

ATKearney

Online-Handel mit Lebensmitteln: Fokus als Schlüssel zum Erfolg

Nur wenn Anbieter sich differenzieren, schaffen sie erfolgreich den Durchbruch aus der Nische.



ATKearney

Auf einen Blick



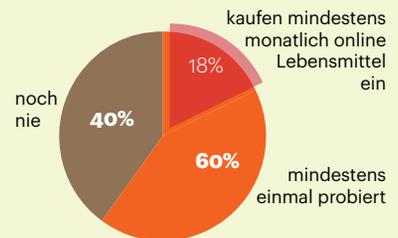
Warten auf den Durchbruch im Massenmarkt

Der Online-Handel mit Lebensmitteln (Online Food Retail-OFR) wächst weiter – bleibt aber ein kleiner Markt in Deutschland. Sein Anteil am gesamten Lebensmittelmarkt ist 2018 auf 1,5 Prozent gestiegen (2016: 1,2 Prozent).

Einmal, aber dann nie wieder?

60 Prozent der deutschen Konsumenten haben mindestens einmal Lebensmittel im Internet bestellt.

Doch nur **18 Prozent** kaufen ihre Lebensmittel regelmäßig, das heißt mindestens monatlich, online ein.



Eine Frage des Geldes

Der durchschnittliche OFR-Kunde hat ein vergleichsweise hohes Nettoeinkommen von rund 3.000 Euro monatlich und gibt mehr als 120 Euro pro Woche für Lebensmittel aus.

Mehrverdiener und Konsumenten mit höheren Ausgaben für Lebensmittel kaufen häufiger online ein als Geringverdiener.

Komfort entscheidet

Was sind die wichtigsten Vorteile beim Onlinekauf von Lebensmitteln?

72% die Lieferung nach Hause

52% die Unabhängigkeit von den Öffnungszeiten des stationären Lebensmittelhandels

50% die Zeitersparnis beim Einkauf

Viele Anbieter, **wenige bekannt**

Rang 1: **REWE** (81%)

Rang 2: **Amazon Fresh** (65%)

Rang 3: **mymuesli** (57%) und **HelloFresh** (56%)



Potenziale **zur Differenzierung entlang der Customer Journey**

In der Kundenwahrnehmung ist der Online-Markt nicht ausdifferenziert. So können Konsumenten keine Anbieter nennen, die ihren Schwerpunkt zum Beispiel auf Breite des Sortiments, oder auf Innovationen oder auf Spezialsortiment und Services setzen.

- Konsumenten mit speziellen Anforderungen an Lebensmittel (wie Unverträglichkeiten) kaufen deutlich häufiger online ein – 78 Prozent haben OFR ausprobiert oder kaufen sogar regelmäßig online ein
- Konsumenten mit unterschiedlichen Einkaufsgewohnheiten (spontane und planende Einkäufer) setzen unterschiedliche Schwerpunkte entlang ihrer Customer Journey:
 - Spontane Einkäufer, die meist nur für sich alleine kleine Mengen einkaufen, wünschen sich vor allem eine einfach zu bedienende Suchfunktion (82 Prozent) und einen schnellen Bestellvorgang (75 Prozent).
 - Routineeinkäufer, die ihre Einkäufe planen und ein größeres Einkaufsvolumen haben, lassen sich durch detaillierte Produktinformationen (71 Prozent) und Produktproben (56 Prozent) überzeugen.

Große Unterschiede **in kleiner Nische**

Online-Lebensmittelkonsumenten sollten differenziert betrachtet werden, um die Segmente mit dem größtem Potenzial anzugehen.

Wachsender Markt mit zurückhaltenden Marktteilnehmern

Der Markt für Online-Lebensmittelhandel (Online Food Retail – OFR) wächst langsam, aber stetig: Mittlerweile macht er 1,5 Prozent des deutschen Lebensmitteleinzelhandels aus, während es 2016 noch 1,2 Prozent waren. Doch trotz des Wachstums ist das Engagement, insbesondere der etablierten Marktteilnehmer, in diesem Segment mittlerweile weniger dynamisch als in den letzten Jahren.

Als einziger der großen Offline-Spieler investiert REWE weiter in diesen Bereich (zum Beispiel mit der Lieferflat Mitte 2018 und Eröffnung eines high-tech Verteilzentrums im September 2018). Bei der geographischen Expansion des Angebots hat sich REWE in den letzten zwei Jahren jedoch zurückgehalten und konzentriert sich laut Vorstandsvorsitzendem Lionel Souque darauf, „die Qualität in den 75 Städten zu verbessern, wo [REWE] schon präsent [ist]“¹. Der Discounter der Gruppe, Penny, ist seit 2017 online aktiv, jedoch nur mit Non-Food, Wein und Spirituosen.

Während sich die großen Marktteilnehmer zurückhalten, sind kleine, reine Online-Player auf Expansionskurs.

Die weiteren, bekannten Offline-Spieler warten eher ab oder bauen ihr Angebot nur verhalten aus: So beschränkt sich das Engagement der Edeka-Gruppe im letzten Jahr auf die Ausweitung des Online-Angebots „Edeka Box“ der Edeka Südbayern Ende 2018 nach München und eine Beteiligung der Edeka Rhein-Ruhr am niederländischen Online-Supermarkt Picnic. Um Edekas Lieferdienst Bringmeister ist es 2018 ruhiger geworden. Lidl stellte sogar das nahezu fertig entwickelte Onlineangebot Lidl-Express 2017 vor Start wieder ein und auch sein Kochboxenangebot, Lidl Kochzauber, wurde 2019 gestoppt. Auch der mit Spannung erwartete Herausforderer AmazonFresh musste seine ehrgeizigen Ambitionen reduzieren: Nach schneller Expansion nach Berlin, Hamburg und München in 2017 wurde 2018 kein weiteres Liefergebiet erschlossen.

