

Online-Food-Retailing: Ein Markt im Aufschwung

Immer öfter werden über das Internet Lebensmittel gekauft. Noch sind jedoch nicht alle Verbraucher überzeugt. Wie Händlern der Durchbruch gelingen kann.



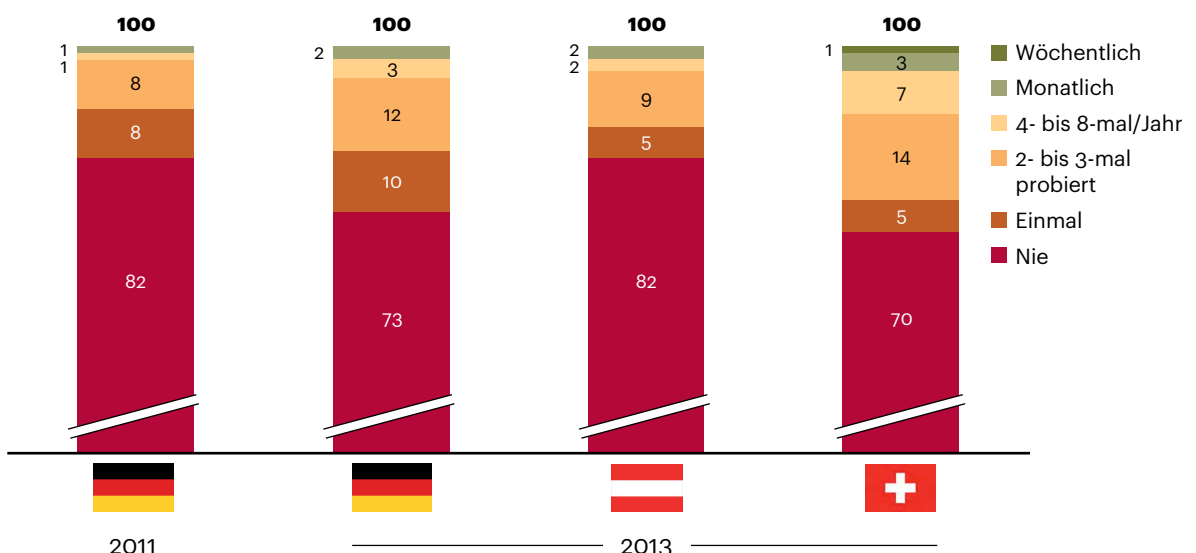
Verbraucher in Deutschland, Österreich und der Schweiz haben eines gemeinsam: Sie kaufen ihre Lebensmittel immer häufiger im Internet. Viele tun es jedoch nur probeweise – und kehren dann zum traditionellen Einkauf im stationären Handel zurück.

Was hindert Verbraucher am häufigeren Online-Einkauf und was sind ihre Erwartungen und Bedürfnisse? Was können Online-Lebensmitteleinzelhändler tun, um ihre Kunden in Stammkunden zu verwandeln und um von der wachsenden Nachfrage zu profitieren? Eine empirische Studie von A.T. Kearney gibt Antworten.

Dazu wurden im Zeitraum Mai bis Juli 2013 in Zusammenarbeit mit internationalen Teams der Universität zu Köln, der Universität St. Gallen und der Wirtschaftsuniversität Wien insgesamt rund 2.900 Konsumenten befragt, davon 1.410 in Deutschland, 908 in Österreich und 617 in der Schweiz. Männer (44 Prozent) und Frauen (56 Prozent), verschiedene Alters- und Einkommensklassen sowie Familiensituationen waren ausreichend repräsentativ in der Stichprobe vertreten.

Der allgemeine Trend ist unverkennbar: Der Online-Handel mit Lebensmitteln wächst. Während bei der letzten Untersuchung in Deutschland (2011, 700 Teilnehmer) 18 Prozent der Befragten angaben, Online-Food-Retailing-Angebote zu nutzen, stieg diese Quote bis 2013 auf 27 Prozent. Noch höher liegt die Quote in der Schweiz, wo 30 Prozent der Konsumenten schon einmal Lebensmittel online eingekauft haben. Im Zeitvergleich lässt sich also eine steigende Marktdurchdringung beobachten. Allerdings resultiert dieser Zuwachs primär aus „Probekäufen“ (bis zu dreimal ausprobiert). Nur ein deutlich geringerer Teil der Konsumenten hat den Online-Kanal in sein regelmäßiges Einkaufsverhalten integriert. Lediglich fünf Prozent der befragten Deutschen, vier Prozent der Österreicher und elf Prozent der befragten Schweizer kaufen wiederkehrend Lebensmittel im Internet („vier- bis achtmal pro Jahr“, „monatlich“ oder sogar „wöchentlich“).

Abbildung 1
Wie oft kaufen Konsumenten in Deutschland, Österreich und der Schweiz Lebensmittel im Internet? (in Prozent)



Quelle: A.T. Kearney Analyse

Positionsbestimmung für Deutschland, Österreich und die Schweiz

Deutschland

In Deutschland haben 91 Prozent der Befragten bereits Produkte und Dienstleistungen aller Art online eingekauft, 76 Prozent tun dies mindestens einmal im Monat. Lebensmittel und Getränke spielen dabei eine noch vergleichsweise geringe Rolle. Immerhin 27 Prozent aller Befragten haben schon einmal Lebensmittel online gekauft, aber nur zwei Prozent nutzen das Internet mindestens einmal im Monat, um Lebensmittel und Getränke einzukaufen. Dies schlägt sich in einem Online-Marktanteil von etwa 0,3 Prozent nieder. Insgesamt wird der deutsche Online-Food-Markt im Jahr 2012 auf 370 Millionen Euro geschätzt. Enthalten ist hier der Online-Einkauf des klassischen Supermarktsortiments inklusive Delikatessenversendern, aber exklusive Fast-Food-Lieferdiensten oder Ähnlichem.

