsfördernde Mehrwerte, die die Nachfrage nach einem von Komfort und Flexibilität geprägten Einkaufserlebnis decken, können daher nicht durch die Konsumenten wahrgenommen werden. Die beschriebenen Unzugänglichkeiten stellen die Herausforderungen auf dem Weg zu einer engeren Verzahnung der Distributionsstrukturen der LEH-Betriebe und damit der Schaffung einer Parallelität im Sinne des Omni-Channeling dar.

Des Weiteren bestehen unzureichend personalisierte Angebote und Leistungen, die durch den LEH bereitgestellt werden. Diese sind jedoch im Sinne des Omni-Channeling elementar, um das Einkaufserlebnis der Konsumenten zu personalisieren und zusätzlich die Kundenbindung zu festigen (vgl. Kap. 2.3.3). Die Funktionen innerhalb sozialer Medien und Smartphone -Applikationen, sowie die Gestaltung persönlicher Profile konzentrieren sich im Wesentlichen auf die Bereitstellung von Einkaufs bzw. Merklisten. Im Rahmen des Benchmarkings konnten bei den internationalen Vergleichsunternehmen innovativere Ausführungen erfasst werden wie z.B. Kundenbeteiligungskonzepte, individuelle Bonusprogramme und Angebotserinnerungen innerhalb der mobilen Applikation (vgl. Kap. 4.3.2). Einen

wesentlichen Grund für die beobachteten Unterschiede kann eine unzureichende IT-Infrastruktur innerhalb des nationalen LEH darstellen, die notwendig ist, um Daten für eine individuelle Angebotsgenerierung zu erfassen.

In der Tabelle 11 werden die strategischen Maßnahmen nochmals zusammengefasst, die sich aus der Best-in-class Untersuchung ergeben haben und demnach adaptiert werden können, um die Vernetzung der Distributionskanäle im Sinne des Omni-Channeling zu erweitern:

Tabelle 11: Adaptierbare Ansätze im Sinne des Omni-Channeling
Quelle: Eigene Darstellung

Adaptierbare Ansätze für den deutschen LEH		
Ansätze innerhalb des Social Commerce	Ansätze innerhalb des Local Commerce	Ansätze innerhalb des Mobile Commerce
<ul style="list-style-type: none"> ● Erweiterung der Präsenz und Funktionen auf sozialen Medien ● Platzierung von Produktbewertungen aus sozialen Medien auf die Artikel in den stationären Filialen ● Einführung von Loyalitätsprogrammen um Produktbewertungen über soziale Medien anzuregen ● Bereitstellung von eCoupons und Treuepunktaktionen auf sozialen Medien zur Steigerung des Interesses ● Integrierte Verlinkungen zu Web- und Mobile-Shop innerhalb von Produktplatzierungen auf sozialen Medien ● Bereitstellung von Rezeptideen, die einen Link zu vorerstellten virtuellen Warenkörben enthalten ● Nutzung sozialer Medien als Kommunikationsinstrument ● Berücksichtigung individueller Wünsche 	<p><u>Digitale Anwendungen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Einsatz von Ortungsdiensten, um Konsumenten in der Nähe von Filialen anzusprechen ● Nutzung von filialbasierten Terminals um POI innerhalb der Filiale lokalisieren zu können ● Integration von Drittanbieter-Apps, um personalisierte Leistungen am POS bereitstellen zu können <p><u>Local Fulfillment:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ausweitung des Local-Fulfillment auf öffentliche Plätze ● Umbau stationärer Filialen in Lager, die der Selbstabholung oder Auslieferung dienen ● Integration von Kundenbeteiligungskonzepten zur Ermöglichung von tagesgleichen Auslieferungen ● Monatliche Lieferpauschalen und flexible Liefergebühren ● Vergabe von Frischegarantien 	<ul style="list-style-type: none"> ● Etablierung einer zentralen App, die alle Touchpoints miteinander verbindet ● Ausweitung der Funktionen durch Personalisierungen wie Angebotserinnerungen, intelligente Merk- und Einkaufslisten, Kaufstatistiken ● Vereinfachung der Bedienung der mobilen Applikation durch übersichtliche Funktionalitäten ● Integration von Preisvergleichen zu konkurrierenden LEH zur Steigerung der Transparenz und des Vertrauens ● Nutzung von QR-Codes im In-Store-Bereich zur Bereitstellung von Produktinformationen ● Mobile-Payment-Optionen durch die Einbindung von Drittanbieter-Anwendungen in den Einkaufsprozess ● Betonung der Convenience Aspekte

4.3.5 Ergänzung der Erkenntnisse durch Expertise und weiterführende Literatur

Im Rahmen des Untersuchungsdesigns (Kap. 4.1) wurde deutlich, dass der empirische Fokus zur Entwicklung einer Omni-Channel-Strategie für den deutschen LEH auf die Vernetzung bestehender Multi-Channel-Systeme durch soziale, lokale und mobile IuKTs im Sinne des Social-, Local- und Mobile-Commerce gelegt wurde. Um eine ganzheitliche Strategieentwicklung gewährleisten und schließlich in einem Modell festhalten zu können, werden in diesem Abschnitt weitere zentrale Aspekte erläutert, die zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit im LEH notwendig sind. Dazu werden weitführende Erkenntnisse aus der Literaturanalyse und dem Experteninterview ergänzt, mit dem Ziel ein finales Modell zur Strategiefindung für den deutschen LEH zu entwickeln, das von zukünftigen »Omni-Channel-Händlern« des LEH verwendet werden kann. Die Literatur dient im Allgemeinen dazu, Erkenntnisse für Handelsunternehmen zu identifizieren. Im Rahmen des Interviews wird die Thematik anschließend speziell für den deutschen LEH konkretisiert, um mögliche Maßnahmen ableiten zu können.

Um langfristig eine Omni-Channel-Strategie innerhalb des LEH zu implementieren, müssen zentrale Grundvoraussetzungen innerhalb der strategischen und operativen Ausrichtung der Unternehmen erfüllt werden. In diesem Zusammenhang werden in der Literatur folgende Bedingungen erläutert, die zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit ebenfalls umgesetzt werden müssten:

i. Operative Handlungsfelder

Etablierung einer Omni-Channel-Unternehmenskultur

Die IDC empfiehlt, dass sich Unternehmen im ersten Schritt ganzheitlich als Omni-Channel-Händler zu verstehen haben und die Unternehmenskultur entlang des multioptionalen Kundenverhaltens ausrichten sollten (Bardwell 2013, S. 5). Das bedeutet, dass das Unternehmen sowohl das veränderte Kundenverhalten als auch Erfahrungen der Konsumenten während des Kaufprozesses in den Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens stellt sowie langfristig gesehen, alle Prozesse und IuKTs auf diese ausrichtet (Bardwell 2013, S. 5). HEINEMANN spricht in diesem Zusammenhang von der Etablierung einer „Cross Corporate Culture“, die darauf zielt, Konflikte zwischen einzelnen Interessenvertretern der Vertriebskanäle zu beseitigen, um gemeinsam eine langfristige Harmonisierung aller Kanäle im Sinne des Unternehmenserfolgs zu forcieren (Heinemann 2009, S. 50). Das bedeutet, dass die Mitarbeiter die Interessen des Unternehmens in den Vordergrund stellen und nicht die Ziele einzelner Kanäle (Geddes et al. 2013, S. 30). In diesem Zusammenhang sollten speziell die LEH-Betriebe nach neuen Modellen suchen, die z.B. die zurzeit noch hohen Mehrkosten des Lebensmittel-Onlinehandels unternehmensweit verteilen können und nicht zulasten einzelner Filialen gewertet werden (vgl. ebd.). Eine notwendige Bedingung dafür ist, dass das Multi-Channel-System zumindest eine grundlegende Cross-Channel-Fähigkeit besitzt, um kanalübergreifende Leistungen anbieten zu können (vgl. Kap. 2.3.2). Das übergeordnete Ziel einer Omni-Channel-Unternehmenskultur besteht darin, dass nicht nur Mehrwerte für die Konsumenten entstehen, sondern auch für das Unternehmen selbst, um langfristig von der Neuausrichtung profitieren zu können (Nufer und Kronenberg 2014, S. 11).

Zentralisierte IT-Infrastruktur

Vor dem Ziel paralleler Distributionsstrukturen ist es in Bezug auf eine Omnichannel-Strategie elementar, dass die Bereitstellung von unternehmensweiten Daten- und Produktinformationen, auch „Enterprise Content Management“ (ECM) und „Product Information Management“ (PIM) genannt, innerhalb einzelner Kanäle, mit den Systemen der Einsatzplanung im Unternehmen, synonym als »Enterprise-Ressource-Planning« (ERP) bezeichnet, zentral vernetzt sind. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur auch von einem „Single Source of Data“ Ansatz gesprochen, der darauf zielt, die Daten einheitlich auf einer zentralen Plattform des Unternehmens, z.B. innerhalb einer »Cloud«, bereitzustellen (Helbig 2013, o.S.). Das Ziel aus der Unternehmensperspektive ist es dabei, dass die Mitarbeiter einzelner Kanäle auf eine einheitliche Datenbasis des Unternehmens zurückgreifen, sodass keine divergierenden Produktinformationen innerhalb einzelner Kanäle entstehen können (vgl. ebd.). Vor diesem Hintergrund sind konsistente »Backend«-Schnittstellen (IT-Schnittstelle vom Touchpoint zum Unternehmen) zum ERP des Unternehmens nötig, um einen bruchlosen Informationsaustausch zwischen den Kanälen gewährleisten zu können (Rode 2013b, S. 44).

Im optimalen Fall gewährt das Unternehmen den Konsumenten Zugriff auf die zentrale IT-Infrastruktur, um z.B. Lagerbestände des Unternehmens einzusehen, sodass diese individuell für sich entscheiden, auf welche Weise die Lebensmittel letztendlich erworben werden. Aus Sicht der Unternehmen müssen den Konsumenten dafür die gewünschten Informationen unmittelbar zugänglich gemacht werden, indem die zentralen ERP-Systeme direkt mit dem POI bzw. POS vernetzt werden. Dadurch wird suggeriert, dass alle Produkte des Unternehmens aus einer Quelle abrufbar sind und auch erworben werden können. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur von einem »Single Source of Stock«-Ansatz gesprochen (Helbig 2013, o.S.). Dies erfordert jedoch eine hohe Transparenz und Flexibilität aller Systeme untereinander und macht nochmals die Relevanz einer konsistenten Vernetzung der verschiedenen Vertriebskanäle deutlich (Schleife und Flug 2014, S. 22). Der Aufbau einer internen Infrastruktur, die die Konsumenten direkt mit der zentralen Plattform verbinden kann, ist essentiell für eine Omnichannel-Strategie (Helbig 2013).

Kontinuierliche Anpassung an sich veränderndes Kundenverhalten

Durch eine einheitliche IT-Infrastruktur wird die Grundlage für ein unternehmensweites »Data-Mining« bzw. »Datawarehousing« geschaffen, das ein Monitoring aller Bewegungen und Transaktionen der Konsumenten auf allen Kanälen ermöglicht (Garofallou 2013, o.S.). Aufgrund des Einsatzes von Treuekarten ist die eindeutige Identifizierung der Konsumenten am POS möglich (KPMG 2013, S. 10). Dies bildet die Grundlage für ein »Customer Relationship Management« (CRM) im Sinne des Omni-Channeling, das darauf zielt, die Kundenbindung nachhaltig zu steigern und kontinuierlich individuelle Mehrwerte zu bilden (Helbig 2013, o.S.). In Verbindung mit einem kundenzentrischen CRM im Backend des Handelsunternehmens, das diese Daten verwaltet, können unentdeckte Potentiale aufgedeckt und genutzt werden (Verhoef et al. 2010, S. 121; vgl. hierzu auch Abbildung 31). Herr Paul Mohr begründet die bisher eingeschränkte Nutzung solcher Services im deutschen LEH mit den zurzeit noch hohen Investitionen, die innerhalb der Filiale und bei verhältnismäßig geringen Margen am Markt geleistet werden müssten, um eine Funktionalität solcher Systeme gewährleisten zu können.

