



Megatrend Convenience: Eine nachfrageorientierte Potentialanalyse im Frühstückslieferdienst am Beispiel Frankfurt a. M.

Pascal Schmitt

**Megatrend Convenience:
Eine nachfrageorientierte Potentialanalyse
im Frühstückslieferdienst am Beispiel
Frankfurt a.M.**

Trierer Arbeitsberichte zur Stadt- und Wirtschaftsgeographie 4

Herausgeber: Prof. Dr. Ulrike Sailer

Kultur- und Regionalgeographie

Fachbereich VI

Universität Trier

www.regionalgeographie.uni-trier.de

ISSN: 1866-1599

Umschlaggestaltung: Martin Lutz

Umschlagbilder: Matthias Furkert

Satz und Layout: Pascal Schmitt

Druck: Klicks GmbH, Ilmenau

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 Prof. Dr. Ulrike Sailer

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Kartenverzeichnis.....	IX
1 Einleitung.....	1
2 Convenience – Das Geschäft mit der Bequemlichkeit	4
2.1 Impulse der Nachfragerseite.....	4
2.1.1 Ursachen der Convenience-Bewegung und Forderungen der Kunden	4
2.1.2 Struktur des convenience-orientierten Kunden	8
2.2 Reaktionen der Angebotsseite	12
2.2.1 Die Produktebene: Ready-to-eat und Ready-to-cook Produkte	12
2.2.2 Die Vertriebssebene: Convenience-Stores versus Lieferservice	13
3. Lebensmittel-Lieferdienste	18
3.1 Entwicklung und Klassifizierung	18
3.2 Lieferdienste im Backwarenssegment	23
3.3 Kundenstruktur im Frühstückslieferdienst	25
4. Forschungsdesign	32
4.1 Kooperationspartner BackWerk.....	32
4.2 Das Marktgebiet Frankfurt am Main.....	33
4.3 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen.....	37
4.4 Empirische Datenerhebung	40
4.5 (Statistische) Methoden der Datenauswertung.....	43
5. Empirische Analyse der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst.....	45
5.1 Kundenstruktur des BackWerk-Boten	45
5.1.1 Geschlecht und Alter	45
5.1.2 Haushaltsgröße und Haushaltszusammensetzung.....	46
5.1.3 Bildung, Beruf und Haushaltsnettoeinkommen	48
5.1.4 Freizeitverhalten, (Frei)Zeitverfügbarkeit und Karriereorientierung.....	52
5.2 Die Potentialgruppe der Probesteller.....	55
5.3 Identifizierung der Kernzielgruppen im Frühstückslieferdienst	58
5.3.1 Integration der Erkenntnisse aus Theorie und Empirie	59
5.3.2 Kundensegmente nach wirtschaftlicher Rentabilität.....	64
5.4 Einfluss konkurrierender Angebotsformen	65
5.4.1 Der stationäre Einzelhandel	65

5.4.2 Der mobile Einzelhandel	68
5.4.3 Konkurrierende Frühstückslieferdienste	69
5.5 Das räumliche Nachfragepotential in Frankfurt	70
5.6 Bewertung des Angebots.....	75
5.6.1 Das spezifische Angebot des BackWerk-Boten.....	75
5.6.2 Generelle Angebotsaspekte von Frühstückslieferdiensten.....	80
6. Abgeleitete Handlungsempfehlungen.....	83
6.1 SWOT-Analyse	83
6.2 Die Wahl der Zielgruppe(n) bzw. der rentabelsten Liefergebiete.....	86
6.3 Anpassung des Angebots	92
6.3.1 Der Beitrag der Franchisepartner	92
6.3.2 Der Beitrag der BackWerk Systemzentrale	93
7. Fazit	96
Literaturverzeichnis.....	100
Anhangsverzeichnis.....	CV
Anhang	CVI

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Haushaltsgrößen 1970 bis 2006 sowie Vorausberechnung bis 2025	5
Abb. 2: Soziodemographische/ sozioökonomische Faktoren der Convenience-orientierten Käufer.....	9
Abb. 3: Convenience-Orientierung nach Haushaltstypen	10
Abb. 4: Moderner Convenience-Store (links) und traditionelle Trinkhalle (rechts).....	15
Abb. 5: Lebensmittel-Lieferdienste im Überblick	19
Abb. 6: Herleitung des Nachfragepotentials im Frühstückslieferdienst	26
Abb. 7: Lebensstile der Zukunft.....	29
Abb. 8: Die Geschäftsentwicklung des BWB in Frankfurt am Main.....	34
Abb. 9: Überblick der Forschungsfragen	40
Abb. 10: BWB Kunden nach Altersgruppen.....	46
Abb. 11: BWB Kunden nach Haushaltsgröße.....	47
Abb. 12: BWB Kunden nach höchstem Bildungsabschluss	49
Abb. 13: BWB Kunden nach beruflicher Stellung.....	50
Abb. 14: Drei- und Mehrpersonenhaushalte der BWB Kunden nach Einkommen	51
Abb. 15: BWB Kunden nach Freizeittyp	52
Abb. 16: Freizeitverfügbarkeit der BWB Kunden	52
Abb. 17: Durchschnittliche Arbeitsstunden der BWB Kunden über 18 nach Haushaltstyp.....	53
Abb. 18: Einstellung der BWB Kunden zu Arbeit und Karriere	54
Abb. 19: Kunden und Probebesteller nach Altersklassen	56
Abb. 20: Kunden und Probebesteller nach Haushaltsgröße	57
Abb. 21: Der stationäre Handel als Alternative zum Frühstückslieferdienst (1)	66
Abb. 22: Der stationäre Handel als Alternative zum Frühstückslieferdienst (2)	67
Abb. 23: Der mobile Handel als Alternative zum Frühstückslieferdienst	69
Abb. 24: Konkurrierende Frühstückslieferdienste	70
Abb. 25: Satellitenaufnahme des Stadtteils Frankfurter Berg in Frankfurt am Main	89

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Zusammensetzung des Datensatzes nach Status der Kunden	42
Tab. 2: BWB Kunden nach Haushaltstyp	48
Tab. 3: Kernzielgruppen des BWB im Überblick	62
Tab. 4: Scoring-Modell zum räumlichen Nachfragepotential in Frankfurt am Main	73
Tab. 5: Rangordnung der Frankfurter Stadtteile nach den Ergebnissen des Scoring-Modells	74
Tab. 6: Bewertung einzelner Angebotsmerkmale des BWB durch die Kunden	76
Tab. 7: Bewertung der Angebotskomponenten: Vergleich Kunden FFM / Andere Kunden	79
Tab. 8: Gründe zur Nutzung eines Frühstückslieferdienstes	81
Tab. 9: Gründe gegen die Nutzung eines Frühstückslieferdienstes	82
Tab. 10: Stärken und Schwächen	84
Tab. 11: Chancen und Risiken	85

Kartenverzeichnis

Karte 1: Kundenstandorte des BWB in Frankfurt am Main.....	36
Karte 2: Das räumliche Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste in den Frankfurter Stadtteilen.....	86
Karte 3: Die Wahl der rentabelsten Liefergebiete.....	87

1 Einleitung

Bei dem heutigen Konsumentenverhalten lässt sich analog zur Entwicklung der Lebensstile eine zunehmende Pluralisierung feststellen. Vor diesem Hintergrund wird eine Typisierung der Konsumenten immer schwieriger, weshalb diesbezüglich in der Literatur ein äußerst uneinheitliches Bild gezeichnet wird. Nach KPMG (2006, S. 82ff.) liegen im Wesentlichen die vier Konsumentengruppen Impulsiver Erforscher, Convenience Shopper, Social Shopper und Pragmatiker vor, Berger (2007, S. 111) unterteilt dagegen in Genuss-, Convenience-, und Spaßkauf und nach Ansicht von Rohrßen (2004, S. 56) ist der moderne Konsument entweder bequem und preisbewusst oder marken- und erlebnisorientiert.

Trotz der enormen Vielfalt der verschiedenen theoretischen Systematisierungsansätze liegt mit dem Begriff *Convenience*, womit das Bedürfnis der Konsumenten nach mehr Bequemlichkeit gemeint ist, eine klare gemeinsame Schnittmenge vor. Dass es sich dabei um einen Megatrend des Konsumentenverhaltens handelt, der besonders im Bereich des Lebensmittelsegments zum Tragen kommt, bestätigen zahlreiche aktuelle Beiträge in Fachzeitschriften (z.B. Heiermann 2009, S. 29ff.). Convenience wird zumeist mit dem bequemen und zeitsparenden Einkauf (z.B. im Tankstellenshop) oder dem Sofortverzehr von Speisen und Getränken unterwegs in Verbindung gebracht.

Die Tatsache, dass auch der Markt der *Lebensmittel-Lieferservices* als Teil der Convenience-Bewegung zu verstehen ist, wird in der Literatur allerdings häufig übersehen. Entsprechend liegen hierzu insbesondere in Bezug auf die Nachfrageseite kaum empirische Erkenntnisse vor. Hinzu kommt, dass die wenigen Studien nicht zwischen den verschiedenen Angebotsformen unterscheiden, sondern den Lebensmittel-Lieferdienst als homogenes Konstrukt betrachten, was nach Ansicht des Verfassers dieser Arbeit als unwissenschaftlich einzustufen ist. Beispielsweise weisen Pizza- und Tiefkühllieferdienste vollkommen unterschiedliche Rahmenbedingungen auf und bedürfen daher einer gesonderten Untersuchung.

Die beschriebenen Forschungsdefizite vor dem Hintergrund des Wachstums des übergeordneten Convenience-Marktes veranlassten den Verfasser dieser Arbeit, sich wissenschaftlich mit der Thematik der Lebensmittel-Lieferdienste, und hier im Besonderen mit der Nachfrageseite, auseinanderzusetzen. Dabei war es der Anspruch des Autors, die Arbeit in Kooperation mit einem brancheninternen Unternehmen anzufertigen und so neben dem wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn auch einen praktischen Anwendungsbezug herzustellen. Als Resultat zahlreicher Initiativbewerbungen ergab sich in diesem Zusammenhang eine Kooperation mit dem Einzelhandelsunternehmen BackWerk, welches seit April 2008 mit dem BackWerk-Boten (BWB) im Markt der Frühstückslieferdienste vertreten ist.

War für den Brötchen liefernden Bäcker diese Service früher nur eine Ergänzung zum Ladengeschäft, so hat sich aktuell mit den modernen Frühstückslieferdiensten¹ ein eigenständiger, professioneller Handelskanal ausgebildet. Dass es hierfür durchaus eine Nachfrage gibt, kann nicht nur aus dem beschriebenen Megatrend Convenience abgeleitet werden, sondern wird auch durch diverse Pressemitteilungen bestätigt. So titelte die *Allgemeine Bäcker Zeitung* im Juli 2009 „Im Frühstücks-Lieferdienst zweistellig zugelegt“

¹ z.B. Morgengold Frühstücksdienste, Brötchenbursche, Brötchen-Bringer, etc.

und meint damit die Umsatzentwicklung der Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH. Diese sind nach eigenen Angaben Marktführer ihrer Branche und steigerten ihren Umsatz von 5 Mio. € in 2000 auf 24,7 Mio. € in 2008 (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2009a, o. S.).

Rote Zahlen, insbesondere im Marktgebiet Frankfurt am Main, werden hingegen bislang beim BWB geschrieben. Die Geschäftsführung führt dies unter anderem auf die falsche Marktbearbeitung infolge der fehlenden Kenntnis der Kundenstruktur zurück. Um zukünftig erfolgreicher zu sein, will BackWerk wissen, wer die Kunden sind und wo diese wohnen. Dieses Wissen soll die Grundlage für eine gezielte lokale Marktbearbeitung darstellen. Dadurch will BackWerk Kundenzahl als auch Kundendichte erhöhen, und somit eine gesteigerte wirtschaftliche Rentabilität realisieren.

Die Aufgabenstellung des Kooperationspartners passt sehr genau zu den zuvor beschriebenen Forschungsabsichten des Verfassers dieser Arbeit. Mit dem Frühstückslieferdienst liegt außerdem ein sehr interessantes, weil bislang völlig unerforschtes Segment innerhalb der Lebensmittel-Lieferdienste vor. Die Erforschung der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst soll neben dem beschriebenen Anwendungsbezug für die Marketingplanung von BackWerk aber auch aufzeigen, inwiefern die Kundenstruktur von Frühstückslieferdiensten mit der Nachfragestruktur von Convenience-Kunden im Generellen übereinstimmt.

Die Leitfrage der vorliegenden Arbeit lautet wie folgt:

Inwiefern kann der BackWerk-Bote (insbesondere in Frankfurt am Main) die Erforschung der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst zur Erhöhung der wirtschaftlichen Rentabilität nutzen?

Die Leitfrage unterteilt sich wiederum in zwei Forschungsböcke. Der erste Block beschäftigt sich dabei mit verschiedenen Aspekten zur Nachfragestruktur, wobei diese in großen Teilen aufeinander aufbauen und schließlich in die Analyse des räumlichen Nachfragepotentials als Forschungskern dieser Arbeit münden. Die zweite Säule der Arbeit beschäftigt sich ebenfalls mit der Nachfrageseite, hier geht es jedoch vorrangig um die Einschätzung der Kunden zu verschiedenen Angebotsaspekten.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel und setzt sich folgendermaßen zusammen:

Nach der Einleitung wird mit den beiden nachfolgenden Kapiteln zunächst die theoretische Grundlage dieser Arbeit geschaffen. Dabei befasst sich Kapitel 2 mit dem Convenience-Trend generell, in Kapitel 3 erfolgt dann eine ausführliche Analyse des Lebensmittel-Lieferservice, welcher als eine der Reaktionen der Angebotsseite auf den Convenience-Trend zu verstehen ist.

Der erste Teil von Kapitel 2 beschäftigt sich mit der Nachfrageseite und beschreibt neben den zentralen Ursachen der Convenience-Bewegung auch, wie sich der Trend konkret im

Verhalten der Konsumenten äußert und welche Bevölkerungsgruppen die höchste Convenience-Orientierung aufweisen. Der zweite Teil charakterisiert die Reaktionen der Angebotsseite, wobei hier zum einen Convenience-Produkte, zum anderen verschiedene Arten des Vertriebs, wie z.B. Tankstellen-Shops, angeführt werden.

Kapitel 3 knüpft hieran an und thematisiert den Lebensmittel-Lieferservice als eine der speziellen Vertriebswege im Convenience-Markt. Hierbei erfolgt zunächst ein Überblick über die verschiedensten Arten von Lieferdiensten, bevor in einem zweiten Schritt speziell auf Frühstückslieferdienste eingegangen wird. Der letzte Teil des dritten Kapitels bildet das Kernstück des Theorieteils dieser Arbeit. Auf Grundlage der zuvor erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse zum Convenience- bzw. Lieferservice-Markt wird hier systematisch herausgearbeitet, welche Bevölkerungsgruppen die höchste Affinität für Frühstückslieferdiensten aufweisen. Das Ergebnis dieser Wissensintegration fließt wiederum in den empirischen Teil dieser Arbeit mit ein.

Die Grundlagen sowie das methodische Fundament für die empirische Untersuchung dieser Arbeit dokumentiert Kapitel 4. Zunächst liegt der Fokus auf dem Kooperationspartner BackWerk. Nach einer Kurzvorstellung des Unternehmens und dessen Frühstückslieferdienst BWB wird der Anwendungsbezug dieser Arbeit für die Marketingplanung insbesondere im Marktgebiet Frankfurt am Main hergestellt. Danach erfolgt die Vorstellung der einzelnen Forschungsfragen/ Hypothesen sowie der jeweiligen Operationalisierung, wobei auf das empirische Kernstück dieser Arbeit, die quantitative empirische Erhebung bei den Kunden des BWB, gesondert eingegangen wird.

Kapitel 5 beinhaltet als Konsequenz des zuvor erarbeiteten Forschungsdesigns die Auswertung der erhobenen Daten, zum anderen erfolgt hier, auch unter Miteinbeziehung der theoretisch hergeleiteten Erkenntnisse sowie weiterer methodischer Bausteine, die Beantwortung der formulierten Forschungsfragen. Gemäß der Forschungsstränge dieser Arbeit beziehen sich die Erkenntnisse zum einen auf die Nachfragestruktur bzw. das räumliche Nachfragepotential, zum anderen auf die von den Kunden bewerteten Angebotsaspekte im Frühstückslieferdienst.

Das 6. Kapitel greift die gewonnenen Erkenntnisse des vorangegangenen Kapitels auf, vertieft diese und überführt das Wissen in konkrete Handlungsempfehlungen für die Marketingplanung von BackWerk bzw. vom BWB. Diese beziehen sich zum einen auf die Wahl der richtigen Zielgruppen und daraus resultierend der rentabelsten Liefergebiete, zum anderen wird aufgezeigt, mit welchen konkreten Maßnahmen BackWerk die Nachfrage steigern bzw. vorhandene Kunden binden kann.

Das abschließende Kapitel 7 enthält neben der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit sowie der Beantwortung der Leitfrage auch einen Ausblick in die Zukunft.

2 Convenience – Das Geschäft mit der Bequemlichkeit

„Der angelsächsische Begriff Convenience lässt sich im deutschen Sprachraum am ehesten mit Annehmlichkeit oder Bequemlichkeit für den Kunden umschreiben“ (Witherton Jones Publishing Ltd. 2009, o. S.). Er beinhaltet im Wesentlichen zwei Ebenen: Zum einen ist er Ausdruck sozialer und kultureller Entwicklungen bzw. Trends, zum anderen handelt es sich dabei um strategische Reaktionen von Unternehmen. Diese reagieren mit speziellen Produkten, Vertriebsformaten und Services auf die Forderung der Kunden (vgl. Swoboda/ Morschett 2001, S. 178). Allerdings kann allgemein konstatiert werden, dass die Unternehmen bislang nicht in dem Maße auf den Convenience-Trend eingehen, wie es die sozialen und kulturellen Trends letztlich erfordern (vgl. Fahrzeugwerk Borco-Höhns GmbH + Co. KG 2009, o. S.).

Das Convenience-Phänomen ist global betrachtet keine Erscheinung der letzten Jahre, sondern entwickelte sich in den USA und Japan bereits in den frühen 1970er Jahren, in den 1980er Jahren zunehmend auch in Großbritannien. In Europa handelt es sich in der Tat um einen vergleichsweise neuen Konsumtrend, wobei der Ursprung in etwa auf die Zeit Anfang der 1990er Jahre zu datieren ist. Im Vergleich zu den USA, Japan und Großbritannien entwickelte sich der europäische Convenience-Trend allerdings deutlich rasanter (vgl. Zentes/ Swoboda 1998, S. 7; vgl. Swoboda/ Morschett 2001, S. 177).

In so genannten Convenience-Stores (vgl. Kapitel 2.2.2) werden in Deutschland bereits 10% der gesamten Lebensmitteleinzelhandelsumsätze erzielt. Bei Betrachtung des Umsatzes, den die Deutschen im Bereich Außer-Haus-Food ausgeben, liegt der Wert gar bei 25% (vgl. Swoboda/ Morschett 2001, S. 184).

2.1 *Impulse der Nachfragerseite*

Um die Entstehung des Convenience-Trends nachvollziehen zu können, wird im Folgenden zunächst ein Überblick über die unterschiedlichen Faktoren gegeben, die den Trend zur Bequemlichkeit maßgeblich hervorgerufen haben. Gleichzeitig soll herausgearbeitet werden, in welche Kundenbedürfnisse diese Faktoren münden. In einem zweiten Schritt wird herausgefiltert, über welche Größen der typische Convenience-Kunde, sofern es diesen gibt, charakterisiert werden kann.

2.1.1 *Ursachen der Convenience-Bewegung und Forderungen der Kunden*

Wie bei den meisten wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Phänomenen sind auch hier die Ursachen sehr komplex, untereinander stark verflochten und bedingen sich gegenseitig. Dennoch ist zum Zweck der Verständlichkeit die Durchführung einer Systematisierung unerlässlich. In der Hauptsache existieren nach Ansicht des Autors vier zentrale Ursachen:

- **Demographischer Wandel**
- **Wertewandel der Gesellschaft**
- **Flexibilisierung der Arbeitswelt**
- **Bedürfniserweckung durch die Angebotsseite**

Abb. 1: Haushaltsgrößen 1970 bis 2006 sowie Vorausberechnung bis 2025

Jahr	Haushaltsgröße (Anzahl Personen)								Insgesamt ²		Pers. je Haushalt
	1		2		3		4 u. mehr		Tsd.	%	Anzahl
	Tsd.	%	Tsd.	%	Tsd.	%	Tsd.	%			
1970	5.527	25,1	5.959	27,1	4.314	19,6	6.190	28,1	21.991	100,0	2,74
1980	7.493	30,2	7.123	28,7	4.387	17,7	5.808	23,4	24.811	100,0	2,48
1990	9.849	35,0	8.520	30,2	4.712	16,7	5.095	18,1	28.175	100,0	2,25
2000 ¹	13.750	36,1	12.720	33,4	5.598	14,7	6.056	15,8	38.124	100,0	2,16
2001	14.056	36,6	12.904	33,6	5.502	14,3	5.993	15,5	38.456	100,0	2,15
2005 ³	14.695	37,5	13.266	33,9	5.477	14,0	5.740	14,7	39.178	100,0	2,10
2006	15.447	38,8	13.375	33,6	5.357	13,5	5.586	14,0	39.767	100,0	2,08
2010 ⁴	15.782	39,4	13.670	34,1	5.218	13,0	5.363	13,5	40.034	100,0	2,05
2015 ⁴	16.185	40,1	14.237	35,2	4.981	12,3	4.991	12,4	40.393	100,0	2,01
2020 ⁴	16.455	40,6	14.722	36,3	4.720	11,6	4.644	11,5	40.541	100,0	1,98
2025 ⁴	16.698	41,2	15.018	37,1	4.400	10,9	4.370	10,8	40.486	100,0	1,95

¹ Ab 1991 inklusive neuer Bundesländer. ² Ergebnisse des Mikrozensus — 2003 im Mai; 2004 im März; ab 2005 Jahresdurchschnitt. ³ Aufgrund der methodischen Umstellungen auf eine unterjährige Erhebung ist insbesondere bei den Einpersonenhaushalten von einer Unterfassung auszugehen. ⁴ Vorausberechnung Haushalte (Trendvariante).

Quelle: EHI Retail Institute 2008, S. 49

Bezüglich des **Demographischen Wandels** lässt sich in erster Linie die zunehmende Entwicklung zu Ein- und Zweipersonenhaushalten anführen, was zu einem großen Teil auf die sinkende Geburtenrate zurückzuführen ist. Unter den Zweipersonenhaushalten existieren aber auch viele Alleinerziehende. Um den Bedürfnissen aller Familienmitglieder nachzukommen, war es in der Großfamilie unerlässlich, auf eine traditionelle Haushaltsführung mit festen Essenzeiten und Bevorratungskäufen zu achten. Für Single- und Zweipersonenhaushalte sind diese Vorratskäufe im herkömmlichen Sinne aufgrund des geringen Verbrauchs und der Haltbarkeit der Produkte jedoch unpraktisch und werden stattdessen durch Spontankäufe ersetzt, die v. a. auf die aktuelle Bedürfnisbefriedigung abzielen. Damit einhergehend sinkt auch die Bereitschaft, für den Kauf einiger weniger Artikel weite Fahrtwege zurückzulegen oder lange an der Kasse zu stehen (vgl. Heinritz 2003, S. 158ff.; vgl. Tomczak 1999, S. 184f.). In dem Zusammenhang muss auch darauf hingewiesen werden, dass die auf Kleinhaushalte fixierten Neubauten allein von den räumlichen Gegebenheiten schon wenige Möglichkeiten der Aufbewahrung von Speisen und Getränken bieten. Die kleinen Küchen bieten kaum noch Platz für Tiefkühltruhen und Vorratsschränke, eine Speisekammer gibt es in den meisten Fällen nicht mehr. Auch dadurch erodieren die Voraussetzungen für den kostengünstigen Großeinkauf im SB-Warenhaus (vgl. Verband Region Stuttgart 2001, S. 47). Wie stark sich die durchschnittliche Haushaltsgröße seit 1970 verringert hat, veranschaulicht Abb. 1: 1970 gab es mit 28,1% noch eine schwache Mehrheit für Haushalte mit vier und mehr Personen. Bereits 1980 kam es zu einer

Mehrheitsverlagerung zu Ein- und Zweipersonenhaushalten, welche schon damals zusammen einen Anteil von 59% der Gesellschaft ausmachten (1970: 52%). Dieser Trend forcierte sich in den vergangenen Jahren noch deutlich. Aktuell (2010) haben schon 73,5% der deutschen Haushalte weniger als drei Mitglieder, wobei der Single-Anteil mit 39,4% überwiegt. In Großstädten liegt der Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte dabei nochmals auf einem höheren Niveau (vgl. o. N. 2001, S. 21f.).

Ein zweiter wichtiger Aspekt, der sich dem demographischen Wandel unterordnen lässt, stellt die Überalterung der Gesellschaft dar. Dadurch erhöht sich auch die Zahl derer, die gesundheitsbedingt an körperlichen Einschränkungen leiden, wodurch der alltägliche Einkaufsweg unter Umständen zu einer großen Belastung werden kann oder auch gar nicht mehr möglich ist. Auch diese Bevölkerungsgruppe hat daher (teils notwendigerweise, teils aus Bequemlichkeitsgründen) ein starkes Bedürfnis nach wohnortnaher Versorgung bzw. Services wie Bringdienste (vgl. Swoboda 2001, S. 181; vgl. Rohrßen 2004, S. 56; vgl. Convenience-Akademie 2005d, o. S.). Die viel zitierte Alterung der Gesellschaft sei an dieser Stelle nochmals mit exakten offiziellen Zahlen belegt. Laut Statistisches Bundesamt (2009b, o. S.) liegt der Anteil der über 65-jährigen bereits heute (Stand: 31.12.2007) bei einem Anteil von 20,1%. Im Jahre 2020 (31.12.2019) wird der Anteil bereits zwischen 22,5% und 22,9% der Bevölkerung liegen (je nach Variante der Bevölkerungsvorausberechnung). Noch signifikanter wird der Anteil der über 80-jährigen, also der Gruppe, die am meisten von körperlichen Einschränkungen betroffen ist, binnen kurzer Zeit steigen. Hier liegt der Anteil heute bei 4,8% und wird 2020 auf 7,0% bis 7,1% angestiegen sein.

Der **Wertewandel der Gesellschaft**, der teilweise auch mit dem demographischen Wandel zusammenhängt bzw. diesen wiederum verursacht, kann als weitere zentrale Ursache der Convenience-Orientierung angeführt werden. Hierunter fällt auch der zunehmende Wunsch nach einer vereinfachten Lebensweise. Der „Bedarfseinkauf wird als lästige zeitaufwändige Pflicht angesehen und demzufolge jeder dabei zu erzielende Zeitgewinn als Freizeitgewinn geschätzt“ (Heinritz 2003, S. 159). Bereits 20% der deutschen Konsumenten sehen dies so (vgl. Fahrzeugwerk Borco-Höhns GmbH + Co. KG 2009, o. S.).

Zudem wandert der Fokus von „Arbeit“ immer mehr zum „individuellen persönlichen Leben“, wodurch Werte wie Selbstverwirklichung, Bildung, aktive Freizeitgestaltung und soziales Engagement immer wichtiger werden. Hierzu gehört auch eine ständige Mobilität, welche aus der Angst heraus entsteht, irgendetwas zu verpassen. Zeitliche als auch räumliche Zwänge, die durch den stationären Einzelhandel bislang auferlegt werden, passen immer weniger zu dieser Einstellung.

Als Drittes ist die Selbstverwirklichung der Frau zu nennen. Diese ist zunehmend bestrebt, Familie und Arbeit zu kombinieren, wodurch weniger Zeit für Haushalt und damit auch für Einkauf und Zubereitung von Essen übrig bleibt (vgl. Convenience-Akademie 2005e, o. S.). Generell nimmt der Stellenwert des heimischen Kochens zunehmend ab: Neben fehlender Lust und Zeit liegt ein weiterer Grund auch darin, dass die Kochkenntnisse massiv abnehmen. Die Zubereitung eines kompletten Gerichts mit mehreren Komponenten stellt für viele bereits eine große Schwierigkeit dar (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2006, S. 1).