Den großen Marktteilnehmern stehen eine Vielzahl von kleineren, reinen Online-Spielern gegenüber, die ihr Angebot permanent ausbauen und rasch expandieren: So zum Beispiel der bereits erwähnte Online Supermarkt Picnic, der erst 2018 in den deutschen Markt eingetreten ist. Auf Expansionskurs sind beispielsweise auch der Online-Supermarkt getnow.de (Investitionen im Rheinland in 2018) und der Online-Supermarkt myenso (Crowdfunding-Kampagne zur Expansionsfinanzierung Ende 2018).

¹ <https://www.welt.de/regionales/nrw/article177757186/Rewe-Chef-Lionel-Souque-Wir-verdienen-noch-kein-Geld-mit-dem-Online-Lebensmittelhandel.html>

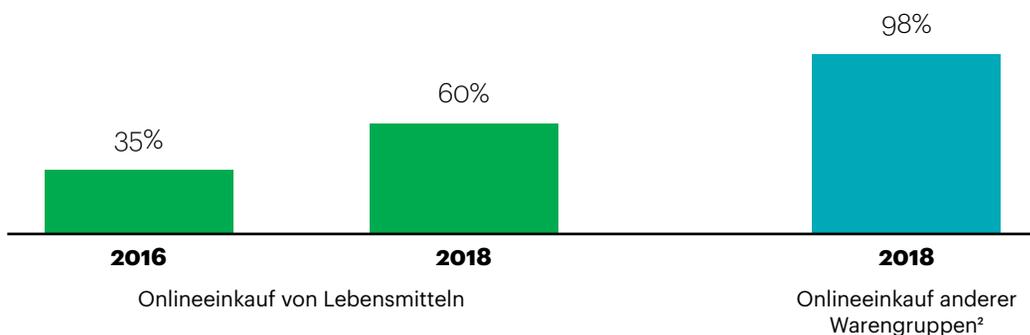
Die Sicht der Konsumenten – A.T. Kearney befragt Verbraucher

Ist der Onlinehandel mit Lebensmitteln also nur für Nischenmarken attraktiv? Wo liegen die größten Chancen? A.T. Kearney hat eine für Deutschland repräsentative Konsumentenstudie mit über 500 Befragten durchgeführt, um das Potenzial des deutschen Online-Lebensmittelhandels einzuschätzen. Die Ergebnisse zeigen, dass der Markt sehr differenziert betrachtet und bearbeitet werden muss.

Zunächst ist festzustellen: 2018 haben bereits deutlich mehr Deutsche den Onlineeinkauf von Lebensmitteln ein oder mehrere Male ausprobiert – 60 Prozent statt noch 35 Prozent bei unserer Befragung in 2016 (Abbildung 1). Allerdings kaufen nur 18 Prozent der Befragten regelmäßig, das heißt mindestens einmal im Monat, Lebensmittel online. Die geringe Durchdringung des Marktes wird noch deutlicher, wenn man diese Zahlen mit denen des Onlineeinkaufs anderer Warengruppen, wie Elektronik oder Bücher vergleicht: Hier haben nahezu 100 Prozent aller Deutschen den Onlinekanal bereits einmal ausprobiert und 59 Prozent nutzen ihn sogar regelmäßig. Das Wachstum kommt also zum einen daher, dass die Anzahl der Menschen zunimmt, die den Online-Einkauf von Lebensmittel testen oder sehr unregelmäßig nutzen. Zum anderen resultiert es aus einer kleineren Personengruppe, die ihre Lebensmittel regelmäßig online einkauft.

Abbildung 1

Anteil Befragter¹, die den Onlineeinkauf von Lebensmitteln mindestens einmal ausprobiert haben und Vergleich mit anderen Warengruppen



¹ Befragung von Konsumenten zwischen 15 und 80 Jahren

² z.B. Elektronik, Bücher, etc.

Mindestens einmal online Lebensmittel eingekauft beinhaltet folgende Ausprägungen:

Nur einmal, Ich habe es 2-3 Mal ausprobiert, 4-8 Mal pro Jahr, monatlich, wöchentlich oder häufiger

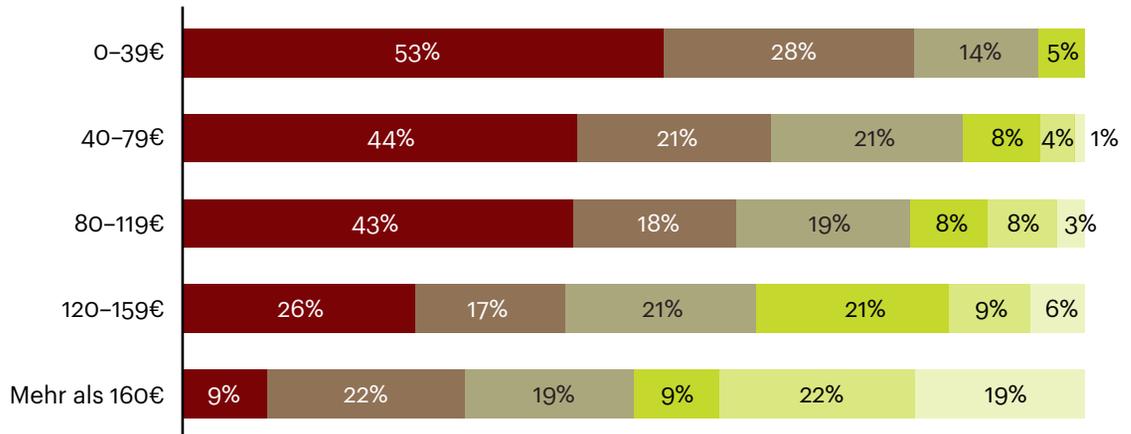
Quelle: A.T. Kearney Analyse

Aus unserer Untersuchung geht hervor, dass diese kleine Gruppe an regelmäßigen OFR-Nutzern durchschnittlich 120 Euro pro Woche für Lebensmittel für eine durchschnittliche Haushaltsgröße von drei Personen ausgibt und ein monatlich verfügbares Nettoeinkommen von rund 3.000 Euro hat. Die Altersspanne ist breit – regelmäßige OFR-Nutzer finden sich bei achtzehnjährigen genauso wie bei über fünfzigjährigen Konsumenten.