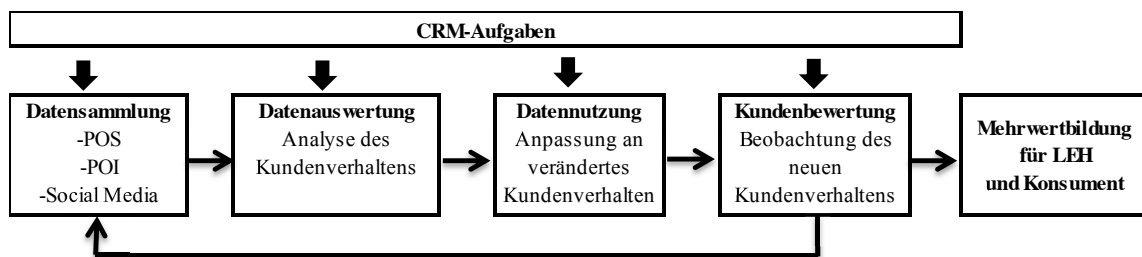


Abbildung 31: Aufgaben des CRM
 Quelle: In Anlehnung an Verhoef et al. 2012, S. 123

Ziel dessen ist es die Summe aller möglichen Umsätze und Empfehlungen während des „Kundenlebens“ nachweislich zu steigern (auch Verlängerung des »Customer Lifetime Value« (kurz: CLV)) (Umbach 2013, S. 271). Aufgrund von anhaltend stagnierenden Ausgaben der Verbraucher im LEH wird der Verlängerung des CLV eine immer größere Bedeutung zugesprochen (Wagner und Wiehenbrauk 2014, S. 6).

Damit den Kunden personalisierte Leistungen wie z.B. individuelle Produktvorschläge, Verfügbarkeitsprüfungen und Marketing-Aktivitäten über soziale, lokale und mobile Touchpoints geboten werden können, müssen im Vorfeld Kundendaten gesammelt werden (Bardwell 2013, S.8; Himmerlich et al. 2013 S.9). In diesem Zusammenhang ist es elementar, dass die Unternehmen über eine erweiterte Datenverarbeitungstechnik im „Frontend“ (Schnittstelle zwischen Touchpoint zu Konsument) und im Backend (s.o.) verfügen, um die damit verbundenen Prozesse durchführen zu können (Fischer und Hofer 2011, S. 89). Dazu zählen u.a. bereits existierende interne Systeme einzelner Filialen wie z.B. Kassensysteme, die mit dem ERP, also der zentralen IT-Plattform des Unternehmens, verknüpft werden.

Die Implementierung von Datenverarbeitungstechniken zahlt sich für die Unternehmen in der Regel aus, da diese das Kundenverhalten durch die anfallenden Nutzerdaten, die auch als »Big Data« titulierte werden, studieren können und zudem ein individuelles Feedback von ihren Kunden in Echtzeit beispielsweise über soziale Medien bekommen. Dadurch können die Unternehmen auf Missstände innerhalb der Vertriebskanäle schneller reagieren und stärken damit zusätzlich die Beziehungen zu den Konsumenten (Bardwell 2013, S. 7). Die Nutzerdaten alimentieren dadurch auf mittel- bis langfristige Sicht die IT-Infrastruktur, da Probleme innerhalb der Vertriebskanäle schneller erkannt und damit in Relation stehende Erlöse schneller erzielt werden können (Hutchinson et al. 2013, S. 35).

ii. Strategische Handlungsfelder

Einheitliche Preis- und Sortimentspolitik

Im Zuge der Literaturanalyse wurde deutlich, dass parallele Multi-Channel-Systeme - im Sinne des Omni-Channeling - keine kanalübergreifenden Divergenzen aufweisen sollten, um ein konsistentes Einkaufserlebnis zu schaffen (vgl. Kap. 2.3.3). In Bezug auf die Preis- und Sortimentspolitik bedeutet das speziell im LEH, dass abgewogen werden muss, welche Produkte rentabel über alle Vertriebskanäle angeboten werden können. Der Ausschluss von Frischwaren und Tiefkühlprodukten innerhalb des Lebensmittelversands gefährdet eine konsistente Wahrnehmung der Konsumenten, wie Beispiel *Edeka* zeigt (vgl. Kap. 4.3.4). Innerhalb des Experteninterviews mit Herrn Mohr wurde daher empfohlen, ein Kernsortiment zu bilden, das über alle etablierten Kanäle zu einem einheitlichen Preis angeboten werden kann. Artikel, die besonders druckempfindlich oder schnell verderblich sind, können zwar weiterhin in den stationären Filialen angeboten werden, fördern aber eine isolierte Wahrnehmung der Touchpoints. Daher sollte ein möglichst umfassendes Kernsortiment gebildet werden, das zumindest über die Local Fulfillment-Angebote des Unternehmens, z.B. durch Click & Collect, vertrieben werden kann. Die Best-in-class-Beispiele lieferten dabei die internationalen Vergleichsunternehmen *Tesco* und *Asda*, die ein sehr umfassendes Sortiment über alle Vertriebskanäle bereitstellen und gleichzeitig mit einer einheitlichen Preisgestaltung bewerben (vgl. Anhang O).

Einheitliche Marken- und Kommunikationspolitik

Innerhalb des Kapitels 4.3.4 wurde deutlich, dass vorwiegend das Erzielen eines einheitlichen Markenauftritts ein zentrales Optimierungspotential im deutschen LEH aufweist. Abweichende Bezeichnungen zwischen den digitalen und den stationären Touchpoints, die z.B. durch die Web-Shops *Edeka 24*, *Rewe Online* und *Real Drive* impliziert werden, verhindern eine ganzheitliche Wahrnehmung der LEH-Betriebe. Außerdem irritieren

Überangebote in Bezug auf Smartphone-Apps und Internet-Websites die Konsumenten bei der Kontaktaufnahme über digitale Touchpoints zu den Unternehmen. Herr Mohr begründet z.B. das Überangebot bei *Edeka* durch die allgemeine Unternehmensführung und -kultur, die sich aus mehreren Kaufleuten zusammensetzt, die für unterschiedliche regionale Gebiete verantwortlich sind. In diesem Zusammenhang wird nochmals auf die Bedeutung einer einheitlichen Unternehmenskultur (s.o.), um einen divergierenden Markenauftritt langfristig verhindern zu können, verwiesen.

Distributionspolitische Entscheidungsprozesse

Eine zentrale Herausforderung im LEH in Bezug auf die Abwicklung von Online-Bestellungen ist die Optimierung der Lieferwege sowie Verkürzung von Lieferzeiten zu den Konsumenten (Wollenburg und Hübner 2014, S. 38). Im LEH sind Same-Day-Delivery-Services besonders nachgefragt und zwingend notwendig, um langfristig Erfolg im Lebensmittel-Onlinehandel zu erzielen. Innerhalb der Analyse wurde deutlich, dass sich die LEH-Betriebe insgesamt betrachtet in Deutschland, noch in der Einführungsphase bzgl. solcher Services befinden. Insbesondere bzgl. der Logistiknetzwerke, Local Fulfillment-Angebote und Bestandsstrukturen besteht noch ein signifikanter Aufholbedarf (vgl. ebd.). Die Aufgabe der Distributionspolitik muss sich daher auf die Ausweitung dieser Angebote und Kooperationen mit KEPs konzentrieren, die Same-Day-Delivery-Optionen ermöglichen. Innerhalb des Benchmarkings konnten in diesem Zusammenhang auch Kundenbeteiligungskonzepte zur Lieferung von Lebensmitteln identifiziert werden, wie z.B. durch »*Instacart*« oder *Tesco's* »Distribute & Earn«-Ansatz (vgl. Kap. 4.3.2).

Im Zuge des Telefoninterviews mit Herrn Mohr wurde deutlich, dass aktuell noch die filialbasierten Auslieferung der LEH-Betriebe die favorisierten Abwicklungsmöglichkeiten aus Kundensicht seien. Nach Ansicht des Experten sind Ansätze der internationalen Vergleichsunternehmen, wie monatliche Lieferpauschalen und flexible Lieferzeitfenster, adaptierbare Ansätze für den deutschen LEH, um die Nachfrage dieses Modells zu steigern (vgl. Tabelle 14). Auch das Pick-Up-Konzept bzw. »Drives« könnte aus Sicht des Experten für den deutschen Markt zukünftig interessanter erscheinen, da die Händler in Bezug zur Flächenrentabilität an einer kontinuierlichen Reduzierung der Verkaufsflächen interessiert sind. Dadurch könnten mittelfristig die Margen pro Artikel gesteigert werden. Aufgrund des dichterem Filialnetzwerks in Deutschland bleiben jedoch aus Sicht des Experten zunächst hybride Betriebsformen, bestehend aus Drive-Konzept und stationärer Filiale, die favorisierte Ausführung dieses Geschäftsmodells. Zukünftig können auch je nach Fortschritt der IuKTs und der internen IT-Infrastruktur auch zurzeit noch nicht umsetzbare Themen, wie z.B. die Schaffung von Bestandstransparenzen, Allokation und die Integration der Bestände, weitere zentrale Herausforderungen des LEH werden.

Omnichannel-Marketing

Folgt man BARDWELL, so müssten die Unternehmen ein einheitliches kanalübergreifendes Marketing über alle Touchpoints verfolgen, ohne dabei kundenindividuelle Angebote und Leistungen zu kannibalisieren (Bardwell 2013, S. 8). Der Autor spricht in diesem Zusammenhang von einer simultanen Einkaufserfahrung über alle Distributionskanäle des Unternehmens bei gleichzeitiger Erhaltung aller personalisierten Leistungen. Dies erfordert wiederum den Einsatz innovativer Technologien, die diesen Ansprüchen gerecht würden und personalisierte Angebote kanalübergreifend den Konsumenten übertragen könnten (vgl. ebd.).

4.3.6 Finales Modell zur Entwicklung einer Omni-Channel-Strategie im LEH

Aus den diskutierten Punkten wird in Abbildung 32 das finale Konzept für den LEH, welches sich in Bezug auf eine Omnichannel-Strategieentwicklung ergeben hat, abgeleitet. Dieses gliedert sich in fünf Phasen, die sequentiell von den Unternehmen durchlaufen werden müssten, um nachhaltig den Grad des Omni-Channeling zu erhöhen. Die damit verbundenen Handlungsfelder gliedern sich dabei in operative und strategische Aufgabenbereiche (vgl. Kap. 4.3.5). Zusätzlich wurde die Einkaufswahrnehmung der Konsumenten in das Modell integriert, da diese nach Definition im Mittelpunkt der Strategieentwicklung stehen muss (vgl. 2.3.3). Es ist zu beachten, dass die Sicht der Strategieentwicklung den Fokus auf die distributionspolitischen Aspekte legt.