Ferner lässt sich feststellen, dass das Essen insgesamt als soziale Tätigkeit einen massiven Bedeutungsverlust erleidet. „Die klassischen drei Mahlzeiten daheim gehören bei dem Lust und Laune-Konsumenten längst der Vergangenheit an“ (Allgemeine BäckerZeitung 2008, S. 6). Natürlich wird Kochen auch in Zukunft noch eine Lobby haben, dann aber oftmals nur in der Form eines kreativen Projekts, dass aus der Lust heraus entsteht und nur sehr unregelmäßig stattfindet (vgl. Swoboda 2001, S. 182; vgl. o. N. 2001, S. 22; vgl. Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. 2009, o. S.; vgl. Heinritz 2003, S. 159f.; vgl. Tomczak 1999, S. 184; vgl. Steins 2004, S. 16) vgl. Convenience-Akademie 2005c, o. S.).

Eine Dritte zentrale Ursache der Convenience-Bewegung stellt die **Flexibilisierung der Arbeitswelt** dar. Feste und auf wöchentlich 40 Stunden begrenzte Arbeitszeiten, welche in der Vergangenheit vielfach noch Gültigkeit hatten, lösen sich zunehmend auf (vgl. KPMG 2004, S. 39). Aufgrund der Internationalisierung der Märkte wird v. a. hoch qualifizierten Arbeitnehmern eine erhöhte Reisebereitschaft abverlangt. Geregelte, unbefristete Arbeitsverhältnisse werden immer seltener. Es erfolgt eine deutliche Zunahme geringfügig beschäftigter Arbeitsverhältnisse oder Teilzeitjobs, so dass teilweise mehrere Jobs parallel ausgeführt werden, was wiederum sehr hohe Anforderungen an die Mobilität stellt. All die genannten Aspekte führen sowohl zu einer Einengung der Planbarkeit der Haushaltsführung als auch zu einer deutlichen Zunahme der Außer-Haus-Zeiten und damit auch des Außer-Haus-Konsums von Mahlzeiten (vgl. Heinritz 2003, S. 158f.). Das „[...] Einnehmen der Hauptmahlzeiten zu festen Zeiten zuhause stößt angesichts [...] komplizierter werdender Terminkalender auf große Schwierigkeiten“ (Verband Region Stuttgart 2001, S. 14).

Als letzten Aspekt sei auf die **Bedürfniserweckung durch die Angebotsseite** hingewiesen. Zwar soll klar hervorgehoben werden, dass die Aktivitäten der Unternehmen in erster Linie Reaktionen auf die Bedürfnisse der Nachfrager darstellen, dennoch kann das Angebot aber auch Nachfrage schaffen bzw. konkret das bestehende Bedürfnis nach Bequemlichkeit noch verstärken. Hierzu zwei Beispiele:

Die in den 1990er Jahren entstandenen Tankstellenshops zielen durch lange Ladenöffnungszeiten und der Möglichkeit schnell einzukaufen bzw. der Verbindung von Tanken und Einkaufen exakt auf den Convenience-Kunden ab. Durch die ständige Reizdarbietung (die Mehrheit der deutschen Bevölkerung besitzt ein Auto und betritt daher zwangsläufig regelmäßig Tankstellenshops) kommt es aber auch zu einer Bedürfniserweckung bei Kunden, welche sonst den traditionellen Wocheneinkauf im SB-Warenhaus bevorzugen (vgl. Zentes 1998, S. 7ff.).

Ein zweites Beispiel, besonders in Großstädten, ist das überall präsente Angebot an belegten Brötchen oder gekühlten Getränken. Selbst beim Warten auf die U-Bahn kann sich der Konsument solchen Reizen häufig nicht widersetzen, was im Ergebnis zu so genannten Impulskäufen führt, obwohl ohne entsprechende Reize keinerlei Bedürfnis nach diesen

Convenience-Produkten bestanden hätte (vgl. Heiermann 2009, S. 29). Die beiden Beispiele verdeutlichen, dass sich Angebot und Nachfrage auch wechselseitig bedingen können.

Nimmt man das komplette Ursachengeflecht zusammen, kann man den Convenience-Trend am besten mit den drei Wörtern *sofort*, *jederzeit* und *überall* umschreiben. Der Convenience-Kunde ist weder bereit, weite Einkaufswege, lange Wartezeiten an der Kasse, den zeitraubenden Hindernislauf durch den Verbrauchermarkt und auf 8-20 Uhr beschränkte Öffnungszeiten in Kauf zu nehmen, noch ist er gewillt, viel Zeit und Mühe in die Zubereitung von Mahlzeiten zu investieren und sich festen Essenszeiten zu unterwerfen (vgl. Rohrßen 2004, S. 57; vgl. Convenience-Akademie 2005c, o. S.).

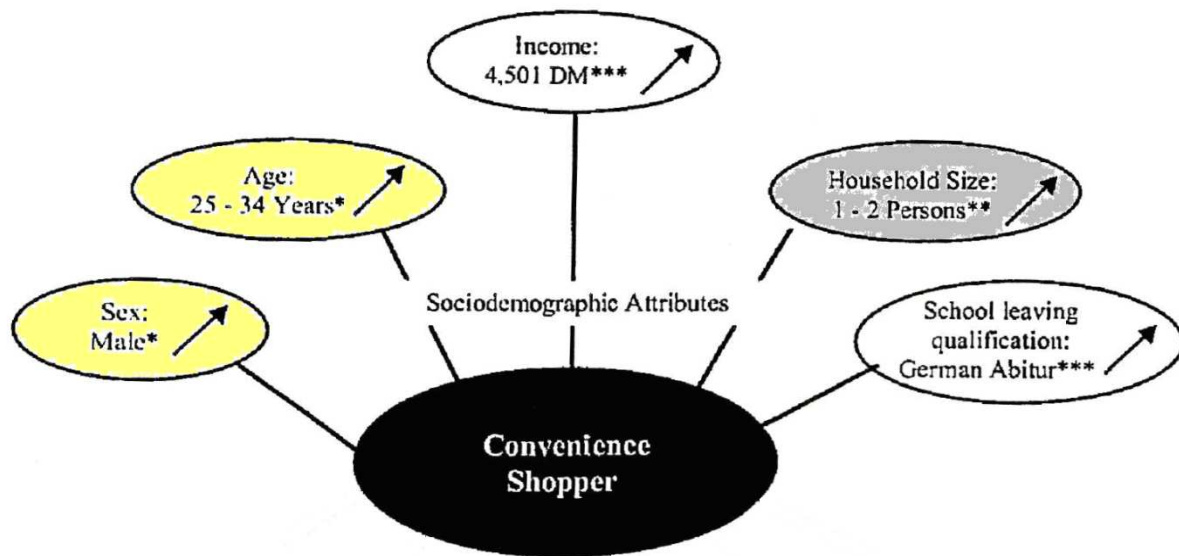
2.1.2 Struktur des convenience-orientierten Kunden

Die einschlägige Literatur zum Thema Convenience-Shopping beschreibt den convenience-orientierten Kunden größtenteils auf Grundlage soziodemographischer und sozioökonomischer Faktoren, teilweise werden auch weitere Faktoren wie etwa die Verfügbarkeit von Zeit miteinbezogen. Weitgehend unbeachtet bleibt allerdings der in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften allgemein anerkannte Lebensstil-Ansatz. Dabei stellt „das Konstrukt Lebensstil [...] ein hochkomplexes Marktsegmentierungsmerkmal dar und eignet sich daher besonders zur zielgruppengerechten Marktbearbeitung“ (Berger 2007, S. 33). Um diesen Zustand wissend, entscheidet sich der Autor jedoch, den Lebensstilansatz aufgrund der Komplexität erst in Kapitel 3.3 genauer zu beleuchten, da hier eine deutlich höhere Relevanz für die daran anschließenden Untersuchungen gegeben ist. Hier soll dieser Ansatz nur beispielhaft angerissen werden.

Nach Swoboda (2001, S. 177ff.) ist der typische Convenience-Kunde männlich, 25 bis 34 Jahre alt, lebt alleine oder mit einem Partner zusammen und ist von der Tendenz her eher höher gebildet, selbständig und verfügt über ein höheres Einkommen. Bezüglich der drei letztgenannten Faktoren besteht allerdings kein signifikanter Zusammenhang zur Convenience-Orientierung (vgl. Abb. 2).

Des Weiteren wurden in der Untersuchung psychographische Faktoren analysiert. Diesbezüglich konnte nachgewiesen werden, dass der typische Convenience-Kunde sehr häufig (mindestens dreimal pro Woche) einkauft, einen vergleichsweise hohen Anteil seines Einkommens für Essen und Getränke ausgibt und generell positiv gegenüber Convenience-Produkten sowie Convenience-Shops eingestellt ist.

Abb. 2: Soziodemographische/ sozioökonomische Faktoren der Convenience-orientierten Käufer



* : Irrtumswahrscheinlichkeit zwischen 0% und 1%

** : Irrtumswahrscheinlichkeit zwischen 1% und 5%

*** : Ergebnis nicht signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit > 5%)

Quelle: Eigene Darstellung nach Swoboda 2001, S. 183

Auf recht ähnliche Ergebnisse kam Heinritz (2003, S. 161f.). Er untersuchte die Convenience-Orientierung nach Haushaltstypen und fand heraus, dass v. a. Singles stark convenience-orientiert sind, und zwar umso stärker, je jünger diese sind. Aber selbst alleinstehende Ältere weisen mit 35,4% immer noch eine stärkere Convenience-Orientierung auf, als beispielsweise Haushalte mit Kindern (32,2%) (vgl. Abb. 3).

Auch laut KPMG/ EHI-Retail Institute (2006, S. 36) sind die Hauptnachfragergruppen der Convenience-Angebote die jungen Ein- und Zweipersonenhaushalte. „Ein gut sortiertes Geschäft in Büro- oder Wohnungsnähe ist für diese Klientel zweckdienlicher“ (KPMG/ EHI-Retail Institute 2006, S. 36) als das SB-Warenhaus auf der grünen Wiese. Übereinstimmende Erkenntnisse liefern auch die Ergebnisse von Rohrßen (2004, S. 57) und Kulke (2005, S. 14), wonach die Konsumenten bezüglich Einkaufen und Haushaltsführung umso bequemer sind, je geringer die Haushaltsgröße ist.

Zunächst kann also festgehalten werden, dass ein Kunde **umso bequemer ist, je geringer das Alter und die Haushaltsgröße** sind. Bei weiteren Faktoren existieren kein ausreichend signifikanter Zusammenhang bzw. zu wenige Quellen, um valide Aussagen treffen zu können. Der Spezialfall „Alleinstehende Ältere“ wird später jedoch gesondert betrachtet. Der nicht signifikante Zusammenhang zwischen Einkommen und Convenience-Orientierung bestätigt Kulke (2005, S. 12), wonach generell beim Konsumentenverhalten immer mehr individuelle Verhaltensweisen innerhalb gleicher Einkommensklassen anzutreffen sind, und es somit nur noch teilweise einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Einkommenshöhe und Nachfrageverhalten zu geben scheint. Dies kann zum einen durch die Pluralisierung der Lebensstile erklärt werden, könnte zu einem Teil aber auch der Tatsache geschuldet sein, dass der Anteil, den die deutsche Bevölkerung für Nahrung und Getränke ausgibt, rückläufig ist.

Dadurch entstehen auch bei geringerem Einkommen größere finanzielle Spielräume. Laut EHI Retail Institute (2008, S. 51) liegt dieser Anteil aktuell (2007) nur noch bei 13,7% (1970: 28%). Für Verkehr und Nachrichtenübermittlung geben die Deutschen im Vergleich dazu mit 15,5% (1970: 7%) ihres Einkommens mehr Geld aus (vgl. Reckendrees 2007, S. 44ff.).

Abb. 3: Convenience-Orientierung nach Haushaltstypen

	Kauf-Orientierung (Angaben in % der jeweiligen Merkmalsgruppe)		
	häuslich orientiert*	teils/ teils	Convenience- orientiert
Junge Singles	10,3	26,0	63,7
Singles mittleren Alters	19,7	31,4	48,9
Junge Paare ohne Kinder	23,2	42,2	34,6
Paare mittleren Alters	38,8	34,9	26,3
HH mit Kindern	30,2	37,6	32,2
Mehrpersonen-HH mit Kindern	49,5	32,0	18,5
Alleinstehende Ältere	34,8	29,8	35,4

* „häuslich orientiert“ kann mit einer stärkeren Neigung zum Plankauf gleichgesetzt werden.

Quelle: Heinritz 2003, S. 161

Wie bereits oben beschrieben weisen laut Heinritz (2003, S. 161) selbst alleinstehende Ältere mit 35,4% immer noch eine stärkere Convenience-Orientierung auf als beispielsweise generell Haushalte mit Kindern (32,2%). Dies ist zwar nicht wirklich signifikant, doch angesichts dessen, dass die Generation 65+ bereits heute einen Anteil von gut 20% an der Gesellschaft ausmacht (bei 20% liegt auch deren Kaufkraftanteil (vgl. Steinle 2007, o. S.)) und beide Werte in Zukunft noch erheblich zunehmen werden (vgl. Kap. 2.1.1), sollte diese potentielle Nachfragegruppe genauer beleuchtet werden. Bezüglich der Konsumgewohnheiten dieser Generation lässt sich generell festhalten, dass bei den „neuen Senioren“ ein deutlicher Wertewandel stattgefunden hat. Frühere Ältere (Jahrgänge 1920-1940) konnten durch Werte wie Arbeitsethos, Entbehrungsmentalität und Sparbereitschaft charakterisiert werden, die heutige Generation 65+ ist eher freizeit- und genussorientiert und weist eine deutlich höhere Zahlungsbereitschaft auf. „Ich mache mir lieber ein schönes Leben als immer nur zu sparen“ sagten 1992 lediglich 26% der befragten Rentner, 2002 waren es bereits 47%, die diese Einstellung teilten (vgl. Convenience-Akademie 2007, S. 9ff). Aus diesem Wertewandel lässt sich teils auch eine zunehmende Convenience-Orientierung ableiten, die sich vor allem in den kommenden Jahren noch weiter verstärken wird (vgl. Convenience-Akademie 2005g, o. S.). Insbesondere der Singleanteil der Generation 65+, welcher in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist, weist einen starken Drang nach sozialen Kontakten und Kommunikation auf. Dieser Drang wird durch Convenience-Angebote wie Außer-Haus-Verzehr und auch den Besuch von Convenience-Stores, in denen im Vergleich zum SB-Warenhaus i. d. R. der

persönliche Kontakt zum Kunden groß geschrieben wird, sehr gut bedient. Bei Betrachtung der Convenience-Affinität der Seniorengeneration bezogen auf das Alter lassen sich zwei Phasen ausmachen: In der frühen Rentenphase (je nach Gesundheit und Lebensumstand zwischen 60 und 80 Jahren) wird der Konsum als Berufersatz bzw. neue Lebensaufgabe angesehen und dementsprechend steht eher der Erlebniseinkauf mit sehr großem räumlichen Radius des Einkaufens im Vordergrund. Dementsprechend gering ist die Convenience-Orientierung. Mit zunehmendem Alter und damit einhergehenden gesundheitlichen Einschränkungen in Mobilität und Gesundheit verliert der Erlebniseinkauf an Bedeutung. Um das Ziel „trotz Einschränkungen ein normales, selbständiges Leben führen“ umsetzen zu können, soll der Einkauf und der Haushalt so wenig Aufwand wie möglich aufwerfen. In zunehmendem Maße werden daher Einkaufsstätten aufgesucht, die leicht zu Fuß oder bequem mit dem Bus zu erreichen sind. Zudem wird auf eine übersichtliche Präsentation der Sortimente Wert gelegt. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass v. a. die **„alten“ alleinstehenden Senioren** durchaus eine nicht von der Hand zu weisende Convenience-Orientierung aufweisen.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt den die Literatur neben der Soziodemographie einheitlich ausweist, wenn es um die Convenience-Orientierung geht, ist der Faktor Zeit: Je weniger Zeit zur Verfügung steht, umso stärker ist die Bequemlichkeit tendenziell ausgeprägt, so die Kernaussage (vgl. Steins 2004, S. 16; vgl. Rohrßen 2004, S. 57). Dies ist auch in etwa deckungsgleich mit den soziodemographischen Erkenntnissen, denn in der Regel sind es die jungen (gebildeten) Singles und Paare, deren Zeit aufgrund Karriere und aktiver Freizeitgestaltung eher knapp bemessen ist. Doch sind es wirklich nur diese Gruppen, die von Zeitknappheit betroffen sind? Glaubt man der GfK-Studie „Zeit und Konsum (2004, n = 2000)“, werden von den jungen Haushalten mit Kindern immerhin 57% als „zeitarm“ eingestuft, obwohl die Zeitarmer insgesamt nur 36% der Bevölkerung ausmachen. Des Weiteren sind die „Zeitarmer“ zumeist voll berufstätig und haben ein überdurchschnittliches Nettoeinkommen sowie einen höheren Bildungsabschluss. Weiterhin ist die Gruppe charakterisiert durch Selbstentfaltung, Aktivität und Erfolgsstreben (vgl. Steins 2004, S. 17).

Als Resümee kann also festgehalten werden, dass zu den Gruppen der **jungen 1-2 Personenhaushalte** und der **„alten“ alleinstehenden Senioren** die spezielle Gruppe der **„zeitarmen“ tendenziell jungen Familien** hinzugezählt werden muss, will man den Convenience-Kunden ganzheitlich charakterisieren. Diese Erkenntnisse konnten die anderen Studien aufgrund des soziodemographischen Schwerpunkts nicht zum Vorschein bringen. Des Weiteren handelt es sich von der Logik her bei der Mehrheit der Convenience-Kunden um Vollzeitbeschäftigte. Des Weiteren liefert die GfK Studie zwar indirekt Indizien, dass auch das höhere Einkommen und die Bildung ausschlaggebend sind, da genau dies aber bei der davor liegenden Studie von Swoboda (2001, S. 183) in direkter Form erfasst und ohne signifikantes Ergebnis blieb, ist dies jedoch zumindest anzuzweifeln.

Nachfolgend wird die Angebotseite im Convenience-Markt näher analysiert.

2.2 Reaktionen der Angebotsseite

Von der betriebswirtschaftlichen Logik her, hat die Angebotsseite im Wesentlichen drei Möglichkeiten, auf das Bedürfnis nach Bequemlichkeit entsprechend zu reagieren: Mit neuen Produkten, mit neuen Verkaufsformaten des stationären Handels und mit Services, wie beispielsweise Lieferdiensten (vgl. Swoboda 2001, S. 179). Kapitel 2.2.1 wird sich mit den Convenience-Produkten auseinandersetzen, Kapitel 2.2.2 hingegen mit den Convenience-Formaten und Services und fasst diese beiden Aspekte somit zu dem Bereich Vertrieb zusammen.

2.2.1 Die Produktebene: *Ready-to-eat* und *Ready-to-cook* Produkte

Convenience-Produkte sind Neuerungen im Einzelhandelssortiment, womit die Anbieter direkt auf den Megatrend Convenience reagieren. Grundsätzlich werden dabei *Ready-to-eat* und *Ready-to-cook* Produkte unterschieden (vgl. Swoboda 2001, S. 179).

Bei Ersteren handelt es sich um **Produkte, die für den unmittelbaren Verzehr am Verkaufsort hergestellt werden**. Typischerweise bieten dies die bekannten Fast-Food-Ketten wie *McDonalds*, *Burger King*, *Pizza Hut*, *Kentucky Fried Chicken* oder *Subway* an. Das Franchiseunternehmen Subway, das in erster Linie Sandwichs und Salate anbietet, ist derzeit die am schnellsten wachsende Systemgastronomie Deutschlands, was die zunehmende Nachfrage in dem Bereich eindeutig belegt. 1999 wurde in Berlin die erste Filiale eröffnet und bereits 5 Jahre später ist das Filialnetz auf 400 angewachsen (vgl. Convenience-Akademie 2005a, o. S.).

Ready-to-eat Produkte werden aber in zunehmendem Maße auch von Bäckereien und Metzgereien angeboten. Bei Bäckereien sind dabei Produkte wie Donuts, gefüllte Croissants, Snacks und v. a. belegte Brötchen aber auch Kaffee in allen Variationen zu nennen. Das klassische Sortiment (Brot und Brötchen) gerät zunehmend ins Abseits (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2006, S. 16f.). In 1A Lagen der Großstädte beträgt der Snackanteil nach KPMG/ EHI-Retail Institute (2006, S. 38) bereits schätzungsweise 30%. Auch Metzgereien tun es ihren Bäckerkollegen gleich und verkaufen anstatt rohem Fleisch zunehmend Snacks wie Leberkäse im Brötchen.

Belegen lässt sich die Entwicklung im Außer-Haus-Markt auch anhand von Zahlen. Laut EHI Retail Institute (2008, S. 211) ist dieses Marktsegment zwischen 2002 (36,8 Mio €) und 2007 (38,45 Mio. €) um 4,5% gewachsen. Betrachtet man nur die Schnellgastronomie, wo die Mehrheit aller *Ready-to-eat* Produkte verkauft werden, so ergibt sich von 2002 (12,9 Mio. €) zu 2007 (14,1 Mio. €) sogar eine Steigerung von 8,7%.

Neuerdings ist auch der klassische Lebensmitteleinzelhandel (Supermarkt, Discounter, Verbrauchermarkt) im Bereich verzehrfertiger Produkte tätig. Hier können beispielhaft frische Fertigsalate oder geschnittenes, gewürfeltes Obst genannt werden. Damit diese Produkte direkt verzehrt werden können, liegen in der Regel Plastikbesteck sowie passende Saucen bei. Auch Molkereiprodukte wie Milchshakes werden den Convenience-Produkten zugerechnet (vgl. Heiermann 2009, S. 30f.). Diesen Bereich analysierte das EHI Retail Institute (2008, S.

329) und fand heraus, dass die großen Supermärkte im Jahre 2000 durchschnittlich 66 Artikel im Bereich *Frische-Convenience-Produkte* im Sortiment hatten, im Jahr 2008 waren es bereits 338.

Der Vollständigkeit halber sei an der Stelle noch auf Süßwaren, Riegel sowie gekühlte Getränke hingewiesen. Auch dies sind Convenience-Produkte und werden beispielsweise von klassischen Kioskbetreibern angeboten.

Neben den verzehrfertigen Produkten bedienen auch die *Ready-to-cook* Produkte den Convenience-Trend. Dabei handelt es sich um solche **Produkte, die eine bequeme Art der Zubereitung ermöglichen und in kleinen Mengen mit dem Ziel des schnellen Verzehr gekauft werden** (vgl. Heiermann 2009, S. 29). Klassischerweise handelt es sich dabei um Tiefkühlkost wie Tiefkühlpizzen oder Pfannengerichte. Auch in dem Bereich kam es zu einer Sortimentsvertiefung durch den stationären Einzelhandel. So steigerten die großen Supermärkte die Anzahl der Artikel von durchschnittlich 425 im Jahre 2000 auf 556 Artikel im Jahre 2008. Allein zwischen 2006 und 2007 kam es in dem Bereich zu einer Umsatzsteigerung von 5,7%, was kaum eine andere Warengruppe schaffte (vgl. EHI Retail Institute 2008, S. 329/ S. 338). Die Tiefkühlkost macht in Deutschland mit ca. 47% die Mehrheit der *Ready-to-cook* Produkte aus.

Weiterhin bequem zubereiten lassen sich Nass-Fertigprodukte wie Eintöpfe etc. (17%), Trocken-Fertigprodukte wie vorgefertigtes Obst und Gemüse (20%) und gekühlte Fertigprodukte wie beispielsweise Sandwichs (16%) (vgl. KPMG/ EHI-Retail Institute 2006, S. 36). Eine spezielle Form der *Ready-to-cook* Produkte stellt das so genannte *Home-Meal-Replacement* dar. Gemeint sind teilfertige Gerichte in hoher Gastronomie- und Geschmacksqualität bei leichter Zubereitung und außerordentlicher Frische. Die Besonderheit dabei ist, dass diese Produkte in aller Regel nach den individuellen Wünschen des Kunden zusammengestellt werden. Verfügbar sind diese Produkte sowohl in modernen Convenience-Stores als auch in der Gastronomie. *Home-Meal-Replacement* ist somit die Verbindung zwischen Außer-Haus- und Inner-Haus-Verzehr. Als Beispiele hierfür können aufgeführt werden: Frisch hergestellte, nach Wunsch belegte Pizzen, Antipasti und frische Pasta-Gerichte mit separaten Saucen, halbfertige Spinat- oder Gemüsetaschen, vorgefertigte Braten, Eintöpfe, Grill- bzw. Barbecuesets. Ein Beispiel von *Home-Meal-Replacement*, was auch im Supermarkt angeboten wird, sind fertige, individuell zusammengestellte Obstsalate (vgl. Schwarz 2004, S. 26).

2.2.2 Die Vertriebsbene: Convenience-Stores versus Lieferservice

Neben der Einführung neuer Produkte reagieren die Unternehmen jedoch auch mit neuen Vertriebskonzepten, um dem Kunden den Einkauf so bequem wie möglich zu gestalten. Dabei hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend der Begriff Convenience-Store bzw. Convenience-Shop entwickelt. „Ein Convenience-Store ist ein Einzelhandelsgeschäft mit einer Verkaufsfläche unter 400m², das ein begrenztes Sortiment aus dem Warenbereich Tabakwaren, Süßwaren, Getränke, Presseartikel sowie frische Snacks und Fertiggerichte anbietet. Ein Convenience-Store zeichnet sich durch seine bequeme Erreichbarkeit und

übliche Sonntagsöffnung aus. Zu den Convenience-Stores gehören in erster Linie Kioske und Tankstellenshops“ (EHI Retail Institute 2008, S. 396).

Zunächst soll die Entwicklung der **Tankstellenshops** näher analysiert werden. „Die Besetzung lukrativer Standorte, erhebliche Investitionen in neue Shops, ein professionelles Marketing, gebündelter Einkauf sowie eine ausgefeilte Logistik haben die Mineralölgesellschaften zum eindeutigen Marktführer im Convenience-Handel in Deutschland werden lassen“ (Tomczak 1999, S. 189). 2007 konnten diese einen Anteil von ca. 50-60 % am Umsatz der Convenience-Shops auf sich vereinen (eigene Berechnung nach EHI Retail Institute 2008, S. 37f./ S. 238). „Der Gesamtumsatz von Tankstellenshops wird im Jahr 2000 auf 14 Mrd. DM geschätzt“ (Havekost 2001, S. 2). 2007 lag dieser Wert bereits bei 13 Mrd. Euro und hat sich damit fast verdoppelt. Auch ist der durchschnittliche Umsatz in Tankstellenshops deutlich gestiegen, was zum einen an dem hier stattfindenden Konzentrationsprozess von Tankstellen liegt, zum anderen aber auch das Ergebnis der generell gestiegenen Umsätze darstellt (vgl. EHI Retail Institute 2008, S. 238). Am Beispiel der Aral AG & Co. KG lässt sich sehen, dass mit den Stores bereits deutlich mehr Gewinn erwirtschaftet wird, als mit dem ehemaligen Kerngeschäft der Kraft- und Schmierstoffe. So erwirtschaftete Aral bereits im Jahr 2000 durch das Shop-Geschäft 47% seines Gewinnes (1995: 36%), mittlerweile dürfte die Zahl noch etwas höher liegen (vgl. Havekost 2001, S. 3). Bei genauerer Betrachtung der Umsätze in Tankstellenshops ist festzustellen, dass der allgemeine Umsatzzuwachs letztlich über typische Convenience-Produkte wie Kaffee und Fast Food generiert wird, was die Erkenntnisse der vorangehenden Kapitel bestätigt. Hinzu kommt, dass die klassischen Kiosksortimente Getränke, Tabakwaren und Süßwaren im Shopgeschäft - abgesehen vom Umsatz - die mit Abstand höchste Rendite bringen (vgl. Havekost 2001, S. 7).

