

Ludwig Theuvsen

# Lebensmittelvertrieb über das Internet. Chancen und Strategien kleiner und mittelständischer Hersteller

Welche Chancen eröffnet das Internet kleinen und mittelständischen Lebensmittelherstellern für die Vermarktung ihrer Produkte? Der folgende Beitrag grenzt die Gruppe der Unternehmen mit realistischen Erfolgsaussichten im B2C-Bereich ab und diskutiert alternative Wettbewerbsstrategien.

## 1 Einführung

### Strukturwandel und Online-Vertrieb in der Lebensmittelindustrie

Die Lebensmittelindustrie gehört mit 5.500 Unternehmen, mehr als 550.000 Beschäftigten sowie einem Umsatz von rund 127 Mrd. Euro zu den bedeutendsten Industriezweigen Deutschlands. Die Ernährungsindustrie wird maßgeblich durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt. So hatten noch im September 1999 mehr als drei Viertel aller Unternehmen des produzierenden Ernährungsgewerbes weniger als 100 Mitarbeiter und nur 0,4 % der Unternehmen hatten mehr als 1.000 Beschäftigte (BMVEL 2001). Unverkennbar ist jedoch, daß Strukturveränderungen in Gang gekommen sind, die das Bild der verschiedenen Teilbranchen erheblich verändern werden und z.T. bereits verändert haben. Branchen, die in wenigen Prozessschritten relativ homogene Produkte herstellen (Zucker, Öle und Fette u.ä.), sind bereits heute durch einen hohen Konzentrationsgrad gekennzeichnet (Weindlmaier und Floriot 2001). Andere Branchen, etwa die Milchwirtschaft, haben erst einen Teil eines unvermeidbar erscheinenden Konzentrationsprozesses durchlaufen. So ist die Zahl der Molkereien in Deutschland bereits von etwa 3000 Anfang der 60er Jahre auf nur noch 120 im Jahre 2001 zurückgegangen (o.V., 2002), doch wird ein weiterer Rückgang auf maximal 30 Unternehmen bis zum Jahre 2010 erwartet (Rabobank, 2000). Wieder andere Branchen, etwa die Brauwirtschaft, stehen noch ganz am Anfang eines tiefgreifenden Strukturwandels (Menrad 2001).

Die Gründe für den zu beobachtenden Strukturwandel in der Lebensmittelindustrie sind vielfältig. Sie reichen von der Globalisierung der Märkte, die das grenzüberschreitende Wachstum auch der Lebensmittelindustrie begünstigt, über Einstellungs- und Verhaltensänderungen, die sich u.a. in wandelnden Verbrauchsgewohnheiten niederschlagen, bis zu technologischen Veränderungen, die die den Stellenwert der Realisierung von Economies of Scale steigen lassen. Zu den bedeutsamsten Einflußgrößen zählt jedoch die erhebliche und sich immer noch erhöhende Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel. In Deutschland vereinten die zehn größten Lebensmitteleinzelhändler im Jahr 2000 bereits 84 % der Umsätze im Lebensmittelbereich auf sich; auf die 30 führen-

den Anbieter entfielen sogar 98 % der Umsätze (Menrad 2001; M + M Eurodata 2001).

Die starke Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel verschafft den dort agierenden Unternehmen eine ganz erhebliche Nachfragemacht, die in einem hohen Preis-, Innovations- und Auslistungsdruck auf die Lebensmittelhersteller ihren Niederschlag findet. Dieser Druck ermöglicht es dem Handel, an die Hersteller weitreichende Forderungen, etwa die nach einer bundesweiten oder sogar internationalen Belieferung mit einem möglichst kompletten, Handels- und Herstellermarken umfassenden Sortiment, zu richten. Kleine und mittelständische Unternehmen der Lebensmittelindustrie stoßen vor diesem Hintergrund schnell an ihre finanziellen, technologischen und organisatorischen Grenzen. Als Folge dieser Entwicklung wird für die kommenden Jahre ein deutlicher Rückgang der Zahl kleiner und mittelständischer Lebensmittelhersteller erwartet (Menrad 2001; Olbrich 2001).

Angesichts der zentralen Bedeutung, die die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel für die Zukunftsaussichten kleiner und mittelständischer Lebensmittelhersteller besitzt, ist die Aussicht auf einen anderen Vertriebskanal für die Hersteller außerordentlich verlockend. Ein solcher alternativer Vertriebskanal steht mit dem Internet seit einigen Jahren zur Verfügung, wird im Lebensmittelbereich allerdings bislang nur wenig genutzt. Zur Disintermediation, d.h. zur Ausschaltung von Handelsstufen mit Hilfe des Internet (Zerdick et al. 2001), in diesem Fall des Lebensmitteleinzelhandels, ist es daher bislang noch nicht in nennenswertem Umfang gekommen. Dementsprechend gaben im Herbst 1999 in einer Umfrage der Fittkau & Maaß GmbH nur 3,5 % von 21.450 befragten Online-Nutzern an, bereits einmal Lebensmittel im Internet gekauft zu haben. Auch wenn dieser Wert bis zum Frühjahr 2001 auf 6,8 % gestiegen war, lehnten doch weiterhin 43 % der Haushalte prinzipiell Lebensmittelbestellungen über das Internet ab (o.V. 2000; Wilke 2002).

Die Aussagen zur zukünftigen Bedeutung des internetbasierten Lebensmittelvertriebs fallen aktuell sehr unterschiedlich aus. Auf der einen Seite sind skeptische Stimmen zu vernehmen, die die besonderen Herausforderungen des Online-Vertriebs von Lebensmitteln betonen und seine Zukunftsaussichten daher zurückhaltend beurteilen. Verwiesen wird in diesem Zusammenhang u.a. auf logistische Probleme sowie die fehlenden technischen Möglichkeiten zur

Übermittlung wichtiger Qualitätseigenschaften von Lebensmitteln (Wilke 2002). Auf der anderen Seite werden aber auch mehr oder weniger optimistische Szenarien für den internetbasierten Lebensmittelvertrieb entworfen (de Figueiredo, 2000; Doluschitz und Emmel 2002). Bücher, Tonträger usw., die gegenwärtig den Online-Handel dominieren, werden dann lediglich als Vorreiter eines zu erwartenden Wachstums des Online-Vertriebs auch im Lebensmittelbereich betrachtet (o.V. 2000).