Ein Drittel aller befragten Männer hat schon einmal Lebensmittel im Internet bestellt, bei den Frauen sind es nur 23 Prozent. Der Anteil der Online-Shopper ist in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen mit 35 Prozent am höchsten, gefolgt von 30 Prozent bei den 35- bis 44-Jährigen. Keine Rolle spielt der Kauf von Lebensmitteln im Internet derzeit für die deutschen Senioren. Wenn überhaupt, haben sie Lebensmittel im Internet nur probeweise aus Neugierde bestellt. Generell gilt analog zum Online-Handel mit Non-Food-Produkten: Je älter, desto geringer der Anteil der Online-Shopper. Wer besonders wenig (weniger als 80 Euro) pro Monat für Lebensmittel ausgibt, tut dies tendenziell nicht online. Hier liegt der Anteil der Online-Shopper deutlich unter 30 Prozent. Am höchsten ist der Anteil derjenigen, die bereits Lebensmittel im Internet gekauft haben, mit 35 Prozent bei den Befragten, die zwischen 80 und 120 Euro im Monat für Lebensmittel ausgeben. Die Verfügbarkeit eines Autos zur Tätigkeit des Einkaufs hatte in der Stichprobe überraschenderweise keinen Einfluss auf den Anteil der online getätigten Einkäufe: 30 Prozent aller Befragten mit Auto und ein Viertel aller Befragten ohne Auto haben online Lebensmittel eingekauft.

Die Deutschen schätzen am Online-Angebot vor allem die Nach-Hause-Lieferung. 38 Prozent der Befragten nannten dieses Motiv. Auf den weiteren Plätzen folgten Neugierde (33 Prozent), attraktive Preise (27 Prozent) und Zeitersparnis (25 Prozent). Im Gegensatz zu vielen Non-Food Warengruppen scheinen attraktive Promotions und andere Werbeaktionen kaum eine Rolle zu spielen – lediglich acht Prozent der Befragten haben sie genannt. Bei der Frage, wie die Attraktivität des Online-Lebensmittelhandels gesteigert werden kann, ist das Votum eindeutig: Je rund 80 Prozent der Befragten nannten die Möglichkeit, die Produkte vor Entgegennahme zu kontrollieren beziehungsweise ablehnen zu können. Skepsis gegenüber der Produktqualität äußert sich darüber hinaus in dem Wunsch von 72 Prozent der Befragten, bei einem von ihnen geschätzten Händler bestellen zu können. Von den führenden Lebensmitteleinzelhändlern bietet bisher lediglich EDEKA einen deutschlandweiten Lieferservice an. Versandkostenfreie Probebestellungen könnten für die Konsumenten ebenfalls attraktiv sein, wie 80 Prozent der Befragten bestätigen.

Österreich

Auch **der österreichische Online-Food-Markt** ist ein Wachstumsmarkt. Obwohl er mit 70 Millionen Euro noch vergleichsweise klein ist, sind die Wachstumsraten attraktiv: Von 2006 bis 2011 ist er um jährlich 13 Prozent gewachsen. Von 2012 bis 2016 wird er voraussichtlich um

weitere sieben Prozent pro Jahr zulegen. Im österreichischen Markt agieren nur eine überschaubare Zahl von Spielern mit BILLA als Marktführer (etwa 15 bis 20 Millionen Euro Online-Umsatz, 50 Prozent Wachstum im Jahr 2012). Erst kürzlich hat BILLA sein Angebot auf jetzt 5.000 Artikel erweitert und in den nächsten drei Jahren soll es über die Grenzen Wiens hinaus ausgedehnt werden. Schon heute wird ein durchschnittlicher Warenkorb von 80 Euro gegenüber 13 Euro im klassischen stationären Handel erzielt.

75 Prozent der befragten Österreicher haben bereits Produkte online eingekauft. Bücher (62 Prozent), Reisen (56 Prozent), Tickets (54 Prozent), Elektronik (51 Prozent) und Kleidung (49 Prozent) führen die Rangliste an. 18 Prozent der Befragten haben mindestens einmal Lebensmittel online eingekauft. Der Anteil regelmäßig wiederkehrender Kunden ist aber auch in Österreich mit vier Prozent sehr gering. Als Grund für die Online-Bestellung wurde insbesondere die Lieferung nach Hause genannt (52 Prozent), gefolgt von den Aspekten der generellen Zeitersparnis (34 Prozent) und Neugier (33 Prozent). Eine Bereitschaft für den Online-Einkauf von Lebensmitteln ist in Österreich durchaus vorhanden. Rund 60 Prozent der Befragten sind daran interessiert, sofern eine Nach-Hause-Lieferung angeboten wird. Bei Pick-Up-Angeboten äußerten immerhin noch 47 Prozent der Befragten Interesse. Deutlich geringer war das Interesse in den Frischekategorien mit 27 Prozent bei Lieferung und 34 Prozent bei Abholung. Interessanterweise sind die Bedenken der Konsumenten über die Qualität frischer Produkte bei der Nach-Hause-Lieferung demnach größer als bei der Abholung, weil mit Letzterer einfachere Reklamationen und Produktaustausch assoziiert werden. Für die Abholung besteht aber so gut wie keine Zahlungsbereitschaft. Über 80 Prozent der Befragten wären nicht bereit, für diesen zusätzlichen Service zu bezahlen. Demgegenüber sind immerhin 60 Prozent der Österreicher bereit, bis zu fünf Euro für die Nach-Hause-Lieferung zu bezahlen.