Dass der Convenience-Kunde den schnellen und bequemen Einkauf im Tankstellenshop gegenüber dem Einkauf im Supermarkt oder Warenhaus sehr zu schätzen weiß, wird auch bei Betrachtung der Zahlungsbereitschaft deutlich. Der akzeptierte Preisaufschlag beträgt dabei +22,2% über Supermarktpreisniveau, wobei einzelne Kundengruppen wie „Männer“ oder „Käufer am Abend“ auch bereit sind, einen deutlich höheren Preisaufschlag zu zahlen (vgl. Zentes 1998, S. 8). Der „Grenzpreisaufschlag“ ist daneben auch stark von den nachgefragten Produkten abhängig. So wird für gekühlte Getränke bis zu 77% mehr bezahlt, bei einer Tiefkühlpizza immerhin noch +34% (vgl. Swoboda 2001, S. 193).

Eine weitere Vertriebschiene im Convenience-Markt bilden **Tante-Emma-Läden** sowie **nicht professionalisierte Kioske** (Fensterkioske und kleine begehbbare Kioske) und **Trinkhallen** (vgl. Abb. 4). In diesem Bereich kann bislang kaum eine Filialisierung festgestellt werden. Betrieben werden diese Läden meistens von Familien, wobei hier der Ausländeranteil stark angestiegen ist. Diese Formate existieren bereits über eine sehr lange Zeit und haben mittlerweile trotz generellem Marktwachstum im Convenience-Markt die Sättigungsphase innerhalb des Produktlebenszyklus erreicht (vgl. Convenience-Akademie 2005b, o. S.; vgl. Meffert 2000, S. 339). Vorteil dieser Formate sind die wegen der Familienführung geringen Personalkosten und teilweise die Alleinstellung durch ethnische

Trendsortimente. In Bezug auf Preis, Sortimentsauswahl, Verkaufsfläche, Warenpräsentation und Atmosphäre können diese Läden jedoch in Zukunft dem Druck aufkommender Filialisten nicht mehr standhalten und werden sich daher von ihrer Zahl her deutlich verringern (vgl. Swoboda 2001, S. 180).

Abb. 4: Moderner Convenience-Store (links) und traditionelle Trinkhalle (rechts)



Quelle: SPAR Handelsgesellschaft mbH 2009 o. S./ Scopas medien AG 2009, o. S.

Die besagten **filialisierten Convenience-Stores** bewegen sich in ihrer Größe zwischen 100m² und 200m² und offerieren dabei ein breites und flaches Sortiment. Erwähnenswert ist zudem die Übersichtlichkeit der Shopgestaltung (z.B. in Form leicht verständlicher Warenkennzeichnungen), wodurch dem Kunden das schnelle Auffinden der gewünschten Ware erleichtert werden soll.

Während der filialisierte Convenience-Store in Deutschland erst am Anfang seiner Entwicklung steht, stellt diese Vertriebsschiene in anderen Ländern wie Japan bereits die Regel dar. So agiert der international tätige Einzelhandelskonzern *7-eleven* in Japan mit der gleichen Professionalität wie es im deutschen Kontext *Aldi* oder *Edeka* tun (vgl. Tomczak 1999, S. 189; vgl. Norddeutscher Rundfunk 2009, o. S.). Hierzulande in geringem Umfang etabliert haben sich bisher lediglich die Konzepte *shop'n go*, *Spar Express* und *IK-Ihr Kaufmann* der *MCS-Gruppe* und der *Spar-* bzw. *Edeka-Gruppe* (vgl. Abb. 4). Eine Weiterentwicklung in diesem Bereich ist wahrscheinlich, bleibt jedoch abzuwarten. Erfolgbestimmend ist dabei, dass sich die Betreiber ihrer Klientel bewusst sind und nicht wie andere Vertriebsformate ihre Verkaufsfläche derart vergrößern, dass sie plötzlich für den Kunden „inconvenient“ werden (vgl. Convenience-Akademie 2005b, o. S.).

Wie bereits in Kapitel 2.2.1 erwähnt, lassen sich aufgrund ihres geänderten Sortiments auch viele **Bäckereien und Metzgereien** zum Convenience-Bereich hinzuzählen. In besonderem Maße trifft dies auf so genannte SB-Bäckereien wie *BackWerk*, *Mr. Baker* oder *Back Factory* zu. Diese bieten neben dem hohen Anteil an Convenience-Produkten zusätzlich auch noch einen günstigen Preis und heben sich damit von ihrer Konkurrenz ab. Außerdem ermöglicht das Selbstbedienungsprinzip dem eiligen Kunden eine schnelle und reibungslose Kaufabwicklung (vgl. Convenience-Akademie 2005a, o. S.). Allerdings lässt sich feststellen, dass viele Bäcker und Metzger noch kein ausreichendes Profil im Außer-Haus-Markt zeigen.

Viele vergleichen sich allenfalls mit Bäcker- und Metzgerkollegen und nicht mit *Subway* und *Co.*, wodurch sehr viel Kundenpotential verschenkt wird (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2006, S. 1).

Ein letzter erwähnenswerter Punkt innerhalb der Vertriebssebene des stationären Einzelhandels stellen die jüngsten Aktivitäten der **Supermärkte** dar. Zwar sind diese im Bereich des Convenience-Marktes noch vergleichsweise zurückhaltend, doch seit letztem Jahr testen *REWE* und *Edeka* so genannte City-Supermärkte. Diese bedienen durch längere Öffnungszeiten, Wohnortnähe und ein übersichtliches Sortiment bei einer Verkaufsfläche von 400m² bis 600m² zum einen den Convenience-Kunden, wollen aber auf der anderen Seite die in den letzten Jahren entstandene Lücke in der Nahversorgung schließen. Damit kommen Sie unter anderem auch steigenden Mobilitätskosten und einem veränderten Umweltbewusstsein nach. Das Sortiment ist gekennzeichnet durch Frische, Convenience und hohe Qualität. Angeboten werden besonders *ready-to-eat* Produkte, aber auch hochwertige, regionale Erzeugnisse und Bio-Produkte im Generellen. Das Preisniveau liegt ca. 10% über Supermarktniveau. Ob dies aufgrund der Bequemlichkeit auf Akzeptanz stößt, ist zu vermuten, bleibt allerdings erst abzuwarten. *REWE* startete 2008 mit dem Konzept *REWE City* und eröffnete im letzten Jahr 30 dieser Filialen in deutschen Städten ab 100.000 Einwohnern. Insgesamt sind 400 Filialen geplant. *Edeka* ging mit analogem Konzept (City-Supermarkt) ebenfalls 2008 auf den Markt und will mit langen Öffnungszeiten, Frische und Convenience in hoch verdichtete Wohn- und Stadtteillagen zurückkehren. 2008 wurden dabei 10 dieser Standorte realisiert, weitere sind in Planung (vgl. Heiermann 2009, S. 29ff.).

Zu den Convenience-Stores im weiteren Sinne werden auch Fast Food Restaurants, Imbissbetriebe oder so genannte New Channels wie Videotheken und Getränkeabholmärkte gezählt. Hierauf wird allerdings im Rahmen dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der noch unreife Markt der Convenience-Stores erst am Beginn seiner Entwicklung steht. Das Angebot kann die stark wachsende Nachfrage bislang bei weitem nicht bedienen, und bestehende Formate, wie die in die Jahre gekommenen Kioske oder Tante-Emma-Läden, genügen häufig nicht den Kundenbedürfnissen, vor allem was die Qualität und die Präsentation der Waren, aber auch die Öffnungszeiten betrifft. Die Zukunft gehört professionellen regionalen und nationalen Filialisten, welche bislang jedoch kaum auf dem Markt vertreten sind. Lediglich die Tankstellenshops, Bäckereien und Fast-Food-Restaurants können eine sehr gute Entwicklung verzeichnen, wobei die Tankstellenshops aufgrund der Überreizung im Preiszuschlag auch viele Kunden verloren haben.

All den erfolgreich laufenden Formaten ist gemein, dass diese an stark frequentierten Standorten gelegen sind. Die Convenience-Kunden, die abseits davon wohnen, gehen jedoch weitestgehend leer aus. Generell stellt die unzureichende Nahversorgung eines der Hauptprobleme im deutschen Einzelhandel dar. Dies resultiert zum großen Teil durch die enorme Entwicklung der Discounter. Diese weisen aufgrund der betriebswirtschaftlichen

Logik Verkaufsflächen von bis zu 1.500m² auf, wodurch ein gewisses Einzugsgebiet erforderlich ist. Gleichzeitig konnten wohnortnahe kleine Supermärkte/ Tante-Emma-Läden bei dem Preisniveau der Discounter nicht mehr mithalten und wurden in den Ruin getrieben. Das Resultat ist eine in der Fläche stark ausgedünnte deutsche Einzelhandelslandschaft, welches den Bedürfnissen des modernen Convenience-Kunden massiv widerspricht. Zudem imitieren viele der verbliebenen wohnortnahen Geschäfte ebenso unverdrossen wie erfolglos auf der Kleinfläche den klassischen Verbrauchermarkt. Eine Anpassung an die Konsumentenbedürfnisse, beispielsweise auf der Ebene der Öffnungszeiten, erfolgt hingegen kaum. Gerade abseits von Fußgängerzonen, Hauptstrassen und Bahnhöfen existiert offenbar eine enorme Versorgungslücke im Convenience-Markt (vgl. Convenience-Akademie 2005c, o. S.; vgl. Fahrzeugwerk Borco-Höhns GmbH + Co. KG 2009, o. S.). Eine Möglichkeit, diese Lücke zu einem gewissen Grad zu schließen, bieten so genannte Convenience-Services. Einen Bereich hierbei stellen die traditionellen Formen des Lieferservice wie Pizzaservice, Partyservice, Tiefkühlservice oder Getränke-Heimservice dar. Daneben existieren neuere Formen von Lieferservices wie Frühstückslieferdienste oder Lieferung belegter Brötchen und Salate zum Arbeitsplatz. Die Convenience-Services sind in Zukunft unerlässlich, will man der zunehmenden Nachfrage nach Bequemlichkeit mit einem genügend großen Angebot begegnen.

3. Lebensmittel-Lieferdienste

Wie bereits angedeutet, ist das Segment der Lebensmittel-Lieferdienste nicht nur weitgehend unerforscht, sondern auch durch eine sehr hohe Bandbreite gekennzeichnet. Nach einer Skizzierung der generellen Entwicklung erfolgt daher als Grundlage für die weiteren Ausführungen zunächst eine Systematisierung der einzelnen Formen von Lieferdiensten. In diesem Zusammenhang werden ausgewählte Konzepte näher vorgestellt, was wiederum die Grundlage für eine vergleichende Darstellung mit dem Lieferservice im Backwarenssegment darstellt. Der letzte Abschnitt dieses Kapitels beschäftigt sich explizit mit der Kundenstruktur von Frühstückslieferdiensten und bezieht sich dabei auf die zuvor gewonnenen Erkenntnisse.

3.1 Entwicklung und Klassifizierung

Lebensmittel-Lieferdienste sind keine Erfindung der letzten beiden Jahrzehnte, sondern existierten in unterschiedlichen Formen mindestens seit der Nachkriegszeit. „Schon in den 1960er Jahren hat der Kaufmann an der Ecke abends nach Ladenschluss noch Waren bei der Stammkundschaft abgeliefert“ (vgl. Zanner 1988, S. 75). Es handelte sich dabei jedoch um eine Kundenbindungsmaßnahme, welche eher auf die damals geringere Mobilität und somit auch eingeschränkten Transportmöglichkeiten abzielte, als auf den Aspekt der Bequemlichkeit. Von einem eigenständigen Wirtschaftszweig konnte bis Ende der 1970er absolut keine Rede sein (vgl. Zanner 1988, S. 74). Auch heute sind Lebensmittel-Lieferdienste nicht nur in ihrer Gesamtheit eher als unbedeutend einzuschätzen, sondern auch im Bereich des Convenience-Marktes. In der GfK Studie „Zeit und Konsum“ (vgl. Kapitel 2.1.1) waren selbst unter den convenience orientierten „Zeitarmen“ nur 12% der Meinung, dass ein Lieferservice für sie wichtig sei (alle Befragte: 7%) (vgl. Steins 2004, S. 18). Die Studie „Lieferdienste in Deutschland“ von Weinert und Partner schätzt den Anteil der *Food-Services* auf insgesamt rund 3%, wobei für die nächsten 5 Jahre ein durchschnittliches Jahreswachstum von 8,1% erwartet wird (vgl. Siebel 2009, S. 42f.). Die Zahl von 3% schätzt der Autor aufgrund seiner bisherigen Erkenntnisse durchaus als realistisch ein, auch wenn deutlich betont werden muss, dass dies aufgrund der unscharfen Begriffsdefinitionen und teilweise kleinteiligen Strukturen (z.B. Pizzadienste) nur ein Schätzwert sein kann. Von offizieller Stelle liegen zum Lieferservice keine validen Zahlen vor.

Innerhalb der Lieferdienste werden Übergangsformen und reine Lieferdienste unterschieden. Eine Übergangsform wäre beispielsweise gegeben, wenn der Kunde die Ware selbständig im Laden kauft, diese danach aber an seine Adresse liefern lässt. Umgekehrt wäre auch denkbar, dass die Ware für den Kunden zusammengestellt wird, und der Kunde die Ware abholt. Im Folgenden sollen jedoch lediglich die reinen Lieferdienste genauer betrachtet werden. Dazu zählen die Lieferung nach Hause, die Abholung an einer wohnortnahen Abholstelle und die Lieferung zum Arbeitsplatz (vgl. Tomczak 1999, S. 360). Nach Hause geliefert werden Bevorratungsprodukte (Lebensmittelvollsortiment, Tiefkühlkost, Getränke, ...) aber auch *Ready-to-eat* Produkte (Frühstückslieferdienst, Pizzadienst, Menü-Bringdienst, ...). Bei der Lieferung an eine Abholstelle handelt es sich um mobile Verkaufswagen oder Wochenmärkte, die sich in unmittelbarer Nähe zum Wohnort der Kunden befinden. Dabei handelt es sich in der Regel auch um Bevorratungsprodukte. Bei der Lieferung zum Arbeitsplatz stehen

hingegen die *Ready-to-eat* Produkte im Mittelpunkt (vgl. Abb. 5). Bei der nachfolgenden Betrachtung soll v. a. die Lieferung nach Hause erörtert werden.

Abb. 5: Lebensmittel-Lieferdienste im Überblick

Lieferung nach Hause	Wohnortnahe Abholstelle	Lieferung zum Arbeitsplatz
Bevorratung (Vollsortiment, Getränke Tiefkühlkost, ...) <i>z.B. Bofrost / Eismann</i>	Bevorratung Markthandel <i>In Deutschland 2.500 Wochenmärkte und 15.000 mobile Stationen</i>	Direktverzehr (Pizza-, Partyservice, Menü – Bringdienste, Frühstücksdienst, Lieferung belegter Brötchen...)
Direktverzehr (Pizza-, Partyservice, Menü – Bringdienste, Frühstücksdienst, ...) <i>z.B. Joey's Pizza Service, Morgengold</i>	Mobiler Verkauf <i>Rund 15.000 Fahrzeuge, davon 4.000 Bäcker</i>	<i>z.B. BackWerk Bote, Rolli Partyservice</i>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heck 2004, S. 12

In den 1980er Jahren war es der **Tiefkühlheimservice**, dem als erstes Segment innerhalb der Lieferdienste der Durchbruch gelang. Die heutigen Marktführer und damaligen Vorreiter *Bofrost* und *Eismann* gründeten sich beide zwar bereits Mitte der 1960er Jahre, waren damals aber recht bedeutungslos. So belieferte Eismann in der Anfangsphase als kleiner regionaler Anbieter lediglich Kioske und Schwimmbäder in kleinem Umfang. Anfang der 1970er Jahre entstand schließlich die Idee des Tiefkühl-Heimservices für Privatkunden. Bereits 1987 belieferte alleine *Eismann* mit 250 Artikeln im vier Wochen Rhythmus rund 1 Mio. Haushalte (vgl. Koehler 1987, S. 222ff.). Heute (2008) nehmen insgesamt 4 Mio. der deutschen Haushalte einen Tiefkühlheimservice in Anspruch und setzten rund 1,6 Mrd. Euro um (Kugler 2008, S. 17). Dies sind immerhin 10% aller Haushalte in Deutschland (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung o. S.). Dabei ist die Anbieterstruktur heute wie früher absolut oligopolistisch geprägt. *Bofrost* und *Eismann* beliefern zusammen 95 % aller Kunden im Bereich Tiefkühlkost, wobei *Bofrost* mit 2,8 Mio. Haushalten einen Marktanteil von 70% und *Eismann* mit 1 Mio. 25 % der Haushalte auf sich vereinen kann (vgl. Eismann AG 2009, o. S.; vgl. Kugler 2008, S. 16f.).

Neben den erfolgreichen Tiefkühlheimservices gab es aber auch immer wieder Versuche, das **Supermarkt-Vollsortiment** innerhalb eines Lieferservices anzubieten. Die Anfänge dieser Unternehmung lassen sich in Europa in den 1970er Jahren in Großbritannien, Belgien und den Niederlanden vorfinden, erste Versuche gab es in Deutschland Ende der 1980er Jahre. Hier sind die damalige *Frankfurter Coop AG* sowie die süddeutsche Handelsgruppe *Nanz* zu

nennen. Daneben versuchten auch kleine Anbieter wie *Martins Telekauf und Service GmbH* in Bergisch Gladbach ihr Glück (vgl. Zanner 1988, S. 74f.). Unterm Strich blieben aber all diese Versuche erfolglos und kein Unternehmen konnte mit diesem Konzept schwarze Zahlen schreiben.

Zu einem zweiten Entwicklungsschub kam es jedoch Mitte der 1990er Jahre. Mit der Entwicklung des Convenience-Trends machte sich zunehmend die Ansicht breit: „Einkaufen wird als unbeliebte anstrengende Alltagsarbeit, als zeitraubender Freizeitkiller und unangenehme Schlepperei empfunden“ und „viele Menschen sind bereit, Geld auszugeben, wenn sie ihre Freizeit nicht im Supermarkt verbringen müssen“ (Schmelzer 1999, S. 105). Zusätzlicher Nährboden für die Zuversicht bezüglich der Rentabilität der Supermarkt-Belieferung ergab sich aus der damals sehr raschen Verbreitung des Mediums Internet und der damit einhergehenden Entwicklung des *E-Commerce*. Der Vorteil des Internets wurde dabei vor allem in den Möglichkeiten der Präsentation der Ware gesehen.

1995 strömten Anbieter wie *Onkel Emma* und *einkauf24 (Spar AG)* auf den Markt und läuteten damit einen Trend ein, dem alle anderen Handelsunternehmen in den Folgejahren nachgingen. Binnen Monaten waren Dutzende von Unternehmensgründungen zu beobachten. Auch *Tengelmann*, *Rewe*, *Markant*, *Otto*, *Tegut (Fulda)* und eher konservative Formate wie *Karstadt* und *Kaufhof (my world)* stiegen in den Markt ein. *Le shop* und *Uniriese* sind nur einige weitere Beispiele der damaligen *Start-up* Unternehmen. Ursache hierfür war die durchweg positive Stimmung. Alle Branchenexperten waren sich einig, dass der Bereich der Lebensmittel-Lieferdienste der Wachstumsmarkt schlechthin wäre. Einer 1998 veröffentlichten Studie von Roland Berger und Partner zufolge sollte sich der Marktanteil von 0,1% (1998) auf 10% (2010) steigern (vgl. Schmelzer 1999, S. 104). Auch Siebel (2000, S. 52) resümierte damals: „Der food Home Service wird in Deutschland extrem wachsen“. Bezüglich der Unternehmensziele war der Markt 1999 sehr heterogen. Für viele war der Lieferservice ein Marketinginstrument zur Kundenbindung, andere hielten dies für einen Gewinn versprechenden eigenständigen Wirtschaftszweig (vgl. o. N. 1999, S. 94f.).

Bereits 2001 zeigte sich, dass die Prognosen völlig falsch waren. Ende des Jahres titelte die Lebensmittel Zeitung „Das große Sterben: Markant Easy Shopping, LeShop, Uniriese.de und Einkauf24 gehen“ (vgl. Kapell 2001, o. S.). „In kaum einem anderen Segment des ohnehin schon krisengeschüttelten Internethandels mussten so viele Anbieter aufgeben wie bei den Lebensmittel Heimlieferdiensten“ (Helmke 2002, o. S.). Selbst in den USA mussten drei der vier größten Heimlieferdienste Insolvenz anmelden. Die Ursachen waren vielschichtig. Das Hauptproblem stellt die geringe Handelsspanne bei Lebensmitteln dar. Die Auferlegung einer Liefergebühr ist Pflicht, will man Gewinne erwirtschaften. Hier fehlte allerdings die Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden. Ein überdimensionales Angebot im Vergleich zur Nachfrageentwicklung, logistische Probleme, Verpackungsprobleme, Fehler bei der Kommissionierung, fehlende Online-Bestandprüfung und Fixierung auf das Medium Internet waren weitere Ursachen für den massiven Einbruch in der Branche (Helmke 2002, o. S.). Außerdem wurde das Eingehen auf Konsumentenwünsche vollkommen außer Acht gelassen (vgl. Nordén 2005, S. 58).

Heute ist der Markt extrem ausgedünnt und besteht im Wesentlichen aus *Tengelmann* (Berlin/München) und *Citti* (Schleswig-Holstein). Dass es aber auch anders geht, zeigt das Beispiel Großbritannien. Der in den 1990ern gegründete Lieferservice *Tesco* konnte im ersten Halbjahr 2008 einen Gewinn von 60 Mio. Euro einfahren (vgl. Rode 2008, S. 56). Andere erfolgreiche Anbieter sind *Netextra* (Schweden) und *Peapod* (USA) (vgl. Nordén 2005, S. 60).

Ein weiteres auch in Deutschland erfolgreiches Konzept innerhalb der Lieferdienste stellt der **Getränke-Heimservice** dar. Die *Gefako Süd* (Getränkefachgroßhandelskooperation) bilanziert positiv über die Entwicklung des Getränke-Heimservice der letzten Jahre und urteilt: „Die Rahmenbedingungen für das Marktsegment Heimservice haben sich positiv verändert“ (Klenk 2004, S. 37).

Die Vorteile gegenüber den Vollsortimentern liegen auf der Hand: Der Wegfall des mühsamen Schleppens von Kisten wird durch eine vergleichsweise hohe Zahlungsbereitschaft belohnt. Des Weiteren sind die so genannten Sucheigenschaften bei Getränken relativ gering ausgeprägt, weshalb in diesem Segment kein großer Wert auf den Besuch des stationären Handels gelegt wird. Viele Kunden konsumieren seit Jahren das immer gleiche Bier oder Mineralwasser. Anders sieht dies bei typischen Supermarktartikeln wie Obst, Fleisch, Käse usw. aus. Hier wird öfters variiert und die Sucheigenschaften sind sehr stark ausgeprägt. Schließlich ist die Haltbarkeit bei Getränken extrem lang, was die Bestellung in großen Mengen ermöglicht, wodurch die Liefergebühr in Relation gesehen sehr gering ausfällt (vgl. Klenk 2004, S. 18ff.). Gleiches gilt auch für Tiefkühlprodukte.

Im Bereich der Lieferdienste, die auf den Direktverzehr abzielen, existieren keine Zahlen oder valide Studien, welche eine Marktübersicht erlauben. Hier sollen daher nur spezielle Konzepte beispielhaft herausgegriffen werden, was im Folgenden in aller Kürze getan wird.

Pizzaservices kamen, ähnlich wie der Tiefkühlheimservice, in den 1970er Jahren auf, konnten sich seit den 1980er Jahren erfolgreich am Markt platzieren und sind vom heutigen Lieferservice-Markt nur noch schwer wegzudenken. Auch wenn es aufgrund der vielfach lokalen Ausrichtung der Anbieter keine genauen Zahlen gibt, so weisen Branchenexperten den Pizzaservice neben dem Tiefkühlheimservice als erfolgreichste Branche im Heimservice aus (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2009b, S. 10).

Ein weiteres Konzept, dass in Deutschland um die Jahrtausendwende aufkam und bislang sehr erfolgreich läuft, sind **Menü-Bringdienste**. Dabei handelt es sich um einen Lieferdienst, der Speisen aus mehreren verschiedenen Restaurants zusammenstellt und dem Kunden so eine große Auswahl bieten kann. Es handelt sich dabei also um einen Absatzmittler. Durch den zusätzlichen Verkauf gewährt der Restaurantinhaber dem Lieferdienstbetreiber einen Nachlass von 20-30%, was gleichzeitig die Gewinnspanne beim Verkauf an den Endkunden darstellt. Der Gewinn wird also über den günstigen Einkauf realisiert. Solche Konzepte existieren in den USA (z.B. *à la carte express*, Washington) Kanada, Australien und Großbritannien schon länger, in Deutschland konnten sie sich in den letzten Jahren recht

erfolgreich etablieren (z.B. *Gourmet Express München, à la carte Kurier Köln*). Erfolgsfaktoren sind unter anderem Qualität und Zuverlässigkeit der Partnerrestaurants und Termintreue bei der Auslieferung. Menü-Bringdienste beliefern in der Regel sowohl Bürokunden (eher mittags) als auch Privatkunden (eher abends) (vgl. o. N. 2001, S. 19ff.; vgl. Siebel 2009, S. 42f.).

Auch Bringdienste im Backwarenssegment können der auf Direktverzehr abzielenden Belieferung zugeordnet werden. Bevor diese im Rahmen des nächsten Teilkapitels explizit behandelt werden, erfolgt zunächst noch eine kurze Ausführung zum mobilen Verkauf (vgl. Abb. 5) sowie ein Resümee dieses Teilkapitels.

Der mobile Verkauf stellt gerade in ländlich geprägten Regionen mit einer schlechten Einzelhandelsstruktur eine sehr gute Lösung zur Sicherstellung der wohnortnahen Versorgung dar und wird daher gut angenommen. In Deutschland ist dieser Bereich als stabil mit recht guten Zukunftsperspektiven einzuschätzen. Insgesamt existieren bundesweit ca. 15.000 Verkaufswagen, davon 4.000 Bäckerwagen. Diese platzieren sich entweder an zentralen Plätzen bzw. lassen sich temporär an Wochenmärkten nieder oder fahren in ländlichen Gebieten auch gezielt eine Adresse an, was jedoch eher die Ausnahme darstellt. Großer Vorteil für die Kunden ist die spontane Wahlmöglichkeit, andere Service erfordern eine Entscheidung zum Zeitpunkt der Bestellung. Gerade ältere Menschen schätzen auch sehr die Kommunikation. Nachteilig ist jedoch, dass die Lieferung in der Regel nicht direkt bis an die Haustür erfolgen kann. Erfolgsfaktoren hierbei sind Qualität der Ware, Freundlichkeit des Personals und eine gute Sortimentsauswahl. Gerade in urbanen Gebieten gäbe es bei Nichteinhaltung für den Kunden keinen Grund, nicht lieber den günstigeren Discounter aufzusuchen, denn aus dem Haus gehen muss er ohnehin. Gleiches gilt im Übrigen auch für den Markthandel (vgl. Deges 2009, S. 28ff.; vgl. Institut zur Erforschung und Förderung des mobilen Handels GmbH 2003, o. S.; vgl. Feußahrens 2009, S. 45).

Zusammenfassend lässt sich zum Markt der Lebensmittel-Lieferdienste sagen, dass diese in ihrer Gesamtheit zwar einen Wachstumsmarkt darstellen, die Wirtschaftlichkeit einzelner Konzepte jedoch sehr stark variiert. So konnte sich beispielsweise der Menü-Bringdienst sehr erfolgreich am Markt platzieren, Lieferdienste im Bereich des Supermarkt-Vollsortiments sind hingegen weitgehend von der Bildfläche verschwunden. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren im Lebensmittel-Lieferdienst sind die Spezialisierung auf geeignete Warengruppen, die Entwicklung origineller und innovativer Ideen sowie die Beachtung der Kundenbedürfnisse. Um dem convenience-orientierten Kunden gerecht zu werden, sind das Anbieten flexibler Bestellmöglichkeiten sowie die Einhaltung der vereinbarten Lieferzeit unerlässlich. Des Weiteren kann „... ein eigenständiger Lieferdienst nur kostendeckend funktionieren, wenn entweder hohe Liefergebühren erhoben werden oder eine ausreichende Zahl an Lieferungen eine Routenoptimierung und hohe Auslastung garantieren“ (vgl. Borges 2004, S. 55). Auch muss man sich der hohen Fixkosten (Logistik, Fuhrpark, ...) bei gleichzeitig stark schwankender Umsätze bewusst sein, was ein hohes Risiko birgt. Nicht zuletzt sollte die multimediale Kundenansprache Anwendung finden.