Interessant ist zudem, dass Gruppen mit bestimmten Merkmalen eine signifikant höhere Affinität zum Onlineeinkauf von Lebensmittel zeigen (Abbildungen 2.1 und 2.2).

Abbildung 2.1

Je höher die wöchentlichen Ausgaben für Lebensmittel¹, desto höher die Bereitschaft, online Lebensmittel einzukaufen



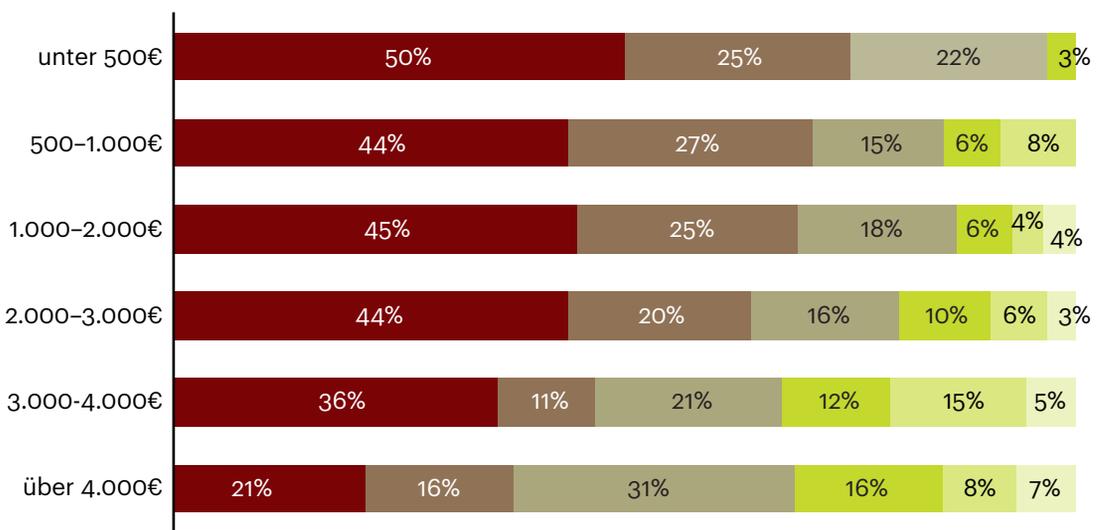
¹ Ausgaben pro Haushalt

Häufigkeit Onlineeinkauf Lebensmittel: ■ Nie ■ Ich habe es bereits einmal ausprobiert ■ Ich habe es 2-3 Mal ausprobiert ■ 4-8 Mal pro Jahr ■ Monatlich ■ Wöchentlich oder häufiger

Quelle: A.T. Kearney Analyse

Abbildung 2.2

Konsumenten mit höherem monatlichen Nettoeinkommen kaufen regelmäßiger online Lebensmittel ein



Häufigkeit Onlineeinkauf Lebensmittel: ■ Nie ■ Ich habe es bereits einmal ausprobiert ■ Ich habe es 2-3 Mal ausprobiert ■ 4-8 Mal pro Jahr ■ Monatlich ■ Wöchentlich oder häufiger

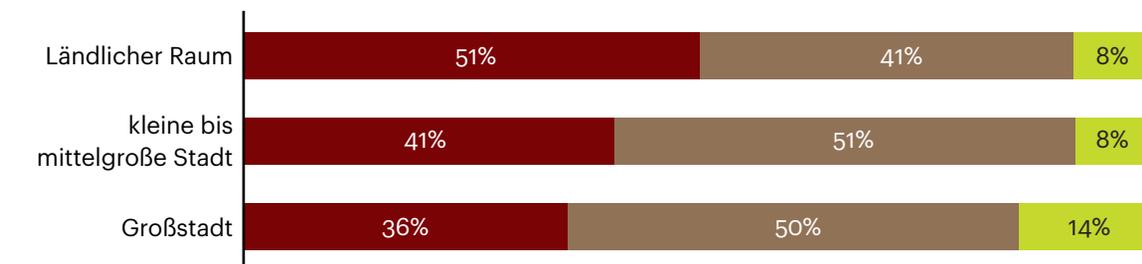
Quelle: A.T. Kearney Analyse

Ein Beispiel hierfür ist der Zusammenhang zwischen Einkommen und der Regelmäßigkeit des Online-Lebensmittelkaufs: Konsumenten mit einem höheren, monatlich verfügbaren Nettoeinkommen kaufen deutlich häufiger monatlich und wöchentlich oder häufiger online ein (z.B. acht bzw. sieben Prozent bei einem Einkommen von mehr als 4.000 Euro im Vergleich zu jeweils 4 Prozent bei einem Einkommen von 1.000 bis 2.000 Euro). Die gleiche Tendenz zeigt sich bei steigenden wöchentlichen Ausgaben für Lebensmittel: 41 Prozent der Konsumenten, die wöchentlich mehr als 160 Euro für Lebensmittel ausgeben, kaufen diese monatlich, wöchentlich oder häufiger online ein. Bei wöchentlichen Lebensmittelausgaben von unter 40 Euro sind es nur noch fünf Prozent. Dies manifestiert sich auch im durchschnittlichen Warenkorb, der in unserer Umfragen-Stichprobe online mit 42 Euro deutlich höher ist als im stationären Handel (34 Euro). Dieser Unterschied kann auch durch Mindestbestellwerte (z.B. für versandkostenfreie Lieferung) bei OFR bedingt sein.