Schweiz

In der Schweiz haben 84 Prozent der 617 Befragten bereits Produkte und Dienstleistungen online eingekauft. Diese Affinität zu Online-Einkäufen schlägt sich aber nur begrenzt in Online-Einkäufen von Lebensmitteln nieder: Während 96 Prozent der Befragten bekannt ist, dass man Lebensmittel online einkaufen kann, haben es erst 30 Prozent der Schweizer ausprobiert. Gleichzeitig signalisierten aber 58 Prozent der Befragten eine generelle Bereitschaft für einen Online-Lebensmitteleinkauf. Für den derzeit rund 360 Millionen Schweizer Franken großen Online-Food-Markt bleibt also ein enormes Wachstumspotenzial, schließlich ist der Gesamtmarkt für Lebensmittel 49,5 Milliarden Schweizer Franken wert (Marktanteil Online: 0,7 Prozent). Von diesem Wachstumspotenzial haben LeShop und coop@home in der Vergangenheit eindrucksvoll profitiert. So wuchs LeShop seit 2006 jährlich um durchschnittlich 30 Prozent und auch coop@home legte kontinuierlich um einen zweistelligen Prozentbetrag zu. 2012 allerdings flachte das Wachstum aufgrund von Preisdruck und anhaltendem Einkaufstourismus ins grenznahe Ausland etwas ab: So musste LeShop erstmals eine Stagnation der Umsätze vermelden (coop@home allerdings mit einem Wachstum von plus 12,6 Prozent). Im ersten Halbjahr 2013 konnte LeShop wieder ein Wachstum erzielen (plus sieben Prozent gegenüber dem Vorjahr), das insbesondere durch die Mobilkanäle (Smartphone, Tablet) und die Abholformate DRIVE und RAIL getrieben wurde.

Die Schweizer Verbraucher schätzen am Online-Angebot insbesondere die Nach-Hause-Lieferung. 75 Prozent der Befragten nannten dieses Motiv. Mit signifikantem Abstand folgen Zeitersparnis (43 Prozent) und Neugierde (31 Prozent) auf den Plätzen zwei und drei. Weniger wichtig erscheinen Preis- und Promotion-Themen. Niedrige Preise, attraktive Promotions oder ein herausragendes Preis-Leistungs-Verhältnis wurden nur von fünf bis sieben Prozent der Befragten als Motiv für den Online-Einkauf genannt.

Welche zusätzlichen Angebote könnten zu einem weiteren Wachstum des Online-Lebensmittelhandels führen? Hier wurden zwei Argumente mit deutlichem Abstand am häufigsten genannt: Die Möglichkeit, Produkte bei der Lieferung zu kontrollieren und abzulehnen (67 Prozent) und die Garantie, dass die Lebensmittel am selben Tag oder einen Tag zuvor verpackt wurden (64 Prozent). Für diese Services existiert eine – wenn auch geringe – Zahlungsbereitschaft: Rund 40 Prozent der Befragten sagten, dass sie bis zu zwei Schweizer Franken pro Bestellung zahlen würden.

Welche Hürden es zu überwinden gilt

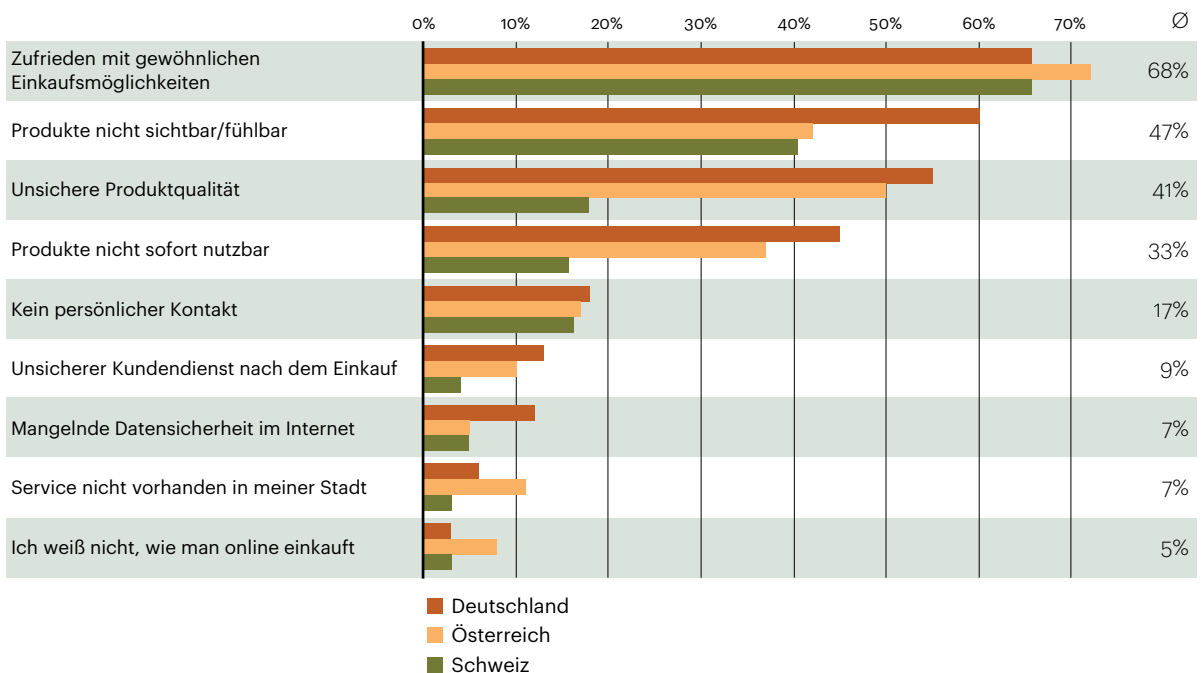
Auch wenn die Marktdurchdringung steigt, so besteht in den drei untersuchten Ländern nach wie vor signifikantes Potenzial. Woran liegt es also, dass 70 bis 82 Prozent der Befragten noch nie Lebensmittel im Internet bestellt haben?