3.2 Liefersdienste im Backwarenssegment

Der Umsatz der Bäckereien ist zwischen 2003 und 2007 um immerhin 4,2% auf 12,34 Mrd. Euro gestiegen, was erst einmal als Chance gedeutet werden kann, in neue Geschäftsfelder vorzustoßen (vgl. EHI Retail Institute 2008, S. 204). Über die Entwicklung von Liefersdiensten existieren nur übergreifende Zahlen. So ist der Anteil der Backwaren, die über alternative Vertriebswege (Markt, mobiler Verkauf, Direktbelieferung) verkauft wurden, zwischen 2003 und 2007 geringfügig von 4,2% auf 4% gefallen. Eine genauere Aufschlüsselung liegt leider nicht vor (vgl. EHI Retail Institute 2008, S. 340). Dass ein Lieferservice generell durchaus Marktchancen haben könnte, bestätigen die Aussagen der führenden Branchenkenner: Bernd Kütscher (Direktor der Akademie Deutsches Bäckerhandwerk, Weinheim) ist der Meinung, dass in Zukunft mehr auf die Verhaltensweisen und Wünsche der Kunden eingegangen werden muss, was auch die Convenience-Orientierung einschließt. „Jeder Bäckermeister muss sich fragen, wie er die Ware auch auf andere Weise zum Kunden bekommt. Distribution wird an Bedeutung gewinnen“ (Allgemeine BäckerZeitung 2009b, S. 10). Marketingberater und Co Herausgeber des *SnaxxMagazins* Wolfhard Stübiger ist der Auffassung, dass das Gesamtpaket wichtig ist. In Zukunft müssen Bäcker nicht nur das Produkt und den (Liefer-) Service, sondern auch die Atmosphäre im Laden verkaufen. Der Service ist insgesamt wichtiger als das Produkt (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2008, S. 6). Übereinstimmend wird festgestellt, „dass die Menschen bequemer geworden sind, und daher eher bereit sind, für einen Service, der ihnen das Leben erleichtert, Geld zu zahlen“ (Allgemeine BäckerZeitung 2009b, S. 10). Dies entspricht auch der in Kapitel 2.1 erarbeiteten Erkenntnisse.

In dem noch sehr neuen und heterogenen Markt der Backwaren-Liefersdienste haben sich inzwischen Unternehmen gegründet, die sich auf den Lieferservice spezialisiert haben, während andere diesen Service als Instrument der Kundenbindung nutzen und als Abgrenzung zum Wettbewerb ansehen. Des Weiteren arbeiten die Anbieter zum Teil eigenständig, zum Teil in Kooperation mit anderen Unternehmen des Bäckerhandwerks (vgl. Borges 2004, S. 55). Eine dritte Unterscheidung liegt in der Belieferung von Privatkunden (meist zum Frühstück) und der Belieferung zum Arbeitsplatz.

Bei Frühstücksliefersdiensten, welche den Forschungsgegenstand dieser Arbeit darstellen, erfolgt die Lieferung von Backwaren, teilweise auch Randsortiment wie Tageszeitungen, direkt an die Haustür, wobei in der Regel vom Konzept her kein direkter Kontakt zwischen Fahrer und Kunde vorgesehen ist. Der Kunde soll beim morgendlichen Aufstehen die frische Ware gut verpackt vor seiner Haustüre vorfinden. Dieser Service ist zwar nicht grundlegend neu, doch im Gegensatz zu früher, wo dieser Nischenmarkt absolut durch lokale Bäcker geprägt war, die dieses als Zusatzservice ansahen, kam es in den letzten Jahren zu einer zunehmenden Professionalisierung (vgl. Feußahrens 2009, S. 44f.). An dieser Stelle sei auf die „Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH“ verwiesen. Diese arbeiten ausschließlich im Lieferservice, bedienen sich der Kooperation mit regionalen Bäckern und beliefern Privatkunden. Es handelt sich um ein Franchisesystem, bei dem jeweils

eigenständige Lieferanten eine bestimmte Region betreuen. Von einigen Lücken abgesehen ist Morgengold bundesweit tätig und ist 2006 auch in den österreichischen Markt eingetreten. Der Unternehmen existiert in der heutigen Form seit 1991 und kann eine durchweg positive Entwicklung vorweisen. Der Umsatz wuchs von 5 Mio. Euro (2000) auf 24,7 Mio. Euro (2008) und bereits 240.000 Kunden gehören zum Kundenkreis, welche zu 60% online bestellen. Laut eigenen Schätzungen liegt der Marktanteil bei 25% (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2009a, o. S.). Seit einigen Jahren strömen auch weitere Anbieter auf den noch neuen Markt. Der 2002 gegründete „Brötchenbursche“ agiert prinzipiell mit gleichem Konzept, distanziert sich jedoch vom Franchisesystem. Hier liefern die kooperierenden Bäckereien selbst aus, der „Brötchenbursche“ kümmert sich hingegen um die Kundenakquise, Tourenzusammenstellung und Abwicklung der Bestellungen. Nach demselben Prinzip geht auch der in Bad Homburg sitzende „Brötchenbringer“ vor. Dieser hat nach eigenen Angaben bereits ca. 7.000 Kunden, der Brötchenbursche etwa 3.000. Aber auch von lokalen Bäckern wie der Konditorei Müller (Frankfurt am Main) lassen sich immer mehr Aktivitäten Richtung Frühstückslieferung feststellen (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2007a, S. 1). All diese Fakten lassen sich zur Aussage verdichten, dass der Markt der Frühstückslieferdienste in den vergangenen Jahren gewachsen ist, auch wenn klar betont werden muss, dass es sich dabei (noch) um einen Nischenmarkt handelt.

Im Folgenden sollen die Stärken und Schwächen der Frühstückslieferdienste insbesondere im Vergleich zu anderen Lieferdiensten herausgearbeitet werden. Eine klare Stärke kann bereits aus dem Sortiment der Backwaren abgeleitet werden. Laut dem *CMA Trendbarometer Brot* konsumieren 94% der Bundesbürger mindestens einmal täglich Brot. Andere Warengruppen (z.B. Tiefkühlkost) liegen hiervon deutlich entfernt (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2007a, S. 6). Falls mit einem Kooperationssystem (z.B. *Morgengold*) gearbeitet wird, ist zudem das unternehmerische Risiko vergleichsweise klein, da der Großteil der sonst anfallenden Fixkosten (etwa für den Fuhrpark oder das Lager) wegfallen. Auch die logistische Planung der Auslieferung ist aufgrund festgelegter Lieferzeiten deutlich einfacher, als dies beispielsweise bei einem Pizza Heimservice der Fall ist. Eine weitere Stärke von Frühstückslieferdiensten ist darin zu sehen, dass der Kunde zum Lieferzeitpunkt nicht anwesend sein muss, wodurch diesem in Bezug auf die morgendlichen Aktivitäten mehr Flexibilität gegeben ist.

Auf der anderen Seite weisen Frühstückslieferdienste aber auch einige Schwachpunkte auf. Für viele Menschen gehört der morgendliche Bäckerbesuch zur Routine. Es handelt sich dabei um tief verwurzelte gelernte Verhaltensmuster, die sich nur schwer verändern lassen (vgl. Tomczak 1999, S. 369). Davon abgesehen kann der Lieferservice weder das Ambiente der Bäckerei noch die Kommunikation mit dem Thekenpersonal ersetzen. Hinzu kommt, dass im Zusammenhang mit der Convenience-Orientierung der Außer-Haus-Konsum immer mehr zunimmt und feste Mahlzeiten zunehmend verschwinden (vgl. Kapitel 2.1), was auch in Teilen für das morgendliche Frühstück gilt. Laut dem *CMA Trendbarometer Brot* nehmen nur noch 76% der Bevölkerung überhaupt ein Frühstück zu sich, von diesen frühstücken wiederum 28% außer Haus. Unterm Strich frühstücken also nur noch gut 55% der Bevölkerung zuhause und sind somit potentielle Kunden der Frühstückslieferdienste (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2007b, S. 6). Eine weitere Schwäche von Frühstückslieferdiensten

ist der geringe Bestellwert. Da es bei Backwaren in der Regel auf Frische ankommt, sind Bevorratungslieferungen wie etwa bei Getränken oder Tiefkühlkost eher die Ausnahme. Somit werden pro Lieferung sehr geringe Mengen bestellt, die nur selten einen Wert von 10 € überschreiten. In dem Zusammenhang erscheint dann eine Liefergebühr von üblicherweise 0,50 € bis 1 € schon sehr hoch. Schließlich liegt eine weitere Einschränkung für den Kunden darin, dass er sich bereits am Vortag entscheiden muss, was er am nächsten Morgen frühstücken will. Dies ist ein Aspekt, der dem Verhalten des Lust-und-Laune-Konsumenten des 21. Jahrhunderts klar widerspricht (vgl. Convenience-Akademie 2005f, o. S.).

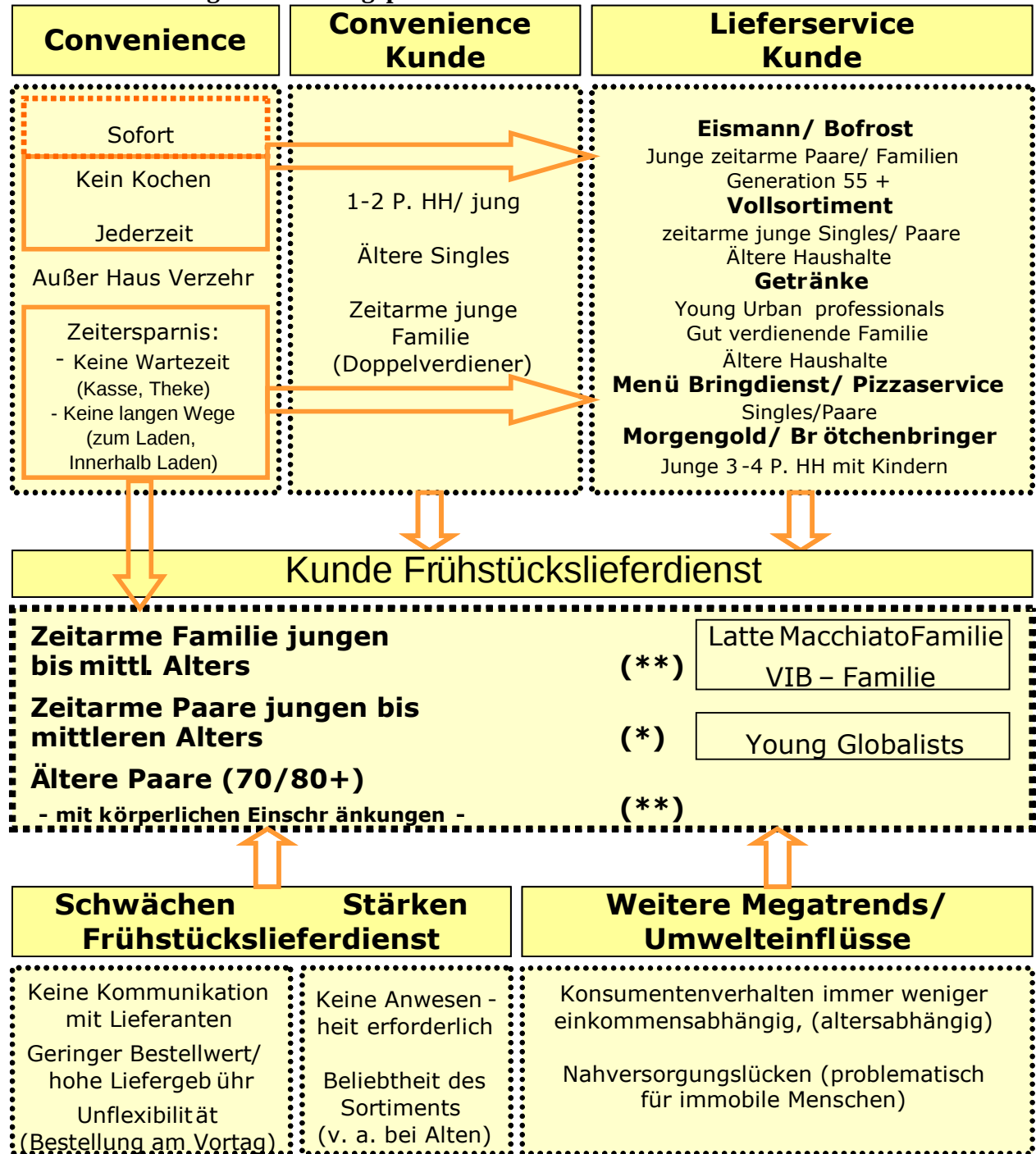
3.3 Kundenstruktur im Frühstückslieferdienst

Mit diesem letzten Abschnitt des theoretischen Teils dieser Arbeit werden die bisher erarbeiteten Erkenntnisse verdichtet und münden in eine Analyse zur Kundenstruktur im Frühstückslieferdienst. Folgende Bausteine fließen in diese Betrachtung mit ein:

Zunächst wird herausgearbeitet, inwiefern das gezeichnete Bild des typischen convenience-orientierten Kunden auf Frühstückslieferdienst zu übertragen ist. In einem zweiten Schritt empfiehlt es sich, die Zielgruppen anderer Lieferdienste in die Überlegungen zu integrieren, und so etwaige Parallelen herzustellen zu können. Ein weiterer bedeutender Baustein zur Analyse der Kundenstruktur stellen zudem die Aussagen konkurrierender Anbieter (*Morgengold*, *Brötchenbringer*) dar. Schließlich werden sachlogische Überlegungen bezüglich der in Kapitel 3.2 erarbeiteten Stärken und Schwächen von Frühstückslieferdiensten genauso miteinbezogen wie relevante Megatrends und Umwelteinflüsse.

Die beschriebenen Bausteine werden nachfolgend anhand der verschiedensten Bevölkerungsgruppen, die im Rahmen der bisherigen Ausführungen zum Convenience- und Lieferservice-Markt erwähnt wurden, durchexerziert. Dabei werden die einzelnen Gruppen bezüglich des Nachfragepotentials als sehr hoch, hoch, durchschnittlich oder unterdurchschnittlich im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung eingestuft. Es wird dabei ausdrücklich darauf hingewiesen, dass dies nur eine grobe Einteilung darstellt, welche letztlich der Einschätzung des Verfassers dieser Arbeit obliegt. Das Ergebnis dieses Prozesses ist dabei zur Untermauerung der entsprechenden Auswertungen im Empirieteil dieser Arbeit zu verstehen. Dennoch ist es der Anspruch des Verfassers, hier möglichst objektiv vorzugehen. Die nachfolgende Abb. 6 ist als Leitfaden für dieses Kapitel zu verstehen. Neben der Veranschaulichung der Bausteine, die der Analyse der Kundenstruktur im Frühstückslieferdienst zu Grunde liegen, werden hier auch die zentralen Ergebnisse dargestellt.

Abb. 6: Herleitung des Nachfragepotentials im Frühstückslieferdienst



** : Nachfragepotential sehr hoch im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung

* : Nachfragepotential hoch im Vergleich zur Durchschnittsbevölkerung

Quelle: Eigene Erstellung²

² Zu Eismann/Bofrost: vgl. Koehler 1987, S. 228f./ Zu Vollsortiment: vgl. o. N. 1999, S. 94; Zanner 1988, S. 75/ Zu Getränke: Klenk 2004, S. 36/ Zu Menü Bringdienst/ Pizzaservice: vgl. o. N. 2001, S. 21
Zu Morgengold: vgl. Anhang 1/ Zu Brötchenbringer: Telefonat mit Clemens Roth Profenius am 18.09.09
„Unsere Kunden setzten sich hauptsächlich aus jungen Familien mit Kindern zusammen“.

Zu Beginn wird die Gruppe der **jungen Singles (bis ca. 35)** untersucht. Es handelt sich dabei um die Premiumzielgruppe der Convenience-Bewegung und auch viele Lieferservice wie Menü-Bringdienste sprechen dieses Segment an. Demgegenüber stehen jedoch viele Gründe, die diese Zielgruppe der jungen Singles kategorisch ausschließen. Der geringe Bestellwert (eine Person) lässt die Liefergebühr exorbitant hoch erscheinen und junge Singles gehören zu der Gruppe, die am seltensten frühstücken und wenn, dann häufig außer Haus (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2007b, S. 6). Hinzu kommt die Unflexibilität der Frühstückslieferdienste. Durch die Praxis der Bestellung muss sich der Kunde bereits am Vortag entscheiden, dass er, und v. a. was er genau am darauf folgenden Morgen frühstückt. Mit den Convenience-Schlagwörtern sofort, jederzeit und überall, welche in besonderem Maße auf junge Singles zutrifft, hat das wenig zu tun. Aus den genannten Gründen weist der junge Single also generell ein **unterdurchschnittliches Nachfragepotential** für Frühstückslieferdienste auf.

Zeitarme (berufstätige) Paare jungen bis mittleren Alters stellen die zweite Untersuchungsgruppe dar. Diese werden von den meisten Lieferservice-Formen als Zielgruppe genannt, was die Vermutung nahe legt, dass auch eine Eignung im Bereich Frühstückslieferdienste vorliegt. Aufgrund der Zweisamkeit kommt ein Frühstück eher in Frage als bei Singles. Durch unterschiedliche Arbeitszeiten ist das Frühstück zudem auch häufig die einzige Möglichkeit einer gemeinsamen Mahlzeit und aufgrund der knapp bemessenen Zeit kommt ein Lieferservice sehr gelegen. Dennoch ist auch bei dieser Gruppe der Anteil derer, die lieber gar nicht oder außer Haus frühstücken noch vergleichsweise hoch. Aufgrund des doppelten Bestellwertes ist die Liefergebühr zwar nicht vernachlässigbar, aber erscheint dennoch erträglicher, wodurch die Zahlungsbereitschaft etwas steigt. Alles in allem erscheint diese Zielgruppe gut geeignet zu sein, sodass das **Nachfragepotential** als vergleichsweise **hoch** eingestuft werden kann.

Die nächste Gruppe, die näher untersucht werden soll, stellen die **zeitarmen Familien jungen bis mittleren Alters dar**. Dabei handelt es sich um die Hauptzielgruppe von Morgengold und Brötchenbringer, aber auch andere Lieferservices benennen diese Gruppe als potentielle Zielgruppe. Das Frühstück ist den Familien (v. a. mit kleinen Kindern) als morgendliche Tätigkeit ein wichtiges Anliegen und aufgrund der geringen Zeit kommt ein Lieferdienst sehr gelegen. Dies trifft in besonderem Maße für Gebiete mit einer schlechten Nahversorgung zu. Die Liefergebühr fällt im Vergleich zu dem höheren Bestellwert gering aus, was als positiv gedeutet werden kann. Dennoch sollte beachtet werden, dass die Menschen nur selten rational handeln. Selbst wenn die Fahrtkosten zum Bäcker höher sind als die Lieferkosten, so bedeutet dies nicht zwangsweise, dass eine Zahlungsbereitschaft im Sinne der Liefergebühr vorliegt (vgl. Nordén 2005, S. 75). Dies ist allerdings ein zielgruppenübergreifendes Problem. Dass Familienhaushalte mit hoher Erwerbstätigkeit eine generell positive Einstellung zu Lieferservices aufweisen, bestätigt hingegen Nordén (2005, S. 70). Der einzige Grund, der die Eignung der Familien mit Kindern etwas schmälert, ist der im Vergleich zur älteren Generation etwas geringere Verzehr von Backwaren generell. Insgesamt kann das Potential der untersuchten Nachfragegruppe allerdings als **sehr hoch** eingestuft werden.

Eine weitere, gerade vor dem Hintergrund des demographischen Wandels interessante Zielgruppe stellt die **Generation 65+** dar. Auch viele Lieferdienste sprechen diese Zielgruppe an. Hierzu zunächst einige generelle Erkenntnisse. Wie bereits in Kapitel 2.1.2 erwähnt, ist die heutige Generation 65+ zunehmend freizeit- und genussorientiert und weist eine sehr hohe Zahlungsbereitschaft auf. Des Weiteren können zwei Phasen unterschieden werden. Die erste Phase ist das frühe Rentenalter, bei dem der Konsum als Berufersatz gesehen und der Erlebniseinkauf im Mittelpunkt steht. Im späten Rentenalter, wo körperliche Gebrechen deutlich zunehmen, soll der Haushalt so wenig Aufwand wie möglich aufwerfen.

Daraus lässt sich ableiten, dass ein Frühstückslieferdienst sich in erster Linie an **ältere Senioren (etwa ab 70/ 80 Jahre)** richten sollte. Hier sollen zunächst einmal die **alleinstehenden Älteren** betrachtet werden. Als Vorteil generell bei älteren Menschen können die Konsumgewohnheiten von Backwaren angesehen werden. 96% der über 50jährigen essen täglich Brot, wobei 79% regelmäßig frühstücken und dies tun lediglich 15% auch außer Haus (Durchschnittsbevölkerung: 28%) (vgl. Allgemeine BäckerZeitung 2007b, S. 6). Würde man nur die über 70-jährigen betrachten, käme es vermutlich zu einer noch stärkeren Polarisierung. Des Weiteren ist erwiesen, dass ältere Menschen bezüglich ihrer Konsumgewohnheiten weniger sprunghaft sind als ihre jüngeren Mitmenschen (auch wenn hier die Tendenz zu einer Angleichung zeigt) (vgl. Convenience-Akademie 2005d, o. S.), wodurch auch eine Bestellung am Vortag vermutlich weniger als Nachteil empfunden wird. Diesen Argumenten pro Frühstückslieferdienst stehen allerdings auch viele Gegenargumente entgegen. Gerade alleinstehende alte Menschen haben ein starkes Bedürfnis nach Kommunikation und sind aufgrund der vielen Freizeit auch weniger auf zeitsparenden Service angewiesen. Des Weiteren greift auch hier wieder das Argument des geringen Bestellwertes bzw. der dadurch hohen Liefergebühr. Das Nachfragepotential der alleinstehenden Älteren stuft der Verfasser als durchschnittlich ein, lediglich in ihrer Mobilität stark eingeschränkte Senioren weisen ein hohes Nachfragepotential auf.

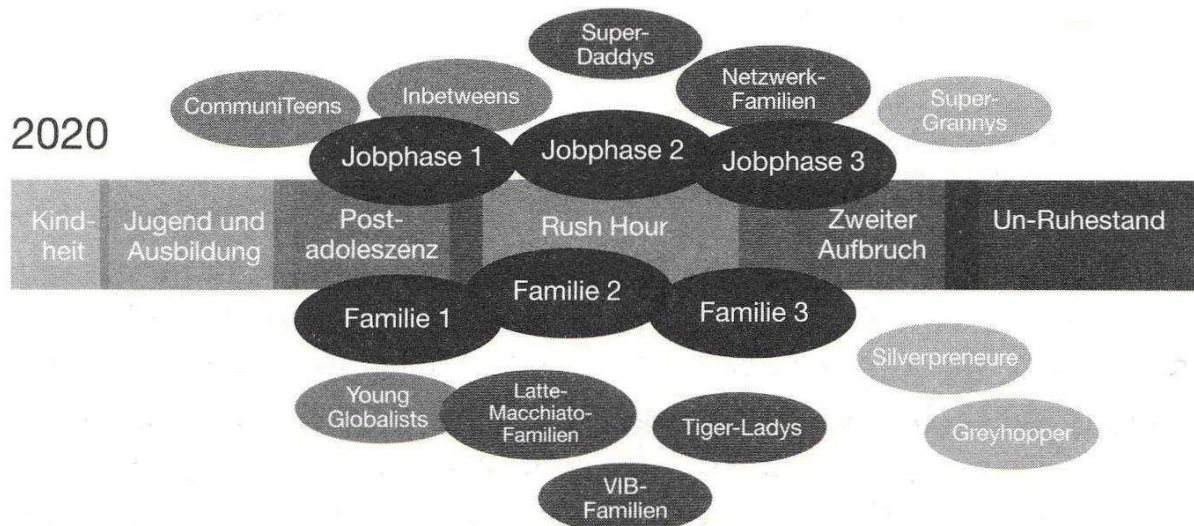
Als letzte Gruppe sollen die **älteren Paare (70/80+)** untersucht werden. Gegenüber den Alleinstehenden Alten weisen diese den entscheidenden Vorteil auf, dass aufgrund des Partners der Kommunikationsbedarf weniger stark ausgeprägt ist und die Liefergebühr aufgrund des höheren Bestellwertes verhältnismäßig geringer ausfällt. Der einzige stichhaltige Grund, der gegen einen Lieferservice spricht, stellt die vergleichsweise hohe Zeitverfügbarkeit dar. Dennoch kann das Nachfragepotential bei älteren Paaren (mit körperlichen Beeinträchtigungen) als **sehr hoch eingeschätzt** werden.

Die bisherigen Untersuchungen waren zum großen Teil durch Faktoren wie Alter und Haushaltsgröße geprägt, doch „Die Zielgruppen für den Heimservice lassen sich nicht alleine über soziodemographische Daten definieren“ (vgl. Klenk 2004, S. 15). Vielmehr „...steht das Bedürfnis nach Convenience im Sinne von Erleichterung und Zeitersparnis im Vordergrund“ (vgl. Klenk 2004, S. 15). Auch dies wurde in die bisherigen Überlegungen miteinbezogen. Doch existieren noch weitere Größen, über die sich Zielgruppen definieren lassen? Um dies zu klären, erscheint an dieser Stelle ein kleiner Exkurs zu dem allgemein anerkannten Lebensstilansatz als angemessen:

In der vorindustriellen Zeit erfolgte die Gesellschaftseinteilung eindimensional nach sozialen Klassen, auch konnten die Konsumgewohnheiten ganz klar dadurch unterschieden werden. So wies ein Adliger andere Verhaltensweisen auf, als beispielsweise das normale Bürgertum. In der Nachkriegszeit sprach man dann vermehrt von sozialen Schichten, und Parameter der Einteilung waren unter anderem Einkommen, berufliche Stellung und Bildungsstand. Später kamen Größen wie Alter, Haushaltsgröße, Geschlecht, Religion oder Familienstand dazu. Im Laufe der vergangenen Jahrzehnte wurde es jedoch zunehmend schwieriger, allein auf Grundlage dieser Daten auf das Konsumentenverhalten zu schließen. Hauptursache hierfür ist der Wandel der Normal- zur Multibiographie (vgl. Abb. 7).

Gab es früher noch eine Dreiteilung in Jugend/Ausbildung, Erwerbs- und Familienleben und Ruhestand, so ist es heute viel komplexer. Ein stark zu beobachtendes Phänomen ist die deutliche Verlängerung der Postadoleszenzphase, wodurch das Thema Heirat/ Kinder und somit die Phase der Reproduktion ins höhere Lebensalter verschoben wurde. Ursachen hierfür sind Ausbau des Bildungssystems, längerer Weg zum gesicherten Arbeitsverhältnis (Stichwort: Generation Praktikum) sowie das zunehmende Bedürfnis des Festhaltens am jugendlichen Lebensstil. Neben der verlängerten Postadoleszenzphase kommt es aber auch an anderer Stelle der Normalbiographie zu Verschiebungen. So sind zwei bis drei Familiengründungen im Laufe eines Lebens keine Seltenheit mehr, die Erwerbstätigkeit der Frau gehört zur Selbstverständlichkeit und anstelle eines lebenslangen Berufs tritt das Nebeneinander verschiedener Beschäftigungsformen (vgl. Dziemba 2009, S. 9ff; vgl. Dangschat 2007, S. 38).

Abb. 7: Lebensstile der Zukunft



Quelle: Dziemba 2009, S. 21

Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, versucht man heutzutage, die Gesellschaft in Lebensstilgruppen einzuteilen. Neben den soziodemographischen Faktoren werden auch Größen wie Einstellungen, Verhaltensweisen und Lebensumstände in die Untersuchung miteinbezogen.

