

Erfolgsfaktoren von internetgestützten Food Delivery-Services

Obwohl das Thema Lebensmittellieferdienste schon seit Jahren in Wissenschaft und Praxis diskutiert wird und inzwischen auch schon etliche Anbieter derartiger Lieferdienste existieren, sind die Ergebnisse bisher eher ernüchternd. Viele Unternehmen mussten inzwischen ihre Tätigkeit wieder einstellen und kaum ein Anbieter schreibt schwarze Zahlen bzw. kann sich über rege Nachfrage freuen. Die Gründe dieser Misserfolge liegen in einer falschen Erwartungshaltung, unterschätzten Logistikanforderungen sowie in einer falschen Kundenansprache. Im Folgenden werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren internetgestützter Lebensmittellieferdienste kurz vorgestellt, um auf diese Weise Hinweise für die Ausgestaltung derartiger Leistungen zu bieten.

Grundsätzlich stehen einem Lieferdienst **drei Sortimentsoptionen** zur Verfügung.

1. **Trockensortiment**
2. **Frischesortiment**
3. **Tiefkühlsortiment**

Das Angebot eines ausschließlichen Trockensortiments hat den Vorteil, dass sämtliche Lagerungs-, Distributions- und Kommissionierungsprozesse erheblich vereinfacht werden, was die Kosten fortwährend senkt. Dem steht allerdings der Nachteil gegenüber, dass der Kunde nicht alle Güter des täglichen Bedarfs durch einen derartigen Anbieter decken kann. Von daher ist es im Sinne des „One-Stop-Shopping-Gedankens“ sinnvoll, das Trockensortiment zumindest noch um frische Güter des täglichen Bedarfs zu ergänzen, was erklärt, warum es kaum noch Anbieter mit einem ausschließlichen Trockensortiment gibt. Bei der Ausweitung des Sortiments um frische und/oder gefrorene Güter ergibt sich für Anbieter eines Lieferdienstes jedoch die Problematik, dass sie die gesetzlichen Vorgaben bzgl. der einzuhaltenen Temperaturniveaus berücksichtigen müssen. Dies hat erhebliche Konsequenzen für das Geschäftsmodell, verbunden mit dementsprechend höheren Kosten. Eine Folge daraus ist, dass das Angebot von frischen und tiefgekühlten Lebensmitteln an einen **regional begrenzten Raum** gekoppelt sein muss. Eine zentral angelegte Distribution wäre aufgrund der zu großen Distanzen unpraktikabel.

Um die entstehenden Kosten den zu erwartenden Erlösen anzupassen, bietet sich Anbietern die Möglichkeit der sequentiellen Erweiterung des **Distributionsmodells**. Es stehen drei grundlegende Distributionsmodelle zur Auswahl, die sich an der Größe der zu erwartenden Nachfrage orientieren.

- 1. Kommissionierung aus einem Lebensmittelgeschäft**
- 2. Aufbau eines Kommissionierlagers in Public-Shared-Warehouses**
- 3. Integration eines Kommissionierlagers in ein bestehendes Regionallager**

So ist es in der Anfangsphase, mit dementsprechend geringer Nachfrage, vorteilhaft, eine Kommissionierung aus bestehenden Filialen heraus vorzunehmen, da nur geringe Investitionen notwendig sind. Bei steigender Nachfrage können Mengendegressionseffekte erzielt werden, welche die Errichtung eigener Kommissionierlager sinnvoll erscheinen lassen. Auch bei einer effizienten Ausgestaltung eines Lieferdienstes ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Kosten für den Anbieter immer höher sein werden, als im stationären Handel, wo der Kunde weite Teile der Leistung eines Lieferdienstes selbst erbringt (Abholung der Waren usw.). Da dem Kunden seine Eigenleistung aber bisher nicht bewusst geworden ist, war bisher auch nur eine eingeschränkte Bereitschaft für die Zahlung eines höheren Entgeltes festzustellen.

Vor dem Hintergrund des Dilemmas der hohen Kosten und geringen Erlöse ist die **Zielsetzung** des Lieferserviceanbieters zu berücksichtigen:

- 1. Erzielung von Gewinnen mit einem Lieferservice**
- 2. Aufbau von Ladentreue und Wettbewerbsdifferenzierung**

Die erste Zielsetzung trifft vor allem auf Unternehmen zu, die ausschließlich einen derartigen Lieferdienst anbieten (z.B. *IHS AG*). Die zweite Zielsetzung trifft i.e.L. auf stationäre Lebensmittelhändler zu (wobei auch hier eine langfristige Gewinnerzielungsabsicht nicht ausgeschlossen werden kann), welche den Lieferdienst unterstützend zu ihrer bisherigen Leistung einsetzen.