Zudem kaufen Konsumenten in städtischen Räumen deutlich regelmäßiger ihre Lebensmittel online als eher ländlichen Gegenden wohnen: 14 Prozent der Befragten in Großstädten (>100.000 Einwohner) kaufen monatlich oder häufiger online ein, während es im ländlichen Raum (<5.000 Einwohner) nur acht Prozent sind. Obwohl dies unter Einbezug der Dichte des Supermarktnetzes in Städten eher überraschend scheint, bedingt in diesem Fall wohl das Angebot zu einem gewissen Grad die Nachfrage. Selbst Marktführer REWE ist „nur“ in 75 deutschen Städten präsent. Allerdings bieten viele der kleineren Spieler ihren Service in ganz Deutschland an: So liefern HelloFresh, Lebensmittel.de und allyouneedfresh bundesweit an jede Adresse.

Abbildung 3

Konsumenten, die in größeren Städten leben, kaufen regelmäßiger online Lebensmittel ein



Häufigkeit Onlineeinkauf Lebensmittel: ■ Nie ■ Unregelmäßig ■ Regelmäßig
 Quelle: A.T. Kearney Analyse

Wie weitere Umfrageergebnisse zeigen, ist die Entfernung zum nächsten stationären Lebensmitteleinzelhändler nicht der einzige wichtige Punkt für eine Entscheidung für beziehungsweise gegen OFR, denn Komfort in verschiedenen Ausprägungen bleibt aus Sicht der Konsumenten weiterhin der Hauptvorteil von OFR. So sehen 72 Prozent der Befragten die Lieferung nach Hause, 52 Prozent die Unabhängigkeit von den Öffnungszeiten des stationären Lebensmittelhandels und 50 Prozent die Zeitersparnis beim Einkauf als wichtigste Vorteile des Onlinelebensmitteleinkaufs im Vergleich zum stationären Lebensmitteleinzelhandel.

Zudem ist auffällig, dass viele OFR-Spieler nur einem kleinen Teil der Konsumenten bekannt sind und es keinen linearen Zusammenhang zwischen absoluter Größe und Bekanntheitsgrad gibt. So kennen 81 Prozent der Befragten den Marktführer REWE. Amazon Fresh liegt auf Platz zwei mit 65 Prozent und mymuesli und HelloFresh folgen mit 57 Prozent beziehungsweise 56 Prozent. Lidl Kochzauber, Lebensmittel.de und Bringmeister kennen hingegen weniger als ein Drittel der Konsumenten.

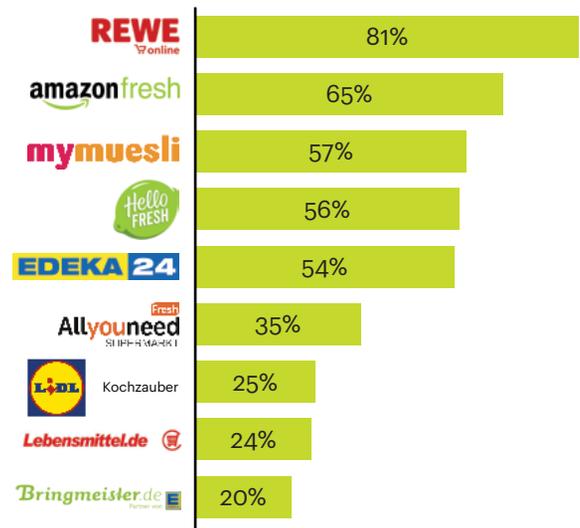
Abbildung 4

Der Hauptvorteil des Online-Lebensmittelhandels bleibt der Komfort, wobei nur wenige Anbieter der breiten Masse bekannt sind

Hauptvorteile des Online-Lebensmittelkaufes¹
(Mehrfachnennungen möglich)



Anbieter Online-Lebensmittelhandel²
(Mehrfachnennungen möglich)



¹ Auswahl der Vorteile ab 20% Nennung
² Auswahl der Anbieter ab 20% Nennung
 Quelle: A.T. Kearney Analyse