Die Frage, inwieweit Lebensmittelhersteller das Internet als Vertriebskanal nutzen können, muß vor dem Hintergrund der widerstreitenden Meinungen als offen betrachtet werden. Ungeachtet dessen haben einige Lebensmittelhersteller inzwischen erfolgreiche E-Commerce-Aktivitäten gestartet. Exemplarisch sei auf die Klosterbrauerei Neuzelle GmbH verwiesen, die seit ungefähr fünf Jahren unter [www.klosterbrauerei.com](http://www.klosterbrauerei.com) Online-Bestellungen ihrer Produkte durch Privatpersonen aus dem In- und Ausland entgegennimmt und gegenwärtig etwa 5 % ihres Umsatzes über das Internet generiert. Weitere Beispiele für Online-Aktivitäten von Lebensmittelherstellern stammen u.a. von Käseereien (z.B. Sennerei Untermaiselstein; URL: <http://www.bergkaese.de>), Wurst- und Schinkenherstellern (z.B. Gut Riedelsbach; URL: <http://www.gut-riedelsbach.de>) und Winzern (z.B. Winzervereinigung Freyburg-Unstrut eG; URL: <http://www.winzervereinigung-freyburg.de>).

Der folgende Beitrag nimmt die skizzierten Entwicklungen zum Anlaß, die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen eines internetbasierten Vertriebs durch kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller zu stellen. Im Mittelpunkt steht einmal die Überlegung, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit ein Lebensmittelhersteller realistische Erfolgsaussichten im ECommerce hat (Kap. 2). Des weiteren wird analysiert, welche Wettbewerbsstrategien die Unternehmen im Online-Geschäft verfolgen können, um die sich bietenden Chancen auch nutzen zu können (Kap. 3).

Bei der Auseinandersetzung mit diesen beiden Fragen werden aus Gründen des Umfangs verschiedene Einschränkungen vorgenommen. So konzentriert sich der Beitrag auf Geschäftsbeziehungen zwischen Herstellern und Endverbrauchern, also den Business-to-Consumer-Bereich, da für kleine und mittelständische Hersteller aufgrund ihrer schwachen Position gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel die Umgehung dieser Handelsstufe (Disintermediation) von besonderer Bedeutung ist. Diese Eingrenzung erlaubt es zugleich, die vorwiegend technischen Fragestellungen, die im Business-to-Business-Bereich unter dem Stichwort „Supply Chain Management“ behandelt werden (Yang 2000; Tan et al. 2000), aus der Betrachtung auszuklammern.

Des weiteren werden keine Waren betrachtet, die eine ununterbrochene Tiefkühlkette erfordern, da bei diesen Produkten der E-Commerce im Business-to-Consumer-Bereich an logistischen Hemmnissen scheitern muß. Schließlich erfolgt – ungeachtet des weltumspannenden Charakters des Internet – eine Beschränkung auf den Inlandsvertrieb, der u.a. aus Sprach- und Kostengründen im Regelfall wesentlich realistischer als ein weltweiter Vertrieb ist.

## **2 Erfolgsaussichten des Online-Direktvertriebs von Lebensmitteln**

Die Erfolgsaussichten des internetbasierten Vertriebs von Lebensmitteln durch Hersteller hängen entscheidend von den gegebenen technologischen und psychologischen Rahmenbedingungen ab, die die Möglichkeiten der Nutzung des Internet als Vertriebskanal sowie die Bereitschaft der Nachfrager, im Internet Lebensmittel einzukaufen, bestimmen.

Zu den wichtigsten technologischen Merkmalen des Internet zählt seine Offenheit. Als offen wird ein System bezeichnet, das im Verbund mit anderen Systemen einsetzbar ist, weil es öffentlich zugängliche, allgemein akzeptierte Regeln einhält (Picot et al. 2001). Eine zentrale Rolle kommt in diesem Zusammenhang dem durch das TCP/IP-gesetzten Standard zu, der die Verknüpfung unterschiedlicher Hardware- und Software-Komponenten ermöglicht und dafür sorgt, daß das Internet von jedem Interessierten genutzt werden kann. Der für den ECommerce notwendige Internet-Zugang kann deshalb auf Anbieter- wie auf Nachfragerseite leicht, vor allem ohne größere Investitionen, realisiert werden. Unterstützend wirkt in dieser Hinsicht der Preisverfall im Informationstechnologie- und Telekommunikationsbereich.

Unter technologischen Gesichtspunkten ist des weiteren von Bedeutung, daß sich aufgrund des hohen Standardisierungsgrads des Internet zahlreiche spezialisierte Anbieter etabliert haben, die Anbieter von Lebensmitteln im Internet bei der Schaffung der erforderlichen technologischen Basis weitreichend unterstützen. Hosting-Services z.B. entlasten Unternehmen von technischen Detailfragen und halten die Anfangsinvestitionen niedrig (Kerschbaumer 1999). Auch für weite Teile des Fulfillments, etwa den Versand an den Endverbraucher, können sich im E-Commerce engagierte Anbieter externer Dienstleister bedienen. Kleine und mittelständische Unternehmen der Lebensmittelindustrie ohne spezialisierte DV-Abteilungen und umfassende Logistikerfahrungen sowie mit begrenzten Finanzmitteln haben daher ebenfalls die Möglichkeit, am Internet-Handel teilzunehmen.

Schließlich verdienen auch die inzwischen hohen Übertragungsgeschwindigkeiten im Internet Beachtung, aufgrund derer der Standort von Anbietern und Nachfragern weitgehend an Bedeutung verloren hat. Dies kommt Lebensmittelherstellern mit Standortnachteilen zugute.

Die technologischen Voraussetzungen für einen internetbasierten Direktvertrieb von Lebensmitteln sind somit gut (Doluschitz und Spilke 2002). Das Internet eröffnet daher kleinen und mittelständischen Lebensmittelherstellern zu vergleichsweise geringen Kosten – einfache Lösungen lassen sich bereits für weniger als 1.000 Euro realisieren – den Zugang zu einer großen Zahl potentieller Kunden.

Der Erfolg des ECommerce im Lebensmittelbereich hängt nicht nur von der Beschaffenheit der technischen Infrastruktur, sondern auch vom Kaufverhalten der Nachfrager, namentlich ihrer Bereitschaft, im Internet einzukaufen, ab. Einen Ansatzpunkt für die Analyse der Online-Kaufbereitschaft bieten im Marketing-Bereich entwickelte Modelle des Käuferverhaltens. Zu diesen Modellen zählt u.a. das psychologisch fundierte Stimulus-Organismus-Response-Modell (S-O-R-Modell), dem zufolge die Entscheidung über den Einkauf von Lebensmitteln im Internet von einer Vielzahl von Einflußgrößen abhängt. Rostuliert wird im SO-R-



### 3 Wettbewerbsstrategien im Online-Vertrieb von Lebensmitteln

Folgt man den Überlegungen von Michael Porter (1999), so kann die Positionierung im Wettbewerb durch die Formulierung einer Strategie der Kostenführerschaft oder der Differenzierung erfolgen; beide Strategietypen können bei der Bearbeitung der gesamten Branche, in der ein Unternehmen agiert, wie auch einzelner Marktnischen – Porter spricht in diesem Fall von der Konzentration auf Schwerpunkte – zur Anwendung gelangen. Bei der Strategie der Kostenführerschaft beruht der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens darauf, daß es ein Produkt, das dem der Wettbewerber in den wesentlichen kaufrelevanten Eigenschaften entspricht oder zumindest von den Nachfragern als akzeptabel erachtet wird, zu niedrigeren Kosten als alle Wettbewerber herstellen und dementsprechend günstig anbieten kann. Demgegenüber ergibt sich der Wettbewerbsvorteil bei der Differenzierungsstrategie daraus, daß die Produkte eines Unternehmens hinsichtlich einiger von den Kunden als bedeutsam eingestufte Merkmale als einmalig betrachtet werden, so daß Kundenbindung entsteht und die Realisierung eines höheren Preises möglich ist.