Wie bei der letzten Befragung im Jahr 2011 bleibt die Zufriedenheit mit bestehenden Einkaufsmöglichkeiten das meistgenannte Kriterium gegen den Online-Einkauf.

Die befragten deutschen Konsumenten nennen drei weitere Argumente mit weitem Abstand vor anderen Bedenken: Die mangelnde Sicht- und Fühlbarkeit der Produkte, die damit verbundene unsichere Produktqualität sowie die fehlende sofortige Nutzbarkeit der Produkte. Fehlender persönlicher Kontakt, mangelnde Datensicherheit im Internet oder fehlendes Wissen über die vorhandenen Angebote scheinen keine Hinderungsgründe für deutsche Konsumenten zu sein.

Bei den schweizerischen und österreichischen Konsumenten ragen zwei Argumente heraus: Abermals die Zufriedenheit mit gewöhnlichen Einkaufsmöglichkeiten sowie die fehlende Sichtbarkeit der Produkte.

Abbildung 2
Warum Konsumenten keine Lebensmittel im Internet kaufen



Quelle: A.T. Kearney Analyse

“How to win in Fresh?”

In der „Offline-Welt“ spielt der Faktor Frische für Verbraucher bei der Auswahl des Supermarktes eine entscheidende Rolle. Er folgt an zweiter Stelle hinter dem Preis-Leistungs-Verhältnis und vor der Nähe beziehungsweise Erreichbarkeit der Filiale. Aufgrund des zunehmenden Gesundheitsbewusstseins vieler Verbraucher und der steigenden Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit werden Frischeprodukte auch in Zukunft eine zentrale Rolle im Kaufentscheidungsprozess der Konsumenten spielen.

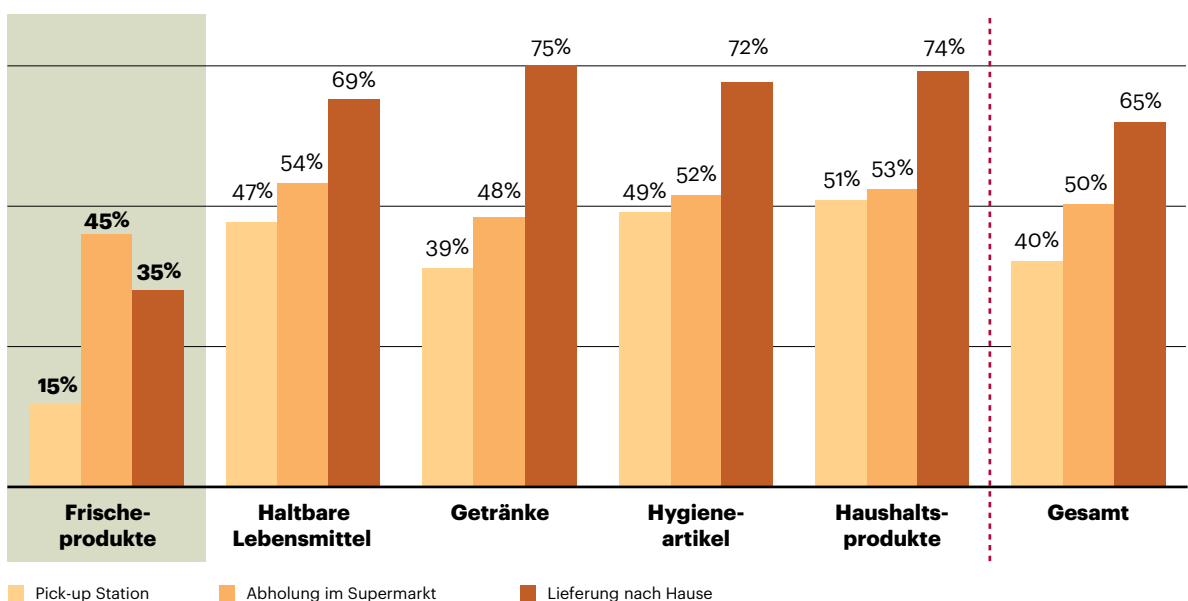
Dieser Umstand stellt insbesondere Internethändler vor Herausforderungen, da Frischekategorien eine deutlich geringere Online-Kaufbereitschaft aufweisen. So gaben 58 Prozent aller befragten Konsumenten in Deutschland an, dass ihnen beim Kauf von Frischeprodukten die Sicht- und Fühlbarkeit der Produkte besonders wichtig ist. Produktauswahl und Verfügbarkeit – Bereiche in denen Online-Händler gegenüber dem stationären Handel punkten könnten – werden als weniger wichtig eingestuft (44 und 43 Prozent).