Im Rahmen der Ausgestaltung des **Geschäftsmodells** für einen Lebensmittellieferdienst bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten:

- 1. Alleinige Leistungserbringung**
- 2. Kooperation mit anderen Unternehmen**

Gerade bei stationären Lebensmittelhändlern fehlen bisher die notwendigen Kompetenzen, die für eine direkte Belieferung des Kunden notwendig sind. Kompetenzen, die etablierte Logistikunternehmen oder Versandhändler bereits besitzen. Von daher erscheint eine Kooperation von Lebensmittel- und Logistikexperten in vieler Hinsicht sinnvoll. Je nach Ausgestaltung einer derartigen Kooperation ergeben sich in Bezug auf den gemeinsamen Auftritt gegenüber dem Kunden grundlegende Optionen der Markengestaltung.

1. Lieferservicemarke als reine Einzelhandelsmarke

Bei einer derartigen Ausgestaltung ist die Marke des Lieferdienstes entweder identisch mit dem dahinter stehenden Lebensmittelhändler (z.B. *Tesco*) oder sie ist trotz leichter Abwandlung zumindest leicht der dahinter stehenden Marke zurechenbar (z.B. *rewe-kommt*). Auf diese Weise kann vom Image und Bekanntheitsgrad des Lebensmittelhändlers profitiert werden. Eventuelle Kooperationspartner werden hierbei allerdings nicht berücksichtigt.

2. Lieferservicemarke als vollständig neue Marke

In diesem Fall wird eine komplett neue Marke entwickelt, die nach außen hin in keinem Zusammenhang mit den Betreiberunternehmen steht. Der Vorteil liegt in mehr Freiheiten bezüglich der Positionierung (ein Discounter könnte einen Delikatessenservice anbieten) und verhindert negative Abstrahleffekte bei einem Misserfolg.

Gerade bei Lebensmittelhändlern, die eine Profilierung ihrer stationären Leistung durch den Lieferdienst anstreben (z.B. versandkostenfreie Lieferung im Rahmen einer Kundenkartenmitgliedschaft usw.), sollte der Auftritt in enger Verknüpfung zur bisherigen Leistung gestaltet werden. Von daher kommt i.e.L. nur eine Marke in Frage, die identisch oder eng an die bestehende Marke angelehnt ist, evtl. ergänzt durch ein Co-Branding mit einem Kooperationspartner.

Als Segmentierungskriterien kommen im Fall von Lieferdiensten vor allem **Nutzungsmotive** (Benefit-Segmentierung) in Frage. Das Motiv des Konsumenten für einen Kauf über das Internet liegt in der Bequemlichkeit und der Zeitersparnis, auch wenn dafür ein höheres Entgelt oder eine Lieferpauschale fällig wird. Empirische Untersuchungen haben folgende **Kundengruppen** identifiziert:

1. Berufstätige mit hohem Arbeitspensum

Diese Gruppe ist aufgrund der ausgedehnten Arbeitszeiten selten zu Hause und kann wegen der knapp bemessenen Freizeit die Einkäufe nicht selbst erledigen. Daher ist es sinnvoll dieser Zielgruppe enge Lieferzeitfenster in den Abendstunden anzubieten.

2. Kindergärten, Altenheime, gehbehinderte Personen und Gewerbetreibende kleineren Ausmaßes

Für diese Gruppe können die Zeitfenster weiter gefasst werden, da die Anwesenheit der Zielpersonen am Lieferort nicht den Engpass darstellt. Zusätzlich kann das Sortiment hier eingeschränkt werden, da diese Zielgruppe nur einen Teilbereich ihres Bedarfs über einen Lieferdienst abdeckt.

Generell muss bei der Implementierung von Lebensmittellieferdiensten beachtet werden, dass es hier zu einer Veränderung des Einkaufsverhaltens auf Seiten der Nachfrager kommen muss, welches über Jahrzehnte gewachsen ist. Für Anbieter ist eine langfristige Zielverfolgung daher unumgänglich.

Literaturhinweis:

Meiß, Christian; Eckert, Dirk: Analyse der Erfolgsfaktoren von internetgestützten Food-Delivery-Services, in: Schriften zum Marketing Nr. 45 der Ruhr-Universität Bochum, <http://www.rub.de/marketing/aktuell/aktuell.htm>