Der bekannteste und anerkannteste Lebensstilansatz stellen die „Sinus Milieus“ der Sinus Soziovision GmbH dar. Dieser wurde in den 80er Jahren entwickelt, die neueste Version wurde 2001 veröffentlicht. Bricht man diesen Ansatz herunter, so werden die zehn Lebensstilgruppen hauptsächlich über die Faktoren Soziale Schicht und Tradition vs. Neuorientierung beschrieben (vgl. Sinus Sociovision GmbH 2009, o. S.). Nach Ansicht des Verfassers eignet sich dieser Ansatz jedoch nur bedingt, will man die Zielgruppen von Frühstückslieferdiensten den einzelnen Gruppen zuordnen. Zumindest wird das Bild dadurch nicht schärfer, als es über die Faktoren Alter, Zeitverfügbarkeit und Haushaltsgröße der Fall war.

Auch weitere Lebensstilansätze wie „VALS (Values and lifestyles)“ des Stanford Research Institute oder die „Euro Sozio Styles“ (mittlerweile GfK Roper Consumer Styles Regional) der GfK Nürnberg erscheinen in dem Zusammenhang ungeeignet. Die Euro sozio Styles eignen sich zwar aufgrund der Fokussierung auf das Konsumentenverhalten, das induktive Vorgehen, bei dem vor der Datenerhebung weder Anzahl, Art oder Definition der Typen feststand, könnte jedoch als unwissenschaftlich beurteilt werden (vgl. Berger 2007, S. 127). Die Lebensstil-Typologie des Zukunftsinstituts eignet sich nach Auffassung des Autors hingegen gut, um die Erkenntnisse über den Nachfrager von Frühstückslieferdiensten zu schärfen. Vorteile dieses Ansatzes sind die Aktualität (Veröffentlichung 2007), die Fokussierung auf das Thema Kaufentscheidungen und Konsumentenverhalten sowie die integrierte Projektion der einzelnen Lebensstilgruppen auf das Jahr 2020 (vgl. Steinle 2007, o. S.). Einziger Kritikpunkt seitens des Autors ist die Konzentration auf zukünftige Zielgruppen, d.h. die elf generierten Zielgruppen decken nicht die komplette Bevölkerung ab. Bei dem Versuch, die bisher gewonnenen Erkenntnisse bezüglich der Zielgruppeabgrenzung mit den Zielgruppen des Zukunftsinstituts zusammenzulegen, können recht gute Übereinstimmungen erzielt werden.

Die Gruppe der **zeitarmen Familien jungen bis mittleren Alters** wird durch die Lebensstilgruppe der so genannten **Latte Macchiato Familie** sehr gut abgebildet und weiter präzisiert. Die Latte Macchiato Familie verwirklicht Kind und Karrierewunsch im urbanen Raum. Es handelt sich dabei um noch junge Familien (25 – 35 Jahre) mit Wunschkindern, die sich aufgrund des starken Drangs nach außerhäuslichen Aktivitäten bewusst trotz Kinder für ein Leben in der Stadt entschieden haben. Zumeist wohnen diese Familien in innenstadtnahen Gründerzeitvierteln, welche die alten Stadterweiterungsgebiete darstellen, und der gewohnte urbane Lebensstil ihres früheren Singledaseins wird von den Eltern weitestgehend in die Familie transferiert. Bezüglich des Einkommens liegt diese Zielgruppe im durchschnittlichen Bereich (vgl. Dziemba 2009, S. 75ff.). Diese Familien haben aufgrund der Berufstätigkeit beider Elternteile sowie der aktiven Freizeitgestaltung sehr wenig Zeit und sind somit die „künftige Powerzielgruppe für Services, denn um ihre Bastelbiographie mit Lust zu leben, brauchen sie ein 24 Stunden Unterstützungsnetzwerk“ (vgl. Dziemba 2009, S. 87). Laut Dziemba (2009, S. 87) ist die Gruppe der Latte Macchiato Familie derzeit 1,9 Mio. Einwohner stark. Für 2020 wird mit einem Anstieg auf 2,6 Mio. gerechnet.

Ebenfalls gute Übereinstimmungen zur Gruppe der **zeitarmen Familien jungen bis mittleren Alters** bietet der Vergleich mit der Lebensstilgruppe der so genannten **VIB Familien**. Für diese ist die späte Elternschaft der logische und konsequente Anschluss an die

30

erfolgreiche Karriere. Das Kind wird als Vervollkommnung des privaten Glücks gesehen, weshalb in das Kind (meist bleibt es bei einem) sehr viel Geld für Freizeit und Bildung investiert wird. Ebenso wie bei der Latte Macchiato Familie steht den Familien sehr wenig Zeit zur Verfügung. Weil die knappe Freizeit lieber genutzt wird, um diese mit dem Kind zu verbringen, werden Dienstleistungs-Services wie Bringdienste sehr gerne in Anspruch genommen. Zu dem Modell der VIB Familien zählen derzeit 1,7 Mio. Menschen. Bis 2020 wird die Zahl laut Zukunftsinstitut auf 2,4 Mio. angewachsen sein (vgl. Dziemba 2009, S. 105ff.).

Auch für die **zeitarmen Paare jungen bis mittleren Alters** liegt eine recht deckungsgleiche Lebensstilgruppe vor, welche zumindest die junge Generation abdeckt. Es handelt sich dabei um die **Young Globalists**. Diese sind in der Regel zwischen 25 und 35 Jahren alt, und suchen Halt und Bestätigung im Job, aber auch in der Beziehung. Es handelt sich dabei um hoch gebildete, ehrgeizige und leistungsorientierte junge Menschen, die in der Regel früh ins Berufsleben eintreten und nicht selten eine steile Karriere hinlegen. Dementsprechend verfügt diese Gruppe über ein hohes bis sehr hohes Einkommen. Neben dem Job ist aber auch das Privatleben sehr wichtig. Je nachdem wie es die berufliche Karriere zulässt, befinden sich die Young Globalists meist in einer mehr oder weniger festen Beziehung. Sie sind des Weiteren die typischen Vertreter von *money rich, time poor*, dementsprechend süchtige Kunden von intelligenten Dienstleistungen und „... Premiumzielgruppe des virtuellen Shopping“ (Dziemba 2009, S. 73; vgl. Dziemba 2009, S. 60ff.). Die **Young Globalists** setzen sich derzeit aus 1,3 Mio. Menschen zusammen, bis 2020 wird sich die Zahl nahezu verdoppelt haben. Für **ältere Paare (70/80+)** konnte keine entsprechende Lebensstilgruppe identifiziert werden.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass mithilfe des Lebensstilansatzes eine Präzisierung der zuvor nach soziodemographischen bzw. sozioökonomischen Aspekten festgelegten Zielgruppen erreicht werden konnte. Die theoretisch erarbeiteten Erkenntnisse zur Kundenstruktur bei Frühstückslieferdiensten werden im Empirieteil dieser Arbeit wieder aufgegriffen und weiter verfestigt. Die Einsichten aus der Theorie bilden ferner die wesentliche Basis zur Konzeption der Umfrage bei den Kunden des BWB.

4. Forschungsdesign

Die nachfolgenden Ausführungen bilden das Grundgerüst für den Empirieteil dieser Diplomarbeit. Da es sich bei der Arbeit um ein Kooperationsprojekt mit der Firma *BackWerk Service GmbH* handelt, erfolgt notwendigerweise zunächst die Unternehmensvorstellung (Kapitel 4.1). Dabei wird insbesondere der für die empirische Untersuchung relevante Geschäftsbereich BWB im Mittelpunkt stehen. Im Anschluss hieran erfolgt die Vorstellung des Marktgebietes Frankfurt am Main, auf welches sich Teile der empirischen Analyse beziehen werden (Kapitel 4.2). Hierbei wird unter anderem auch die Geschäftsentwicklung seit dem Start des BWB im April 2008 vorgestellt. Das nächste Teilkapitel 4.3 schafft einen Überblick über die Forschungsfragen sowie der jeweiligen Methodik, die hierbei zum Einsatz kommt. Kapitel 4.4 dokumentiert die empirische Datenerhebung, in Kapitel 4.5 werden die (statistischen) Methoden zur Datenauswertung vorgestellt.

4.1 Kooperationspartner BackWerk

Bei *BackWerk* handelt es sich vom Betriebstyp her um eine so genannte SB-Bäckerei, wobei das Unternehmen gleichzeitig auch als Erfinder dieses Betriebstyps gilt. Der Unterschied zu konventionellen Bäckern liegt in erster Linie im Einsparen des Thekenpersonals, wodurch der Kunde die Backwaren zu einem niedrigerem Preis erwerben kann. Das Franchiseunternehmen mit Sitz der Systemzentrale in Essen startete 2001 mit der ersten Filiale in Düsseldorf und ist heute auf insgesamt 260 Filialen in Deutschland und Österreich (Stand: Oktober 2009) angewachsen. Damit gehört das Unternehmen zu den am schnellsten wachsenden Franchisesystemen Deutschlands (vgl. FranchisePORTAL GmbH 2009, o. S.).

In Jahr 2008 entwickelte BackWerk den neuen Geschäftsbereich BWB. Dabei handelt es sich um einen Backwarenlieferservice, wobei auch hier das Franchisesystem Anwendung findet. Die *BackWerk-Zentrale* in Essen ist unterstützend bezüglich Organisation, Investitions- und Marketingplanung tätig. Des Weiteren erhält der BWB das nötige Equipment und darf den Namen „BackWerk“ verwenden. Im Gegenzug muss der BWB für diese Leistungen eine Franchisegebühr entrichten.

Neben der Frühstückslieferung an Privatkunden erzielen die BWB im Schnitt 35% des Umsatzes über die Zustellung belegter Backwaren in Büros. Dieses Segment soll jedoch nicht Gegenstand dieser Arbeit sein.

Die Bestellung durch den Kunden erfolgt per Internet oder Telefon am Vortag bis spätestens 20 Uhr. Rund 80% der Privatkunden bestellen dabei bereits per Internet. Eine Mindestbellmenge existiert nicht und die regelmäßige Belieferung wird seitens *BackWerk* angestrebt.

Die Auslieferung erfolgt dann unter der Woche bis 7 Uhr morgens, am Wochenende bis 8:30 Uhr. In Bezug auf die so genannte *last mile* der *Supply chain* von Backwerk wird die Filialgeschäft-Variante eingesetzt. „Hier wird die bestehende Infrastruktur einer Filiale für den Kommissionierungsprozess genutzt“ (Kunze 2006, S. 28). Durch die Nähe zum Endkunden kann die *last mile*-Zustellung dabei recht einfach per PKW erfolgen.

Das Preisniveau der Waren liegt rund 10% oberhalb der Preise im *BackWerk*, bewegt sich damit jedoch zumeist noch unterhalb der Preise einer konventionellen Bäckerei. Bei der Lieferung wird eine Gebühr von 59 Cent fällig, am Wochenende beträgt die Gebühr 99 Cent.

Das Konzept startete im April 2008 in Frankfurt mit einer Testphase. Im selben Jahr kam die Stadt Köln mit mehreren Boten hinzu. Im Jahr 2009 konnten die Liefergebiete um Menden/Iserlohn, Göttingen, Bochum und Freiburg erweitert werden. Langfristig sollen die Boten flächendeckend an die *BackWerk*-Standorte angebunden werden. Mindestens ein Bote wird als Franchise-Unternehmer für jede Stadt mit einem bestehenden *BackWerk* gesucht. Die Gesamtkundenzahl beträgt etwa 650, wobei es sich mehrheitlich um Privatkunden handelt.

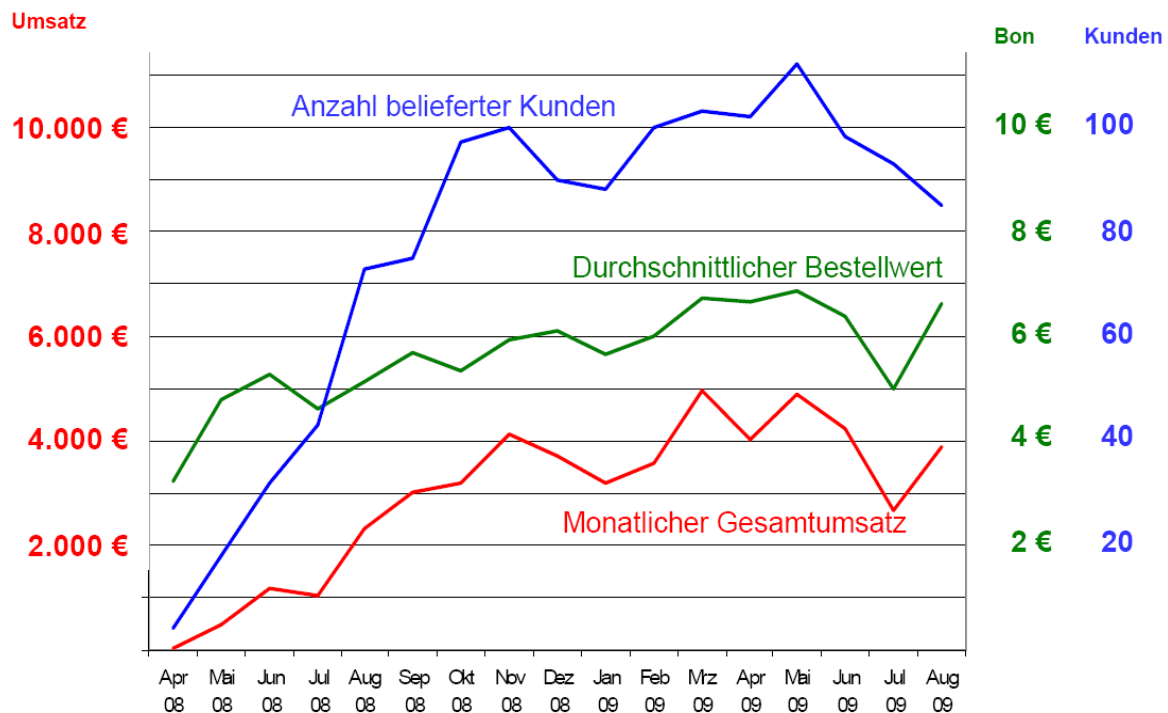
4.2 Das Marktgebiet Frankfurt am Main

Wie bereits erwähnt, ist der BWB mittlerweile in mehreren deutschen Städten vorzufinden. Mit Blick auf die Marketingplanung hat *BackWerk* jedoch großes Interesse daran, speziell das Marktgebiet Frankfurt am Main im Rahmen der Zielsetzung dieser Arbeit einer Untersuchung zu unterziehen. Um dies verständlich zu machen, erfolgt zunächst eine Beschreibung der Geschäftsentwicklung in Frankfurt am Main (vgl. Abb. 8).

In der frühen Startphase (April 2008 bis Juli 2008) wurden nur geringe Umsätze bis etwa 1000 € erreicht. Danach erfolgte eine starke Marktbearbeitung, infolgedessen die Umsätze auf 4000 € monatlich anstiegen. Im Dezember 2008 und Januar 2009 kam es dann zu einem ersten Umsatzrückgang, was vor allem auf die rückläufige Zahl an belieferten Kunden zurückzuführen war. In den Folgemonaten konnten wieder mehr Kunden beliefert werden und der durchschnittliche Bestellwert stieg weiter an, sodass monatliche Umsätze bis ca. 5000 € realisiert werden konnten. Im Juli 2009 brach der Umsatz massiv auf 2.700 € ein, was sicherlich zum Teil auf die hessischen Sommerferien zurückzuführen ist, doch auch nach den Ferien im August ging die Anzahl belieferten Kunden weiter zurück. Der Umsatz konnte sich dank höherem Bestellwert zwar wieder stabilisieren, doch der Wert von 3.900 € liegt immer noch deutlich unter dem bisherigen Maximum von 5000 € im März 2009. Aktuellere Daten der Geschäftsentwicklung liegen dem Autor dieser Arbeit nicht vor.

In der Bilanz kann festgehalten werden, dass die Geschäftsentwicklung aus Sicht von *BackWerk* alles andere als zufriedenstellend verlaufen ist. Bei Anwendung des so genannten Produktlebenszyklus auf den BWB in Frankfurt konnte trotz des langen Zeitraums die Einführungsphase noch nicht überschritten werden. Diese ist erst dann beendet, wenn der *Break Even*-Punkt erreicht ist, also die Erlöse erstmalig die Kosten übersteigen und somit ein Gewinn erzielt werden kann (Wachstumsphase) (vgl. Meffert 2000, S. 339). Um diesen Punkt zu erreichen, wäre mit dem momentanen Konzept in etwa ein Monatsumsatz von 10.000 € erforderlich.

Abb. 8: Die Geschäftsentwicklung des BWB in Frankfurt am Main



Quelle: Eigene Erstellung/ Datenbasis: BackWerk

Die Ursachen für die schlechte Entwicklung des BWB in Frankfurt liegen nach Ansicht der Geschäftsführung der *BackWerk*-Zentrale und des Verfassers dieser Arbeit neben Missständen im operativen Geschäft (teilweise unzuverlässige Lieferung, schlechte Kundenbetreuung) vornehmlich auch in einer falschen Marktbearbeitung. Dies soll nachfolgend kurz skizziert werden.

Grundsätzlich werden bei der Kundenakquise *Promoter* (Schüler, Studenten) von Haustüre zu Haustüre geschickt, die den potentiellen Kunden zunächst eine kostenlose Probelieferung anbieten sollen. Entscheidet sich ein Haushalt für eine Testlieferung, so werden die Kontaktdaten aufgenommen und anschließend die Lieferung ausgeführt. In einem zweiten Schritt erfolgt ein Telefonat mit den Probebestellern, welches das Ziel hat, diese für eine regelmäßige Belieferung zu gewinnen. An diesem Vorgehen ist grundsätzlich nichts zu kritisieren, sehr wohl aber bei der Bestimmung der Stadtteile, die für die *Promotion* ausgewählt wurden. Hierbei fand das Gießkannenprinzip Anwendung. Die *Promotion* wurde also auf sehr viele Stadtteile ausgedehnt, anstatt sich auf wenige Stadtteile mit einem hohen zu erwarteten Nachfragepotential zu konzentrieren. Letzteres blieb vor allem deswegen aus, da nur eine unzureichende Kenntnis über die räumliche Verortung potentieller Kunden im Frühstückslieferdienst vorliegt. Als Ergebnis dieser *Promotion* ist der aktuelle Kundenstamm

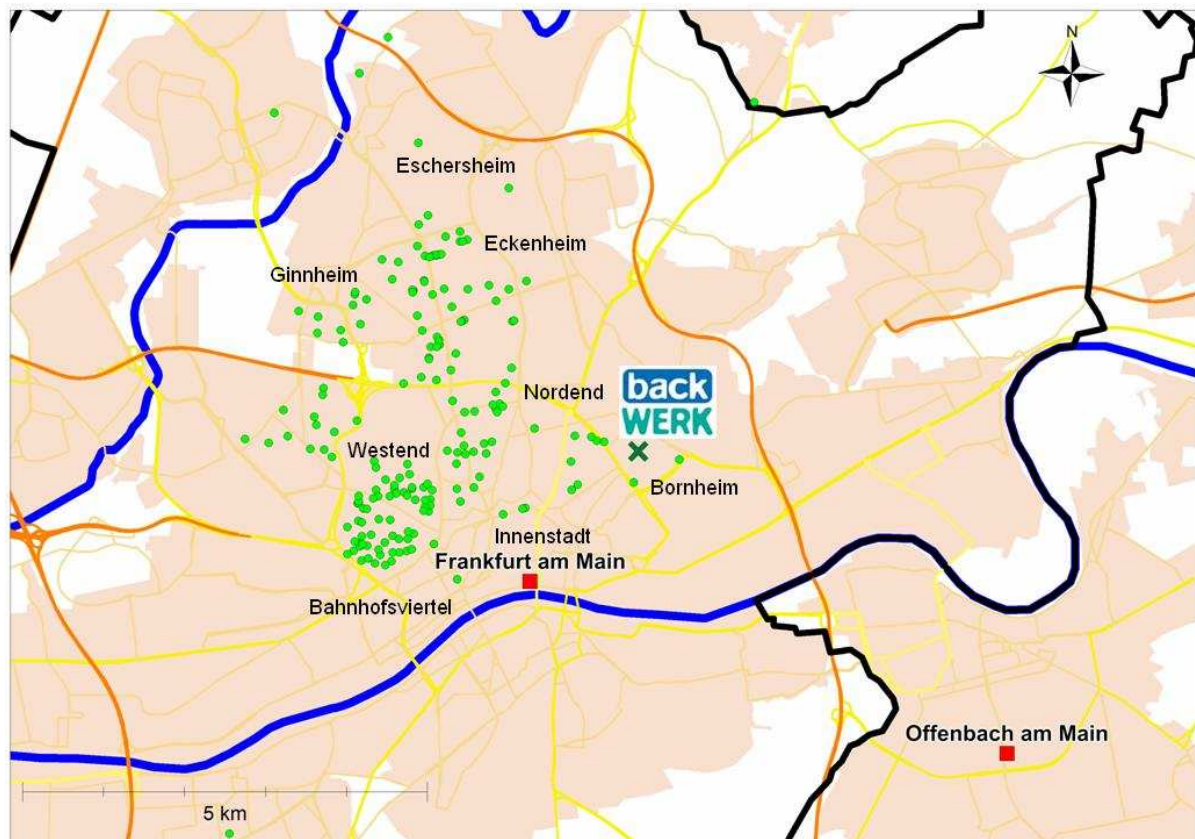
des BWB im Frankfurter Marktgebiet räumlich weit verstreut. Dies wird anhand der Karte 1 deutlich.³

Sowohl der Verfasser dieser Arbeit als auch die Geschäftsleitung der *BackWerk*-Zentrale sind der Ansicht, dass die geringe Effizienz des BWB in Frankfurt neben anderen Faktoren auch auf die zu geringe Kundendichte zurückzuführen ist. Gerade in Anbetracht des geringen durchschnittlichen Bestellwertes von ca. 6 € pro Lieferung sind die Fahrtkosten (Benzin, Verschleiß, Arbeitszeit) momentan extrem hoch. Durch eine gezielte Kundenansprache in denjenigen Stadtteilen, die nach vorheriger Untersuchung ein hohes Nachfragepotential vermuten lassen, könnte die Kundendichte erhöht und durch die damit geringeren Fahrtkosten pro Lieferung eine höhere Effizienz erzielt werden, sodass der *Break Even*-Punkt bereits bei einem Umsatzwert von unter 10.000 € erreicht werden könnte. Durch die gezielte *Promotion* in den richtigen Stadtteilen könnte zudem die Erfolgsquote bei der Neukundengewinnung deutlich erhöht werden. Die Ausführungen dieses Abschnittes erklären den Nutzen dieser Arbeit für die Marketingplanung der *BackWerk*-Zentrale, wobei das Marktgebiet Frankfurt aufgrund der beschriebenen Defizite hierfür besonders geeignet ist. Die nachfolgende Untersuchung ist jedoch so ausgelegt, dass die Erkenntnisse auch auf andere Marktgebiete zu übertragen sind. In Bezug auf Frankfurt am Main entscheidet sich der Verfasser dieser Arbeit bezüglich der Untersuchungseinheit für die 46 Frankfurter Stadtteile. Diese Raumeinheit ermöglicht bezüglich der Abgrenzung einzelner Marktgebiete eine bessere Trennschärfe als die etwa bei *Regio Graph* übliche Ebene der Postleitzahlen⁴.

³ Die Karte wurde mit dem Geoinformationssystem *Regio Graph Planung 11* erstellt. Die Kundenstandorte wurden dabei nach Straße und Hausnummer exakt eingelesen.

⁴ Die Daten und Fakten zu *BackWerk*, *BackWerkBote*, zum Prozess der Kundenakquise sowie zur Geschäftsentwicklung im Marktgebiet Frankfurt am Main entstammen aus diversen informellen Gesprächen mit Business Development Manager André Bories (*BackWerk*-Zentrale Essen).

Karte 1: Kundenstandorte des BWB in Frankfurt am Main



Quelle: Eigene Darstellung/ Datenbasis: BackWerk

4.3 Forschungsfragen und methodisches Vorgehen

Wie bereits dem einleitenden Kapitel dieser Arbeit zu entnehmen ist, liegt dieser Arbeit folgende Leitfrage zugrunde.

Inwiefern kann der BackWerk-Bote (insbesondere in Frankfurt am Main) die Erforschung der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst zur Erhöhung der wirtschaftlichen Rentabilität nutzen?

Die Leitfrage wird dabei in zwei Forschungsblöcke unterteilt, welche nachfolgend weiter ausdifferenziert werden. Der erste Block, der in die Analyse des räumlichen Nachfragepotentials mündet, setzt sich aus den Forschungsfragen 1-8 zusammen, der zweite Block, welcher sich mit der Bewertung des Angebots auseinandersetzt, beinhaltet die Forschungsfragen 9-11.

Die Forschungsfragen werden nachfolgend zusammen mit der jeweils angewandten Methodik zur Beantwortung der einzelnen Fragen kurz vorgestellt, gegebenenfalls erfolgt die Aufstellung dazugehöriger Hypothesen⁵. An dieser Stelle soll klar betont werden, dass dieses Kapitel bezüglich der Forschungsfragen lediglich einen Überblick verschaffen soll. Nach Auffassung des Verfassers dieser Arbeit erscheint es vor dem Hintergrund der Komplexität der empirischen Analyse sinnvoller, detaillierte Ausführungen zum Kontext der Fragen sowie der detaillierten Methodik zur Beantwortung der Fragen erst an späterer Stelle anzuführen.

- 1) Wie lassen sich die Kunden des BWB hinsichtlich ihrer soziodemographischen, sozioökonomischen und psychographischen Merkmale beschreiben? (→ Kapitel 5.1)**
- 2) Wird der BWB eher von der breiten Bevölkerung nachgefragt oder wird damit eher eine bestimmte Klientel angesprochen? (→ Kapitel 5.1)**

Grundlage zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen stellt die Umfrage bei den BWB Kunden dar⁶, wobei hierbei die Fragen 10 – 14 sowie 21 – 26 nach Häufigkeiten ausgewertet werden (vgl. Anhang 3). Bei der Auswertung werden lediglich die Kunden betrachtet. Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wird bezüglich der erhobenen Merkmale ein Vergleich zwischen den BWB Kunden und der Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung angestellt. Im Rahmen der vorgestellten Forschungsfragen ergeben sich folgende Hypothesen:

HYPOTHESE 1: „Durch Frühstückslieferdienste fühlen sich nur bestimmte Teile der Bevölkerung angesprochen.“

HYPOTHESE 2 „Kunden von Frühstückslieferdiensten verfügen im Allgemeinen über sehr wenig Zeit.“

⁵ Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt zum Teil explorativ (Struktur entdeckend) zum Teil konfirmatorisch (Hypothesen prüfend). Die Hypothesen ergeben sich größtenteils aus den Erkenntnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit.

⁶ Die Online Befragung wird ausführlich in Kapitel 4.4 beschrieben.

- 3) Weichen die Probebesteller⁷ als potentielle Kunden des BWB hinsichtlich ihrer soziodemographischen, sozioökonomischen und psychographischen Merkmale signifikant von den bestehenden Kunden ab? Wenn ja, welche Struktur weisen die Probebesteller auf? (→ Kapitel 5.2)**

Hierzu wird der Datensatz der Online Erhebung nach Kunden und Probebestellern aufgeteilt. Die einzelnen Merkmale (Fragen 10 – 14 sowie 21 – 26) werden dabei statistischen Tests der Gruppenvergleiche⁸ unterzogen. Hierzu wird folgende Hypothese formuliert:

HYPOTHESE 3: „Kunden und Probebesteller weisen eine signifikant unterschiedliche Bevölkerungsstruktur auf.“

- 4) In welche Kernzielgruppen lassen sich die Kunden von Frühstückslieferdiensten einteilen und durch welche Merkmale unterscheiden sich die Gruppen jeweils? (→ Kapitel 5.3)**
- 5) Unterscheiden sich die einzelnen Kernzielgruppen hinsichtlich der wirtschaftlichen Rentabilität (aus Unternehmenssicht)? Welches ist gegebenenfalls die rentabelste Zielgruppe? (→ Kapitel 5.3)**

Das methodische Vorgehen zur Beantwortung der Forschungsfrage 4 und 5 besteht aus mehreren Bausteinen. In die Identifikation der Kernzielgruppen fließen sowohl die Erkenntnisse aus der Theorie (insbesondere Kapitel 3.3) als auch die Ergebnisse der Kundenumfrage mit ein. Der Segmentierungsprozess mit allen methodischen Bausteinen wird ausführlich in Kapitel 5 beschrieben. Zur Bestimmung der wirtschaftlichen Rentabilität werden unter anderem Daten zur Bestellmenge und -Häufigkeit (Fragen 1 – 3 der Online-Umfrage) der jeweiligen Zielgruppen miteinbezogen. Die Aufstellung von Hypothesen bietet sich bei den Forschungsfragen 4 und 5 nicht an.