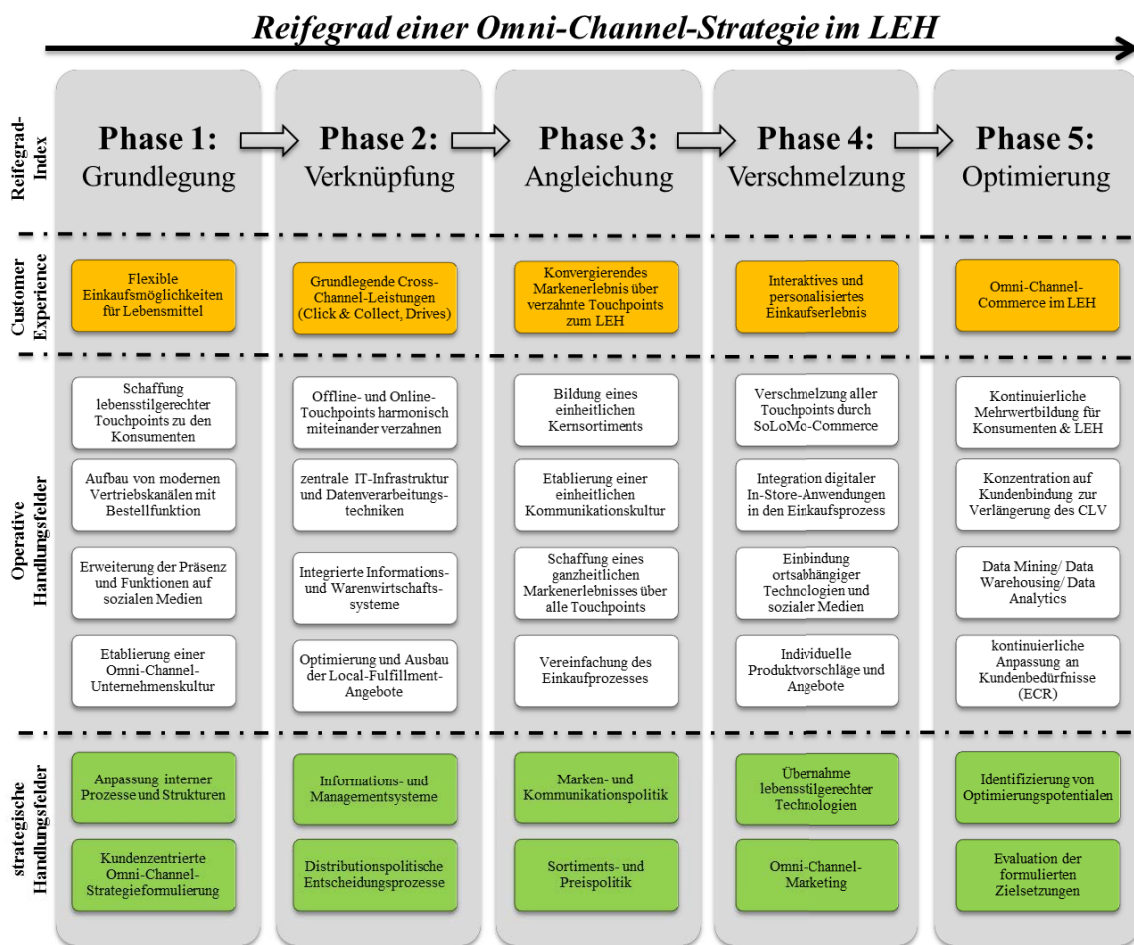


Abbildung 32: Finales Modell zur Entwicklung einer Omni-Channel-Strategie im LEH
 Quelle: In Anlehnung an Bardwell 2013, S.4

Innerhalb der ersten Phase sollten sich die LEH mit dem Aufbau innovativer Vertriebsstrukturen befassen, um langfristig ein Omni-Channeling-Konzept am Markt zu etablieren. Ferner verstehen sich die LEH-Betriebe ganzheitlich als Omni-Channel-Händler und streben intern die Bildung einer kundenzentrierten Organisationsstruktur als übergeordnete Zielsetzung an. Die Profitabilität von einzelnen Distributionskanälen ist in

diesem Sinne zweitrangig, es zählt stets der ganzheitliche Erfolg des Unternehmens (Geddes et al. 2014, S. 7). In diesem Zusammenhang experimentieren die LEH mit dem Ausbau von alternativen Distributionskanälen, um den Einkaufsprozess für die Konsumenten flexibler zu gestalten. Des Weiteren ist es essentiell, dass sich die LEH dabei entlang des veränderten Verhaltens der Konsumenten ausrichten und diesen, zusätzlich zum stationären Lebensmittelverkauf, flexible Einkaufsmöglichkeiten offerieren. (Schleife und Flug 2014, S. 24). Die ausgewählten Leistungen im Hinblick auf eine erfolgreiche Etablierung müssen daher den aktuellen Nutzungspräferenzen der Kunden entsprechen, die in Abhängigkeit ihrer Nutzungssituation unterschiedliche Touchpoints zu den Unternehmen erwarten (Himmelreich et al. 2013, S. 9). Die Unternehmen müssen die präferierten Touchpoints ihrer Konsumenten erkennen und diese in ihrer Vermarktung stärken. Ferner zählen dazu ebenfalls soziale Angebote des Unternehmens, bei denen die Kunden ihre eigenen Erfahrungen mit dem Verkaufsumfeld teilen, auswerten oder bewerten lassen (Bruhn et al. 2011, S. 36). Eine zentrale Bedeutung hat dabei die Gestaltung der digitalen Vertriebskanäle. Die Akzeptanz von Lebensmittel-Lieferdiensten hängt stark vom Vertrauen der Konsumenten ab. Besonders Frischwaren und Tiefkühlprodukte müssen eine besonders hohe Qualität besitzen, damit sich die Konsumenten auch zukünftig wieder für diese Modelle entscheiden und keine kostspieligen Retouren veranlasst werden müssen. Herr Mohr empfiehlt in diesem Zusammenhang die Vergabe von Frischegarantien, die bei Nichteinhalten z.B. durch Bonuspunkte oder »eCoupons« ausgeglichen werden können.

Innerhalb der zweiten Phase stehen die Bildung von kanalübergreifenden Leistungen und die Wahl einer zentralen IT-Architektur im Mittelpunkt. Den Konsumenten sollen in diesem Rahmen flexible Abwicklungsmöglichkeiten geboten werden, um Lebensmittel zu erwerben (vgl. Bardwell 2013, S. 4). Dazu zählen distributionspolitische Entscheidungsprozesse wie z.B. die prozesstechnische Verknüpfung der Local-Fulfillment-Modelle (Click & Collect, Drives), die es ermöglichen, den Einkauf online zu beginnen und offline abzuschließen (vgl. Kap. 3.1.3). Dadurch wird eine isolierte Wahrnehmung der Vertriebskanäle vermieden und der Kaufprozess für die Konsumenten insgesamt dynamischer (Heinemann 2009, S. 49–50). In diesem Zusammenhang müssen die stationären und digitalen Distributionskanäle technisch miteinander verknüpft werden, um ein »Channel Hopping« gewährleisten zu können (vgl. ebd.). Insbesondere bei der Vernetzung der filialübergreifenden Logistiknetzwerke und Bestandsstrukturen bestehen Optimierungspotentiale im LEH (Hübner und Wollenburg 2014, S. 38). Außerdem müssen integrierte Informations- und Warenwirtschaftssysteme zwischen den Kanälen geschaffen werden, um Warenkörbe online zu speichern und in den stationären Filialen wieder abrufen zu können (Schramm-Klein 2003, S. 13). Aufgrund dessen bietet es sich an, von Beginn an integrierte Informations- und Warenwirtschaftssysteme innerhalb einer zentralen IT-Infrastruktur für den Aufbau zu verwenden, um die technische Basis für einen zukünftigen Omni-Channel-Handel zu schaffen (Geddes et al. 2014, S. 7).

In der dritten Phase steht die Angleichung aller Angebote und Leistungen innerhalb der Distributionskanäle im Kontext des LEH, um dadurch den Einkaufsprozess für die Konsumenten zu vereinfachen. Im Zuge dessen wird angestrebt, ein konvergierendes Markenerlebnis über alle Touchpoints zu schaffen. Das würde bedeuten, dass On- und Offline-Kanäle nicht mehr eine isolierte Bezeichnung wie *Rewe Online* bzw. *Edeka24* besäßen, sondern ein einheitlicher Markenname auf allen Kanälen verwendet würde. So entstünde eine einfach wahrnehmbare Kommunikationsstruktur auf allen Kontaktpunkten zu den Konsumenten (Esch und Klein 2014, S. 42). Außerdem müssten in diesem

Zusammenhang bestehende Divergenzen im Sortiment, bezogen auf Auswahl und Preis, beseitigt werden, um die Angleichung zu fördern (vgl. Kap. 3.1.4). Speziell für den LEH könnte dafür die Bildung eines Kernsortiments elementar sein, in dem sowohl Frischwaren als auch länger haltbare Artikel enthalten sind und über alle Vertriebskanäle angeboten würden. Dadurch würde die ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens gefördert werden (vgl. ebd.).

In der vierten Phase wird bezweckt, die angeglichenen Distributionskanäle miteinander zu »verschmelzen« und dadurch eine 360-Grad-Einkaufserfahrung für die Konsumenten zu schaffen. Im Hinblick auf eine langfristig wirkende Omnichannel-Architektur stellt neben dem Aufbau einer vernetzten IT-Infrastruktur, vor allem dieser Schritt die größte Herausforderung dar (vgl. Schleife und Flug 2014, S. 24). Beispiele für eine erfolgreiche Verschmelzung wären die Einbindung von sozialen, mobilen und lokalen Komponenten in den Einkaufsprozess, um die Attraktivität der implementierten Touchpoints zu steigern (Himmelreich et al. 2013, S. 9). In diesem Zusammenhang wird auf das Kapitel 4.3.2 verwiesen, in dem innerhalb des Benchmarkings Best-in-class Gestaltungsansätze, die nachweislich die Verschmelzung der Kontaktpunkte fördern, identifiziert werden konnten. Innerhalb der Untersuchungsbereiche des Social-, Local- und Mobile-Commerce konnten dafür wesentliche Ausführungen von IuKTs erfasst werden, die speziell die online, offline, mobilen und sozialen Touchpoints des LEH miteinander verknüpfen und dadurch das Einkaufserlebnis steigern und vereinfachen können. Bei der Gestaltung der Touchpoints gilt es auch, die Personalisierung des Einkaufsprozesses zu beachten. Möglichkeiten zur Erstellung persönlicher Profile sowie individualisierte Angebote und Leistungen sollten den Konsumenten in diesem Zusammenhang geboten werden. Anhand der Personalisierung können die Konsumenten z.B. beliebte Artikel speichern und eigene Statistiken abrufen, wodurch indirekt die Bindung an das Unternehmen gefördert werden kann (Bardwell 2013, S. 7). Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den beobachteten IuKTs um eine »State of the Art«-Beobachtung handelt und diese sich kontinuierlich verändern kann.

Die letzte Phase zielt auf die kontinuierliche Optimierung des Systems. Transaktionen und der Austausch der Konsumenten auf sozialen Plattformen liefern Daten, die die Unternehmen im Rahmen des CRM untersuchen sollten, um Optimierungspotentiale innerhalb des Distributionssystems zu identifizieren und kontinuierlich zu verbessern (»Data Mining«) (Hutchinson et al. 2013, S. 34). In diesem Zusammenhang wird auch von einem »Efficient Consumer Response (ECR)« gesprochen. Eine Erhöhung der Kundenbindung und Verlängerung des CLVs wird dabei anvisiert (Geddes et al., S. 7). Außerdem sollten die LEH-Betriebe kontinuierlich beobachten, wie die Konsumenten auf neue Technologien reagieren. Gegebenenfalls sollten die neuen Technologien in den Einkaufsprozess integriert werden, wenn dadurch nachhaltig Mehrwerte gebildet werden können, die den Einkaufsprozess verbessern.

5 Zusammenfassende Darstellung

Im Folgenden Abschnitt werden die Erkenntnisse der Untersuchung in Hinblick auf die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit zusammenfassend gedeutet. Ferner werden die Limitationen der Bearbeitung diskutiert und mit einem Ausblick für zukünftige Forschungsarbeiten abgerundet.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Fazit

Das übergeordnete Ziel der Arbeit lag in der Entwicklung einer Multi-Channel-Strategie für den deutschen LEH vor dem Hintergrund des Omni-Channeling. Dazu wurden zwei aufeinander aufbauende Forschungsfragen formuliert, die den Gang der Untersuchung stets begleiteten.