#### 3.1 Kostenführerschaftsstrategie

Die Strategie der Kostenführerschaft und die damit häufig verknüpfte Niedrigpreisstrategie kommen für kleine und mittelständische Lebensmittelanbieter aus mehreren Gründen nicht in Betracht. Zum einen ist zu berücksichtigen, daß Niedrigpreisstrategien für diese Unternehmen unter Ertragsgesichtspunkten aufgrund fehlender Möglichkeiten, in nennenswertem Ausmaß Economies of Scale zu realisieren, häufig unattraktiv sind. Der ECommerce ist ja gerade der Versuch, dem ruinösen Preiswettbewerb durch Erschließung eines neuen Vertriebswegs zu entkommen.

Des weiteren – und das ist das gewichtigere Argument – verursachen Online-Umsätze vergleichsweise hohe Transport- und Abwicklungskosten; diese betragen nach einer Untersuchung der Boston Consulting Group – die sich allerdings nicht nur auf den Online-Vertrieb von Lebensmitteln erstreckte – durchschnittlich 11,80 Dollar je Web-Order. Angesichts des in aller Regel niedrigen Produktwerts kann ein Lebensmittelhersteller als E-Commerce-Anbieter daher nicht mit Aussicht auf Erfolg die Position des Kostenführers anstreben. Bier z.B. wird im Lebensmitteleinzelhandel gegenwärtig bereits ab etwa 5,00 Euro je Kasten angeboten, ein Betrag, der kaum ausreichen würde, diesen Kasten durch einen Paketdienst zum Nachfrager transportieren zu lassen. Eine Brauerei, die das Internet als Vertriebskanal nutzt, etwa die bereits erwähnte Klosterbrauerei Neuzelle, kann daher den Wettbewerb nicht aus der Position des Kostenführers führen. Ähnlich stellt sich die Situation in anderen Teilen der Ernährungsindustrie dar. Lebensmittelangebote im Internet sind daher immer relativ hochpreisig, da die Hersteller – wollen sie die Profitabilität ihrer Online-Umsätze nicht gefährden – gezwungen sind, die Nachfrager in Form von Kostenpauschalen o.ä. an den Versandkosten zu beteiligen oder entsprechend höhere Abgabepreise anzusetzen.

Ungeachtet der Absage an eine Strategie der Kostenführerschaft dürfen Lebensmittelhersteller im E-Commerce den

Kostenaspekt nicht gänzlich aus den Augen verlieren. Dies hat seinen Grund erstens darin, daß alle Anbieter im E-Commerce der (Substitutions-)Konkurrenz durch den Lebensmitteleinzelhandel und andere Anbieter im E-Commerce ausgesetzt sind, die ihre Preissetzungsspielräume und damit auch das wettbewerbsfähige Kostenniveau begrenzt. Des weiteren sind im E-Commerce die Markteintrittsbarrieren aufgrund der Offenheit des Internet relativ niedrig, so daß die Marktstellung eines Anbieters jederzeit durch potentielle Konkurrenten bedroht wird. Sollte sich der internetbasierte Direktvertrieb als erfolgreich erweisen, werden daher schnell Nachahmer angelockt, die die Preissetzungsspielräume der etablierten Anbieter einengen. Schließlich erleichtern Suchmaschinen und die hohen Übertragungsgeschwindigkeiten im Internet Preisvergleiche, so daß auch aus diesem Grund dem Preis stets ein gewisser Stellenwert als kaufentscheidendes Argument im Online-Handel zukommt. Ein Anbieter im E-Commerce ist aus den genannten Gründen auch dann, wenn er nicht eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgt, gezwungen, ein wettbewerbsfähiges Kostenniveau zu realisieren. Um diese Bedingung zu erfüllen, ist es wichtig, daß kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller ihre E-Commerce-Aktivitäten möglichst im Rahmen gegebener Kapazitäten, etwa im Logistikbereich, abwickeln, um das Online-Angebot außer mit (variablen) Transport- und Fulfillment-Kosten nicht auch noch mit Abschreibungen auf Investitionen u.ä. zu belasten.

#### 3.2 Differenzierungsstrategie

##### 3.2.1 Notwendigkeit der Differenzierung

Wenn eine Kostenführerschaftsstrategie im Online-Vertrieb von Lebensmitteln nicht mit Aussicht auf Erfolg verfolgt werden kann, müssen sich die Unternehmen einer Differenzierungsstrategie zuwenden. Täten sie dies nicht, wären sie ohne klar erkennbaren wettbewerbsstrategischen Fokus; Porter (1999) hat diese Position als „zwischen den Stühlen“ gekennzeichnet und ihr nur geringe Erfolgsaussichten eingeräumt. Die Differenzierung des E-Commerce-Angebots durch die Lebensmittelhersteller ist aber auch aus anderen Gründen notwendig.

Die Vielzahl der Informations- und Leistungsangebote im Internet sowie der durch die hohen Übertragungsgeschwindigkeiten eröffnete Zugang zu diesen Angeboten konfrontieren den Internet-Nutzer mit einer enormen Informationsfülle und schaffen einen erheblichen Orientierungsbedarf. Der potentielle Nachfrager im E-Commerce sieht sich nicht in der Lage, das gesamte Informationsangebot zu überblicken und muß zur Reduzierung der Komplexität seine Aufmerksamkeit auf bestimmte Internet-Inhalte und ausgewählte Websites konzentrieren. Aus Sicht der Anbieter hat die Informationsflut den Vorteil, daß sie die aus technischen Gründen potentiell hohe Markttransparenz begrenzt. Sie zwingt allerdings auch dazu, einen permanenten Kampf um die Aufmerksamkeit der Internet-Nutzer zu führen; Shapiro und Varian (1999, S. 6 ff.) sprechen anschaulich von den „economics of attention“. Der aufgrund des überreichen Informationsangebots drohende Mangel an Aufmerksamkeit führt dazu, daß es von der Kreierung einer Website bis zur Generierung nennenswerter Umsätze im E-Commerce ein weiter Weg ist. Dieser muß über die Differenzierung des Angebots führen, die den

Nachfrager zu einer bestimmten Website führt und an diese bindet. Ohne ausreichende Differenzierung ihres Angebots laufen auch Hersteller von High-Involvement-Produkten Gefahr, im E-Commerce aufgrund mangelnder Beachtung ihres Angebots durch potentielle Käufer letztlich erfolglos zu bleiben.