- 6) Stellt die wohnortnahe Versorgung mit frischen Backwaren eine Konkurrenz für Frühstückslieferdienste dar? (→ Kapitel 5.4)**
- 7) Wie stark ist die Konkurrenz unter den Anbietern von Frühstückslieferdiensten? (→ Kapitel 5.4)**

Die empirische Grundlage zu diesem Sachverhalt liefert die Auswertung der Fragen 4 und 5 sowie 8 und 9 der Kundenumfrage. Zur 6. Forschungsfrage erfolgt zudem auch eine vergleichende Darstellung zwischen Kunden und Probebesteller. Folgende zwei Hypothesen werden hierzu aufgestellt.

HYPOTHESE 4: „Eine gute wohnortnahe Versorgung mit frischen Backwaren durch den stationären Einzelhandel reduziert das Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste.“

⁷ Haushalte, die lediglich einmalig das kostenlose Probefrühstück bezogen haben. Dies wird allen Haushalten im Rahmen der Promotion angeboten (vgl. Kapitel 4.2).

⁸ Die statistischen Methoden der Datenauswertung werden ausführlich in Kapitel 4.5 beschrieben.

HYPOTHESE 5: *„Eine gute wohnortnahe Versorgung mit frischen Backwaren durch den mobilen Einzelhandel (Bäckerauto) reduziert das Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste.“*

8) Liegen im Untersuchungsgebiet Frankfurt am Main bezüglich des Nachfragepotentials von Frühstückslieferdiensten räumliche Unterschiede vor? (→ Kapitel 5.5)

Um dies zu beantworten werden die Ergebnisse aus den Forschungsfragen 5 – 7 aufgegriffen und in ein so genanntes Scoring-Modell zur Bewertung der einzelnen Stadtteile in Frankfurt am Main überführt. Ein Scoring-Modell ist ein in der Praxis übliches Verfahren zur systematischen Auswahl von Alternativen. Es werden dabei alle zur Bewertung relevanten Kriterien (gegebenenfalls Haupt- und Subkriterien) aufgelistet und einem Punktesystem zugeordnet, wobei die einzelnen Kriterien in der Regel unterschiedlich stark gewichtet werden. Aus der Addition der gewichteten Werte ergibt sich schließlich eine Gesamtpunktzahl pro Untersuchungseinheit (vgl. Müssigmann 2007, S. 76f.).

HYPOTHESE 6: *„Im Untersuchungsgebiet Frankfurt am Main existieren bezüglich des Nachfragepotentials für Frühstückslieferdienste deutliche räumliche Unterschiede.“*

9) Welche Angebotskomponenten des BWB stellen für die Kunden/ Probesteller die höchste Wichtigkeit dar und wie werden die einzelnen Komponenten des Angebots bewertet? (→ Kapitel 5.6)

10) Sind die Kunden in Frankfurt am Main mit dem BWB vor Ort signifikant unzufriedener als dies bei den Kunden der übrigen Marktgebiete der Fall ist? (→ Kapitel 5.6)

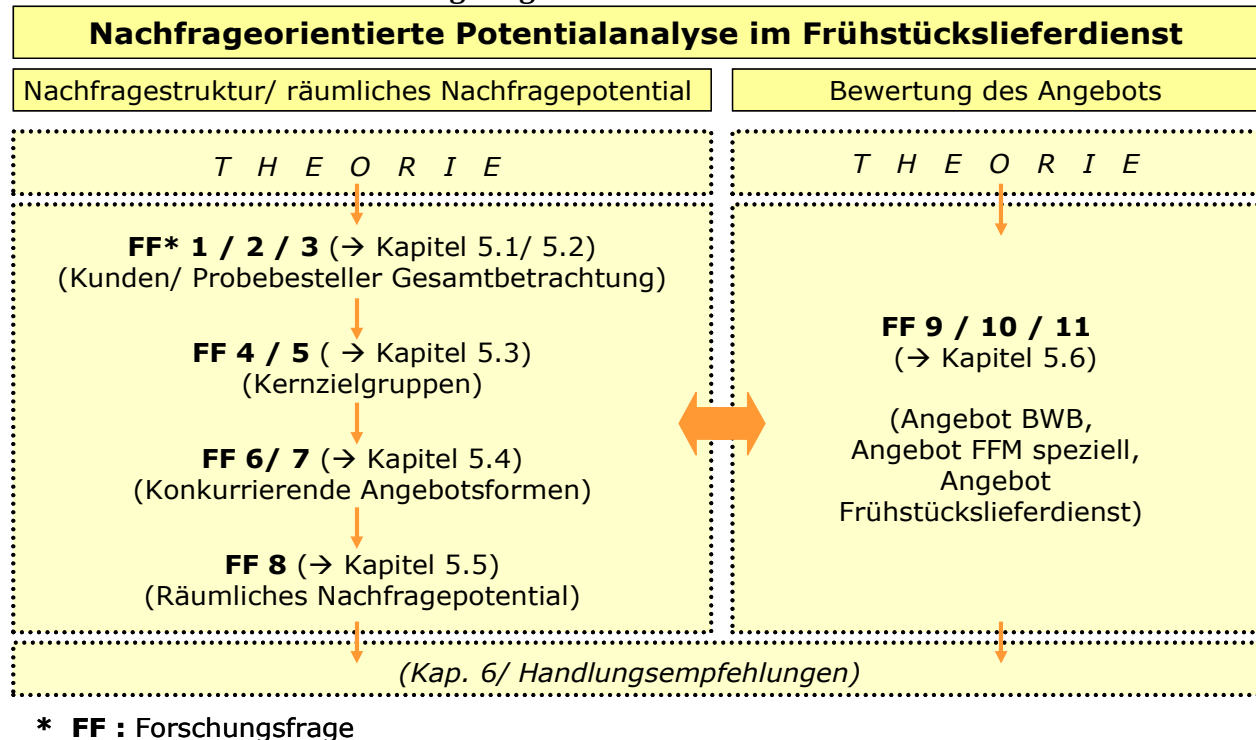
11) Welche generellen Aspekte von Frühstückslieferdiensten bewegen die Kunden zur Nutzung, welches sind die größten Hinderungsgründe? (→ Kapitel 5.6)

Grundlage zur Beantwortung von Forschungsfrage 9 und 10 stellt die Kundenumfrage und hier speziell die Fragen 1 und 15 – 19 dar. Zur Forschungsfrage 9 erfolgt zudem ein statistisch fundierter Vergleich zwischen Kunden und Probestellern, bei 10 wird ein entsprechender Vergleich zwischen Kunden aus Frankfurt und Kunden aus anderen Marktgebieten durchgeführt. Die Bearbeitung der Forschungsfrage 11 basiert ebenfalls auf der durchgeführten Kundenumfrage, wobei hier im Wesentlichen die Fragen 6 und 7 herangezogen werden.

HYPOTHESE 7: *„Durch Missstände im operativen Geschäft sind die Kunden in Frankfurt am Main bezüglich der Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung, Qualität der Ware und der Kundenbetreuung unzufriedener als die Kunden in den übrigen Marktgebieten.“*

Die einzelnen Forschungsfragen stellen die Grundlage für die in Kapitel 6 aufzustellenden Handlungsempfehlungen, welche wiederum auf die Beantwortung der Leitfrage abzielen, dar. Die nachfolgende Abb. 9 gewährt einen Überblick über die Forschungsfragen, deren Beziehungen zueinander sowie die Einbindung in die Zielsetzung dieser Arbeit.

Abb. 9: Überblick der Forschungsfragen



Quelle: Eigene Erstellung

Bei der beschriebenen Methodik zur Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen wurde bereits mehrfach auf die Umfrage bei den BWB Kunden hingewiesen. Im nachfolgenden Abschnitt wird das genaue Vorgehen zur empirischen Datenerhebung, angefangen von der Entwicklung über die Implementierung bis hin zum Rücklauf der Daten, beschrieben.

4.4 Empirische Datenerhebung

Zur Durchführung der Kundenumfrage bei den BWB Kunden wurde die internetgestützte Befragung und das Telefoninterview eingesetzt, wobei es sich in beiden Fällen von der Systematik der empirischen Sozialforschung her um die quantitative Befragung mit standardisierten Interviews handelt (vgl. Pfaffenbach/ Reuber 2005, S. 65f.). Diese Methode eignet sich dabei besonders gut bei der Untersuchung großer Stichproben. Des Weiteren erzielen standardisierte Interviews sehr gute Ergebnisse bei der objektiven Messung und Quantifizierung von Sachverhalten, beim Testen von Hypothesen und bei der Überprüfung statistischer Zusammenhänge (vgl. Schnell/ Hill/ Esser 2005, S. 321ff.). Genau diese Aspekte spielen im Rahmen der Zielsetzung dieser Arbeit eine wesentliche Rolle.

Die Herleitung der einzelnen Fragen der Online-Umfrage ergibt sich aus den Forschungsfragen. Hierbei achtete der Verfasser dieser Arbeit vor allem darauf, dass die Befragten „sowohl inhaltlich als auch sprachlich dort „abgeholt“ werden, wo sie in ihrer Alltagsreflexion über den Forschungsgegenstand stehen“ (Pfaffenbach/ Reuber 2005, S. 69).

Vor der eigentlichen Umfrage erfolgt notwendigerweise der Pretest. Dieser „gibt ein Feedback sowohl bezogen auf das Testinstrument selbst, d.h. den Fragebogen mit seinen Details, als auch auf die Erhebungssituation und konkrete instrumentelle Schwierigkeiten bei der Durchführung“ (Pfaffenbach/ Reuber 2005, S. 85). Konkret kann beispielsweise die durchschnittliche Bearbeitungsdauer ermittelt werden. Oder es kann überprüft werden, ob die in den Fragen formulierten Antwortalternativen inhaltlich trennscharfe Ergebnisse liefern. Eine fehlende Trennschärfe läge vor, wenn z. B. bei einer Frage fast immer dieselbe Antwortmöglichkeit angekreuzt wird. Im Rahmen der Umfrage dieser Arbeit erfolgte der Pretest bei 28 Kommilitonen des Verfassers dieser Arbeit, wobei diese den Fragebogen fiktiv aus Sicht eines BWB Kunden bearbeiteten. Dabei tauchte keine nennenswerte Notwendigkeit zur Überarbeitung des Fragebogens auf. Auch der Datenexport in SPSS⁹ sowie eine versuchsweise Auswertung der Daten konnten erfolgreich durchgeführt werden (vgl. Pfaffenbach/ Reuber 2005, S. 85f.).

Zur Durchführung der eigentlichen Online Umfrage kam *Global Park* zum Einsatz. Mit Hilfe dieser Software können Fragebögen in die elektronische Form umgewandelt und auf einer Internetseite zur Beantwortung durch die Kunden bereitgestellt werden. Der Link dieser Seite wurde dann im Rahmen eines Anschreibens (vgl. Anhang 2) per E-Mail unter allen potentiellen Teilnehmern verbreitet. Dabei stellt Global Park sicher, dass pro Email-Adresse nur eine einmalige Teilnahme möglich ist, wodurch eine Datenverfälschung durch mehrfache Teilnahme unterbunden wird. Bei Kunden ohne E-Mail-Account erfolgte die Umfrage in Form eines Telefoninterviews. Bei dieser Art der Datenerhebungstechnik erfolgt im Idealfall eine vorherige Kontaktaufnahme per Ankündigungsbrief oder Ähnlichem, was in diesem Fall allerdings aus zeitlichen als auch finanziellen Gründen nicht stattfand. Allerdings wurden im Rahmen des Einleitungsgesprächs Name des Interviewers, Infos zum Auftraggeber, Thema der Untersuchung sowie voraussichtliche Länge des Interviews angegeben. Des Weiteren erfolgte ein Verweis auf Anonymitätszusicherung, Freiwilligkeit des Interviews sowie wissenschaftliche Verwertung der Ergebnisse. Auch dieses Vorgehen führt nachweislich zu einer höheren Erfolgsquote (vgl. Schnell/ Hill/ Esser 2005, S. 370f.). Als zusätzlicher Anreiz wurde die Umfrage nach Vereinbarung mit dem Kooperationspartner *BackWerk* an ein Gewinnspiel geknüpft (5 € Bestellgutscheine des BWB), und den Kunden wurde die Verbesserung des Angebotes in Aussicht gestellt. Im Rahmen der Online-Befragung erfolgte ein analoges Vorgehen. Hier wurden entsprechende Informationen im Rahmen des Rundschreibens sowie eines Einleitungstextes bereitgestellt (vgl. Anhang 2/ vgl. Anhang 3).

Um eine hohe Rücklaufzahl und somit möglichst repräsentative Ergebnisse bei der Auswertung der Umfrage zu erhalten, wurden neben den aktuellen Kunden (n= 648) auch die ehemaligen Kunden (n= 143) und die Personen, die lediglich einmalig die kostenlose Probebestellung des BWB in Anspruch genommen haben (n= 453), befragt. Insgesamt wurden 1168 E-Mails verschickt, in 76 Fällen erfolgte aufgrund des fehlenden E-Mail Accounts eine telefonische Befragung. Bei dieser Umfrage, die mit einer Laufzeit von drei

⁹ SPSS ist eine Software zur Auswertung quantitativer Daten

Wochen vom 26. Oktober 2009 bis zum 12. November 2009 stattfand, wurden also insgesamt 1244 Personen befragt. Neben der ersten Mail am 26. Oktober 2009 wurde zur Erhöhung der Rücklaufquote eine Erinnerungsnachricht am 2. November 2009 versendet. Die Telefoninterviews wurden an verschiedenen Wochentagen und zu verschiedenen Uhrzeiten in der gesamten Laufzeit durchgeführt.

Bis zum angesetzten Stichtag nahmen insgesamt 354 Personen an der Umfrage teil. Von diesen führten 277 den Fragebogen bis zum Ende durch. Ausgehend vom letztgenannten Wert belief sich die Gesamtrücklaufquote somit auf 22,2%. Der aus den Rückläufen generierte Datensatz setzt sich bezüglich des Status der Kunden wie folgt zusammen:

Tab. 1: Zusammensetzung des Datensatzes nach Status der Kunden

	Rücklauf absolut	Rücklauf relativ	Erhebungsgesamtheit Absolut	Erhebungsgesamtheit Relativ	Rücklauf relativ zur Erhebungsgesamtheit
Kunden	145	51,1%	648	52,1	22,4%
Exkunden	23	8,1%	143	11,5	16,1%
Probebesteller	109	38,4 %	453	36,4	24,1%
Keine Angabe	7	2,5%	/	/	/
Gesamt	277	100%	1244	100	22,2%

Quelle: Eigene Erstellung

Wie Tab. 1 zu entnehmen ist, setzt sich die Gruppe der Exkunden aus lediglich 23 Personen zusammen und ist zudem mit einer Rücklaufquote von nur 16,1% im Vergleich zu den anderen Gruppen deutlich unterrepräsentiert. Der Verfasser dieser Arbeit entschließt sich daher, die Exkunden im Rahmen der empirischen Datenauswertung weitestgehend auszuschließen. Selbiges gilt für die Teilnehmer ohne Angabe zum Kundenstatus. Im Rahmen der Datenauswertung erfolgt also in der Hauptsache eine Betrachtung der Kunden und der Probebesteller.

Als Grundlage zur weiteren Datenauswertung muss zunächst untersucht werden, ob die Anteile der Gruppe der Kunden und der Gruppe der Probebesteller im Datensatz zu den entsprechenden Anteilen in der Erhebungsgesamtheit gleich verteilt sind oder ob hier eine **Verzerrung (Bias)** vorliegt. Dies wird anhand des *Chi-Quadrat Tests* überprüft. Demnach ergibt sich (Sig. 0,514), dass die Verteilung im Datensatz der Verteilung in der Grundgesamtheit entspricht¹⁰.

Ob die Stichproben im Einzelnen repräsentativ sind, also hieraus Aussagen über die Erhebungsgesamtheit getroffen werden können, lässt sich aufgrund fehlender Informationen zur Gesamtheit der Exkunden und Probebesteller des BWB statistisch nicht objektiv

¹⁰ Das Quantil der Chi-Quadrat-Verteilung bei einem Freiheitsgrad von 1 und einem Signifikanzniveau von 5% beträgt 3,84. Das Testergebnis liegt mit 0,427 deutlich darunter. Die Nullhypothese wird somit angenommen.

feststellen. Nach Einschätzung des Verfassers dieser Arbeit ist allerdings bei einer vergleichsweise hohen Rücklaufquote von 22,2% (vgl. Meffert 2000, S. 156) davon auszugehen, dass die Erhebungsgesamtheit insgesamt gut abgebildet ist. Abweichungen in vertretbarem Umfang sind dennoch sehr wahrscheinlich. So ist beispielsweise davon auszugehen, dass Probanden mit einer höheren Internetaffinität eher eine Teilnahmebereitschaft für Online-Umfragen aufweisen, als Probanden, die das Internet nur ab und an nutzen.

Im Rahmen der empirischen Analyse kommen verschiedene (statistische) Methoden der Datenauswertung zur Anwendung. Der nächste Abschnitt stellt dabei die wichtigsten Methoden im Grundsatz vor.

4.5 (Statistische) Methoden der Datenauswertung

Die Beantwortung einiger Forschungsfragen erfordert der Durchführung von **statistischen Tests der Gruppenvergleiche**. Diese Tests sind den Methoden der deskriptiven Statistik unterzuordnen, werden mithilfe der Statistiksoftware SPSS berechnet und kommen vor allem bei vergleichenden Darstellungen zwischen Kunden und Probestellern zum Einsatz. Je nach Skalenniveau der zu vergleichenden Variablen werden verschiedene Verfahren angewandt:

- **T-Test für unabhängige Stichproben (metrisches Skalenniveau)**
- **U-Test nach Mann & Whitney (ordinales Skalenniveau)**
- **Vierfelder Chi-Quadrat Test (binäres/ dichotomes Skalenniveau)**

Der **T-Test für unabhängige Stichproben** findet beispielsweise bei der Forschungsfrage 9 Anwendung. Hierbei werden die Durchschnittsnoten (metrisches Skalenniveau) zwischen Kunden und Probestellern miteinander verglichen.

Als Voraussetzung zur Durchführung dieses Tests müssen die Messwerte normalverteilt und die Varianzen in den beiden Stichproben homogen sein, d.h. die Varianzen dürfen sich nicht signifikant voneinander unterscheiden. Zur Überprüfung der Normalverteiltheit der Messwerte bietet sich der Kolmogorov-Smirnov (K-S) Test an, wobei dieser separat für beide Vergleichsgruppen durchzuführen ist. Die Nullhypothese des K-S-Tests lautet, dass die Variable in der Grundgesamtheit normalverteilt ist, weshalb hier ein nicht signifikantes Ergebnis wünschenswert ist¹¹. Fällt der K-S Test negativ aus, sollte die Normalverteilung aber zusätzlich graphisch anhand des Histogramms¹² überprüft werden. Kann hiervon ausgehend auf Normalverteilung geschlossen werden, gilt diese erste Voraussetzung für den T-Test trotz negativem K-S Test als erfüllt (vgl. Raab-Steiner 2008, S. 115ff.).

¹¹ Ein nicht signifikantes Ergebnis liegt vor, wenn der Wert für die Asymptotische Signifikanz (Sig.) > 0,05 ist. In dem Fall kann die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5% beibehalten werden, die Alternativhypothese, die von Nichtnormalverteiltheit ausgeht, kann mit einer Sicherheit von 95% abgelehnt werden. In den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ist ein Signifikanzniveau von 5% üblich.

¹² Ein Histogramm dient der graphischen Darstellung der Häufigkeitsverteilung metrisch skaliert klassierter Merkmale.

Die zweite Voraussetzung für den T-Test, die Varianzhomogenität, wird anhand des Levene-Tests kontrolliert. Hierbei sind die Hypothesen derart formuliert, dass bei einem Signifikanzwert $> 0,05$ von Gleichheit der Varianzen ausgegangen werden kann. Ist dies der Fall und sind die Messwerte normalverteilt, kann die Durchführung des T-Tests erfolgen. Sind die Varianzen nicht gleich (Signifikanzwert bei Levene Test $< 0,05$) so bietet SPSS alternativ den Welch-Test an, wobei auch hiermit ein Mittelwertvergleich zwischen Stichproben durchgeführt wird. Bei beiden Tests geht die Nullhypothese davon aus, dass sich die Mittelwerte zwischen den Gruppen nicht signifikant voneinander unterscheiden und bestehende Unterschiede auf Zufall beruhen, laut Alternativhypothese sind Unterschiede bei den Mittelwerten als signifikant anzusehen. Ausgehend von diesem Hypothesenpaar ist also ein signifikantes Ergebnis (Sig. $< 0,05$) als Beweis für Mittelwertunterschiede erforderlich.

Liegt die zu vergleichende Variable zwischen zwei Gruppen auf ordinalem Skalenniveau vor, so kommt der **U-Test nach Mann & Whitney** zum Einsatz. Dies erfolgt beispielsweise beim Vergleich von Kunden und Probesteller bezüglich der Altersklassen. Der U-Test nach Mann & Whitney erfordert keine normalverteilten Messwerte und im Gegensatz zum T-Test werden hierbei keine Mittelwerte, sondern Rangplätze miteinander verglichen. Die Nullhypothese des U-Tests besagt, dass sich die mittleren Rangplätze zwischen den beiden Gruppen nicht unterscheiden; als statistischer Beweis für Unterschiede zwischen den Gruppen ist daher ein signifikantes Ergebnis (Sig. $< 0,05$) erforderlich (vgl. Raab-Steiner 2008, S. 122ff.).

Einen dritten statistischen Test zur Überprüfung von Gruppenunterschieden stellt der **Vierfelder-Chi-Quadrat-Test** dar. Dieser wird bei dichotomen Variablen, also bei Variablen mit zwei Ausprägungen (z.B. ja/nein), angewandt. Im Rahmen dieser Arbeit kommt der Test beispielsweise bei der 7. Forschungsfrage zum Einsatz. Der Vierfelder-Chi-Quadrat Test überprüft dabei die Nullhypothese, ob zwischen den beiden Variablen Unabhängigkeit besteht und Unterschiede damit auf Zufall beruhen. Daher ist bei diesem Test zur Ablehnung der Nullhypothese und zur Annahme der Alternativhypothese (es besteht Abhängigkeit zwischen den Variablen/ die Unterschiede sind signifikant) ein signifikantes Ergebnis (Sig. $< 0,05$) erforderlich. Der **Chi-Quadrat-Test** wird neben der Überprüfung von Gruppenunterschieden bei binär skalierten Variablen auch bei der Überprüfung der Stichprobe der Online Befragung eingesetzt.

Als letzter Aspekt dieses Kapitels sei auf die Auswertung der **offenen Fragen** (vgl. Anhang 5) der Kundenumfrage hingewiesen. Hierbei wurden die Antworten zunächst aufgelistet und in eine alphabetische Reihenfolge gebracht. Antworten mit identischem oder ähnlichem Inhalt wurden dabei in einer entsprechenden Kategorie zusammengefasst. Alle Antworten, die zusammen jeweils weniger als 4% der Stimmen auf sich vereinen konnten, wurden unter der Kategorie *Sonstiges* zusammengefasst.

5. Empirische Analyse der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst

5.1 Kundenstruktur des BackWerk-Boten

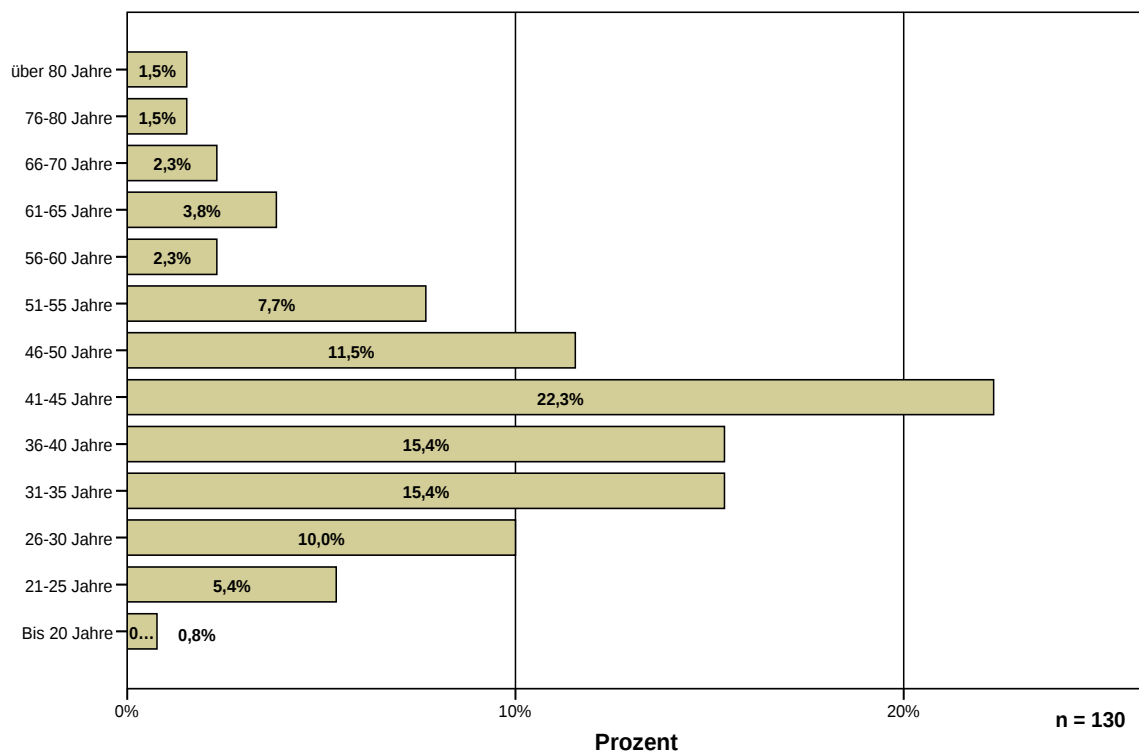
Dieser erste Teilabschnitt dient zum einen dazu, dem Leser einen Überblick über die soziodemographische und sozioökonomische Zusammensetzung der BWB Kunden zu verschaffen, zum anderen erfolgt bezüglich der einzelnen Merkmale ein Vergleich mit der deutschen Bevölkerung¹³. Hieraus soll eine erste Einschätzung über den Markt getroffen werden: Kann aufgrund der Kundenstruktur eher auf einen Nischenmarkt geschlossen werden oder deuten die einzelnen Merkmalsausprägungen darauf hin, dass das Konzept des BWB durchaus die breite Masse anspricht. In letztem Falle wäre eine wesentliche Grundlage zur Durchführung des räumlichen Nachfragepotentials als Kernstück dieser Arbeit nicht gegeben.

5.1.1 Geschlecht und Alter

Zu Beginn erfolgt die Betrachtung der Geschlechterverteilung unter den Kunden. Hier ist ein deutliches Ungleichgewicht zugunsten der Frauen zu erkennen. Diese sind mit knapp Zwei Drittel (66,2%) deutlich stärker vertreten als die Männer. Bei Betrachtung der Einpersonenhaushalte beträgt der Frauenanteil sogar 75 %, wodurch auch die Vermutung, der Frauenanteil sei insgesamt deswegen so hoch, weil die Frau innerhalb des Haushalts die Aufgabe der Lebensmittelbeschaffung übernimmt, zumindest angezweifelt werden kann.

¹³ Der Vergleich zwischen den BWB Kunden und der deutschen Bevölkerung soll dabei nur eine grobe Orientierung darstellen. Statistische Tests der Gruppenvergleiche wie der T-Test für unabhängige Stichproben (Mittelwertvergleich) oder der U-Test nach Mann & Whitney (Vergleich der Rangplätze) sind aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen bei der Datenerhebung (z.B. unterschiedlich große Klassen) nicht möglich und würden eine nicht vorhandene Genauigkeit vortäuschen (vgl. Raab-Steiner 2008, S. 113ff.). Vergleichende Daten wurden im wesentlichen über die Bundeszentrale für politische Bildung sowie das Statistische Jahrbuch 2009 des Statistischen Bundesamtes bezogen und vom Verfasser dieser Arbeit entsprechend für den Vergleich mit den BWB Kunden aufbereitet bzw. umgerechnet.