Die bereits genannten Hinderungsgründe für den Lebensmittelkauf im Internet – Zweifel an Qualität und Frische der Produkte, Produkte nicht sichtbar/fühlbar – gelten also umso stärker für Frischeprodukte. 70 Prozent der befragten deutschen Konsumenten nannten Zweifel an Qualität und Frische als Grund, warum sie noch nie Frischeprodukte online gekauft haben, gefolgt von der mangelnden Sicht- und Fühlbarkeit (61 Prozent) sowie der fehlenden sofortigen Nutzbarkeit (43 Prozent). Die generell geringere Kaufbereitschaft verdeutlicht Abbildung 3. Auffällig ist, dass Frischeprodukte die einzige Kategorie sind, bei der ein höheres Interesse für Supermarkt-Pick-Up vorliegt, während ansonsten die Nach-Hause-Lieferung dominiert.

Abbildung 3
Kaufbereitschaft verschiedener Produktkategorien in Abhängigkeit verschiedener Geschäftsmodelle

Deutschland

(Anzahl Nennungen in %)

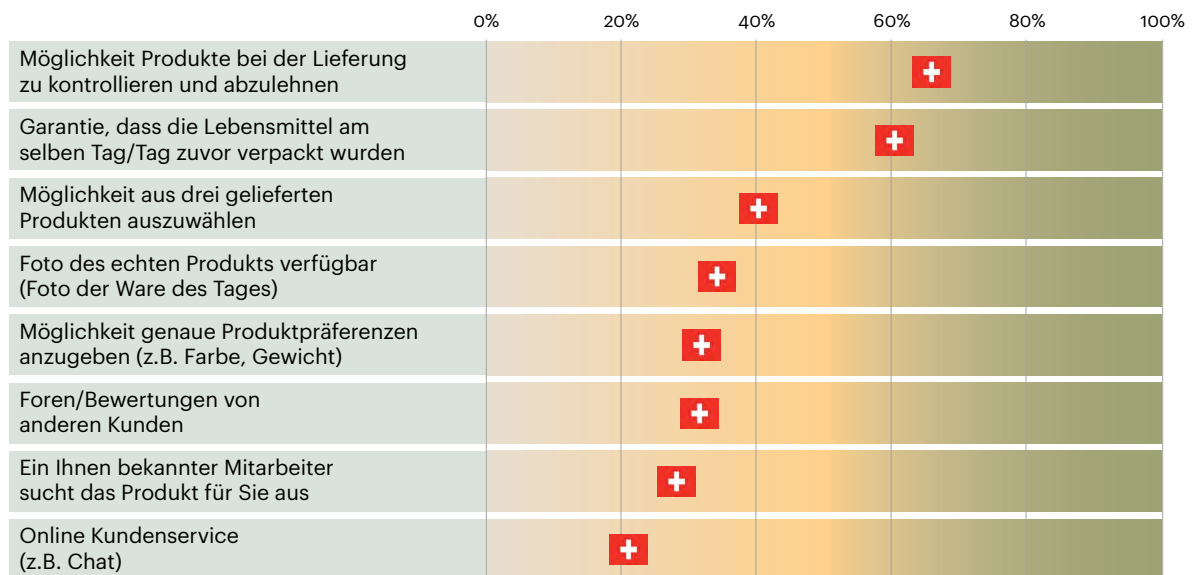


Quelle: A.T. Kearney Analyse

Wie können Internethändler ihre Kunden von ihrem Frischeangebot überzeugen und Vertrauen in Frische und Qualität der Produkte aufbauen? Die in Abbildung 4 illustrierten Ergebnisse der Konsumentenbefragung in der Schweiz geben Antwort.

Abbildung 4
Welche Veränderungen wünscht der Kunde, damit er online mehr frische Produkte einkaufen würde?

Anzahl Nennungen
 (in %, Beispiel Schweiz)



Quelle: A.T. Kearney Analyse

Bei den meistgenannten Antworten kristallisiert sich heraus, dass die Kunden in den Frischekategorien – analog zum Shoppingverhalten im Supermarkt – direkt Einfluss auf die Produktauswahl nehmen wollen und noch nicht bereit sind, diese Verantwortung an den Händler abzugeben. So steht die Möglichkeit, die Ware bei der Lieferung zu kontrollieren und gegebenenfalls direkt abzulehnen (63 Prozent), bei den Kunden an erster Stelle, gefolgt von der Garantie, dass die Ware am selben Tag oder am Vortag frisch verpackt wurde (59 Prozent). Auch der am dritthäufigsten genannte Wunsch, aus drei frischen Produkten eines auswählen zu können (36 Prozent), könnte den Konsumenten die Bedenken bei der Internetbestellung von frischen Lebensmitteln nehmen. Dieser Konsumentenwunsch nach größtmöglicher Flexibilität hat allerdings signifikante Auswirkungen auf die Supply-Chain-Kosten, weshalb die wenigsten Händler dies in der Praxis umsetzen können.