Der Wettbewerb im stationären Einzelhandel wird außer über den Preis vor allem über die Parameter Standort, Sortimentspolitik, Produktpräsentation und Kundenberatung geführt. Die letztgenannten Parameter können vom Handel eingesetzt werden, um in den Augen der Nachfrager die Einzigartigkeit eines Handelsunternehmens bzw. einer Einkaufsstätte zu begründen und die Realisierung eines höheren Preisniveaus zu ermöglichen (Müller-Hagedorn 1998). Lebensmittelhersteller als Anbieter im E-Commerce weisen hinsichtlich der genannten Differenzierungsmöglichkeiten teilweise erhebliche Nachteile gegenüber dem stationären Handel auf. So ist aufgrund der Notwendigkeit des Produktversands keine schnelle Verfügbarkeit über das Internet bestellter Lebensmittel für die Nachfrager gegeben. Darüber hinaus wenden sich kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller als Anbieter im E-Commerce in aller Regel nur mit ihrem vergleichsweise schmalen Sortiment an die Endverbraucher, während der stationäre Einzelhandel ein deutlich breiteres Produktspektrum anbietet. Dieser Nachteil der Hersteller kann auch durch die Präsentation des Angebots in einer Internet-Shopping Mall, durch die das eigene Angebot in die Nähe des Sortiments anderer Anbieter gerückt wird (Müller-Hagedorn et al. 2000), nur teilweise ausgeglichen werden. Ferner ist zu berücksichtigen, daß das Internet die für die Einschätzung der Qualität von Lebensmitteln häufig wichtigen Sinneseindrücke wie Riechen, Schmecken und Fühlen nicht zu übertragen vermag (Wilke 2000). Alle diese Nachteile müssen kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller durch den Rückgriff auf andere Differenzierungsparameter (über-)kompensieren, um den Online-Einkauf ihrer Produkte attraktiv zu gestalten.

Schließlich ist die Differenzierung des Angebots auch erforderlich, um die Profitabilität der im E-Commerce generierten Umsätze zu verbessern. Die hohen Übertragungsgeschwindigkeiten im Internet führen dazu, daß Nachfrager den Anbieter jederzeit und ohne Inkaufnahme hoher (Transaktions-)Kosten wechseln können; das nächste Angebot ist jeweils nur eine Website und einen Mausklick entfernt. Dies begünstigt ein Nachfrageverhalten, das als „Surfen“ oder „Web Hopping“ (Duchrow 1999, S. 439) bezeichnet wird und das u.a. zu kurzen Verweilzeiten auf den einzelnen Websites führt. Im E-Commerce werden daher eine geringe Kundenloyalität und ein häufiger Anbieterwechsel erwartet (Skiera und Garczorz 2000); die aus der Informationsüberlastung der Internet-Nutzer resultierende Neigung zur Konzentration auf einen begrenzten Ausschnitt aus dem Gesamtangebot des Internet und die bei einem häufigen Anbieterwechsel u.U. vermehrt anfallenden Versandkosten vermögen diesen Effekt nur teilweise zu kompensieren.

Web Hopping hat aus Sicht der Anbieter im E-Commerce mehrere, die Profitabilität der Online-Umsätze gefährdende Konsequenzen. Erstens werden Mischkalkulationen erschwert. Anders als im stationären Handel kann ein Anbieter im E-Commerce nicht darauf vertrauen, daß ein Kunde neben knapp kalkulierten Sonderangeboten auch andere Produkte mit höheren Deckungsbeiträgen erwirbt (Duchrow 1999).

Darüber hinaus führt Web Hopping dazu, daß die Kundenloyalität gering ist und Umsätze im E-Commerce überdurchschnittlich häufig mit Erstkunden getätigt werden (Priess und Heinemann 1999). Die Gewinnung von Erstkunden ist aber vergleichsweise aufwendig; außerdem sind Wiederholungskäufer i.d.R. preisunempfindlicher und nehmen gelegentlich auftretende Probleme, z.B. bei der Auftragsabwicklung, seltener zum Anlaß für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung (Krafft 1999). Der Gewinn je Kunde und Jahr ist aus diesem Grund in vielen Branchen um so höher, je länger die Geschäftsbeziehung mit einem Kunden bereits besteht (Reichheld und Sasser 1998). Der Aufbau von Kundenbindung und –loyalität durch Differenzierung des Angebots ist daher für Anbieter im E-Commerce erfolgskritisch.

Als Zwischenfazit ist damit festzuhalten, daß es von der Kreierung einer Website zur Generierung nennenswerter und profitabler Umsätze im E-Commerce auch für die Hersteller von High-Involvement-Produkten ein weiter Weg ist, den zu beschreiten ohne die ergänzende Differenzierung des Angebots nicht möglich ist. Im folgenden steht die Frage im Mittelpunkt, welche Möglichkeiten zur Differenzierung ihres Angebots kleinen und mittelständischen Lebensmittelherstellern zur Verfügung stehen, um die notwendige Aufmerksamkeit für ein Internet-Angebot, die Abhebung von Konkurrenten sowie die Verbesserung der Kundenbindung zu erreichen. Das Hauptaugenmerk gilt dabei neuen Formen der Produktpräsentation und Kundenberatung, dem Einsatz von Marken, der Individualisierung des Marketing, der Belohnung von Kundentreue sowie der Gründung virtueller Communities.

### **3.2.2 Differenzierung eines Lebensmittelangebots im Internet**

#### ***Produktpräsentation und Kundenberatung***

Aufgrund des durch die Digitalisierung ermöglichten Zusammenwachsens der Bereiche Medien, Informationstechnologie und Kommunikation ist das Internet durch Multimedialität gekennzeichnet, die neue Formen der Produktpräsentation durch die Verknüpfung von Text, Bild, Graphik, Audio und Video ermöglicht (Zerdick et al. 2001). Darüber hinaus erlauben die hohen Übertragungsgeschwindigkeiten und die Interaktivität des Internet, d.h. die Möglichkeit, mit dem Nachfrager in einen Dialog zu treten, neue Formen der Kundenberatung. So können dem Nachfrager z.B. in kurzer Zeit große Mengen schriftlicher und damit präziser Informationen zur Verfügung gestellt werden.