Abb. 10: BWB Kunden nach Altersgruppen



Quelle: Eigene Erstellung

Als nächstes Kundenmerkmal wird das Alter betrachtet (vgl. Abb. 10). Hierbei ist deutlich eine Konzentration der Altersklassen zwischen 31 und 50 Jahren zu erkennen. Innerhalb dieser Klasse liegen bereits 64,6% aller befragten Kunden, obwohl diese Alterskohorte lediglich mit einem Anteil von 30,6% in der Grundgesamt der deutschen Bevölkerung vertreten ist. Demgegenüber steht eine entsprechend ungleiche Verteilung bei der Generation, die das 50. Lebensjahr bereits überschritten hat. 37,6% der deutschen Bevölkerung zählen zu dieser Generation, bei den BWB Kunden sind dies nur 19,1% (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2009, o. S.). Bei den Zahlen muss relativierend beachtet werden, dass es sich bei der Online Befragung um eine Haushaltsbefragung handelt und dementsprechend die Altersklassen unter 20 im Gegensatz zur Grundgesamtheit der deutschen Bevölkerung kaum vertreten sind. Doch auch unter Beachtung dieser Tatsache kann festgehalten werden:

- > Durch den BWB fühlt sich in erster Linie die **Bevölkerungsgruppe zwischen 31 - 50 Jahren** angesprochen. Ältere und ganz junge Menschen sind dagegen kaum vertreten.
- > Offenbar fühlen sich **Frauen stärker als Männer** von dem BWB angesprochen.

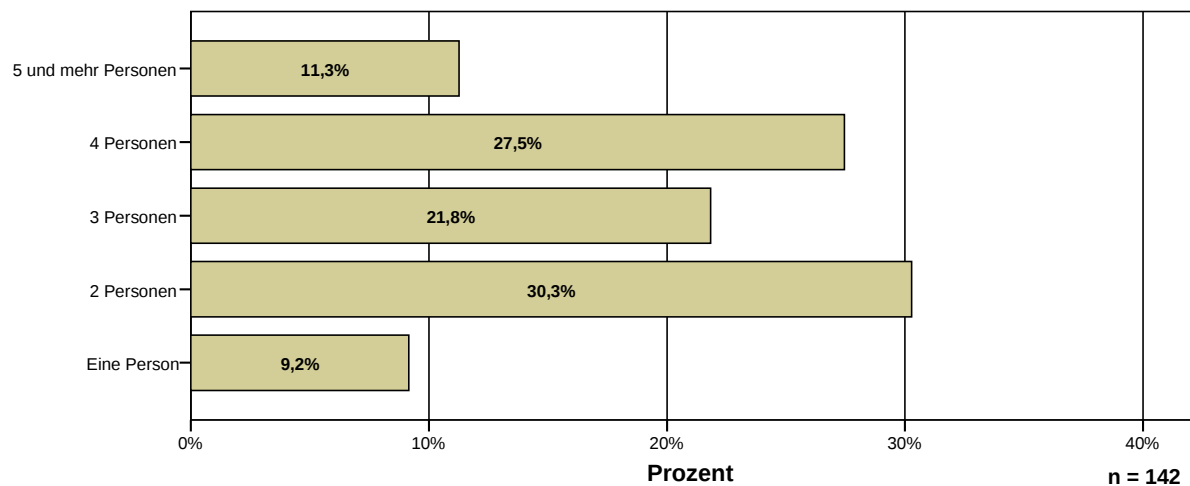
5.1.2 Haushaltsgröße und Haushaltszusammensetzung

Als nächste soziodemographische Größe zur Beschreibung der Kundenstruktur erfolgt eine Betrachtung der Haushaltsgröße und Haushaltszusammensetzung. Bezüglich der Haushaltsgröße der BWB Kunden fällt bereits per Anblick auf, dass die Einpersonenhaushalte

deutlich unterrepräsentiert sind und der Anteil der Vierpersonenhaushalte ungewöhnlich hoch erscheint.

Dies unterstreicht auch der Vergleich mit den Haushaltsgrößen in Deutschland (vgl. Abb. 11). Einpersonenhaushalte haben deutlich zugenommen und stellen mit 38,3 % der Haushalte in Deutschland die größte Gruppe dar. Die Tatsache, dass der Singleanteil innerhalb des Kundenkreises gerade mal 9,2% beträgt, zeigt deutlich, dass sich diese Bevölkerungsgruppe vom BWB überhaupt nicht angesprochen fühlt. Umso besser kommt der Service offenbar bei größeren Haushalten an. Die Haushalte mit 3 und mehr Mitgliedern, welche in Deutschland gerade mal einen Anteil von 27,5% ausmachen, sind relativ gesehen die stärkste Zielgruppe des BWB. Diese Haushaltstypen allein stellen bereits 60,6 % der Kundenhaushalte dar.

Abb. 11: BWB Kunden nach Haushaltsgröße



Quelle: Eigene Erstellung/ Bundeszentrale für politische Bildung 2009, o. S.

Als nächster Schritt erfolgt eine Analyse der Haushalte auf der Ebene der Haushaltszusammensetzung. Dies wurde anhand der Online-Befragung detailliert erhoben (vgl. Anhang 3, Frage 25) und über entsprechende statistische Auswertungen können genaue Zahlen zu allen denkbaren Haushaltszusammensetzungen ermittelt werden. Das Ergebnis dieser Auswertung ist der folgenden Tab. 2 zu entnehmen:

Tab. 2: BWB Kunden nach Haushaltstyp

	Anzahl	Anteil an allen Haushalten
Haushalte insgesamt	142	100 %
Einpersonenhaushalte	13	9,2 %
Paare	39	27,5 %
Eltern mit Kindern unter 18 Jahren	58	40,8 %
Davon mit einem Kind	20	14,1 %
Davon mit zwei und mehr Kindern	38	26,7 %
Eltern mit mind. einem Kind über 18 Jahren	13	9,2 %
Davon mit einem Kind	6	4,2 %
Davon mit zwei und mehr Kindern	7	5,0 %
Alleinerziehende	9	6,3 %
Sonstige Haushaltstypen	10	7,0 %

Quelle: Eigene Erstellung

Hierdurch wird das über die Haushaltsgröße ermittelte Bild der Kundenstruktur weiter verschärft. Mehr als 40% der Haushalte (40,8%) besteht aus Eltern mit Kindern unter 18 Jahren, jeder Vierte (26,7%) aus Eltern mit 2 und mehr Kindern unter 18 Jahren. Dieser letztgenannten Gruppen gehören in Deutschland lediglich 9,9% der Haushalte an (vgl. Statistisches Bundesamt 2009a, S. 47). In diesem Nischenmarkt genießt das Konzept des BWB also offensichtlich eine sehr hohe Zustimmung. Zusammenfassend kann festgehalten werden:

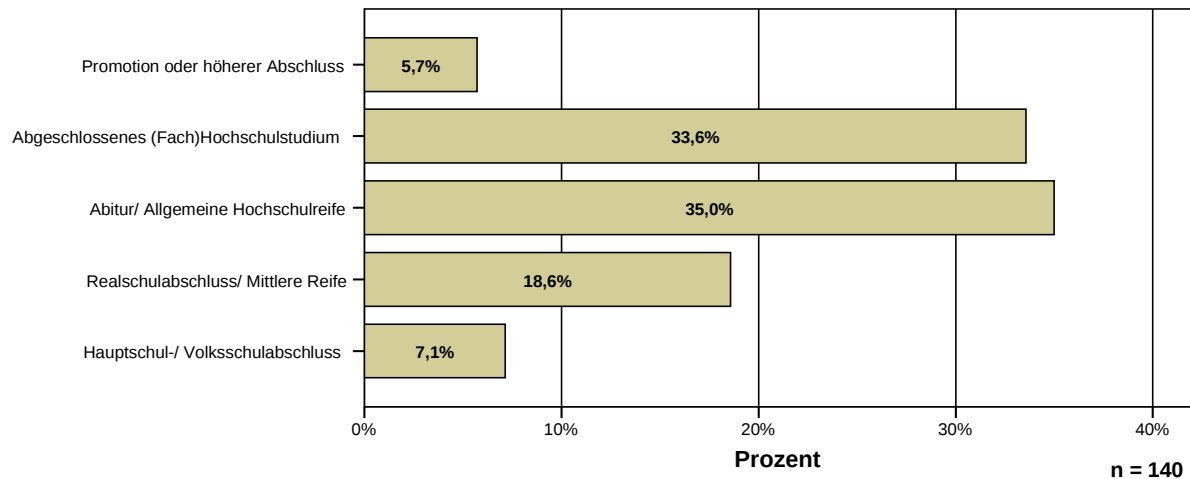
- > Zu den Kunden von BWB zählen vorrangig **Familien mit Kindern unter 18 Jahren** (insbesondere mit mehr als einem Kind).
- > Paare und Alleinerziehende sind durchschnittlich vertreten.
- > Singlehaushalte sowie andere Mehrpersonenhaushalte interessieren sich offenbar weniger für den BWB.

5.1.3 Bildung, Beruf und Haushaltsnettoeinkommen

Ein weiteres Merkmal zur Beschreibung der Kundenstruktur stellt das Bildungsniveau dar (vgl. Abb. 12). Auch hier wird auf den ersten Blick bestätigt, dass die BWB Kunden offenbar nicht der Masse entsprechen. So verfügen dreiviertel der Kunden (74,3 %) mindestens über eine (Fach-)Hochschulreife, mehr als jeder Dritte (39,3%) kann mindestens ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium vorweisen. Niemand der befragten Personen gab an, keinen Abschluss zu haben. Diese Zahlen weichen massiv von den Zahlen zur Gesamtbevölkerung ab. Nach der Bundeszentrale für politische Bildung (2009, o. S.) kann nur knapp jeder vierte (23,5%) Deutsche über 15 Jahren die (Fach-)Hochschulreife vorweisen, und nur jeder Achte (12,2%) hat mindestens ein abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium in der Tasche. Auch hier muss relativierend erwähnt werden, dass die Daten nicht direkt

vergleichbar sind, unter Anderem, weil es sich bei der Kundenumfrage um Haushaltsdaten handelt. Dennoch zeichnet sich deutlich ab:

Abb. 12: BWB Kunden nach höchstem Bildungsabschluss

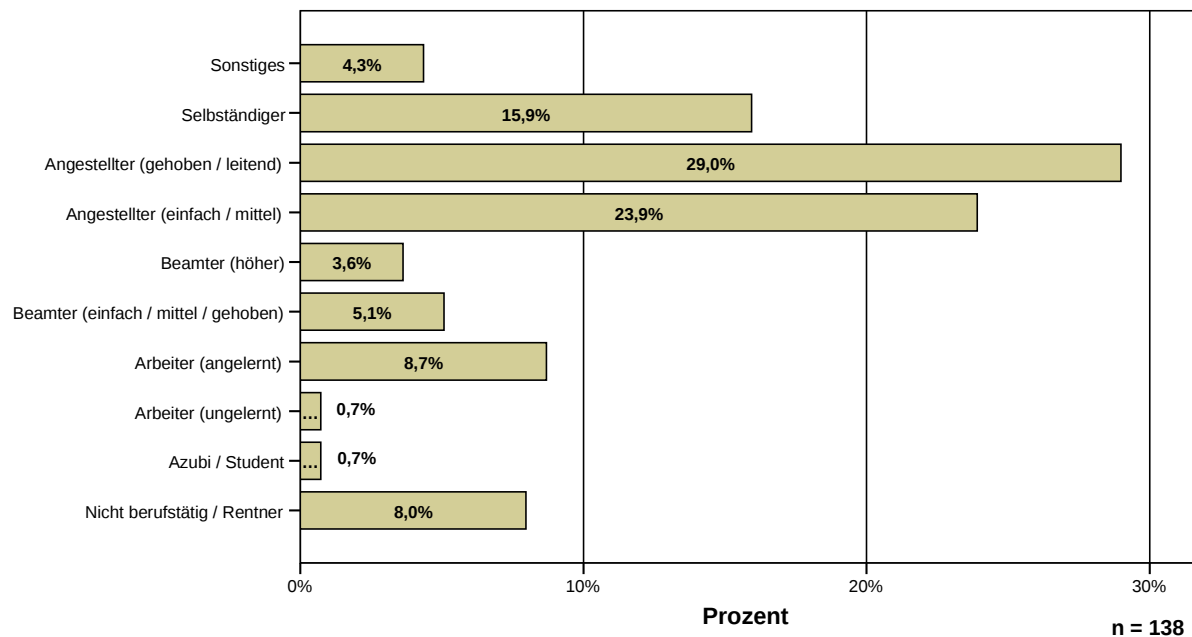


Quelle: Eigene Erstellung

> Die BWB Kunden verfügen über einen **stark überdurchschnittlichen Bildungsabschluss**. Kunden mit niedrigem Bildungsstand sind kaum vertreten.

Über die Online Befragung wurde des Weiteren die berufliche Stellung der Haushaltsvorstände abgefragt (vgl. Abb. 13). Im Vergleich etwa zum Bildungsniveau kommen bei dieser Frage weniger aussagekräftige Ergebnisse zum Vorschein. Bezüglich der meisten Gruppen können hier keine bedeutsamen Unterschiede im Vergleich zur deutschen Bevölkerung konstatiert werden. Allenfalls die Gruppe der Arbeiter ist unter den BWB Kunden mit 9,4% sichtlich unterrepräsentiert (vgl. Statistica 2009, o. S.).

Abb. 13: BWB Kunden nach beruflicher Stellung



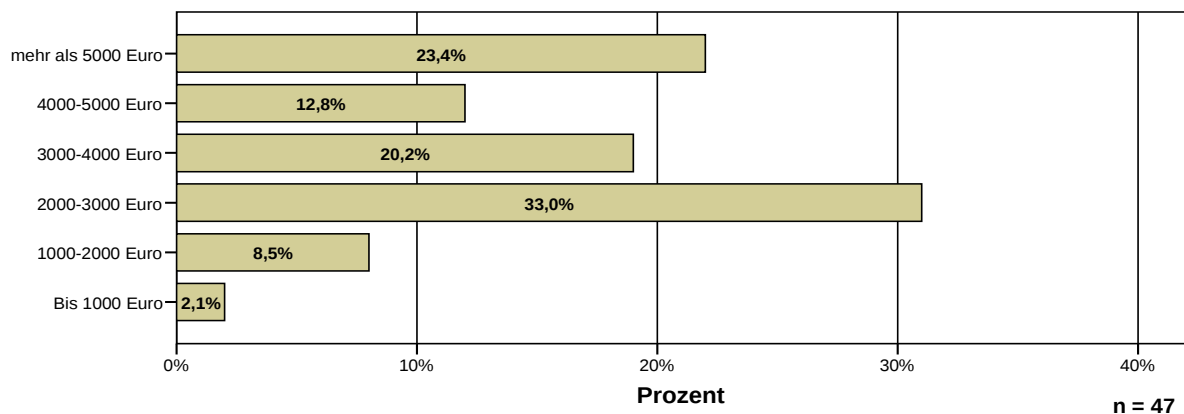
Quelle: Eigene Erstellung

> Beim Merkmal **berufliche Stellung** liegen die BWB Kunden eher im **Durchschnitt**. Auffällig ist hier lediglich der geringe Arbeiteranteil.

Als letztes Merkmal soll im Rahmen der Charakterisierung der BWB Kunden das Haushaltsnettoeinkommen betrachtet werden. Hierbei lassen sich nur dann aussagekräftige Ergebnisse ableiten, wenn das Einkommen spezifisch nach Haushaltstypen aufgeführt wird. Exemplarisch erfolgt eine Betrachtung der Einkommensverteilung der Familien mit Kindern. Hier ist die Stichprobe am größten, wodurch am ehesten eine valide Aussage getroffen werden kann. Bei Betrachtung der entsprechenden Daten (vgl. Abb. 14) fällt sofort auf, dass die unteren Einkommensklassen (bis 2.000 Euro) mit nur 10,6% kaum vertreten sind, über 5.000 Euro und mehr verfügt hingegen jeder vierte (23,4%) Haushalt der BWB Kunden. Auf Bundesebene haben von den Drei- und Mehrpersonenhaushalten lediglich 6,1% mehr als 5.500 Euro monatlich zur Verfügung, über ein Einkommen von weniger als 2.000 Euro verfügen hingegen 21,6%. Bei den mittleren Einkommensklassen treten kaum Unterschiede zwischen den Deutschen und den BWB Kunden auf (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung 2009, o. S.). Dementsprechend kann also festgehalten werden:

> Die BWB Kunden (zumindest die Drei- und Mehr Personenhaushalte) bewegen sich in den **mittleren und hohen Einkommensklassen**. Niedrige Einkommensklassen sind die Seltenheit.

Abb. 14: Drei- und Mehrpersonenhaushalte der BWB Kunden nach Einkommen



Quelle: Eigene Erstellung

Bezüglich der soziodemographischen und sozioökonomischen Merkmale der BWB Kunden kann Folgendes zusammenfassend festgehalten werden:

- > Der **Frauenanteil** unter den BWB Kunden überwiegt.
- > Bei BWB bestellen in erster Linie **Familien mit Kindern unter 18 Jahren**.
- > Der **Altersschwerpunkt** liegt zwischen **31 und 50 Jahren**.
- > Das **Bildungsniveau** ist **stark überdurchschnittlich**.
- > Das **Haushaltsnettoeinkommen** ist **tendenziell etwas überdurchschnittlich**.

HYPOTHESE 1: „Durch Frühstückslieferdienste fühlen sich nur bestimmte Teile der Bevölkerung angesprochen“

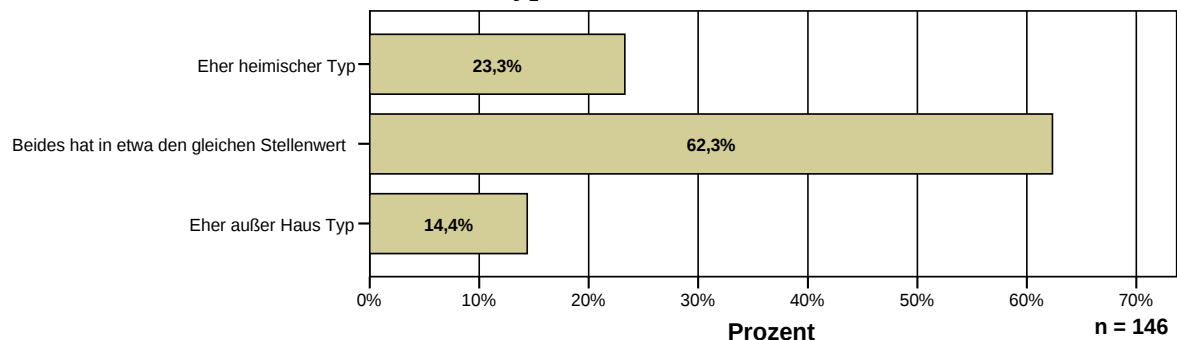
→ Die Hypothese kann aufgrund der gewonnen Erkenntnisse klar angenommen werden. Die breite Masse kann *BackWerk* mit diesem neuen Konzept ganz offenbar nicht erreichen. Diese generelle Erkenntnis deckt sich nur zum Teil mit der in Kapitel 3.3 hergeleiteten Charakteristik der Frühstückslieferdienstkunden. Bereits bei Betrachtung der beiden Kundenmerkmale Alter und Haushaltszusammensetzung fällt ein Großteil der Bevölkerung, so die zukünftig weiter wachsende Gruppe der Singlehaushalte und die Gruppe der älteren Generation, als potentielle Kunden weg.

Neben den beschriebenen Merkmalen wurden analog zu den Erkenntnissen des theoretischen Teils dieser Arbeit bei der Onlineerhebung auch Fragen bezüglich Zeitverfügbarkeit, Freizeitverhalten und Einstellung zu Beruf und Karriere gestellt. In der Theorie wurden die Kunden im Frühstückslieferdienst als zeitarm und karriereorientiert beschrieben, was auch für den Convenience-Kunden im Generellen gilt. Bezüglich der Freizeitgestaltung ist zu vermuten, dass die Frühstückskunden im Gegensatz zu den typischen Bequemlichkeitskäufern aufgrund des morgendlichen Frühstücks eher heimisch orientiert sind.

5.1.4 Freizeitverhalten, (Frei)Zeitverfügbarkeit und Karriereorientierung

Bei der Frage nach dem Freizeittyp (vgl. Abb. 15) konnten sich nur 14,4% der Kunden dem Außer-Haus-Typ zuordnen, immerhin jeder Vierte (23,3%) beschrieb sich als heimischen Typ, die große Mehrheit (62,3%) konnte sich jedoch nicht festlegen und stufte sich dazwischen ein. Dieses Ergebnis ist dahingehend aussagekräftig, dass Frühstücks-Kunde und Convenience-Kunde sich bei der Frage des Freizeitverhaltens doch relativ deutlich voneinander abgrenzen.

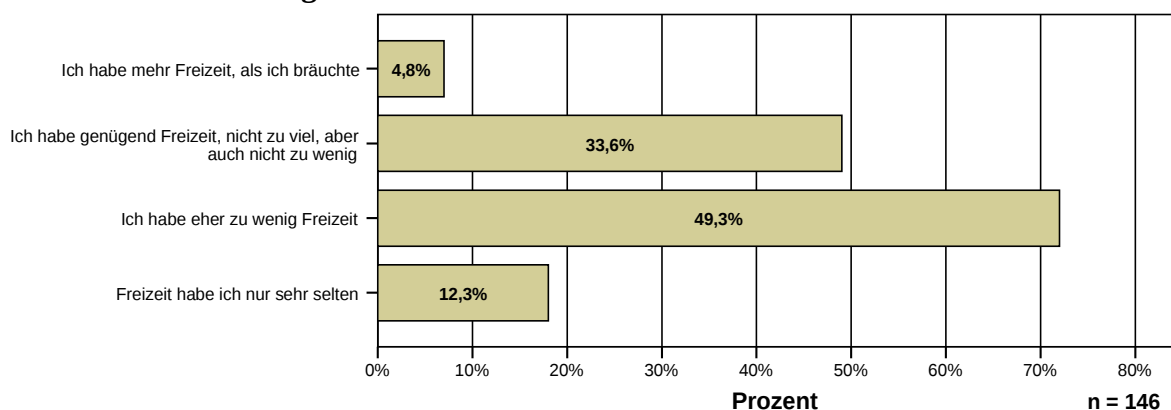
Abb. 15: BWB Kunden nach Freizeittyp



Quelle: Eigene Erstellung

Das Thema (Frei)Zeitverfügbarkeit wurde anhand von zwei Fragen, einer Objektiven und einer eher Subjektiven erhoben. Bei Letzterer (vgl. Abb. 16) wurden die Kunden gefragt, ob sie üblicherweise eher genügend oder zu wenig Freizeit haben. Hierbei gab nur eine kleine Minderheit (4,8%) an, zu viel Freizeit zu haben, jeder Dritte ist mit seiner Freizeit zufrieden, knapp die Hälfte der Befragten (49,3%) hat eher zu wenig Freizeit. Ein nicht unerheblicher Anteil von 12,3% gab sogar an, nur sehr selten Freizeit zu haben. Hieraus kann zunächst einmal abgeleitet werden, dass die BWB Kunden insgesamt als recht zeitarm einzustufen sind. Diese subjektive Einschätzung soll im Folgenden anhand der Frage nach den Arbeitsstunden überprüft werden.

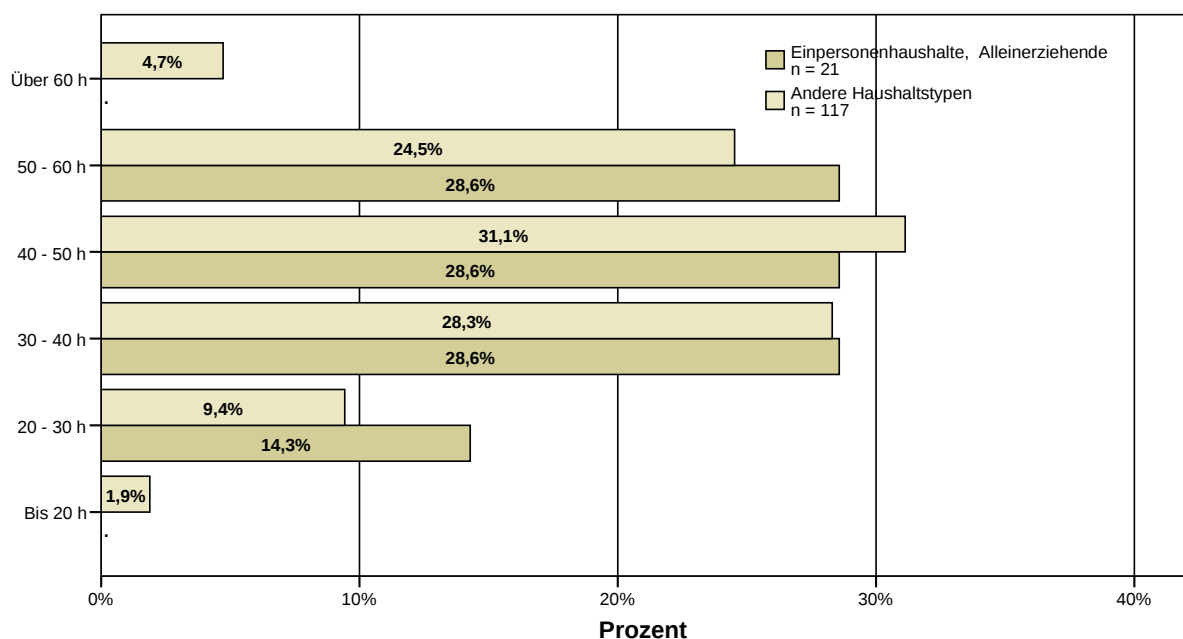
Abb. 16: Freizeitverfügbarkeit der BWB Kunden



Quelle: Eigene Erstellung

Dabei wurde folgende Frage gestellt: „Wie viele Stunden pro Woche bringen Sie im Schnitt für Arbeit und/oder Studium, Ausbildung, Weiterbildung etc. auf, wenn Sie einmal alles zusammenrechnen (incl. Fahrtzeiten)?“ Dies sollte der/ die Befragte zum einen für sich selbst, zum anderen für die anderen Haushaltsmitglieder über 18 Jahren angeben. Aus diesen Angaben errechnete der Verfasser dieser Arbeit die aussagekräftigere Variable „Durchschnittliche Arbeitsstunden der Haushaltsmitglieder über 18 Jahre“¹⁴. Die folgende Abb. 17 stellt die berechnete Größe graphisch dar, wobei hier zudem zwischen Haushalten mit einer Person über 18 (Alleinerziehende, Einpersonenhaushalte) und anderen Haushaltstypen (im Wesentlichen Paare und Familien mit Kindern) unterschieden wird.

Abb. 17: Durchschnittliche Arbeitsstunden der BWB Kunden über 18 nach Haushaltstyp



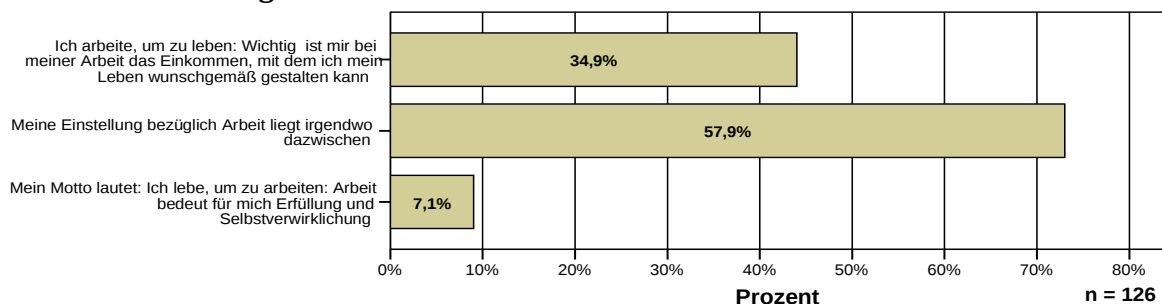
Quelle: Eigene Erstellung

„Nach einer in Dublin veröffentlichten Studie "Arbeitszeitentwicklung in der EU", die die EU-Agentur zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen verfasste, betrug die tatsächliche Wochenarbeitszeit in der Bundesrepublik im vergangenen Jahr 2008 41,1 Stunden“ (Norddeutscher Rundfunk 2009, o. S.). Dies entspricht (unter Hinzurechnung der Fahrtzeiten) der Klasse 40 – 50h der Onlineerhebung bei den BWB Kunden.