Im Kontext der ersten Forschungsfrage galt es zunächst den Status quo deutscher Multi-Channel-Systeme im LEH zu ermitteln, um diese anschließend den Ansätzen des Omni-Channeling gegenüberstellen zu können. Dadurch konnten etwaige Hürden identifiziert werden, die von den deutschen LEH-Betrieben überwunden werden müssten, um die Basis für die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie im LEH zu schaffen. In diesem Zusammenhang wurde verdeutlicht, dass Divergenzen im Hinblick auf das Sortiment, den Preis und der allgemeinen Kundenansprache über alle Touchpoints vereinheitlicht werden müssten, um eine ganzheitliche Wahrnehmung des Unternehmens für die Konsumenten zu implizieren. Im Vordergrund sollte dabei die Verknüpfung der digitalen Vertriebswege mit den klassischen Betriebstypen der stationären Filialen stehen, um die Nachfrage nach digitalen Einkaufsoptionen und alternativen Abwicklungsmöglichkeiten zu steigern. Ferner wurde gezeigt, dass eine mangelnde Fühl- und Sichtbarkeit der FMCG-Artikel, ein fehlendes Einkaufserlebnis sowie hohe Servicepauschalen dazu führen, dass die Konsumenten die digitalen Vertriebswege isoliert wahrnehmen und in der Nutzung dieser eingeschränkt werden (vgl. Kap. 3.1.4). Überdies konnte festgestellt werden, dass die Gestaltungen der aktuellen Angebote technisch noch nicht ausgereift sind und zum Teil noch sehr kompliziert für die Konsumenten erscheinen. Dadurch bleiben Mehrwerte, wie Zeit- und Aufwandsersparnisse sowie kanalübergreifende Leistungen weitestgehend verborgen. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass eine Anpassung an das sich verändernde Konsumentenverhalten durch die LEH-Betriebe effektiv, profitabel und konstruktiv erscheinen könnte, insofern lebensstilgerechte IuKTs im Sinne des Social-, Local- und Mobile-Commerce in den Einkaufsprozess integriert werden und dadurch den Einkaufsprozess erweitern oder vereinfachen. Diesem konnte innerhalb der theoretischen Grundlagen ein wesentlicher Anteil der Etablierung paralleler Distributionsstrukturen im Sinne des Omni-Channeling zugesprochen werden. Mit einer kundenfreundlichen SoLoMo-Vernetzung könnten einerseits bestehende Hürden in aktuellen Multi-Channel-Systemen des LEH beseitigt werden und andererseits das Einkaufserlebnis für die Konsumenten nachweislich gesteigert und vereinfacht werden. Vor diesem Hintergrund wurde der Fokus der weiteren Untersuchung auf die Etablierung einer SoLoMo-Vernetzung der bestehenden Distributionsstrukturen des LEH gelegt, um dadurch lebensstilgerechte Angebote und Leistungen für die Konsumenten den etablierten Systemen hinzufügen zu können.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde die zweite Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet. Diese zielte darauf, in einem internationalen Vergleich von LEH-Betrieben, SoLoMo-Ansätze zu identifizieren, die nachweislich den Grad einer Omni-Channel-Fähigkeit erhöhen und für den deutschen LEH adaptiert werden können. Hinsichtlich der zugrundeliegenden Zielsetzung bot es sich an, ein heuristisches Lösungsverfahren zu wählen, um das größtenteils noch unerforschte Gebiet des Omni-Channeling in Bezug auf den LEH zu untersuchen. In diesem Zusammenhang wurde ein funktionaler Benchmarking-Ansatz definiert, der dazu diente, nationale und internationale LEH-Betriebe zu vergleichen, um dadurch einerseits die Best-in-class Ansätze im Sinne des Omni-Channeling zu identifizieren und andererseits die Leistungsdefizite des deutschen LEH innerhalb dieses Untersuchungsgebietes aufzeigen zu können. Zusätzlich entschied sich der Verfasser der vorliegenden Arbeit dazu, Expertenwissen eines externen Beraters mit dem Schwerpunkt »Lebensmittelmarkt Deutschland« mit in die Untersuchung mit einzubeziehen, um auf spezielle Fragestellungen hinsichtlich des deutschen LEH einzugehen und die Übertragbarkeit der identifizierten Ansätze zu prüfen.

Im Rahmen einer Aufbereitung der Literatur wurden Vergleichskriterien definiert, die die Integration von bestehenden Distributionssystemen, die parallel am Markt betrieben werden sollen, fördern können. Anhand dieser Vergleichskriterien wurden exemplarisch die Gestaltungsmöglichkeiten der untersuchten LEH-Betriebe abgeleitet und im weiteren Verlauf des Kapitels 4.2.1 vorgestellt. Mittels der identifizierten Ansätze fiel auf, dass die internationalen Vergleichsunternehmen die beschriebenen Konzepte des SoLoMo-Commerce wesentlich effektiver innerhalb der untersuchten Distributionssysteme integrieren. Ein zentraler Aspekt des Erfolgs waren dabei die positiven Ergebnisse innerhalb der Untersuchungsberichte des Local- und Mobile-Commerce. Die internationalen Vergleichsunternehmen gewähren den Konsumenten umfangreiche Möglichkeiten, digitale Vertriebskanäle mit stationären Filialen und regionalen Abwicklungsmöglichkeiten zu kombinieren und bereichern das Einkaufserlebnis durch die Einbindung innovativer Technologien wie digitalen »In-Store«-Anwendungen und Nutzung von Smartphone-Applikationen während des Kaufprozesses. Weiterhin fördern flexible Serviceangebote die Nutzung der Online-Geschäftsmodelle, da die Kosten der Auslieferung und Verpackung der Waren nicht mehr mit jeder Bestellung einhergehen, sondern je nach Nutzungsintensität auf den Monat verteilt werden können. Insgesamt betrachtet legten die internationalen Vergleichsunternehmen außerdem mehr Wert auf die Personalisierung des Einkaufsprozesses, indem den Konsumenten individuelle Bonusprogramme, Kundenbeteiligungskonzepte und personalisierte Leistungen beispielsweise in Form persönlicher Profile, angeboten werden. Zusammenfassend ist daher festzuhalten, dass die deutschen LEH-Betriebe einen signifikanten Aufholbedarf aufweisen, um ähnliche Ergebnisse innerhalb des Benchmarkings erzielen zu können. Die identifizierten Ansätze bieten dazu Anhaltspunkte für die Unternehmen, um die Vernetzung von digitalen und stationären Vertriebswegen in sozialer, lokaler und mobiler Hinsicht zu fördern (vgl. Kap. 4.3.2).

Zusätzlich konnten in diesem Zusammenhang, basierend auf der Einschätzung eines Experten, hinreichende Empfehlungen festgehalten werden, um zukünftig auch im Online-Lebensmittelhandel die Nachfrage zu erhöhen (vgl. Kap. 4.3.5). Einerseits sollte die Bildung eines einheitlichen Kernsortiments im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns stehen, welches über alle etablierten Distributionskanäle des Unternehmens angeboten werden kann und sowohl Frischwaren als auch länger haltbare Produkte sowie Tiefkühlprodukte enthält.

Dabei muss besonders bei den Liefermodellen und Abholkonzepten (vgl. Kap. 3.1.3) darauf geachtet werden, dass die FMCG-Artikel keine signifikanten Qualitätsunterschiede aufweisen, wenn diese den Konsumenten übergeben werden. In Verbindung mit hohen Qualitätsstandards und einem kompromisslosen Qualitätsversprechen kann auf diese Weise das Vertrauen in diese Modelle gesteigert werden. Vor allem für hybride Konsumenten, die eine Handelskette nicht nur aus einem preislichen Motiv wählen, könnten dadurch die Mehrwerte solcher Modelle deutlich werden. Infolgedessen könnte langfristig gesehen eine kritische Masse erreicht werden, die die Investitionskosten für Auslieferungsfahrzeuge, zusätzliche Kommissionierflächen sowie Marketing-Aktivitäten amortisiert.

Abschließend betrachtet wurden die Ergebnisse durch die Beantwortung der Forschungsfragen und externen Expertise in einem Reifegradmodell zusammengetragen. Das entwickelte Modell dient LEH-Betrieben, die zukünftig eine Omnichannel-Strategie am Markt etablieren wollen und wurde sowohl durch operative als auch durch strategische Aspekte, die bei einer Umsetzung beachtet werden sollten, erweitert. Dabei ist zu anzumerken, dass neben der Etablierung einer Omnichannel-Unternehmenskultur sowie eines kundenzentrischen Denkens auch moderne IuK- sowie Warenwirtschaftssysteme zur Vernetzung der Vertriebskanäle und zur Generierung kundenindividueller Daten benötigt werden. Diese sind jedoch zum Teil mit hohen Investitionskosten verbunden. Die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie muss daher bzgl. der Mehrwertbildung nicht nur in Bezug auf die Konsumenten gestaltet werden, sondern auch bzgl. der Profitabilität für die Unternehmen selbst bewertet werden. Zur Gewährleistung eines ganzheitlichen, kanalübergreifenden und lebensstilgerechten Einkaufserlebnisses ohne dabei die Vorzüge des klassischen Lebensmitteleinkaufs zu eliminieren, müssen jedoch alle Aktivitäten der Unternehmen die Mehrwertbildung für die Konsumenten in den Vordergrund stellen.

5.2 Limitationen und Ausblick

Zur Formulierung einer praxisnahen Omnichannel-Strategie im LEH ist zu beachten, dass sich externe Einflüsse wie innovative Technologien und damit auch das Kundenverhalten in einem ständigen Wandel befinden. Diese Einflüsse wirken sich, wie anfangs dargestellt, auf die etablierten Distributionsstrukturen der Handelsunternehmen aus und erfordern ebenfalls eine stetige Anpassung an neue Gegebenheiten (vgl. 2.3). Dadurch wird nochmals die Relevanz der damit verbundenen Aktualität dieses Themas unterstrichen. Aufstrebende Trends und Technologien, die den Kaufprozess bereichern oder vereinfachen, müssen von den Unternehmen erkannt und ggf. in das System integriert werden.

Die stetige Anpassung an ein sehr dynamisches Umfeld wird eine große Herausforderung für die LEH-Betriebe darstellen. Bei einem verhältnismäßig geringen Margenanteil in Verbindung mit langfristig wirkenden distributionspolitischen Entscheidungen muss das Potential der Veränderungsprozesse exakt durchdacht werden. Die Mehrwertbildung für die Unternehmen muss daher neben der permanenten Orientierung an den Konsumenten ebenfalls im Vordergrund stehen. Die erwarteten Umsatzentwicklungen im Lebensmittel-Onlinehandel von ca. zehn Prozent bis zum Jahr 2020 sollten die Unternehmen jedoch positiv für einen umfangreichen Einstieg ins E-Business stimmen (vgl. hierzu Warschun et al. 2013). Die identifizierten Ansätze in der vorliegenden Arbeit bieten eine Einschätzung dazu, welche Ausgestaltungen sich im internationalen Vergleich bewähren konnten und für den Einstieg in eine SoLoMo-Vernetzung der Distributionsstrukturen mit weniger Risiko behaftet sein

können. Für eine monetäre Betrachtung der Profitabilität dieser Ansätze wäre eine Erfassung der internen Prozesse der Vergleichsunternehmen, die einen entsprechenden wissenschaftlichen Datenzugang voraussetzt, erforderlich. Ferner beschränkte sich das Betrachtungsfeld der vorliegenden Arbeit auf die Bestell-, Vermarktungs- und Abwicklungsfunktion der physischen Güter zwischen Handel und Konsumtion (vgl. Kap. 2.2.2). Aufgrund der Bedeutung der logistischen Komponente sind jedoch auch Retourenabwicklungen, Lagerhaltung, Verpackungsgüter o.ä. sinnvolle Untersuchungsgegenstände und Forschungsfelder in Bezug auf die Profitabilität einer erfolgreichen Omnichannel-Strategie.