Im Bereich der Produktpräsentation und der Kundenberatung werden somit Differenzierungsmöglichkeiten erkennbar, die von Lebensmittelherstellern als Anbietern im E-Commerce zwecks Abhebung vom stationären Handel genutzt werden können. So wird der Kunde z.B. häufig auf eine virtuelle Betriebsbesichtigung mitgenommen, erhält umfangreiche Informationen über das Produkt, etwa Angaben zur Herkunftsregion, zum Herstellungsverfahren oder zur Verträglichkeit für Allergiker, oder kann sich durch Rezeptvorschläge inspirieren lassen. Teilweise kommen diese Möglichkeiten allerdings nur bei vergleichsweise beratungsintensiven Produkten, z.B. Wein, zum Tragen. Auch kann auf diesem Wege das Problem, das andere relevante Informatio-

nen, etwa über den Geschmack, nur unvollkommen übermittelt werden können, nicht gelöst werden.

### **Marken**

Angesichts des erheblichen Orientierungsbedarfs von Online-Käufern, des fortwährenden Kampfs um Aufmerksamkeit im Internet sowie der Anonymität des Internet haben viele Anbieter im E-Commerce frühzeitig die wichtige Orientierungs- und die Signalfunktion von Marken erkannt. Sie erlauben die Identifizierung von Angeboten, lösen beim Nachfrager Assoziationen bezüglich der Eigenschaften, des Nutzens, des Werts, der typischen Nutzer usw. eines Produkts aus und vermitteln Vertrauen in die ordnungsgemäße Bestellabwicklung (Kotler und Bliemel 2001). Für das Internet stellt daher der Aufbau von Marken eine der zentralen Herausforderungen dar (Hermanns et al. 2001).

Die Orientierungs- und Signalfunktion kann im E-Commerce zum einen von starken Herstellermarken oder bekannten Unternehmensnamen, denen Markencharakter zukommt, übernommen werden. Diese sind gerade im Bereich der „Look-and-Feel“-Güter von besonderer Bedeutung, da die Qualitätseigenschaften dieser Produkte nur eingeschränkt über das Internet kommuniziert werden können (de Figueiredo 2000). Herstellermarken garantieren hier dem Nachfrager, daß ein im E-Commerce angebotenes Produkt seinen Erwartungen entspricht.

An starken nationalen Marken besteht im Bereich der kleinen und mittelständischen Lebensmittelhersteller ein erheblicher Mangel, da diese Unternehmen häufig nicht über die zur Etablierung bekannter Marken notwendigen finanziellen Mittel verfügen. Teilweise fehlt es aber auch am erforderlichen Know-how oder an der Bereitschaft zu einer konsequent marktorientierten Unternehmenspolitik (Menrad 2001; Schmidt 2000). In der Folge umfaßt das Markenportfolio kleiner und mittelständischer Lebensmittelhersteller – von Ausnahmen abgesehen – überwiegend schwache, „informationsarme“ (Pseudo-)Marken, die nicht geeignet sind, die Aufmerksamkeit von Internet-Nutzern auf bestimmte Angebote zu lenken. Insofern scheinen die Voraussetzungen zur Differenzierung des Internet-Angebots kleiner und mittelständischer Hersteller durch den Einsatz von Herstellermarken eher schlecht zu sein.

Bei dieser Wertung darf allerdings nicht übersehen werden, daß im Lebensmittelbereich zahlreiche bundesweit wenig bekannte, regional jedoch starke Marken existieren. „Früh Kölsch“ beispielsweise ist bei nationaler Betrachtung nicht zu den führenden Biermarken zu zählen, besitzt im Großraum Köln jedoch einen hervorragenden Ruf und einen kaum zu übertreffenden Bekanntheitsgrad. Ähnliches gilt u.a. für einige ostdeutsche Regionalmarken. Starke regionale Marken bieten Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Online-Marketing. Der lokale Charakter der Produkte und die darauf abgestimmte Begrenzung des Vertriebsgebiets sind geradezu eine Voraussetzung für die Erfüllung der Bedingung der Nicht-Verfügbarkeit und damit die Erzeugung hohen Involvements der Nachfrager.

Anstatt einer Website durch die Präsenz von Herstellermarken Reiz zu verleihen, kann auch versucht werden, die Website selbst zum Markenartikel zu entwickeln, die daraufhin gezielt von den Nachfragern angesteuert wird. Im Non-Food-Bereich hat beispielsweise der Online-Buchhändler

Amazon diesen Weg erfolgreich beschritten. Auch im landwirtschaftlichen Bereich haben die in den vergangenen Jahren gegründeten (und z.T. schon wieder verschwundenen) Internet-Unternehmen erhebliche Anstrengungen unternommen, ihrer Website Markencharakter zu verleihen (Schlösser und Grandke 2001). Für kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller ist dies allerdings im Regelfall kein gangbarer Weg; ihre begrenzten finanziellen Mittel werden sie – wenn überhaupt – auf die Etablierung von Herstellermarken konzentrieren müssen. Unternehmen mit einem bekannten Namen verfügen insofern über Wettbewerbsvorteile, da sie diese erfolgsrelevante Ressource auch im neuen Geschäftsfeld ‚E-Commerce‘ nutzen können (Theuvsen 2002).

### **Individualisierung des Marketing**

Ein individualisiertes Marketing (One-to-One-Marketing) stellt die einzelne Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Individualisierung des Marketing setzt voraus, daß der Anbieter Wissen über seine Nachfrager, z.B. deren Präferenzen oder Kaufverhalten, besitzt und zu vertretbaren Kosten in kundenindividuelle Ansprachen umsetzen kann. Die Interaktivität des Internet sowie die Möglichkeit schneller und kostengünstiger Datenübertragungen schaffen gute Voraussetzungen für ein One-to-One-Marketing (Link 1999). Dementsprechend groß sind die Hoffnungen, die in die Differenzierungswirkung des individuellen Marketing im E-Commerce gesetzt werden (Garczorz und Krafft 2000).

Als konsequenteste Umsetzung des One-to-One-Marketing gilt die Individualisierung des Produktangebots (Mass Customization). Darunter wird das Bemühen verstanden, einzelnen Nachfragern oder zumindest relativ eng abgegrenzten Kundengruppen – Zerdick et al. (2001) gehen von Gruppengrößen von bis zu 10.000 Mitgliedern aus – auf ihre jeweiligen Bedürfnisse möglichst genau abgestimmte Produktangebote zu unterbreiten. Im Lebensmittelbereich bestehen – anders als etwa im Bereich der Informationsdienstleistungen – schon aus Kostengründen nur begrenzte Möglichkeiten zur Individualisierung des Produktangebots. Am ehesten bietet noch die Gestaltung der Produkthülle Ansatzpunkte für eine zu vertretbaren Kosten realisierbare Individualisierung, etwa in Form einer kundenindividuellen Beschriftung aus Anlaß persönlicher Jubiläen, wie sie z.B. von der Klosterbrauerei Neuzelle angeboten wird.