Attraktives Potenzial in spezifischen Kundensegmenten und Nischen

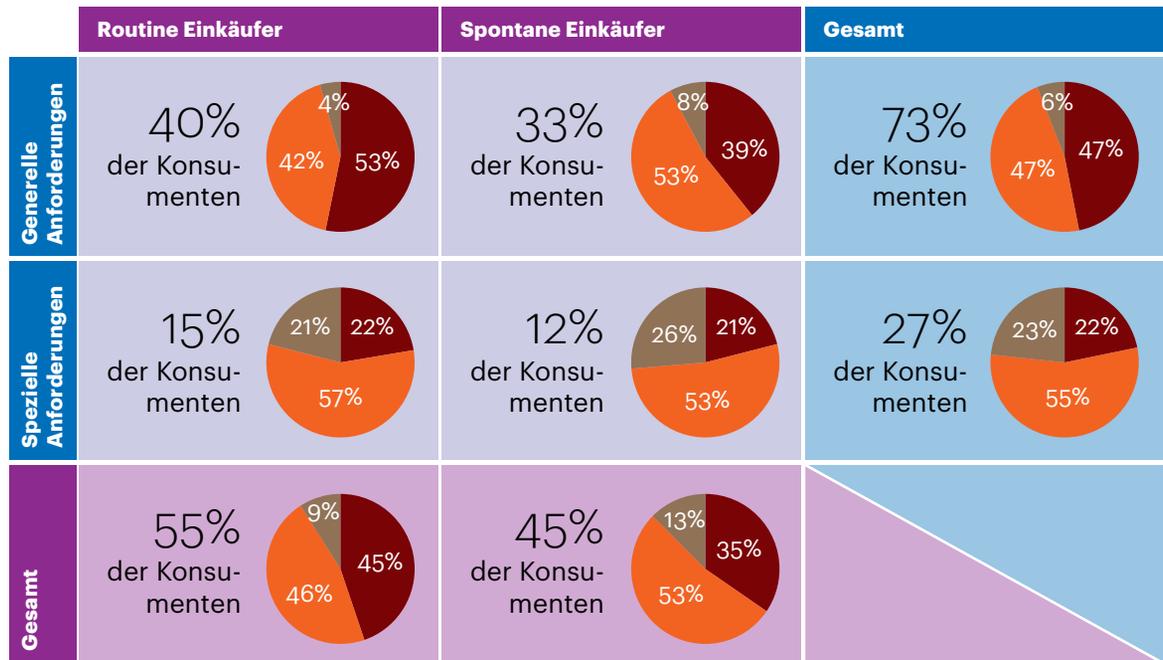
Der OFR-Markt zeigt also weiterhin grundsätzlich attraktive Charakteristika, da einkommensstarke Konsumenten mit relevanten Lebensmittelausgaben onlineaffin sind. Abseits demographischer Merkmale haben wir Konsumenten in unserer Studie in verschiedene Segmente unterteilt, um differenziertere Aussagen zum Potenzial von OFR treffen zu können: Zum einen wurden Konsumenten gebeten, einzuschätzen, ob sie sich eher für einen spontanen Einkäufer oder einen Routineeinkäufer halten. Während der erste Lebensmittel häufig, in kleineren Mengen und vor allem für sich selbst kauft, erledigt der zweite die Einkäufe für mehrere Personen, in großen Mengen und an festgelegten Tagen (zum Beispiel Samstags). Zum anderen wurden die Befragten anhand ihrer Antworten auf bestimmte Fragen in Konsumenten mit generellen und Konsumenten mit speziellen Anforderungen an Lebensmittel eingeteilt. In der zweiten Gruppe finden sich sowohl Konsumenten mit Lebensmittelunverträglichkeiten (wie Laktoseintoleranz) als auch einem besonderen Interesse an Ernährung (zum Beispiel an besonderen Zutaten oder sportgerechter Nahrung).

Konsumenten mit speziellen Anforderungen kaufen deutlich häufiger online ein als Konsumenten mit allgemeinen Anforderungen.

Auf oberster Ebene zeigt unsere Umfrage einen leicht höheren Anteil der Routineeinkäufer als der der spontanen Shopper (55 Prozent versus 45 Prozent). Auch das grundsätzlich unterschiedliche Profil dieser zwei Konsumentengruppen über Kanäle (online versus stationär) hinweg bestätigt sich: Der Routineeinkäufer kauft seltener ein (durchschnittlich alle 3,2 Tage versus alle 2,3 Tage bei spontanen Shoppern) und tätigt die Einkäufe für einen größeren Haushalt (durchschnittlich 2,6 Personen im Vergleich zu 2,1 Personen bei spontanen Einkäufern). Der Anteil der Konsumenten mit allgemeinen Anforderungen an Lebensmittel überwiegt hingegen klar: Nur 27 Prozent der Befragten stellen besondere Anforderungen an Lebensmittel. Diese kleine Gruppe gibt allerdings dann auch deutlich mehr für Lebensmittel aus (knapp 100 Euro pro Woche) und verbringt mehr Zeit im Supermarkt (34 Minuten pro Besuch verglichen mit dem Gesamtdurchschnitt über alle Konsumentensegmente hinweg von 31 Minuten).

Abbildung 5

Übersicht verschiedener Konsumentensegmente und Regelmäßigkeit des Online-Einkaufs von Lebensmitteln



■ Nie
 ■ Unregelmäßig
 ■ Regelmäßig
 ● Häufigkeit Onlineeinkauf von Lebensmitteln
 „Unregelmäßig“ = Ich habe es bereits einmal ausprobiert, Ich habe es 2-3 Mal ausprobiert, 4-8 Mal pro Jahr;
 „Regelmäßig“ = Monatlich, Wöchentlich oder häufiger
 Quelle: A.T. Kearney Analyse

Natürlich lassen sich diese zwei Segmentierungen auch kombinieren. Betrachtet man die OFR-Affinität der Oberkategorien und Untersegmenten und ihrer Kombinationen, zeigen sich interessante Tendenzen: So haben Konsumenten mit speziellen Anforderungen schon deutlich häufiger OFR ausprobiert oder kaufen sogar regelmäßig Lebensmittel online ein (78 Prozent der Befragten) als Konsumenten mit allgemeinen Anforderungen (53 Prozent der Befragten). Unsere Umfrage zeigt zudem auch eine leicht stärkere Onlineaffinität der spontanen Einkäufer, da 66 Prozent der Befragten in dieser Gruppe OFR bereits ausprobiert haben beziehungsweise sogar regelmäßig online Lebensmittel einkaufen, während es bei den Routineeinkäufern nur 55 Prozent der Befragten sind. Auf unterster Kundensegmentebene sind die spontanen Shopper mit speziellen Anforderungen das onlineaffinste (26 Prozent kaufen häufiger als einmal im Monat online Lebensmittel ein), aber auch kleinste Segment (12 Prozent der Befragten), während im größten Segment der Routinekäufer mit allgemeinen Anforderungen (40 Prozent der Befragten) nur vier Prozent regelmäßig online Lebensmittel einkaufen. Im zweitgrößten Segment der Routinekäufer mit allgemeinen Anforderungen (33 Prozent) haben immerhin über 60 Prozent der Befragten bereits einmal online Lebensmittelkauf ausprobiert, allerdings kaufen nur acht Prozent regelmäßig online ein.