Überdies ist festzuhalten, dass die Vergleichskriterien und deren Beurteilung innerhalb des Benchmarkings einer ständigen Aktualisierung unterliegen. Der Umfang von sechs Vergleichsunternehmen könnte ausgedehnt werden, um die Erfassung aller wichtigen Gestaltungsansätze einer Branche zu manifestieren. Darüber hinaus kann die Untersuchung einerseits durch Variation der Kriterien zu anderen Ergebnissen und Best-in-class-Beispielen führen. Andererseits ist anzunehmen, dass die ausgewählten Unternehmen schon zum jetzigen Zeitpunkt neue Gestaltungsansätze im Hinblick auf eine SoLoMo-Vernetzung implementiert haben und daher andere Ergebnisse erzielen würden als am Tag der Beurteilung der Kriterien. Hinsichtlich der Zukunft bietet die vorliegende Arbeit jedoch Anknüpfungspunkte für weitere wissenschaftliche Forschungsarbeiten, wie Gestaltungsansätze zur Erlangung einer Omni-Channel-Fähigkeit im Allgemeinen identifiziert und beurteilt werden können.

Literaturverzeichnis

- Aautor, Fremd (2013): Drive-Stationen. In: *Lebensmittel Praxis* (10), S. 56.
- Adolphs, Kai (2004): Markterfolg durch integratives Multichannel-Marketing. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse. In: *Marketing : ZFP* (26), S. 269–281.
- Ahlert, Dieter (1996): Distributionspolitik. 3. Aufl. Stuttgart: G. Fischer (UTB für Wissenschaft, 1364).
- Arend-Fuchs, Christine (1995): Die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten bei Lebensmitteln. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl. (Zukunft im Handel, 3).
- Bardwell, Christine (2013): Redefining the Shopper Experience With Omnichannel Retailing. IDC Retail Insights. Online verfügbar unter http://www.retailix.com/data/product_pdf/Omni%20channel%20Retailing%20Marketing%20Suite%20IDC.pdf, zuletzt geprüft am 14.10.2014.
- Berekoven, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing. 2. Auflage. München: C.H. Beck.
- Blanke, Tobias (2014): Big data collecting. In: *Digital Asset Ecosystems*: Elsevier, S. 87–117.
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (1995): Forschungsmethoden und Evaluation. Zweite, vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Bowersox, Donald J.; Morash, Edward A. (1989): The Integration of Marketing Flows in Channels of Distribution. In: *European Journal of Marketing* 23 (2), S. 58–67.
- Brown, James R.; Dev, Chekitan S.; Lee, Dong-Jin (2000): Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. In: *Journal of Marketing* 64 (2), S. 51–65.
- Bruce, A. (2011): Multi-Channeling der Zukunft – Multi-Channel-Erfolgsfaktoren im wachsenden Markt aus Sicht von Google. In: Gerrit Heinemann, Michael Schleusener und Silvia Zaharia (Hg.): *Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel. Konzepte, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele*. Frankfurt, Main: Dt. Fachverl. (TextilWirtschaft), S. 50–69.
- Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (2001): *Gabler Marketing Lexikon*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred; Schäfer, Daniela B.; Schwarz, Jürgen; Lauber, Mareike (2011): Facebook, Twitter, YouTube und Co. Erwartungen der Nutzer an Social-Media-Plattformen. In: *Marketing Review St. Gallen : die neue Thexis-Marketingfachzeitschrift für Theorie und Praxis*. 2011 (28), S. 36–42.
- Büldt, Jill (2007): Convenience für alle. In: *gv praxis* 2007 (04), S. 92.
- Camp, Robert C. (1994): *Benchmarking*. München, Wien: Hanser.

- Chaton, Cordelia (2013): Drive-in-Supermärkte: Shoppen im Vorbeifahren. Online verfügbar unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/drive-in-supermaerkte-shoppen-im-vorbeifahren/8744314.html>, zuletzt aktualisiert am 07.09.2013, zuletzt geprüft am 26.01.2015.
- Chatterjee, Patrali (2010): Multiple-channel and cross-channel shopping behavior. Role of consumer shopping orientations. In: *Marketing Intelligence & Planning* 28 (1), S. 9–24.
- Chiu, Hung-Chang; Hsieh, Yi-Ching; Roan, Jinshyang; Tseng, Kuan-Jen; Hsieh, Jung-Kuei (2011): The challenge for multichannel services: Cross-channel free-riding behavior. In: *Electronic Commerce Research and Applications* 10 (2), S. 268–277.
- Correa, Teresa; Hinsley, Amber Willard; Zúñiga, Homero Gil de (2010): Who interacts on the Web?: The intersection of users' personality and social media use. In: *Computers in Human Behavior* 26 (2), S. 247–253.
- Dhebar, Anirudh (2013): Toward a compelling customer touchpoint architecture. In: *Business Horizons* 56 (2), S. 199–205.
- EHI Retail Institute (2014): Nettoumsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland nach Betriebsformen in den Jahren 2009 bis 2013. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/309774/umfrage/umsatz-im-lebensmitteleinzelhandel-in-deutschland-nach-betriebsformen/>, zuletzt geprüft am 18.11.14.
- Emrich, Christin (2008): Multi-Channel-Communications- und Marketing-Management. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft).
- Esch, Franz-Rudolf; Klein, Jan F. (2014): Offline und Online harmonisch verzahnen. In: *Lebensmittel Zeitung* (26), S. 42.
- Esterházy, Yvonne (2013): Briten shoppen Lebensmittel gerne online. Online verfügbar unter <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/e-commerce-briten-shoppen-lebensmittel-gerne-online/8983802.html>, zuletzt geprüft am 05.01.2015.
- Fantapié, Claudia; Sander, Altobelli; Matthias, Altobelli (2013): Social Media im Handel. In: Gesa Crockford, Falk Ritschel und Ulf-Marten Schmieder (Hg.): *Handel in Theorie und Praxis*. Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Dirk Möhlenbruch. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 571–592.
- Fernández-Sabiote, Estela; Román, Sergio (2012): Adding clicks to bricks: A study of the consequences on customer loyalty in a service context. In: *Electronic Commerce Research and Applications* 11 (1), S. 36–48.
- Fischer, Peter; Hofer, Peter (2011): *Lexikon der Informatik*. 15., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg [u.a.]: Springer.
- Fuchs, Alexander; Stolze, Carl; Breitschwerdt, Rüdiger; Hücke, Sebastian; Thomas, Oliver (2012): Wertorientiertes Vendor Managed Inventory durch IT-gestützte Steuerung. In: *HMD* 49 (3), S. 95–103.

- Galipoglu, Erdem (2014): Multi-Channel-Systeme des deutschen Einzelhandels vor dem Hintergrund des Omni-Channeling. Masterarbeit an der Universität Bremen. Bremen.
- Garofallou, Robert (2013): Omni-Channel Strategies for Retailers - ERP Software Blog. Online verfügbar unter <http://www.erpsoftwareblog.com/2013/12/omni-channel-strategies-for-retailers/>, zuletzt aktualisiert am 30.12.2013, zuletzt geprüft am 06.11.2014.
- Gatautis, Rimantas; Medziausiene, Audrone (2014): Factors Affecting Social Commerce Acceptance in Lithuania. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, S. 1235–1242.
- Geddes, I.; Williams, C.; Guthmann, T. (2013): Die Chance Omnichannel - ein Report von Deloitte für eBay. Online verfügbar unter <http://www.zukunftdeshandels.de/omnichannel/reports>, zuletzt geprüft am 31.10.2014.
- Gerberich, Claus; Silberg, Iris (1996): Benchmarking - Der erfolgreiche Weg zur permanenten Qualitätsverbesserung in Produktion und Logistik. In: Jürgen Meyer (Hg.): Benchmarking. Spitzenleistungen durch Lernen von den Besten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- GfK (2012): Einkaufen in Zeiten knapper Zeit. Online verfügbar unter http://www.gfkps.com/imperia/md/content/ps_de/consumerindex/ci_08-2012_od.pdf, zuletzt geprüft am 18.02.2015.
- GfK (2014): Umsatzanteil von Discountern am Gesamtumsatz im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland in den Jahren 2003 bis 2013. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/173643/umfrage/umsatzanteile-von-discountern-am-gesamtumsatz-des-lehs-seit-2003/>, zuletzt geprüft am 14.04.2014.
- Gittenberger, E.; Dorr, A.; Eidenberger, J.; Gavac, K.; Hölzl, K.; Streicher, J. et al. (2010): Der österreichische Handel 2010. Daten-Fakten-Analysen. Wien: KMU Forschung Austria.
- Gittenberger, Ernst; Teller, Christoph (2012): Betriebstypen des Handel – Begrifflichkeiten, Typologisierung und Entwicklungslinien. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 215–242.
- Gosh, Shona (2014a): Asda to allow shoppers to buy through YouTube. Hg. v. Marketing Magazine. Online verfügbar unter <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1310468/asda-allow-shoppers-buy-youtube>, zuletzt aktualisiert am 30.09.2014, zuletzt geprüft am 02.02.2015.
- Gosh, Shona (2014b): Asda trials in-store beacons. Hg. v. Marketing Magazine. Online verfügbar unter <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/1321472/asda-trials-in-store-beacons>, zuletzt aktualisiert am 12.11.2014, zuletzt geprüft am 02.02.2015.
- Grieger & Cie. Marktforschung (2014): Bekanntheit ausgewählter Lebensmittel-Lieferservices in Deutschland im Jahr 2014. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/349368/umfrage/bekanntheit-ausgewaehlter-lebensmittel-lieferservices-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 05.03.2015.

Gstettner, Stefan; Kuhn, Heinrich; Hepp, Markus; Wollenburg, Johannes (2014): Letzte Meile ist der Prüfstein für E-Food. In: *Lebensmittel Zeitung* (39), S. 34.

Gutenberg, Erich (1976): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. 23., unveränd. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.

Hajli, Nick (2015): Social commerce constructs and consumer's intention to buy. In: *International Journal of Information Management* 35 (2), S. 183–191.

Hansen, Ursula (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse. 2., neubearbeitete und erw. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (UTB grosse Reihe).

Haucap, Justus; Heimeshoff, Ulrich; Klein, Gordon J.; Rickert, Dennis; Wey, Christian (2013): Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel. Unter Mitarbeit von Justus Haucap, Ulrich Heimeshoff, Gordon J. Klein, Dennis Rickert und Christian Wey. Düsseldorf: Düsseldorf Institute for Competition Economics (DICE) (DICE Ordnungspolitische Perspektiven, Nr 48).

Heinemann, Gerrit (2008): Multi-Channel-Handel. Erfolgsfaktoren und Best Practices. 2., überarbeitete und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.

Heinemann, Gerrit (2009): Verkauf auf allen Kanälen — Multi- Channel-Systeme erfolgsorientiert ausrichten. In: *Thexis* 26 (4), S. 46–51.

Heinemann, Gerrit (2010): Cross-Channel-Management. Integrationserfordernisse Im Multi-channel-handel. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Heinemann, Gerrit (2013): No-Line-Handel. Höchste Evolutionsstufe im Multi-Channeling. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.

Heinemann, Gerrit (2014): SoLoMo - Always-on im Handel. Die soziale, lokale und mobile Zukunft des Shopping. Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler (SpringerLink : Bücher).

Heinemann, Gerrit; Schleusener, Michael; Zaharia, Silvia (Hg.) (2011): Modernes Multi-Channeling im Fashion-Handel. Konzepte, Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele. Frankfurt, Main: Dt. Fachverl. (TextilWirtschaft).