Sofern aus technischen Gründen keine Individualisierung des Produkts möglich ist oder eine grundsätzlich mögliche Individualisierung an Kostenüberlegungen bzw. der mangelnden Zahlungsbereitschaft der Nachfrager scheitert, beschränkt sich das One-to-One-Marketing häufig auf recht einfache Lösungen, etwa die Registrierung eines Website-Besuchs oder die Eintragung in eine Mailing-Liste. Derartige Maßnahmen lassen sich mit Hilfe moderner Technologien leicht umsetzen und ermöglichen z.B. die regelmäßige Information per E-Mail über Produktneuheiten. Allerdings wird mit derart simplen Maßnahmen, die nur noch sehr bedingt der ursprünglichen Idee der Individualisierung des Marketing gerecht werden, kaum Kundenbindung erzeugt. Eine in dieser Form vorgenommene Individualisierung des Marketing ist sogar kontraproduktiv, wenn Kunden über unverlangt zugesandte E-Mails oder generell über die kom-

merzielle Nutzung ihrer personenbezogenen Daten verärgert sind.

Ein größeres Differenzierungspotential bieten stärker individualisierte Kundenansprachen, die im Laufe einer langjährigen Kundenbeziehung gesammelte Informationen verwerten und damit kundenseitige Barrieren gegen eine Beendigung der Geschäftsbeziehung errichten (Skiera und Garczorz 2000). Derartig weitreichende Konzepte scheitern aber regelmäßig an den damit verbundenen Kosten; auch ist die Reaktion der Nachfrager auf derartige Konzepte ungewiß. Selbst wenn die Nachfrager eine in dieser weitreichenden Form vorgenommene Individualisierung des Marketing schätzen sollten, ist der Anbieter mit dem Problem konfrontiert, daß die Nachfrager zwar u.U. die Vorteile der Individualisierung, z.B. auf ihre jeweiligen Präferenzen zugeschnittene Produktinformationen, in Anspruch nehmen, anschließend jedoch trotzdem bei einem anderen, z.B. einem kostengünstigeren, Anbieter einkaufen. Generell, gerade aber auch für den Lebensmittelbereich sind daher die Differenzierungspotentiale, die das One-to-One-Marketing eröffnet, zurückhaltend zu beurteilen.

### ***Belohnung von Kundentreue***

Die Belohnung von Kundentreue bietet Anreize zur Aufrechterhaltung einer einmal begonnenen Geschäftsbeziehung. Diese Anreize werden z.B. in Form von umsatzabhängigen Rabatten oder Zugaben gewährt. Derartige Systeme erleben z.Zt. eine Renaissance, da sie sich mit Hilfe moderner Informationstechnologien relativ einfach verwalten lassen (Shapiro und Varian 1999). Von derartigen Belohnungssystemen kann eine erhebliche Kundenbindungs- und damit Differenzierungswirkung ausgehen. Diese ist um so größer, je mehr Käufe ein Kunde bereits bei einem Anbieter bzw. bei den an einem unternehmensübergreifend betriebenen System beteiligten Unternehmen getätigt hat, nimmt dann allerdings beim Erreichen der für die Erlangung von Belohnungen gesetzten Schwellenwerte jeweils schlagartig wieder ab. In diesem Augenblick müssen die Unternehmen darauf vertrauen, daß die Nachfrager die Transaktionskosten des Wechsels zu einem konkurrierenden Belohnungssystem vermeiden wollen.

Belohnungssysteme, die Kundentreue honorieren, finden gerade auch im E-Commerce Anwendung. Kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller können daher den Versuch unternehmen, sich durch die finanzielle Belohnung von Kundentreue zu differenzieren. Dieser Weg ist allerdings mit verschiedenen Schwierigkeiten verbunden.

Unternehmensindividuelle Rabattsysteme sind aus Kundensicht häufig wenig einladend, da angesichts begrenzter Umsätze erreichbare Belohnungen wenig attraktiv, attraktive Belohnungen hingegen kaum erreichbar sind. Lebensmittelhersteller können daher versuchen, sich überbetrieblichen Rabattsystemen, z.B. dem Payback-System, anzuschließen, um den Nachfragern erstrebenswerte Belohnungen anbieten zu können. Dieser Weg ist außer mit den dadurch verursachten Kosten auch mit dem Problem behaftet, daß kleinere Unternehmen der Lebensmittelindustrie ohne starke Markenprodukte für gut eingeführte, verbreitete Systeme keine begehrten Partner sind, da sie die Komplexität des Systems erhöhen, ohne seinen Nutzen aus Nachfragersicht wesentlich zu steigern. Den Herstellern wird daher vermutlich die Aufnahme in solche Systeme verweigert werden.

Zudem scheitert eine breite Beteiligung von kleinen und mittelständischen Lebensmittelherstellern an den wenigen erfolgreich betriebenen Systemen bereits am regelmäßig geltenden Grundsatz der Branchenexklusivität, der die Teilnahme unmittelbarer Konkurrenten am selben System ausschließt.

Schließen sich die Hersteller daraufhin weniger bekannten Systemen an, die z.T. im Online-Bereich entstanden sind, ist der Differenzierungseffekt gering, da im Bereich der Rabattsysteme ausgeprägte Netzeffekte bestehen, Systeme mit zahlreichen teilnehmenden, flächendeckend vertretenen Unternehmen also aus Nachfragersicht deutlich attraktiver als weniger gut etablierte Systeme sind. Die Aufmerksamkeit der Nachfrager konzentriert sich daher auf wenige führende Systeme, in denen kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller aus den genannten Gründen regelmäßig nicht vertreten sein können. Die Belohnung von Kundentreue ist daher für die hier betrachteten Unternehmen nur in Ausnahmefällen ein gangbarer Weg zur Differenzierung ihres Angebots.

### ***Virtuelle Communities***

Virtuelle Communities sind Treffpunkte im Internet, an denen Individuen mit gemeinsamen Interessen oder Werten miteinander kommunizieren. Erscheinungsformen virtueller Communities sind u.a. Chat Foren, Diskussionsforen und Bulletin Boards. Virtuelle Communities setzen die Aktivität eines Organisators voraus, der den Themenfokus auswählt, Mitglieder gewinnt sowie den Informationsaustausch und die Einhaltung bestimmter Spielregeln überwacht (Beier 2001).