Unterschiedliche Anforderungen der Kundensegmente entlang der Customer Journey

Es gibt also innerhalb der breiten Masse der deutschen Lebensmittelkonsumenten unterschiedlich große Segmente, die eine variierende Affinität zum Onlineeinkauf von Lebensmitteln haben. Unsere Umfrage zeigt außerdem, dass sich auch die Anforderungen dieser Segmente an OFR unterscheiden. Für die Strukturierung der Anforderungen nutzen wir die sogenannte „Customer Journey“, die die „Reise“ des Kunden von Kaufauslöser (wie leerer Kühlschrank) über Suche (zum Beispiel online durch eine Suchfunktion bzw. -maschine) und Abwicklung (Kauf und Lieferung) hin zu Aftersales (zum Beispiel Onlinebewertungen) abbildet. In unserer Umfrage wurden den Befragten verschiedene Vorschläge zu Maßnahmen entlang der Customer Journey vorgelegt – jeweils mit der Frage verknüpft, ob die Umsetzung des jeweiligen Punktes sie davon überzeugen würde, online Lebensmittel einzukaufen.

Abbildung 6
Kundensegmente zeigen unterschiedliche Schwerpunkte und Bedürfnisse entlang der Customer Journey

		Routine Einkäufer	Spontane Einkäufer	Generelle Anforderungen	Spezielle Anforderungen
Übergreifend	Abomodelle	34%	39%	30%	53%
	Produktproben	56%	63%	54%	74%
Auslöser	Rezeptvorschläge	30%	39%	31%	45%
	Social Media Präsenz	7%	7%	5%	13%
	Websitedesign	21%	25%	21%	28%
	Angebote/Preisreduktionen	56%		49%	74%
	Einfach zu bedienende Suchoption		82%	79%	91%
Suche, Kauf und Aftersales	Erklärungsvideos zur Bedienung	15%	19%	14%	26%
	Klare & detaillierte Produktinformation	71%	73%	67%	86%
	Personalisierungsmöglichkeiten	43%	52%	40%	65%
	Foren zu Austausch und Bewertung	28%		20%	49%
	Schneller Bestellvorgang		75%	69%	91%
	Niedriger Mindestbestellwert		21%	17%	32%
	Geringe Lieferzeit und -kosten		35%	34%	37%
	Ernährungs-Apps	29%	35%	25%	51%

Je dunkler, umso relevanter für das Kundensegment
 Nicht abgefragt
 Schwerpunkt in der Customer Journey

Quelle: A.T. Kearney Analyse

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Kundensegmente sehr unterschiedliche Schwerpunkte entlang der Customer Journey legen, die ihre Entscheidung beeinflussen, Lebensmittel im Internet zu kaufen oder nicht: Bei den spontanen Shoppers ist die Schnelligkeit und Einfachheit des Bestellvorgangs (Suche und Kaufabwicklung) von größter Bedeutung, um sie von OFR zu überzeugen, während bei Routineeinkäufern die Kaufauslöser- und Aftersalesphase den Ausschlag geben. So steht bei spontanen Shoppers eine schnelle und einfach zu bedienende

Suchfunktion ganz oben auf der Liste ihrer Bedürfnisse (82 Prozent der spontanen Shopper geben an, dass sie diese Funktion von OFR überzeugen würde), dicht gefolgt von einem schnellen Bestellvorgang (75 Prozent) und klaren und detaillierte Produktinformationen (73 Prozent). Auch den Routineeinkäufern sind klare und detaillierte Produktinformationen wichtig (71 Prozent), allerdings gefolgt von Produktproben (56 Prozent) und onlinespezifischen Angeboten und Preisreduktionen (56 Prozent), die beide in der Kaufauslöserphase ansetzen. Konsumenten mit speziellen Anforderungen, unabhängig davon, ob sie spontane Shopper oder Routineeinkäufer sind, kann man hingegen vor allem in der Kaufauslöser- und Suchphase überzeugen. So wünschen sich diese eine einfach zu bedienende Suchfunktion (91 Prozent), einen schnellen Bestellvorgang (91 Prozent) und klare und detaillierte Produktinformationen (86 Prozent), aber auch Produktproben und onlinespezifische Angebote und Preisreduktionen überzeugen fast drei Viertel dieser Gruppe. Zudem sind die Konsumenten mit speziellen Anforderungen die einzige Gruppe, die relevantes Interesse an einer Ernährungs-App zeigt (51 Prozent).

Unterschiedliche Kundensegmente legen verschiedene Schwerpunkte entlang der Customer Journey.