Helbig, Axel (2013): Effizient durch Omni-Channel (E-commerce Magazine). Online verfügbar unter <http://www.e-commerce-magazin.de/ecm/news/effizient-durch-omni-channel>, zuletzt aktualisiert am 16.04.2012, zuletzt geprüft am 12.11.2014.

Helmke, Björn (2014): Das Ende des Dornröschenschlafs. In: *LOGISTIK HEUTE* (07-8), S. 52–55.

Herlan, Christian (2012): Direkter oder indirekter Vertrieb: Welcher Vertriebsweg ist der beste für Sie? Hg. v. www.unternehmer.de. Online verfügbar unter <http://www.unternehmer.de/marketing-vertrieb/140562-direkter-oder-indirekter-vertrieb->

welcher-vertriebsweg-ist-der-beste-fuer-sie, zuletzt aktualisiert am 28.09.2012, zuletzt geprüft am 03.03.2015.

Hertel, Joachim; Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna (2011): Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel. 2., erw. und aktualisierte Aufl. Berlin, New York: Springer.

Hess, Thomas (1999): Das Internet als Distributionskanal für die Medienindustrie — Entwicklungstendenzen im deutschen Markt. In: *Wirtschaftsinf* 41 (1), S. 77–82.

Himmelreich, Achim; Meinert, Martin; Pöpplow, Marc (2013): Strategic Insight - Everywhere Commerce – die ganze Welt ist ein Shop. Aus Points of Interest werden Points of Sale. Online verfügbar unter <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/msc-si-13-2-everywherecommerce-2013.pdf?file=2993>, zuletzt geprüft am 14.10.2014.

Hitchcock (2013): The rise of Omni-Channel Retail: Definition and 5 Tips. Online verfügbar unter <https://www.selligent.com/blog/advice/rise-omni-channel-retail-definition-and-5-tips>, zuletzt aktualisiert am 31.08.2012, zuletzt geprüft am 19.01.2015.

Holst, Jens (2014): Tandil bis zur Haustür. In: *Lebensmittel Zeitung* (33), S. 21–22.

Holst, Jens; Mehringer, Martin (2013): Eine neue Ära. In: *Lebensmittel Zeitung* (36), S. 33–34.

Hutchinson, Karise; Reid, Andrea; Donnell, Lisa; Ireland, Northern (2013): Closing the Needs-to-Offer Gap: customer relationship management in retail SME's. In: *Management Articles of the Year* 3, S. 31–37. Online verfügbar unter <http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/mgmt/cmi/142362articles13.pdf#page=31>, zuletzt geprüft am 09.11.2014.

Hüttner, Manfred; Ahsen, Anette von; Schwarting, Ulf (1999): Marketing-Management. Allgemein, sektoral, international. 2., erg. Aufl. München [u.a.]: Oldenbourg.

IDC (2014): Prognose zum Absatz von Tablets, PCs und Smartphones weltweit von 2012 bis 2018. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/256337/umfrage/prognose-zum-weltweiten-absatz-von-tablets-pcs-und-smartphones/>, zuletzt geprüft am 24.11.14.

IFH (2014): Same Day Delivery: Einsatz und Mehrwerte aus Händlersicht. Online verfügbar unter http://www.ecckoeln.de/PDFs/2014/SameDayDelivery_EinsatzundMehrwerteausHndlersicht.pdf, zuletzt aktualisiert am 01.03.2014, zuletzt geprüft am 19.02.15.

Kaplan, Andreas M. (2012): If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4. In: *Business Horizons* 55 (2), S. 129–139. DOI: 10.1016/j.bushor.2011.10.009.

Kitzmann, Marco (2014): Tesco macht mit E-Food Gewinn. In: *Lebensmittel Zeitung* (9), S. 1.

Klorer (2005): Besonderheiten und Probleme im Online-Handel mit Lebensmitteln. Hg. v. E-Commerce-Center (ECC Köln). Online verfügbar unter <http://www.ecckoeln.de/News/Besonderheiten-und-Probleme-im-Online-Handel-mit-Lebensmitteln>, zuletzt aktualisiert am 09.01.2015, zuletzt geprüft am 09.01.2015.

Koch, Maria; Theuner, Gabi (2010): Mobile-Marketing - Dialog mit Zukunft. In: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hg.): Dialogmarketing Perspektiven 2009. Tagungsband 4. wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 57–71.

Kotler, P.; Armstrong, G. (1996): Principles of marketing. European ed. Chichester: Ellis Horwood.

Kotzab, H.; Teller, C. (2005): To Pay or Not to Pay, That is the Question. Conceptual Model and Empirical Results on Consumers' View on Home Delivery. In: Niels Kornum und Mogens Bjerre (Hg.): Grocery e-commerce. Consumer behaviour and business strategies. Cheltenham, UK, Northampton, MA: Edward Elgar, S. 36–57.

Kotzab, Herbert (1997): Neue Konzepte der Distributionslogistik von Handelsunternehmen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl (Gabler-Edition Wissenschaft : Logistik und Verkehr).

Kotzab, Herbert; Friis, Anders; Busk, Thomas (2006): The implementation of Supply Chain Management within organizations: Construct, measurement and explorative empirical discussion. In: *Die Unternehmung* 60 (2), S. 89–104.

Kotzab, Herbert; Madlberger, Maria (2001): European retailing in e-transition?: An empirical evaluation of Web-based retailing – indications from Austria. In: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 31 (6), S. 440–462.

KPMG (2012): Trends im Handel 2020. Online verfügbar unter <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/2012/seiten/trends-handel-2020.aspx>, zuletzt geprüft am 23.11.14.

KPMG (2013): Die Zukunft des Einkaufens. Perspektiven für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland und der Schweiz. Online verfügbar unter <http://www.kpmg.com/de/de/bibliothek/presse/seiten/kpmg-studie-zukunft-einkaufens.aspx>, zuletzt geprüft am 13.11.2014.

Kuhlmann, Eberhard (2001): Industrielles Vertriebsmanagement. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Lademann, Rainer P. (2012): Vollsortimentsstrategien im Lebensmitteleinzelhandel – Entwicklung und Perspektiven in einem Discountumfeld. In: Joachim Zentes, Bernhard Swoboda, Dirk Morschett und Hanna Schramm-Klein (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 2., vollst. überarb. Aufl. 2012. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 243–276.

- Lademann, Rainer P. (2013): Wettbewerbsökonomische Grundlagen des Betriebsformenwettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel. In: Hans-Christian Riekhof (Hg.): Retail Business. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3–30.
- Lambert, D. M.; Cook, R. L. (1979): Distribution Channel Management - Challenge for the 1980s. In: R. F. Lusch und P. H. Zinszer (Hg.): Contemporary Issues in Marketing Channels. Oklahoma: University Printing Services, S. 3–13.
- Lambin, Jean-Jacques (2000): Market-driven management. Strategic and operational marketing. Basingstoke, Hampshire: Macmillan Press.
- Lawson, Alex (2013): Asda to roll out drive thru click-and-collect service to all stores. Hg. v. RetailWeek. Online verfügbar unter <http://www.retail-week.com/multichannel/asda-to-roll-out-drive-thru-click-and-collect-service-to-all-stores/5054167.article>, zuletzt aktualisiert am 22.10.2013, zuletzt geprüft am 09.02.2015.
- Lazaris, Chris; Vrechopoulos, Adam (Hg.) (2014): From Multichannel to " Omnichannel" Retailing: Review of the Literature and Calls for Research. 2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues. Online verfügbar unter http://www.researchgate.net/profile/Chris_Lazaris/publication/267269215_From_Multichannel_to_Omnichannel_Retailing_Review_of_the_Literature_and_Calls_for_Research/links/54493880cf2f63880810aaa.pdf, zuletzt geprüft am 28.02.15.
- Lerchenmüller, Michael; Vochezer, Renate; Vogler, Thomas (2011): Lexikon Betriebsformen. Supermarkt, Discounter & Co.: Strukturen - Fakten - Trends. Frankfurt am Main: Dt. Fachverl. (Edition Lebensmittel-Zeitung).
- Liebmann, Hans-Peter; Zentes, Joachim (2001): Handelsmanagement. München: Vahlen (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Meffert-Marketing-Edition).
- Mehdizadeh et al. (2011): Complex Network Optimization in FMCG. In: E.N. Pistikopoulos, M.C. Georgiadis and A.C. Kokossis (Hg.): Computer Aided Chemical Engineering : 21st European Symposium on Computer Aided Process Engineering, Volume 29: Elsevier, S. 890–894.
- Mertins, Kai; Kohl, Holger (2009): Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten. 2., überarb. Aufl. Düsseldorf: Symposion.
- Mostafa, Ahmad Adel (2015): The Effectiveness of Product Codes in Marketing. In: *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175, S. 12–15.
- Mücke, Sturm & Company GmbH (2013): Analyse zeigt: Everywhere Commerce bietet stationärem Einzelhandel Chancen | E-Commerce Magazin. Online verfügbar unter <http://www.e-commerce-magazin.de/ecm/news/analyse-zeigt-everywhere-commerce-bietet-stationaerem-einzelhandel-chancen>, zuletzt geprüft am 04.11.2014.

Müller-Hagedorn, Lothar (1993): Handelsmarketing. 2., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart u.a.: Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing).

Müller-Hagedorn, Lothar; Toporowski, Waldemar; Zielke, Stephan (2012): Der Handel. Grundlagen - Management - Strategien. 2., vollst. überarb. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Nufer, Gerd; Kronenberg, Simon (2014): Chancen für nachhaltige Geschäftsmodelle im Lebensmittel-Onlinehandel, Hochschule Reutlingen. Online verfügbar unter http://www.esb-business-school.de/fileadmin/_research/dokumente/Diskussionsbeitraege/2014-4_Reutlinger_Diskussionsbeitrag_2014_-_4.pdf, zuletzt geprüft am 05.01.2015.

o.V. (2006): Katalog E. 5. Ausg. Köln: Inst. für Handelsforschung, Univ (Definitionen zu Handel und Distribution). Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=80409092*, zuletzt geprüft am 02.10.2014.

o.V. (2013): The Deloitte Omnichannel Consumer Review. Hg. v. Deloitte. Online verfügbar unter http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/consumer-business/consumer-review/index.htm, zuletzt geprüft am 31.10.14.

o.V. (2014a): Chancen 2014. In: *Der Handel* (1), S. 10–42.

o.V. (2014b): What is OmniChannel? Defining omnichannel and the customer experience. Hg. v. Omnichannel.me. Online verfügbar unter <http://omnichannel.me/what-is-omnichannel/>, zuletzt geprüft am 14.10.2014.

o.V. (2014c): Asda and Sainsbury's to launch mobile payments. Hg. v. The Telegraph. Online verfügbar unter <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/11147074/Asda-and-Sainsburys-to-launch-mobile-payments.html>, zuletzt aktualisiert am 08.10.2014, zuletzt geprüft am 10.02.2015.

Ochs, Daniel (2010): Lidl kurbelt das Internet-Geschäft an. In: *Lebensmittel Zeitung* (2), S. 43.

Oevermann, Nele (2008): Potenziale im Lebensmitteleinzelhandel. Leistungsmerkmale und Entwicklungsmöglichkeiten aus Verbrauchersicht auf Basis einer empirischen Untersuchung. Inaugural-Dissertation. Justus-Liebig-Universität, Gießen. Agrarwissenschaften, Ökotoxikologie und Umweltmanagement. Online verfügbar unter http://www.geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/.../OevermannNele_2008_05_26.pdf, zuletzt geprüft am 08.10.2014.

Ohs, Manuela (2014): „Drive entwickelt sich eher zum Kundenservice“. In: *Lebensmittel Zeitung* (37), S. 3.