Da virtuelle Communities Internet-Nutzer zu bestimmten Websites führen und an diese binden, können Lebensmittelhersteller versuchen, als Organisatoren derartiger Communities aufzutreten und auf diese Weise ihrer Internet-Seite und dem dort platzierten Produktangebot die erforderliche Aufmerksamkeit zu sichern. Ein Beispiel für einen entsprechenden Versuch stellt die Homepage der Bremer Brauerei Beck & Co. (URL: <http://www.becks.de>) dar, auf der sich u.a. ein Chat-Forum für Formel 1-Begeisterte findet. Diese Website offeriert den entsprechenden Fans einen Zusatznutzen und differenziert die Beck-Homepage damit von anderen Websites, ein Umstand, den Beck für die Vermarktung von „bier-nahen“ Produkten, aber auch von Fanartikeln, Accessoires u.ä. nutzt.

Ob und inwieweit der Aufbau einer virtuellen Community zur Differenzierung eines Produktangebots beiträgt, hängt zum einen davon ab, wie erfolgreich der Aufbau der Community verläuft. Dabei ist zu berücksichtigen, daß virtuelle Communities durch Netzeffekte gekennzeichnet sind, also mit jedem zusätzlichen Teilnehmer attraktiver werden, im Falle geringer Teilnehmerzahlen jedoch schnell in sich zusammenfallen. Aufgrund dieser Netzeffekte ist das Community-Business durch starke Monopolisierungstendenzen mit entsprechenden Vorteilen für First Mover geprägt (Paul und Runte 1999). Die Zahl der Lebensmittelhersteller, die sich im Wege der Organisation virtueller Communities zu differenzieren vermögen, ist daher begrenzt.

Ein zweiter entscheidender Punkt ist, inwieweit es gelingt, das Interesse an der Community in die Bindung an ein Produkt zu kanalisieren. Die Bedeutung dieses Aspekts wird deutlich, wenn man sich vergegenwärtigt, daß die Communi-

ty-Mitglieder nicht unmittelbar das virtuelle Ladenlokal eines Anbieters betreten, sondern gewissermaßen in einen „Nebenraum“ (Duchrow 1999, S. 438) geführt werden. Ob der Nachfrager bewegt werden kann, den aus Herstellersicht entscheidenden Schritt in den „Hauptraum“ zu tun, hängt u.a. von der Bereitschaft der Internet-Nutzer, ihre privaten Interessen, die sie zu einer Community geführt haben, kommerziell verwerten zu lassen, sowie der Enge der Verbindung zwischen Community und Produktangebot ab. Der letztgenannte Aspekt spricht dafür, produktbezogene Themen zum Gegenstand der Community zu machen. Dies können z.B. bestimmte Lifestyle-Trends sein, denen ein Anbieter seine Produkte zuordnet (z.B. Wellness). Ebenso bieten sich Aspekte der Produktqualität und –sicherheit als Thema an, sofern diese Gesichtspunkte die Nachfrager interessieren und sich das die Community organisierende Unternehmen unter diesen Aspekten in besonderer Weise auszuzeichnen meint. General Interest-Themen wie Formel 1, Fußball o.ä. weisen dagegen kaum Anknüpfungspunkte für den Online-Vertrieb von Lebensmitteln auf.

Grundsätzlich bieten High-Involvement-Produkte gute Voraussetzungen, um virtuelle Communities als Maßnahme der Differenzierung des Angebots einzusetzen, da diese Produkte aus Nachfragersicht „das gewisse Etwas“ aufweisen, das Aufmerksamkeit und Interesse erregt.

## Literatur

- BEIER, M. (2001): Virtual Communities – eierlegende Wollmilchsäue für das One-to-One Marketing. In: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. 2. Aufl., München, S. 245-263.
- BMVEL (Hrsg.) (2001): Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten der Bundesrepublik Deutschland. 45. Jg., Münster.
- BODENSTEIN, G., Spiller, A. (1998): Marketing. Landsberg a. Lech.
- DE FIGUEIREDO, J. M. (2000): Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce. In: Sloan Management Review 41(4), S. 41-52.
- DOLUSCHITZ, R., Emmel, M. (2002): Electronic Business in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Gedämpfter Optimismus macht sich breit. In: Zeitschrift für Agrarökonomie 10(2), S. 21.
- DOLUSCHITZ, R., Spilke, J. (Hrsg.) (2002): Agrarinformatik. Stuttgart.
- DUCHROW, M. (1999): Virtuelle Communities – Die Konsumgesellschaften der Zukunft? In: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. 1. Aufl., München, S. 435-450.
- GARCZORZ, I., Krafft, M. (2000): Wie halte ich den Kunden? – Kundenbindung. In: Albers, S. et al. (Hrsg.): eCommerce. 2. Aufl., Frankfurt a. Main, S. 137-149.
- HERMANN, A. et al. (2001): Marken im Internet – die virtuelle Herausforderung. In: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. 2. Aufl., München, S. 193-209.
- KERSCHBAUMER, B. (1999): Providing für Internet- und Intranet-Lösungen. In: Höller, J. et al. (Hrsg.): Internet und Intranet. 2. Aufl., Berlin u.a.
- KOTLER, P., Bliemel, F. (2001): Marketing-Management. 10. Aufl., Stuttgart.
- KRAFFT, M. (1999): Kundenwert und Kundenbindung. In: Albers, S. et al. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien. 2. Aufl., Frankfurt a. Main 1999, S. 165-178.
- LINK, J. (1999): Database Marketing. In: Bliemel, F. et al. (Hrsg.): Electronic Commerce. 2. Aufl., Wiesbaden, S. 193-210.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing. 9. Aufl., Wiesbaden.
- MENRAD, K. (2001): Entwicklungstendenzen im Ernährungs-gewerbe und im Lebensmittelhandel in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft 79, S. 597-627.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): Der Handel. Stuttgart u.a.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. et al. (2000): E-Commerce im Handel: Zentrale Problemfelder. In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel. Frankfurt a. Main, S. 11-47.
- M + M EURODATA (2001): Lebensmittelhandel Deutschland: Leichtes Umsatzplus trotz anhaltender Preiskämpfe. Pressemitteilung vom 19. März 2001 (URL: <http://www.mm-eurodata.de/presse/01031903.html>).
- OLBRICH, R. (2001): Ursachen und Konsequenzen des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Markenartikelindustrie und Handel. In: Marketing ZFP 23, S. 253-267.
- O.V. (2000): Lebensmittel im Internet. In: w&v online v. 12. Juli 2000 (URL: [http://www.wuv.de/studien/w3b\\_0300/2.html](http://www.wuv.de/studien/w3b_0300/2.html)).
- O.V. (2002): Positive Bilanz für 2001. In: Deutsche Milchwirtschaft 53(5), S. 180-181.
- PAUL, C., Runte, M. (1999): Virtuelle Communities. In: Albers, S. et al. (Hrsg.): Marketing mit interaktiven Medien. 2. Aufl., Frankfurt a. Main, S. 151-164.
- PICOT, A. et al. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. 4. Aufl., Wiesbaden.
- PORTER, M. E. (1999): Wettbewerbsstrategie. 10. Aufl., Frankfurt a. Main – New York.
- PRIESS, S., Heinemann, C. (1999): Erfolgsfaktoren im E-Commerce. In: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. 1. Aufl., München, S. 119-127.
- RABOBANK International (Hrsg.) (2000): Die Milchmärkte Europas 1999. Frankfurt a. Main.
- REICHHELD, F., Sasser, E. W. (1998): Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. In: Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Wiesbaden, S. 135-150.
- SCHLÖSSER, K., Grandke, R. (2001): Am Ende nur ein Vertriebsweg. In: DLG-Mitteilungen 115(8), S. 22-24.
- SCHMIDT, E. (2000): Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Agrar- und Ernährungswirtschaft – das Beispiel Milchwirtschaft. In: Agrarwirtschaft 49, S. 177-178.
- SHAPIRO, C., Varian, H. R. (1999): Information Rules. Boston, MA.
- SKIERA, B., Garczorz, I. (2000): Barrieren aufbauen, Kunden binden. Wechselkosten im Electronic Commerce als strategisches Instrument. In: Cybiz 1(2), S. 52-55.
- SPOHRER, M., Blackert, S. (2001): E-Commerce – die Konsumentenperspektive. In: Hermanns, A., Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce. 2. Aufl., München, S. 75-83.
- TAN, G. et al. (2000): Web-based Global Supply Chain Management. In: Shaw, M. et al. (Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce. Berlin u.a., S. 457-478.
- THEUVSEN, L. (2002): E-Business und Strategie. Neubewertung von Wettbewerbsvorteilen bei veränderten Branchenstrukturen. In: Frese, E., Stöber, H. (Hrsg.): E-Organisation. Wiesbaden, S. 19-62.
- WEINDLMAIER, H., Floriot, J.-L. (2001): Strategien der deutschen und französischen Ernährungsindustrie und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition. In: Agrarwirtschaft 50, S. 142-146.
- WILKE, K. (2000): Die Eignung des Internets für die Reduktion von Qualitätsrisiken im Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten. In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel. Frankfurt a. Main, S. 227-271.
- WILKE, K. (2002): Schwieriges Feld. In: Handelsjournal, o.J., Nr. 2, S. 34-35.
- YANG, B. R. (2000): Supply Chain Management: Developing Visible Design Rules across Organizations. In: Shaw, M. et al.