Die Analyse zeigt ebenfalls interessante segmentübergreifende Ergebnisse: Die Möglichkeit zur Personalisierung von Produkten ist beispielsweise immerhin bei 47 Prozent der Konsumenten ein Grund, Lebensmittel online zu bestellen – ein Trend, von dem beispielsweise mymuesli profitiert. Abomodelle bzw. Lieferflats, wie sie jetzt beispielsweise REWE anbietet, sind hingegen weniger attraktiv – nur 36 Prozent der Befragten lassen sich hiervon überzeugen. Bei Konsumenten mit speziellen Anforderungen sind es immerhin 53 Prozent. Ein Grund hierfür könnten die durchschnittlich höheren Ausgaben kombiniert mit der höheren Onlineaffinität dieser Konsumentengruppe sein, sodass sich eine Flatrate schneller rentiert. Interessant ist zudem, dass eine kurze Lieferzeit, niedrige Mindestbestellwerte und geringe Lieferkosten ebenfalls nur knapp ein Drittel der Konsumenten überzeugen. Hier könnten also weitere Monetarisierungspotenziale zum Beispiel in Form von höheren Mindestbestellwerten und differenzierten Lieferkostenmodellen liegen, die OFR-Spieler ausnutzen sollten. Social-Media-Präsenz, Website-Design und Erklärvideos werden von den Konsumenten hingegen eher als Hygienefaktoren gesehen und sind entsprechend für weniger als ein Drittel der Konsumenten entscheidend.

Unklare Positionierung und weiße Flecken in der OFR-Landkarte – ein Ausblick

Im letzten Teil der Umfrage wurden Umfrageteilnehmern verschiedene Positionierungsschwerpunkte vorgelegt und abgefragt, ob sie in der Praxis OFR-Anbieter mit den jeweiligen Schwerpunkten kennen. Die Schwerpunkte wurden basierend auf Hypothesen zu potenziell optimalen Angeboten für die einzelnen Kombinationen der Kundensegmente entwickelt: Der „effiziente Zeitoptimierer“ fokussiert sich auf Schnelligkeit in Suche, Kaufabwicklung und Lieferung und will hiermit vor allem auf spontane Shopper überzeugen. Der „Generalist mit ausgewählten Services“ soll hingegen mit seinem breiten Sortiment, der Verfügbarkeit einer Bewertungs- und Erfahrungsberichtsfunction und relevanten Inhalten wie Rezepten vor allem Routineeinkäufer und Konsumenten mit allgemeinen Anforderungen ansprechen. Der „Innovationstreiber“ mit innovativem Sortiment und modernem Design und der „serviceorientierte Fachhandel“ mit großer Produktauswahl für spezifische Ernährung und vielfältigen Produktinformationen sollen hingegen vor allem Konsumenten mit speziellen Anforderungen an Lebensmittel ansprechen.

Abbildung 7

Im OFR-Markt gibt es weiße Flecken, die unzureichend durch die derzeit (wahrgenommene) Positionierung existierender Spieler ausgefüllt werden

Positionierung	Beschreibung	Bekanntheitsgrad ¹
 Effizienter Zeitoptimierer	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Bestellvorgänge und geringe Lieferzeiten • Geringe Mindestbestellwerte • Einfach zu bedienende Internetseiten 	71%
 Generalist mit ausgewählten Services	<ul style="list-style-type: none"> • Große Produktauswahl • Verfügbarkeit von Bewertungen oder Erfahrungsberichten • Angebot zusätzlicher Services (z.B. Rezepte) 	54%
 Innovationstreiber	<ul style="list-style-type: none"> • Verkauf innovativer Produkte (z.B. Kochboxen, Fitnessprodukte) • Modernes Design der Internetseite 	41%
 Serviceorientierter Fachhändler	<ul style="list-style-type: none"> • Große Produktauswahl für spezifische Ernährung (z.B. vegan, laktosefrei) • Detaillierte Produktinformation (z.B. Herkunft) • Zusätzliche Services (z.B. Rezepte) 	24%

¹ Anteil der Befragten, die bereits OFR ausprobiert haben, denen Anbieter mit entsprechender Positionierung bekannt sind
Quelle: A.T. Kearney Analyse

Bei Durchführung der Analyse für die Gesamtgruppe der Befragten zeigt sich, dass es klar abgegrenzte weiße Flecken gibt, die kein existierender Anbieter mit seiner (wahrgenommenen) Positionierung füllen kann: So ist der „effiziente Zeitoptimierer“ die bekannteste Positionierung, die etwas über 70 Prozent der Befragten, die bereits OFR ausprobiert haben, im heutigen Markt wiederfinden. Dies bestätigt die im vorhergegangenen Kapitel bereits erläuterte Hypothese, dass die derzeitigen Angebote in Bezug auf Schnelligkeit von Lieferung und Bestellung vielleicht bereits ausreichend für deutsche Konsumenten sind – oder sie sich einfach nicht bewusst sind, dass eine Lebensmittellieferung innerhalb von sehr kurzen Zeiträumen – zum Beispiel 24 Stunden – in vielen Ländern bereits Standard ist. An zweiter Stelle liegt die generalistische Positionierung, die 54 Prozent der Befragten mit OFR-Erfahrung bei existierenden Marktteilnehmern wiederfinden. Dieser niedrige Prozentsatz ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass viele der heutigen Anbieter wie mymuesli oder HelloFresh ein stark begrenztes Sortiment vorweisen. Umso überraschender ist, dass nur 41 Prozent beziehungsweise 24 Prozent der Umfrageteilnehmer mit OFR-Erfahrung als „Innovationstreiber“ bzw. „serviceorientierte Fachhändler“ positionierte Anbieter kennen. Dies zeigt, dass auch die spezialisierten OFR-Spieler an ihrer Positionierung und der Kommunikation dieser arbeiten sollten.

Es zeigen sich deutliche weiße Flecken bei der Positionierung von Online Food Anbietern, beispielsweise die Positionierung „Innovationstreiber“.