In Deutschland gaben 67 Prozent der Befragten an, dass sie sich genaue Angaben über Herkunftsland, Produzenten und Nährwerte der Frischeprodukte wünschen. In einer aktuellen Studie zum Thema regionale Lebensmittel kam A.T. Kearney zu dem Ergebnis, dass Verbraucher in Deutschland, Österreich und der Schweiz genau über die Herkunft regionaler Produkte informiert werden wollen. 45 Prozent sagen, dass dies ihren Konsum erhöhen würde.

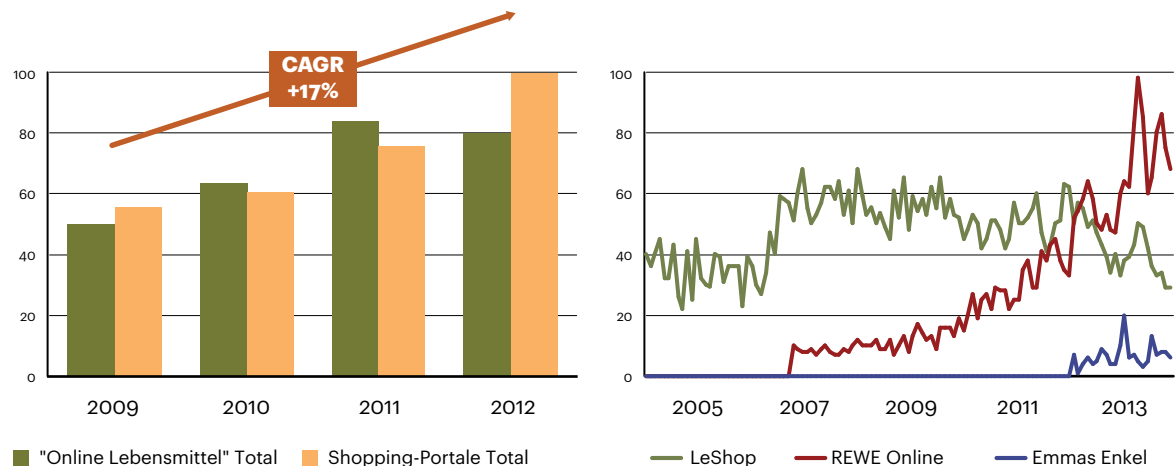
Händler könnten die Tatsache für sich nutzen, dass sich im Internet eine übersichtliche Verknüpfung von Produkt- und spezifischen Informationen viel leichter umsetzen lässt als im Supermarkt. Anders als in der Offline-Welt, in der Investitionen in Bildschirme, QR-Codes oder Ähnliches anfallen, kann man im Internet Informationen nur einen Klick entfernt verfügbar machen, aktualisieren und an das aktuelle Angebot anpassen. Darüber hinaus lässt sich mittels intelligenter Up- und Cross-Selling-Maßnahmen der Durchschnittsbon erhöhen. So liegt es nahe, dem Online-Kunden, der gerade frische Pfifferlinge oder ein Stück Fleisch in seinen virtuellen Warenkorb gelegt hat, passende Einkaufsvorschläge und Rezeptideen vorzuschlagen.

Steigende Suchanfragen für Online-Food

Das steigende Interesse an Online-Food-Angeboten spiegelt sich auch im Google-Suchverhalten der Konsumenten wider. Die Google-Suchkategorie „Online grocery shopping“, die eine Vielzahl von Schlagwörtern rund um das Thema beinhaltet, verzeichnete zwischen 2009 und 2011 im deutschsprachigen Raum ein signifikantes Wachstum von rund 30 Prozent jährlich. 2012 zeigte sich eine Stagnation der Suchanfragen auf hohem Niveau. Diese ist zurückzuführen auf Lern- und Gewöhnungseffekte sowie insbesondere auf die gestiegene Bekanntheit der etablierten Online-Angebote. Diese Faktoren haben das Google-Suchverhalten verändert. Dennoch liegen die durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten seit 2009 bei plus 17 Prozent.

Abbildung 5
Entwicklung Google-Suchanfragen insgesamt und für ausgewählte Spieler

(Abbildungen normiert)



Quellen: Google int./Google Trends; A.T. Kearney Analyse

Darüber hinaus lässt sich seit Jahren ein klarer Trend in der Gerätenutzung feststellen. Das mobile Internet und damit die mobilen Suchanfragen gewinnen an Bedeutung. So verzeichneten Suchanfragen von Mobiltelefonen im Jahr 2012 fast eine Verdopplung (plus 86 Prozent) und die Anfragen von Tablets erfuhren mehr als eine Verdreifachung gegenüber 2011 (plus 357 Prozent).

Ein wachsendes Interesse der Konsumenten lässt sich auch auf der Ebene einzelner Retailer beobachten. So sieht man beispielsweise für REWE Online ein deutlich gestiegenes Google-Suchaufkommen seit 2009 mit Spitzenwerten im Jahr 2013. Im Vergleich hierzu hat LeShop aus

der Schweiz, das bereits im April 1998 online gegangen ist, zwischen 2007 und 2012 vergleichsweise konstante Google-Suchanfragen verzeichnet. Hier ist 2013 ein leichter Rückgang zu beobachten. Auch beim noch jungen Spieler Emmas Enkel, der im Oktober 2011 in Düsseldorf gestartet ist, sieht man die wachsende Resonanz der Kunden anhand der sich entwickelnden Zahl von Suchanfragen.