Pepels, Werner (1995): Handels-Marketing und Distributionspolitik. Das Konzept des Absatzkanalmanagements. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (UTB für Wissenschaft, 8102).

Peters, Sönke; Brühl, Rolf; Stelling, Johannes N. (2005): Betriebswirtschaftslehre. München: Oldenbourg.

-
- Pfohl, Hans-Christian (2010): Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8., neu bearb. u. aktual. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Plachetta, Sonja (2014): Auf der Suche nach der besten Strategie für Multichannel-Logistik. In: *Lebensmittel Praxis Sonderhefte* (Mobility), S. 38.
- Reynolds, Jonathan (2002): Charting the multi-channel future. Retail choices and constraints. In: *International Journal of Retail & Distribution Management* 30 (11), S. 530–535. DOI: 10.1108/09590550210449386.
- Riekhof, Hans-Christian (Hg.) (2008): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Rode, Jörg (2012): Herausforderung Omni-Channel. In: *Lebensmittel Zeitung* (47), S. 47.
- Rode, Jörg (2013a): IT wird zum Innovationstreiber. In: *Lebensmittel Zeitung* (45), S. 50.
- Rode, Jörg (2013b): Omni-Channel fordert ERP heraus. In: *Lebensmittel Zeitung* (7), S. 44.
- Rode, Jörg (2014a): Auchan akzeptiert Handy-Geld. In: *Lebensmittel Zeitung* (38), S. 33.
- Rode, Jörg (2014b): Internet verändert die Branche. In: *Lebensmittel Zeitung* (37), S. 45.
- Rode, Jörg (2014c): Neues Lockmittel für Geschäfte. In: *Lebensmittel Zeitung* (43), S. 33.
- Rode, Jörg (2015): Technik für Omni-Channel. In: *Lebensmittel Zeitung* (8), S. 2.
- Rosenbloom, Bert (2013): Marketing channels. A management view. 8th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western/Cengage Learning.
- Sands, Sean; Harper, Elly; Ferraro, Carla (2011): Customer-to-noncustomer interactions: Extending the ‘social’ dimension of the store environment. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 18 (5), S. 438–447.
- Schawel, Christian; Billing, Fabian (2011): SWOT-Analyse. In: Christian Schawel und Fabian Billing (Hg.): Top 100 Management Tools. Wiesbaden: Gabler, S. 182–183.
- Schleife, Katrin; Flug, Melanie (2014): Omni-Channel Commerce in Deutschland. Integrierte Einkaufskonzepte sind die Zukunft im Handel. Hg. v. Pierre Audoin Consultants (PAC). Online verfügbar unter <https://www.pac-online.com/download/11382/140553>, zuletzt geprüft am 07.11.2014.
- Schobesberger, Andreas (2007): Multichannel-Retailing im Einzelhandel. Entwicklung, Motivation, Einflussfaktoren. Saarbrücken: VDM, Müller.
- Schögel, Marcus (2001): Multichannel Marketing. Erfolgreich in mehreren Vertriebswegen. Zürich: Werd-Verl. (GfM-Manual / Gesellschaft für Marketing, Bd. 4).

- Schögel, Marcus (2012): Distributionsmanagement. 1. neue Ausg. München: Vahlen, Franz (Vahlens Handbücher).
- Schramm-Klein, Hanna (2003): Multi-Channel-Retailing - Zwölf Grundsätze zur Gestaltung von Multi-Channel-Systemen. In: *Science Factory* (5(3)), S. 10–14.
- Schramm-Klein, Hanna (2006): Multi-Channel-Retailing. Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: Joachim Zentes (Hg.): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 501–522.
- Schulz, Hans Jürgen (2012): Wundermittel. In: *Lebensmittel Zeitung* (25), S. 25–28.
- Schulz, Hans-Jürgen; Ohs, Manuela (2014): Real testet Belieferung. In: *Lebensmittel Zeitung* 2014 (46), S. 1.
- Schwerdt, Yvette (2013): Multi-Channel, Cross-Channel und Omni-Channel Retailing | Schwerdt-Blog. Online verfügbar unter <http://schwerdtblog.absatzwirtschaft.de/2013/02/26/multi-channel-cross-channel-und-omni-channel-retailing/>, zuletzt aktualisiert am 26.02.2013, zuletzt geprüft am 14.10.2014.
- Specht, Günter (1998): Distributionsmanagement. Unter Mitarbeit von Wolfgang Fritz. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer (Kohlhammer-Edition Marketing).
- Srivastava, Mala; Kaul, Dimple (2014): Social interaction, convenience and customer satisfaction: The mediating effect of customer experience. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 21 (6), S. 1028–1037. DOI: 10.1016/j.jretconser.2014.04.007.
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung ; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler-Lehrbuch).
- Stern, Louis W.; Ansary, Adel I.; Coughlan, Anne T. (1996): Marketing channels. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall (The Prentice-Hall series in marketing).
- Stüber, Eva (2013): Von Multi-Channel zu Cross-Channel: Eine Herausforderung für den Handel. Online verfügbar unter <http://www.estrategy-magazin.de/von-multi-channel-zu-cross-channel-eine-herausforderung-fuer-den-handel.html>, zuletzt aktualisiert am 01.05.2013, zuletzt geprüft am 12.10.2014.
- TechCrunch (2013): Umsätze im Online-Einzelhandel in ausgewählten Ländern Westeuropas von 2012 bis 2017 in Milliarden Euro. Online verfügbar unter <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/2987/umfrage/entwicklung-des-b2c-umsatzes-im-e-commerce-in-westeuropa/>, zuletzt geprüft am 04.11.2014.
- Theuvsen, Ludwig; Schütte, Rebekka (2012): Lebensmittel im Electronic Commerce: Historische Entwicklung und aktuelle Trends. Online verfügbar unter http://www.gil-net.de/Publikationen/25_335.pdf, zuletzt geprüft am 23.01.2015.

- Tomczak, Torsten; Schögel, Marcus (1997): Management von Distributionssystemen. St. Gallen: Thexis.
- Toth, Andreas (2014): Die Beziehung zwischen Einkaufserlebnis und Preiszufriedenheit. Eine Studie Im Handel. Wiesbaden: Gabler.
- Umbach, Günter (2013): Erfolgreich im Pharma-Marketing. Wie Sie Ärzte, Apotheker, Patienten, Experten und Manager als Kunden gewinnen. 2. Aufl. 2013. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Verhoef, Peter C.; Venkatesan, Rajkumar; McAlister, Leigh; Malthouse, Edward C.; Krafft, Manfred; Ganesan, Shankar (2010): CRM in Data-Rich Multichannel Retailing Environments: A Review and Future Research Directions. In: *Journal of Interactive Marketing* 24 (2), S. 121–137. DOI: 10.1016/j.intmar.2010.02.009.
- Wagner, Wolf; Wiehenbrauk, Daniela (2014): Cross-Channel - Revolution im Lebensmitteleinzelhandel, Studie der Unternehmensberatung Ernst & Young GmbH.
- Warschun, Mirko; Krüger, Lennart; Vogelpohl, Niklas (2013): Online-Food-Retailing: Ein Markt im Aufschwung, Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearny. Online verfügbar unter http://www.atkearney.de/consumer-products-retail/ideas-insights/featured-article/-/asset_publisher/KQNW4F0xInID/content/online-food-retailing-ein-markt-im-aufschwung, zuletzt geprüft am 25.11.14.
- Warschun, Mirko; Rühle, Jens (2012): Online-Food-Retailing - Nischenmarkt mit Potential, Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearny.
- Warschun, Mirko; Vogelpohl, Niklas (2013): E-Food sucht profitablen Weg. In: *Lebensmittel Zeitung* (22), S. 46.
- Wegener, Michael (2008): Erfolg durch kundenorientiertes Multichannel-Management. In: Hans-Christian Riekhof (Hg.): Retail Business in Deutschland. Perspektiven, Strategien, Erfolgsmuster. 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 201–220.
- Weinberg, Bruce D.; Parise, Salvatore; Guinan, Patricia J. (2007): Multichannel marketing: Mindset and program development. In: *Business Horizons* 50 (5), S. 385–394.
- Weinhold-Stünzi, Heinz (1988): Marketing in zwanzig Lektionen. Ein Lehrwerk für das Marketing an Hochschulen, höheren Lehranstalten, Seminaren für Marketingleiter, Verkaufsmanager und Werbeleiter sowie für das Selbststudium. 12. Aufl. St. Gallen [etc.]: Fachmed.
- White, M. (2011): Information anywhere, any when: The role of the smartphone. In: *Business Information Review* 27 (4), S. 242–247.
- Williamson, Kirsty; Bow, Amanda (2002): Research methods for students, academics and professionals. Information management and systems. 2nd ed. Wagga Wagga, N.S.W.: Centre for Information Studies, Charles Sturt University (Topics in Australasian library and information studies, no. 20).

Wollenburg, Johannes; Hübner, Alexander (2014): Logistik-Champion in allen Kanälen. In: *Lebensmittel Zeitung* (46), S. 38.

Zentes, Joachim (Hg.) (2006): Handbuch Handel. Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Zentes, Joachim; Schramm-Klein, Hanna (2006): Status quo des Multi-Channel-Managements im deutschen Einzelhandel. In: *Mark Rev St. Gallen* 23 (4), S. 6–10.

Ziemßen, Fabio (2014a): Beacons - Hype oder Chance? Recap des "Mobile meets POS". Hg. v. E-Food Blog. Online verfügbar unter <http://www.efood-blog.com/konzepte-innovation/beacons-hype-oder-chance/>, zuletzt aktualisiert am 03.04.2014, zuletzt geprüft am 06.02.2015.

Ziemßen, Fabio (2014b): Tesco: "Dark Stores"- Konzept für die "letzte Meile" in der E-Food Logistik. Hg. v. E-Food Blog. Online verfügbar unter <http://www.efood-blog.com/e-food-international/tesco-dark-stores-konzept-fur-city-logistik/>, zuletzt aktualisiert am 01.10.2014, zuletzt geprüft am 09.02.2015.