Bei Durchführung der selben Analyse per Kundensegment bleibt die allgemeine Staffelung der Positionierungsschwerpunkte über die Segmente hinweg gleich. Es gibt aber trotzdem Ergebnisse, die weitere Einblicke in die Präferenzen der Kundensegmente geben: So geben Konsumenten mit speziellen Anforderungen über die verschiedenen Positionierungsschwerpunkte hinweg grundsätzlich häufiger an, dass sie Anbieter kennen, die diese anbieten. Dies könnte auf ihre generell höhere Onlineaffinität und damit einhergehende Auseinandersetzung mit den Online-Angeboten zurückzuführen sein. Interessant ist auch, dass leicht mehr Routineeinkäufer (73 Prozent) als spontane Shopper (69 Prozent) Anbieter mit einer schnelligkeitsfokussierten Positionierung kennen. Dies spricht dafür, dass diese zwei Kundensegmente unterschiedliche Verständnisse von und Erwartungen an Schnelligkeit haben.

Fokus als Schlüssel zum Erfolg – ein Plädoyer für differenzierte Herangehensweisen

Unsere Studie zeigt deutlich, dass die optimistischen Prognosen zur OFR-Entwicklung der vergangenen Jahre bisher nicht eingetroffen sind. Aus diesem Grund verhält sich ein Großteil der Marktteilnehmer mittlerweile zurückhaltend und investiert nur begrenzt. Unsere Studienergebnisse zeigen aber auch, dass die Zurückhaltung nicht unbedingt angebracht ist: In der breiten Masse der deutschen Konsumenten gibt es Segmente, die große Potenziale zeigen und als Treiber des Marktes fungieren könnten, so beispielsweise die Konsumenten mit speziellen Anforderungen an Lebensmittel, die sich bereits heute stark mit OFR auseinandersetzen.

Es ist also ein Paradigmenwechsel bei den OFR-Spielern nötig: Anstatt stationäre Angebote online zu replizieren, sollte das Onlinegeschäft eigenständig betrachtet werden. Das kann bedeuten, dass andere Kundensegmente im Fokus stehen; diese sollten in einem ersten Schritt klarer definiert werden. Die Segmentierung nach Kaufroutine (spontan versus geplant) und Produkthanforderungen ist nur eine Herangehensweise und eine Vielzahl an weiteren Ansätzen ist denkbar. Im darauffolgenden Schritt sollte die Positionierung beziehungsweise das Geschäftsmodell an diesen Kundensegmenten ganzheitlich ausgerichtet werden. Hierbei sollte jeder Schritt entlang der Customer Journey und seine Wichtigkeit für ein bestimmtes Kundensegment analysiert und betrachtet werden. Auf diese Weise können differenzierte Entscheidungen – auch unter Einbeziehung potenzieller (Dys-)Synergien mit einem gegebenenfalls existierenden Offline-Geschäft – für beziehungsweise gegen bestimmte Geschäftsmodellelemente getroffen werden. Im letzten Schritt sollte die Positionierung dann über die für das Kundensegment passendsten Kanäle breit kommuniziert werden.

Denn auch für die Marktteilnehmer, die entweder bewusst eine Entscheidung zur Bearbeitung des ganzen Marktes getroffen oder sich bereits auf eine Nische fokussiert haben, zeigt unsere Studie klaren Handlungsbedarf auf. Ihre Positionierungen sind nur in wenigsten Fällen den Konsumenten bereits bekannt. Dies kann unterschiedliche Gründe von mangelnder Kommunikation bis hin zu fragmentierter Umsetzung entlang der Customer Journey haben.

Grundsätzlich steht fest: OFR in Deutschland birgt weiterhin ungenutzte Wachstumspotenziale – die bloße Übertragung stationärer Geschäftsmodelle reicht zur Nutzung dieser aber nicht aus.

Autoren



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



Anne Limper-Menapace,
Consultant, Düsseldorf
anne.limper-menapace@atkearney.com



Franziska Neumann,
Consultant, Berlin
franziska.neumann@atkearney.com



Alexander Pins,
Consultant, Düsseldorf
alexander.pins@atkearney.com

Die Autoren danken Indira Banerjea für ihren wertvollen Beitrag zu dieser Studie.



A.T. Kearney is a leading global management consulting firm with offices in more than 40 countries. Since 1926, we have been trusted advisors to the world's foremost organizations. A.T. Kearney is a partner-owned firm, committed to helping clients achieve immediate impact and growing advantage on their most mission-critical issues. For more information, visit www.atkearney.com.

Americas

Atlanta	Dallas	San Francisco
Bogotá	Detroit	São Paulo
Boston	Houston	Toronto
Calgary	Mexico City	Washington, D.C.
Chicago	New York	

Asia Pacific

Bangkok	Kuala Lumpur	Seoul
Beijing	Melbourne	Shanghai
Brisbane	Mumbai	Singapore
Hong Kong	New Delhi	Sydney
Jakarta	Perth	Tokyo

Europe

Amsterdam	Ljubljana	Paris
Berlin	London	Prague
Brussels	Madrid	Rome
Bucharest	Milan	Stockholm
Copenhagen	Moscow	Vienna
Düsseldorf	Munich	Warsaw
Lisbon	Oslo	Zurich

**Middle East
and Africa**

Abu Dhabi	Dubai	Johannesburg
Doha	Istanbul	Riyadh

For more information, permission to reprint or translate this work, and all other correspondence, please email: insight@atkearney.com.

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.

A.T. Kearney Korea LLC is a separate and independent legal entity operating under the A.T. Kearney name in Korea.

A.T. Kearney operates in India as A.T. Kearney Limited (Branch Office), a branch office of A.T. Kearney Limited, a company organized under the laws of England and Wales.

© 2019, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.