Wie Retailer profitieren können

Die vorliegenden Studienergebnisse eröffnen Händlern ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten, um bei zunehmender Digitalisierung nachhaltig erfolgreich zu sein. Effiziente Operations, Kundengewinnung und Kundenbindung stehen dabei im Mittelpunkt.

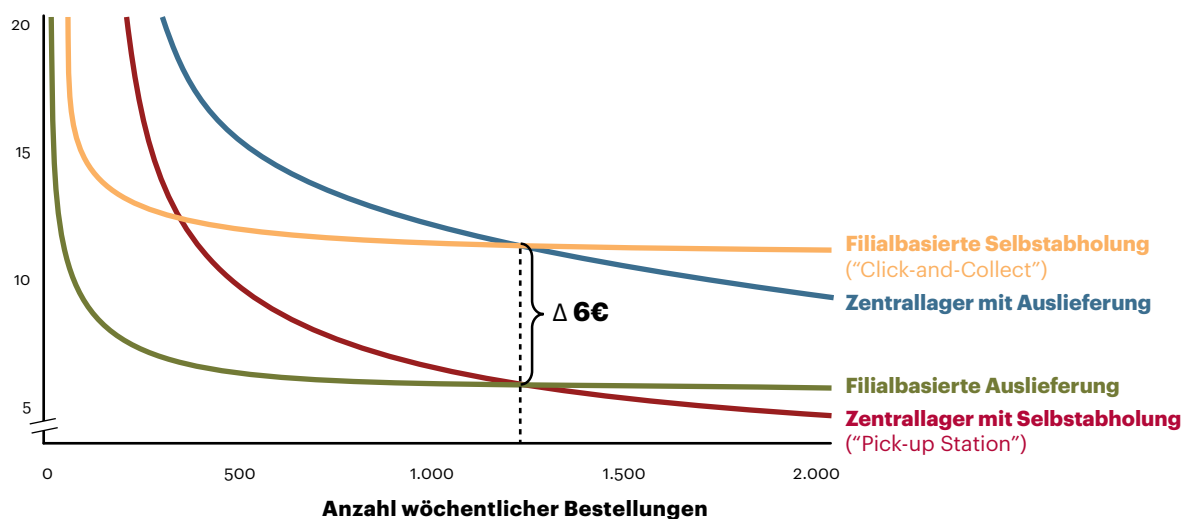
Effiziente Operations. Neben dem intensiven Wettbewerb, preissensiblen Kunden und niedrigen Margen, stellen die hohen Logistikkosten eine zusätzliche Herausforderung für Online-Lebensmittelhändler dar. Die Wahl des richtigen Geschäftsmodells und seine kontinuierliche Verbesserung sind entscheidend, um Kosten zu optimieren und das Online-Geschäft profitabel zu betreiben. Untersucht man die unterschiedlichen Kostenstrukturen, so sieht man schnell signifikante Skalenvorteile. Bei einer geringen Anzahl an Online-Bestellungen, also wenige Hundert pro Woche, ist die filialbasierte Selbstabholung aufgrund geringer Fixkosten die günstigste Lösung. Die durchschnittlichen Kosten liegen hier bei etwa sieben bis acht Euro pro Bestellung und bestehen fast ausschließlich aus Personalkosten. Etwa ab einer vierstelligen Bestellanzahl pro Woche werden Zentrallagerlösungen aufgrund des höheren Automatisierungsgrades und somit geringerer Personalkosten vorteilhafter. Hierbei kann es gelingen, die Kosten pro Bestellung auf etwa vier bis fünf Euro zu reduzieren. Bei einer Zentrallagerlösung stellen die Personalkosten rund zwei Drittel der Kosten dar, der Rest entfällt auf Infrastruktur und Energie.

Die Kostenanalyse zeigt, dass die Wahl des Geschäftsmodells – in Abhängigkeit von erwartetem Marktpotenzial und Wachstum – profitabilitätskritisch ist. Auch die anderen Hebel zur

Abbildung 6

Kosten pro Bestellung in Abhängigkeit der Anzahl wöchentlicher Bestellungen

Kosten pro Bestellung (in Euro)



Quelle: A.T. Kearney Analyse

Optimierung der Supply-Chain-Kosten sollten eingesetzt werden: Möglichst kurze Wege aus den Lagern zu den Kunden, eine fortschrittliche Routenplanung, wettbewerbsfähige Personalkosten und ein fokussierter Kundenservice, der Konversionsraten und Warenkörbe maximiert, sind wesentliche Faktoren.