Anhang

Tabelle 12: Bewertungsmatrix
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an von Galipoglu 2014, S. 68

Vergleichskriterien		Legende 1 = trifft gar nicht zu 2 = trifft wenig zu 3 = trifft teilweise zu 4 = trifft ziemlich zu 5 = trifft voll zu	Gewichtung	LEH Deutschland			LEH international		
				Edeka	Rewe	Real	Tesco	ASDA	Auchan
Untersuchungsbereich: Social Commerce	soziale Medien	Facebook	10%	4	4	4	5	5	3
		Google+	2	3	1	5	5	3	
		twitter	2	3	3	5	5	4	
		YouTube	4	3	2	5	5	2	
		Instagram	1	3	1	4	4	1	
		Printerest	3	1	1	4	4	3	
	Links auf eigener Homepage	1	4	3	5	4	4		
	Funktionen für Konsumenten	Produkte " liken "	10%	2	2	1	3	5	3
		Produkte teilen	2	2	2	5	4	2	
		Produktempfehlungen	2	2	2	4	5	2	
		Angebote (App)	5	3	1	1	1	1	
		Shopping (App)	1	1	1	1	5	1	
	Verknüpfungen	Kundenservice (App)	1	1	1	4	4	1	
		zu lokalen Touchpoints	10%	1	1	1	2	3	1
		zu mobilen Touchpoints	1	1	1	4	4	1	
zu online Touchpoints	2	2	1	4	5	2			
Untersuchungsbereich: Local Commerce	Filialfinder via	Soziale Netzwerke	2,5%	1	1	1	1	1	1
		Online Shop	5	5	5	5	5	5	
		Mobile Applikation	5	5	5	5	5	5	
	Verfügbarkeitsprüfung	Online Shop	2,5%	1	1	1	1	1	1
		Mobile App	1	1	1	1	1	1	
	Ortungsdienste	Indoor Navigation	10%	1	1	1	2	3	4
		Geofencing (z.B. shopkick)	1	1	1	3	4	1	
	Digitale »In-store« Anwendungen	Filialbasierte Terminals	10%	1	1	1	4	2	5
		Applikation für Smartphones	2	2	2	4	3	5	
	Local Fulfilment	Click&Collect	15%	2	2	3	5	5	4
Drives		1	1	2	2	2	5		
Same-Day-Delivery		1	4	2	5	4	4		
Untersuchungsbereich: Mobile Commerce	Mobile Applikation	"Shop on the move"	15%	4	1	3	5	5	5
		Produktinformationen	2	3	4	4	4	5	
		Augmented Reality	1	1	1	5	1	1	
		Barcode Scanner	4	1	4	5	5	5	
		Preisvergleich zu stationärer Filiale	1	1	1	5	5	4	
		aktuelle Angebote	3	4	4	4	4	5	
		persönliches Profil	3	4	3	4	4	5	
		Einkaufslisten/Merklisten	3	4	4	4	4	5	
	Treuekarten/eCoupons	3	2	3	4	4	5		
	Mobiler Browser	2,5%	3	4	1	5	4	4	
	Mobile Payment	z.B. durch NFC-Technologie	2,5%	3	2	2	3	3	5
		QR-Scan-Retail	10%	1	1	1	5	1	1
	QR-Walls an öffentlichen Orten	1	1	1	5	1	4		
In Katalog-Touchpoints	2	2	2	5	4	3			
Zwischensumme:			100%	90	92	85	162	153	132
Grad des Omni-Channeling (ohne Gewichtung)				2,14	2,19	2,02	3,86	3,64	3,14
Grad des Omni-Channeling (mit Gewichtung)				1,84	1,97	1,82	3,84	3,50	3,26

Tabelle 13: Ergebnis der Web-Recherche der nationalen Vergleichsunternehmen
Eigene Darstellung

Kriterium	Rewe Group	Edeka Gruppe	Real Group Holding
Multi-Channel-System	Stationäre Filialen, Online-Kanal, (Mobiler-Kanal)*, (Katalog)*	Stationäre Filialen, Online-Kanal, Mobiler-Kanal, (Katalog)*	Stationäre Filialen, Online-Kanal, Mobiler-Kanal, (Katalog)*
E-Food Sortiment	Vollsortiment, Auswahl wie im Supermarkt	Nur verpackte und länger haltbare Lebensmittel, keine Frischwaren	Nur verpackte und länger haltbare Lebensmittel, keine Frischwaren
Liefergebiet	17 deutsche Großstädte und Umgebung	landesweit	Nur in Köln
Lieferkosten	2,90€ bis 4,90€ pro Bestellung bei 40€ Mindestbestellwert, ab 100€ kostenlos	3,95€ pro Bestellung, ab 75€ kostenlos, evtl. Nachnamegebühr	5,95€ pro Bestellung, 30€ Mindestbestellwert
Lieferzeit	teilweise am selben Tag, oder zu einem gewählten Wunschtermin	1-3 Tage	teilweise am selben Tag, oder zu einem gewählten Wunschtermin
Click & Collect	13 deutsche Großstädte	3 deutsche Großstädte	3 deutsche Großstädte
Drives	keine	keine	2 Standorte
Preisgestaltung	Einheitlich zu stationären Betriebstypen	Abweichend zu stationären Betriebstypen	Einheitlich zu stationären Betriebstypen
Soziale Medien	IuK-Funktion innerhalb untersuchter sozialer Medien	IuK-Funktion innerhalb untersuchter sozialer Medien	IuK-Funktion innerhalb untersuchter sozialer Medien
Mobile Applikationen	IuK-Funktion über 8 Smartphone Applikationen	Bestell- und IuK-Funktion über 14 Smartphone-Applikation	IuK-Funktion über 2 Smartphone Applikationen

* lässt keine Bestellfunktion zu

Stand: 15.01.2015

Tabelle 14: Ergebnis der Web-Recherche der internationalen Vergleichsunternehmen
Quelle: Eigene Darstellung

Kriterium	Tesco PLC	Asda Ltd.	Auchan Group
Multi-Channel-System	stationäre Filialen, Online-Kanal, Mobiler-Kanal, (Katalog)*	stationäre Filialen, Online-Kanal, Mobiler-Kanal, (Katalog)*	stationäre Filialen, Online-Kanal, Mobiler-Kanal, (Katalog)*
E-Food Sortiment	Vollsortiment, Auswahl wie im Supermarkt	Vollsortiment, Auswahl wie im Supermarkt	Vollsortiment, Auswahl wie im Supermarkt
Liefergebiet	landesweit	landesweit	4 französische Großstädte und Umgebung
Lieferkosten	kostenlos für 4-6 Pfund monatlich bei 25 Pfund Mindestbestellwert; sonst zwischen 1 - 6 Pfund p.B.**	kostenlos für 5 Pfund monatlich bei 25 Pfund Mindestbestellwert; sonst zwischen 1-6 Pfund**	Abhängig von der Kauffrequenz, z.B. ab 180€ Bestellwert innerhalb 3 Wochen kostenlos, sonst 2,99€ p.B.
Lieferzeit	am selben Tag, oder zu einem gewählten Wunschtermin	Tagesgleiche Lieferung bei Bestellungen bis 13 Uhr	Tagesgleiche Lieferung bei Bestellungen bis Mittags
Click & Collect	ca. 350 Standorte & öffentliche Plätze	ca. 250 Standorte & öffentliche Plätze	nicht erfassbar
Drives	Wenige (Testphase)	Wenige (Testphase)	ca. 120 Standorten
Preisgestaltung	einheitlich	einheitlich	einheitlich
Soziale Medien	IuK-Funktion, Kundenbeteiligungen	IuK-Funktion, Kundenbeteiligungen	IuK-Funktion innerhalb untersuchter sozialer Medien
Mobile Applikation	Bestell- und IuK-Funktion über 2 Smartphone-Applikation	Bestell- und IuK-Funktion über eine Smartphone-Applikation	Bestell- und IuK-Funktion über 3 Smartphone-Applikation

*lässt keine Bestellfunktion zu; ** Abhängig von Lieferzeit und Liefertag

Stand: 15.02.2015

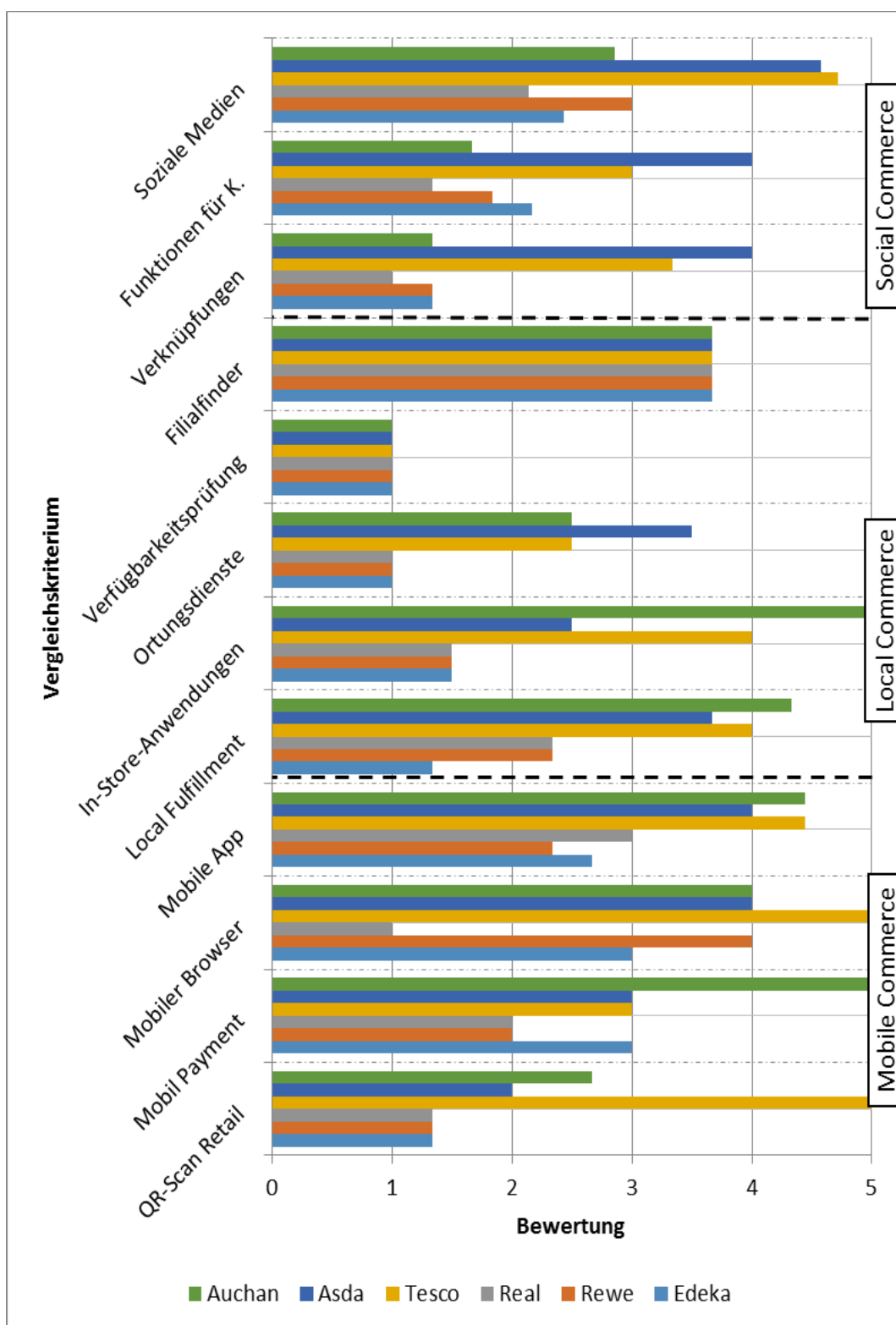


Abbildung 33: Ergebnis der individuellen Bewertungen nach Vergleichskriterien
 Quelle: Eigene Darstellung

Interviewleitfaden

Interviewtyp:

Telefoninterview mit offenen Fragen

Datum, Uhrzeit des Interviews:

02.02.15 18:00 – 19:00 Uhr, 10.02.15 18:00 - 19:00 Uhr

Kontaktperson

Paul Mohr, AFC Consulting Group, Senior Consultant für den Bereich Einkaufsberatung im Supply Chain Management

Leitfaden

- Wie schätzen Sie allgemein die Chancen bzw. den Nutzen des Omni-Channeling für deutsche LEH ein?
- Wieso sind internationale Vergleichsunternehmen im LEH fortgeschrittener bzgl. des Online-Lebensmittelhandels als der deutsche LEH?
- Welche Vergleichsunternehmen innerhalb welcher Märkte bieten sich für ein Benchmarking an, um innovative Ansätze im Sinne des Omni-Channeling zu identifizieren?
- Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die Kanalintegration der digitalen Vertriebswege im LEH zu fördern?
- Welche Geschäftsmodelle des Online-Lebensmittelhandels schätzen Sie als besonders lukrativ für den deutschen LEH ein?
- Welche weiteren Aspekte müssen bei der Entwicklung einer Omnichannel-Strategie im LEH beachtet werden?

Universität Bremen
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für ABWL und Logistikmanagement
Wilhelm-Herbst-Str. 12
28359 Bremen

Telefon: +49 0421 218 66981
E-Mail: kotzab@uni-bremen.de
www.lm.uni-bremen.de

ISSN 2365-2101

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht in der Staats- und
Universitätsbibliothek Bremen und auf dem Lehrstuhlserver

Veröffentlicht: 2015