(Hrsg.): Handbook on Electronic Commerce. Berlin u.a., S. 445-456.

ZERDICK, A. et al. (2001): Die Internet-Ökonomie. 3. Aufl., Berlin u.a. .

## **Lebensmittelvertrieb über das Internet. Chancen und Strategien kleiner und mittelständischer Hersteller (L. Theuvsen)**

### **Zusammenfassung**

*Kleine und mittelständische Lebensmittelhersteller haben dem Druck des Lebensmitteleinzelhandels nur wenig entgegenzusetzen und würden daher in besonderem Maße von einem alternativen Vertriebsweg, wie ihn das Internet darstellt, profitieren. Trotz generell guter technischer Voraussetzungen für den Online-Vertrieb nicht leicht verderblicher Lebensmittel bietet nur die verhältnismäßig kleine Gruppe der High-Involvement-Produkte, mit deren Beschaffung die Nachfrager sich aktiv auseinanderzusetzen bereit sind, realistische Aussichten auf einen erfolgreichen Online-Vertrieb.*

*Den Herstellern dieser Produkte ist im E-Commerce eine Differenzierungsstrategie anzuraten. Dies ist zum einen darin begründet, daß aufgrund der Fulfillment- und Transportkosten die Kostenführerschaft bei den preisorientierten Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels liegt und eine Führung des Wettbewerbs über den Produktpreis für die Lebensmittelhersteller daher ausscheidet. Zum anderen zwingen der Kampf um die Aufmerksamkeit der Internet-Nutzer, Nachteile der Hersteller im Wettbewerb mit dem Lebensmitteleinzelhandel, etwa das i.d.R. schmale Produktangebot, sowie die häufig mangelnde Profitabilität von Erstkäufern zur Differenzierung des Produktangebots, um für die Nachfrager Anreize zum Einkauf direkt beim Hersteller zu schaffen und die Kundenbindung zu erhöhen.*

*Für die Differenzierung des Angebots kleiner und mittelständischer Lebensmittelhersteller stehen verschiedene Gestaltungsinstrumente zur Verfügung, namentlich neue Formen der Produktpräsentation und Beratung, Marken, One-to-One-Marketing, Rabattsysteme und virtuelle Communities. Inwieweit diese Instrumente mit dem Ziel der Differenzierung eines Produktangebots eingesetzt werden können, muß im Einzelfall geprüft werden. Gegenwärtig ist kein Königsweg für die Differenzierung eines Angebots im E Commerce ersichtlich, so daß im Regelfall nur eine Kombination verschiedener Einzelmaßnahmen geeignet ist, die notwendige Kundenbindung zu erzeugen.*

*Insgesamt zeigen die angestellten Überlegungen zu den Erfolgsaussichten des internetbasierten Lebensmittelvertriebs wie auch die (noch kleine) Zahl von Herstellern, die ein erfolgreiches ECommerce-Angebot aufgebaut haben, daß Anlaß zu gedämpftem Optimismus besteht. Das Internet eröffnet zumindest für einen kleinen Teil der kleinen und mittelständischen Lebensmittelhersteller neue, kostengünstig zu erschließende Vertriebsoptionen. Die sich bietenden Chancen sind zu verlockend, als daß sie leichtfertig verschenkt werden sollten.*

**Stichworte:** *Electronic Commerce, High-Involvement-Produkte, Differenzierungsstrategie, virtuelle Community*

**Key words:** *Electronics Commerce, High Involvement products, differentiation strategy, virtual Community*

*PD Dr. rer. pol. Ludwig Theuvsen ist Inhaber des Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness (Nachfolge Prof. Brandes) und ist am Institut für Agrarökonomie an der Georg-August-Universität Göttingen tätig. Tel.: 0551-394846, e-mail: [theuvsen@uni-goettingen.de](mailto:theuvsen@uni-goettingen.de).*