Kundengewinnung. Online-Food-Retailer müssen den Mehrwert ihres Angebotes breiter und deutlicher kommunizieren. Der Großteil der befragten Verbraucher nannte die Zufriedenheit mit bestehenden Einkaufsmöglichkeiten als Hauptgrund gegen den Online-Einkauf. Ein beträchtlicher Teil der Bevölkerung ist darüber hinaus gar nicht über die Möglichkeit informiert, Lebensmittel im Internet zu kaufen. Ein Blick ins Ausland zeigt Erfolgsbeispiele: Tesco in Großbritannien profitiert zum einen von seiner über Jahre etablierten Marktposition und gewinnt zum anderen mit einer transparenten Darstellung seines Online-Angebotes – etwa über kurze Inside-Videos – das Vertrauen der Verbraucher. Die deutschsprachigen Märkte sind darüber hinaus von einer hohen Preissensibilität geprägt. Durch ein deutliches Preisversprechen im Online-Kanal kann Vertrauen gewonnen und Kunden können vom regelmäßigen, wiederholten Einkauf überzeugt werden. Tesco und Asda (die führenden britischen Lebensmitteleinzelhändler) bieten, wie auch einige deutsche Händler, ein solches Preisversprechen an.

Das Angebot an Frischeprodukten spielt für die Konsumenten eine entscheidende Rolle bei der Wahl ihres Supermarktes. Möchten Online-Food-Retailer zu einer ernsthaften Alternative zum stationären Handel werden, müssen sie das Vertrauen der Verbraucher insbesondere in den Frischekategorien gewinnen. Eine transparente und effiziente Supply Chain, kulante Rückgabe- und Produktauswahlmöglichkeiten sowie ein umfangreiches Informationsangebot zu den angebotenen Produkten können helfen, die gegenwärtigen Barrieren zu beseitigen. Amazon, der größte Internethändler der Welt, hat die Relevanz von Frischeprodukten bereits erkannt und testet AmazonFresh derzeit in Los Angeles und Seattle. Für das Jahr 2014 ist der Ausbau in 20 weiteren Ballungszentren geplant.

Um Einkäufe zu stimulieren, bedarf es zudem eines überzeugenden Kundenbewertungssystems. 55 Prozent der Befragten in Deutschland nannten die unsichere Produktqualität als Hinderungsgrund. Demgegenüber sagten 70 Prozent, dass gute, glaubwürdige Kundenbewertungen die Wahrscheinlichkeit eines Einkaufs erhöhen würden. Umfangreiche, tagesaktuelle Produktinformationen zahlen ebenfalls auf diesen Aspekt ein. E-Mart, der größte Einzelhändler in Südkorea, ist ein gutes Beispiel für sehr umfangreiche Hersteller-/Produzenteninformationen, Tipps zur optimalen Nutzung und Weiterverarbeitung des Produktes, Rezeptbeispiele und vieles mehr.

Kundenbindung. Als signifikanter Erfolgshebel wurde zudem eine erfolgreiche Kundenbindung identifiziert. Den wenigsten Händlern ist es bislang gelungen, die Probekäufer in langfristig treue Kunden umzuwandeln. Während im Durchschnitt 28 Prozent aller Befragten in Deutschland, Österreich und der Schweiz online Lebensmittel eingekauft haben, taten dies im Durchschnitt nur etwa drei Prozent monatlich oder öfter. Tesco hat beispielsweise ein umfangreiches Treueprogramm und damit verbundene Kundenprofile entwickelt, die Online- und Offline-Einkäufe miteinander verknüpfen. Basierend auf den Einkaufsgewohnheiten können dann beispielsweise personalisierte Promotions beworben werden. FreshDirect in den USA kombiniert starke Analytik und umfangreiches Data Mining, um den Kunden einerseits attraktive Angebote zu unterbreiten und andererseits Impulskäufe zu stimulieren. Eine weitere Möglichkeit der intensivierten Kundenbindung ist eine Wunschlistenfunktion wie sie zum Beispiel bei Marks & Spencer existiert. So gelingt es, das Sortiment fortlaufend und nachhaltig an die Kundenbedürfnisse anzupassen.

Autoren



Dr. Mirko Warschun, Partner, München
mirko.warschun@atkearney.com



Lennart Krüger, Consultant, Düsseldorf
lennart.krueger@atkearney.com



Niklas Vogelpohl, Consultant, New York
niklas.vogelpohl@atkearney.com

Wir danken unseren Kollegen Sylvia Feilhauer und Martin Ruppert für ihre wertvolle Unterstützung.

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney rund 3.200 Mitarbeiter in 39 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

Amerika (Mittel-, Nord- und Südamerika)	Atlanta	Detroit	San Francisco
	Calgary	Houston	Sao Paulo
	Chicago	Mexico City	Toronto
	Dallas	New York	Washington, D.C.

Europa	Amsterdam	Kiew	Oslo
	Berlin	Kopenhagen	Paris
	Brüssel	Lissabon	Prag
	Bukarest	Ljubljana	Rom
	Budapest	London	Stockholm
	Düsseldorf	Madrid	Stuttgart
	Frankfurt	Mailand	Warschau
	Helsinki	Moskau	Wien
	Istanbul	München	Zürich

Asien-Pazifik	Bangkok	Mumbai	Singapur
	Hong Kong	New-Delhi	Sydney
	Jakarta	Peking	Tokio
	Kuala Lumpur	Seoul	
	Melbourne	Shanghai	

Naher Osten und Afrika	Abu Dhabi	Johannesburg	Riad
	Dubai	Manama	

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
Marketing & Communications
Kaistraße 16 A
40221 Düsseldorf

Tel.: +49 211 13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de

© 2013, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

The signature of our namesake and founder, Andrew Thomas Kearney, on the cover of this document represents our pledge to live the values he instilled in our firm and uphold his commitment to ensuring "essential rightness" in all that we do.