¹⁴ Für jedes Haushaltsmitglied liegt resultierend aus der Online Erhebung jeweils eine Variable vor. Über Variable berechnen wurden die Arbeitsstunden der einzelnen Haushaltsmitglieder zunächst addiert und zu der Variablen „Arbeitsstunden_gesamt“ überführt. Über die Haushaltsgröße und die Haushaltszusammensetzung konnte eine Variable „Anzahl_HaushaltsmitgliederÜ18“ errechnet werden. Durch Division der „Arbeitsstunden_gesamt“ durch „Anzahl_HaushaltsmitgliederÜ18“ konnte die neue Variable ermittelt werden. Die durch die Berechnung stark ausdifferenzierten Klassen wurden dabei wieder zu den Klassen der Ursprungsvariablen (bis 20h, 20 – 30h, ...) vereint.

Bei Betrachtung der Einpersonenhaushalte und Alleinerziehenden kann herausgelesen werden, dass sich diese bezüglich Ihrer Arbeitsstunden im durchschnittlichen Bereich befinden. Erstaunlich ist jedoch, dass die durchschnittliche Arbeitszeit der Haushalte mit mehreren erwachsenen Personen hiervon kaum abweicht bzw. nach dem *U-Test nach Mann & Whitney* sogar marginal darüber liegt¹⁵. Dies liegt daran, dass diese Haushalte zum Großteil aus Doppelverdienern bestehen (in 53,8% der Fälle arbeiten 2 Personen jeweils mehr als 40h) bzw. ein Haushaltsmitglied extrem viel arbeitet (in 44,3% der Fälle arbeitet ein Haushaltsmitglied mehr als 50 h). Aufgrund der Ergebnisse kann bestätigt werden, dass in den Haushalten dem BWB Kunden im Mittel sehr wenig Zeit zur Verfügung steht.

Abb. 18: Einstellung der BWB Kunden zu Arbeit und Karriere



Quelle: Eigene Erstellung

Trotz der hohen Arbeitszeiten verstehen sich nur wenige der BWB Kunden als *Workaholic* (vgl. Abb. 18). Ich lebe, um zu arbeiten sagen lediglich 7,1% der Befragten, jeder Dritte arbeitet, um zu leben und für über die Hälfte der Befragten (57,9%) liegt die Einstellung irgendwo dazwischen. Aus Kapitel 5.1.4 lassen sich folgende zentralen Punkte zusammentragen:

- > Bezüglich der Freizeitaktivitäten stufen sich die Kunden **eher als heimischen Typ** ein.
- > Die BWB Kunden verfügen über **vergleichsweise wenig Freizeit**.
- > Die Einstellung „**Ich arbeite, um zu leben**“ überwiegt.

HYPOTHESE 2: „Kunden von Frühstückslieferdiensten verfügen im Allgemeinen über sehr wenig Zeit“

→ Beide Hypothesen können als belegt betrachtet werden.

Im Rahmen der Online-Umfrage wurden neben den Kunden des BWB auch die Probebesteller, also diejenigen Haushalte, die lediglich einmalig die kostenlose Probebestellung in Anspruch genommen haben, befragt. Wenngleich dies keine „echten“

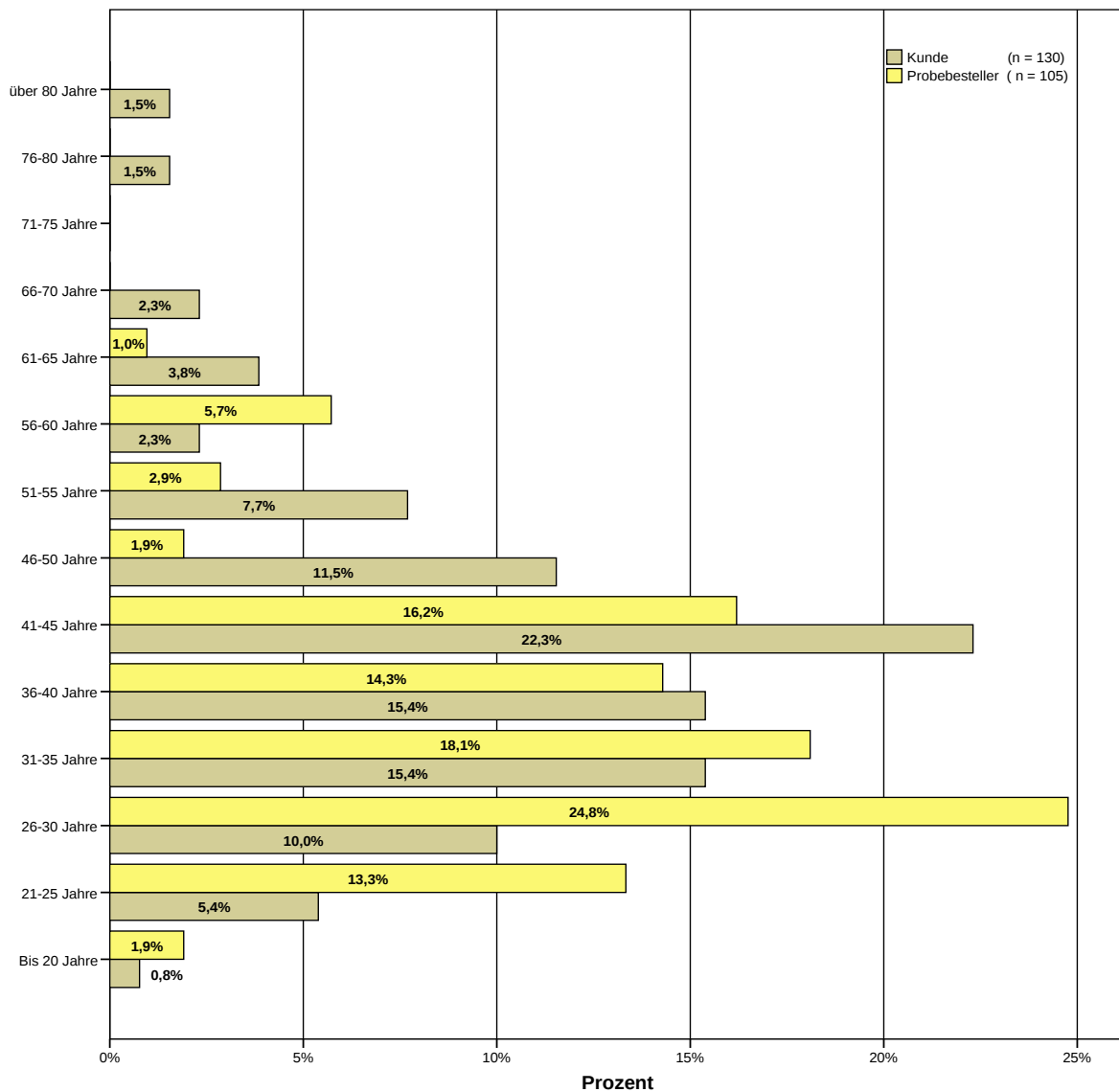
¹⁵ Der mittlere Rang der Einpersonenhaushalte und Alleinerziehenden liegt mit 64,48 über dem Wert der anderen Haushaltstypen (61,57). Da der Wert für die asymptotische Signifikanz allerdings bei 0,732 liegt, ist davon auszugehen, dass der Unterschied zwischen den Gruppen nicht signifikant ist und auf Zufall beruht.

Kunden darstellen, so kann doch behauptet werden, dass es sich dabei um eine potentielle Kundengruppe von Frühstückslieferdiensten handelt.

5.2 Die Potentialgruppe der Probesteller

Dieses Teilkapitel beinhaltet eine vergleichende Darstellung zwischen Kunden und Probestellern, wobei sich der Vergleich auf die Merkmale des vorangegangenen Kapitels bezieht. Es ist anzunehmen, dass hier signifikante Unterschiede vorliegen, welche die Entscheidung der Probesteller gegen die dauerhafte Nutzung des BWB als moderierende Größen mit beeinflussen, d.h. die Gründe, weshalb die Probesteller keine Kunden geworden sind, lassen sich unter anderem auf deren spezifische Bevölkerungsstruktur zurückführen. Weitere Gründe gegen die dauerhafte Kundschaft werden an späterer Stelle dieser empirischen Analyse erörtert.

Abb. 19: Kunden und Probebesteller nach Altersklassen



Quelle: Eigene Erstellung

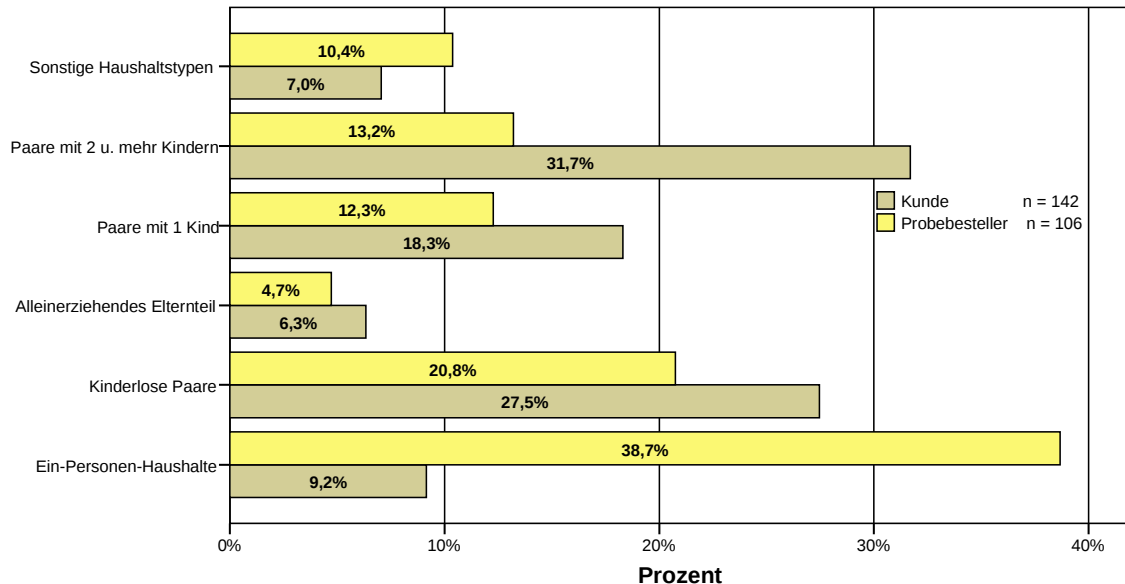
Zunächst erfolgt ein Vergleich bezüglich Alter und Haushaltsgröße bzw. Haushaltstyp, was über Abb. 19 und Abb. 20 graphisch abzulesen ist. Bereits ohne statistische Tests lässt sich erkennen, dass die beiden Gruppen klar voneinander abzugrenzen sind. Probebesteller weisen eine deutlich höhere Konzentration in den unteren Altersklassen (bis 35 Jahre) auf. Die typischen Altersklassen der Kunden (36-55 Jahre) besetzen die Probebesteller hingegen weitaus weniger.

Noch deutlichere Unterschiede sind bei Betrachtung der Haushaltsgröße zu erkennen. Die Gruppe der Probebesteller besteht zum Großteil aus Singlehaushalten (38,7%), die für die Kunden typischen Drei- und Mehrpersonenhaushalte sind bei den Probebestellern dagegen eher die Seltenheit¹⁶ (vgl. Anhang 4). Weiter konkretisiert wird dieses Ergebnis bei

¹⁶ Alter: U-Test nach Mann & Whitney: Der mittlere Rang der Kunden liegt bei 136,48 (Median: 41-45 Jahre), bei den Probebestellern bei 95,12 (Median 31-35 Jahre). Der Wert für die asymptotische Signifikanz liegt bei 0,000. Der Altersunterschied ist somit hoch signifikant.

Betrachtung der Haushaltstypen. Demnach lebt der typische Probesteller in einem Einpersonenhaushalt, der typische Kunde hat einen Partner und mindestens zwei Kinder (vgl. Abb. 20).

Abb. 20: Kunden und Probesteller nach Haushaltsgröße



Quelle: Eigene Erstellung

Als Zwischenresümee kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Potentialgruppe der Probesteller zum Großteil aus Singles besteht und somit massiv von der Gruppe der Kunden abweicht. Ausgehend von dieser Tatsache macht es Sinn, auf vergleichende Darstellungen zu den weiteren Merkmalen zu verzichten und die Gruppe der Singlehaushalte unter den Probestellern in die nachfolgenden Auswertungen zu integrieren. Im Endeffekt interessiert dabei, inwieweit die besagte Bevölkerungsschicht als Zielgruppe für Frühstückslieferdienste tragfähig ist (laut den Erkenntnissen aus der Theorie ist sie es eher nicht) bzw. welche Anstrengungen seitens BackWerk gegebenenfalls unternommen werden müssten, um diese Gruppe als Kunden zu gewinnen. Bei Separation der **Singlehaushalte unter den Probestellern (n=41)** ergibt sich in Bezug auf deren Merkmale folgendes Bild:

- **Der Frauenanteil überwiegt (71%).**
- **Das Alter bewegt sich mehrheitlich (75%) zwischen 21 und 35 Jahren.**

Haushaltsgröße: T-Test für unabhängige Variablen: Die Voraussetzung auf Normalverteilung wird durch den Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest (Sig. 0,000) nicht erfüllt. Nach Betrachtung der Histogramme für beide Gruppen kann jedoch von Normalverteilung ausgegangen werden. Nach dem Levene-Test (Sig. 0,882) sind die Varianzen gleich. Der T-Test ergibt (Sig. 0,000), dass der Unterschied in der Haushaltsgröße hoch signifikant ist (Kunde: 3,06; Probesteller:1,97).

- Der Bildungsstand ist extrem hoch (67% mindestens abgeschlossenes Studium).
- Die berufliche Stellung ist bezogen auf das junge Alter als hoch einzuschätzen (46% Gehobener/ Leitender Angestellter/ höherer Beamter/ Selbständiger).
- Das Haushaltsnettoeinkommen ist stark überdurchschnittlich (43% verfügen über mehr als 2.000 €)¹⁷.
- Die Gruppe ist sehr zeitarm (71% geben an, zu wenig Freizeit zu haben, 68% arbeiten mindestens 40h pro Woche).
- Die Außer-Haus-Orientierung (29,3%) dominiert im Vergleich zur heimischen Orientierung (14,6%).
- Die Karriereorientierung ist vergleichsweise gering ausgeprägt; Ich lebe, um zu arbeiten, sagen lediglich 10%.

Folgende Erkenntnisse sind anhand dieses Teilkapitels abzuleiten:

- > Bei den Probestellern handelt es sich zum Großteil um **junge Einpersonenhaushalte** mit **überdurchschnittlicher Bildung, Beruf** sowie **einem hohen Haushaltsnettoeinkommen**.
 - > Die Singles sind des weiteren **außer-häuslich** orientiert, haben **wenig Zeit**, die Arbeit steht aber nur für eine Minderheit im Lebensmittelpunkt.
 - > Bei der Gruppe der Probesteller handelt es sich im Prinzip um den typischen convenience-orientierten Kunden (vgl. Kapitel 2.1.2).
- HYPOTHESE 3: „Kunden und Probesteller weisen eine signifikant unterschiedliche Bevölkerungsstruktur auf.“
- Die Hypothese gilt ausgehend von den Ergebnissen als belegt.

Bei den weiteren Auswertungen der empirischen Analyse erfolgt jeweils auch die Miteinbeziehung der Probesteller. Im nächsten Teilkapitel werden jedoch zunächst die in Kapitel 5.1 beschriebenen Kunden einer tiefer gehenden Analyse unterzogen.

5.3 Identifizierung der Kernzielgruppen im Frühstückslieferdienst

Eine der Forschungsfragen dieser Arbeit zielt auf die Charakterisierung der wichtigsten Zielgruppen im Frühstückslieferdienst ab. Hierfür liefert die Segmentierung der BWB

¹⁷ Bei den Bundesbürgern beträgt der entsprechende Anteil lediglich 17,1% (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, o. S.).

Kunden neben den Erkenntnissen aus der Theorie den letzten Baustein und mündet, verbunden mit den Daten zur Bestellhäufigkeit und Bestellhöhe, in die letztendliche Erkenntnis, welche aus wirtschaftlicher Sicht die Kernzielgruppe(n) im Frühstückslieferdienst darstellt/ darstellen. Dies liefert wiederum die Basis für die räumliche Analyse des Nachfragepotentials in Frankfurt am Main.

5.3.1 Integration der Erkenntnisse aus Theorie und Empirie

Zur Identifikation der Kernzielgruppen bieten sich grundsätzlich zwei Ansätze an. Eine erste Variante besteht darin, die BWB Kunden zunächst ungeachtet der Erkenntnisse des Kapitels 3.3 zu segmentieren (Struktur entdeckender Ansatz) und den Vergleich mit den theoretisch hergeleiteten Kernzielgruppen im Frühstückslieferdienst erst danach anzustellen. Hierzu bietet sich die Marktsegmentierung mittels Clusteranalyse an. Mit dieser multivariaten Analyseverfahren werden die zu untersuchenden Objekte (also die BWB Kunden) bezüglich der relevanten Merkmale so gruppiert, dass die Unterschiede zwischen den Objekten einer Gruppe bzw. eines „Clusters“ möglichst gering und die Unterschiede zwischen den Clustern möglichst groß sind (vgl. Bortz 2005, S. 565). Die Marktsegmentierung mittels Clusteranalyse ist ein in der Praxis übliches Verfahren der Kundenanalyse, wobei diese unter anderem die Grundlage zum segmentspezifischen Einsatz von Marketinginstrumenten bildet. Anhand der einzelnen Segmente kann dabei z.B. herausgelesen werden, welche Typen von Kunden es gibt und welche gegebenenfalls die attraktivsten/ rentabelsten Kunden darstellen (vgl. Zentes 2001, S. 486f.).

Im Rahmen einer jeden Marktsegmentierung stellt sich zunächst die Frage, nach welchen Kriterien der Markt zerlegt werden soll. Im Allgemeinen bieten sich hier sozioökonomische, soziodemographische und psychografische (z.B. Einstellung) Merkmale an, aber auch das beobachtbare Kaufverhalten (z.B. Einkaufsstättenwahl) kann als Kriterium herangezogen werden (vgl. Zentes 2001, S. 486f.). Im Falle der BWB Kunden werden die in Kapitel 5.1 vorgestellten Merkmale als Gruppierungskriterien herangezogen.

Die Durchführung der Clusteranalyse erwies sich nach hinreichenden Abwägungen und zahlreicher Testläufe sowohl aus inhaltlicher als auch aus technischer Sicht als unbrauchbar. Auf der inhaltlichen Ebene kann eine wichtige Voraussetzung der Marktsegmentierung, die Erreichbarkeit/ Identifizierbarkeit der Segmente, nicht erfüllt werden. Für die Marketingplanung von *BackWerk* bringt es beispielsweise wenig, ein Marktsegment zu haben, welches sich bezüglich der Freizeitverfügbarkeit und des Bildungsabschlusses sehr ähnelt, aber auf die verschiedensten Altersklassen und Haushaltstypen entfällt¹⁸. Wo Haushalte mit wenig Zeit und einer hohen Bildung wohnen, lässt sich auch mit größerem Aufwand kaum herausfinden. Hätten die Testläufe eher eine Segmentierung nach Alter und Haushaltstyp ergeben, so hätte dies viel eher eine Grundlage zur räumlichen Analyse des Nachfragepotentials dargestellt.

¹⁸ Ergebnisse dieser Art ergaben sich aus diversen Testläufen (Alle Merkmale/ Ausschluss verschiedener Merkmale/ verschiedene Varianten der Umkodierung).

Aber auch auf der technischen Ebene ergaben sich Defizite. So liegen die erhobenen Daten auf niedrigen und verschiedenen Skalenniveaus¹⁹ vor, wodurch die Durchführung der Clusteranalyse nicht unproblematisch ist. Bei gemischtskalierten Merkmalen kann zum einen eine getrennte Berechnung von Ähnlichkeitskoeffizienten bzw. Distanzen erfolgen, eine zweite Möglichkeit besteht in der Transformation von einem höheren auf ein niedrigeres Skalenniveau (vgl. Backhaus 2008, S. 409). Da die verwendete Software SPSS lediglich Ähnlichkeitsmaße für metrisch und binär skalierte Variablen zur Verfügung stellt, bleibt nur die Transformation aller Variablen in das binäre Skalenniveau²⁰ (vgl. Backhaus 2008, S. 395). Dies erfolgt bei nominalen Variablen aus inhaltlicher Sicht, bei ordinal skalierten Variablen kann der Median als Trennungskriterium herangezogen werden. Bei der Transformation in binär skalierte Variablen besteht jedoch der große Nachteil des Informationsverlustes²¹ (v. a. bezogen auf die für die Arbeit wichtigen Merkmale Haushaltstyp und Alter). Das Entstehen sinnvoller und valider Gruppen als Resultat aus der Clusteranalyse wird zudem noch durch die relativ kleine Stichprobe erschwert²². All die beschriebenen Gründe sprechen eindeutig gegen die Verwendung der Clusteranalyse zur Segmentierung der BWB Kunden.

Zur Segmentierung der BWB Kunden bietet sich als zweite Variante auch ein Strukturprüfender Ansatz an. Hierbei fließen die Erkenntnisse aus Kapitel 3.3 direkt in den Gruppierungsprozess der BWB Kunden mit ein. Aus der Theorie heraus konnten die **zeitarmen Familien jungen bis mittleren Alters**, die **zeitarmen Paare jungen bis mittleren Alters** und die **Älteren Paare (ab 70/80)** als Kernzielgruppen identifiziert werden. Diese Gruppen wurden hierbei noch näher beschrieben und teilweise Lebensstilgruppen zugeordnet. Es soll nun untersucht werden, inwiefern sich diese Gruppen in der Kundenstruktur vom BWB wieder finden. Ein direkter Vergleich der BWB Kunden mit diesen speziellen Gruppen ist aufgrund der kleinen Stichprobe nicht zielführend. Außerdem bietet es sich vor dem Hintergrund der anschließenden räumlichen Analyse an, die Vergleichsgruppen entsprechend des auf Stadtteilebene vorliegenden Datenmaterials zu wählen. Der Verfasser dieser Arbeit entschließt sich daher, die BWB Kunden nach dem Haushaltstyp zu unterteilen.

Den Einpersonenhaushalten wurde in der Theorie ein unterdurchschnittliches Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste attestiert. Diese Gruppe ist auch unter den BWB Kunden im Vergleich zur deutschen Bevölkerung deutlich unterrepräsentiert und wird daher von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Ebenso aus der Betrachtung herausgenommen werden die Alleinerziehenden und die sonstigen Haushaltstypen. Diese sind zwar unter den BWB Kunden zumindest durchschnittlich repräsentiert, sind aber mit nur 9

¹⁹ *Binär* → Geschlecht; *Nominal* → Beruf, Haushaltstyp; *Ordinal* → Freizeitverfügbarkeit, Einstellung zu Beruf u. Karriere, Freizeittyp, Arbeitsstunden, Alter, Abschluss, Haushaltsnettoeinkommen.

²⁰ Binär = Zwei Merkmalsausprägungen; z.B. Zeit/Keine Zeit, hohe Bildung/niedrige Bildung.

²¹ z.B. Altersklassen: Vorher: 15 Altersklassen → Nachher: Jung (bis 40 Jahre)/ Alt (ab 41 Jahre).

²² Da im Rahmen der Clusteranalyse nur diejenigen Kunden berücksichtigt werden können, die alle Fragen bezüglich der zu untersuchenden Merkmale vollständig beantwortet haben, reduziert sich die Stichprobe auf n = 86 (wenn ALLE Merkmal in die Clusteranalyse miteinbezogen werden), wodurch die Cluster so klein werden, dass die Ergebnisse noch unschärfer werden.

bzw. 10 Personen nicht tragfähig. Auch in der Theorie finden diese Haushaltstypen keinerlei Erwähnung. Die älteren Paare, welche theoretisch ein hohes Nachfragepotential aufweisen, sind unter den BWB Kunden überraschenderweise kaum ($n = 3$) vertreten, wodurch auch hier eine vergleichende Darstellung entfällt. Aufgrund der hohen Relevanz wird auf die älteren Paare jedoch im Rahmen der Handlungsempfehlungen gesondert eingegangen.

Kinderlose Paare (im erwerbsfähigen Alter) und Familien mit Kindern, welche in der Theorie ein hohes bzw. sehr hohes Nachfragepotential für Frühstückslieferdienst aufweisen, sind auch unter den BWB Kunden überdurchschnittlich vertreten, wobei dies im besonderen Maße für die Familie mit Kindern zutrifft (50% der Kunden). Um die BWB Kunden in etwa gleichgroße Segmente zu unterteilen und vor dem Hintergrund der verfügbaren Daten auf Stadtteilebene des Untersuchungsgebietes Frankfurt am Main (vgl. Anhang 6) entscheidet sich der Verfasser dieser Arbeit für die Unterteilung der BWB Kunden in die Gruppen:

- **Paare mit einem Kind ($n = 26$)**
- **Paare mit 2 und mehr Kindern ($n = 45$)**
- **Kinderlose Paare (bis 65 Jahre) ($n = 36$)**

Tab. 3: Kernzielgruppen des BWB im Überblick

	Alle Kunden BWB	Paare mit 1 Kind	Paare mit 2 u. mehr Kindern	Kinderlose Paare (bis 65 J.)
Grunddaten / Attraktivität der Kunden				
BWB Kunden absolut	145	26	45	36
BWB Kunden relativ*	/	18,3	31,7	25,4
Anteil an Frankfurter Bevölkerung*	/	6,6	6,7	/
Verhältnis: BWB Kunde/ Bev. FFM	/	2,8	4,7	/
Häufigkeit der Bestellung/ > Mindestens einmal pro Woche*	70,6	80,8	77,8	71,3
Wie viel % der Backwaren beim BWB/ > Mehr als 25 %*	31,2	26,9	33,3	51,3
Wöchentlicher Bestellwert/ > Mehr als 10 €*	19,2	7,7	26,3	16,4
Sozioökonomische / Soziodemographische Merkmale				
Kinder/ > Alle Kinder unter 18 Jahren*	/	76,9	84,4	/
Alter/ > 3 Altersklassen kumuliert*	31-45 Jahre 53,1	36-50 Jahre 54,7	31-45 Jahre 75,0	26-40 Jahre 51,8
Bildung/ > Mindestens abgeschlossenes Studium*	39,3	48,3	42,3	36,5
Beruf/ > Geh./Leit. Angestellter/ höh. Beamter/ Selbständiger*	48,5	71,1	48,6	33,3
Haushaltsnettoeinkommen/ > 2 Einkommensklassen kumuliert*	2.000-4.000 € 53,1	3.000-5.000 € 46,2	2.000-4.000 € 51,8	2.000-4.000 € 56,8
Haushaltsnettoeink. der Deutschen/	/	2.000-4.500 € 57,2	2.000-4.500 € 57,2	1.700-3.200 € 55,2
Psychographische Merkmale / Arbeitsstunden				
Freizeittyp > Eher Heimischer Typ*	23,3	26,9	31,0	20,5
Freizeitverfügbarkeit > Zu wenig Freizeit*	61,6	52,0	66,7	57,9
Durchschnittliche Arbeitsstunden > Mindestens 40 Stunden*	60,8	51,6	62,1	70,8
Karriereorientierung > Motto: Ich lebe, um zu arbeiten	7,1	4,2	2,2	18,2

* Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Erstellung

Zunächst werden die einzelnen Marktsegmente bezüglich der soziodemographischen, sozioökonomischen und psychographischen Merkmale charakterisiert und mit den Erkenntnissen aus der Theorie verglichen. Auf Basis der Größe und Profitabilität (wöchentlicher Bestellwert) der Kundensegmente erfolgt im nächsten Teilabschnitt

schließlich die Festlegung der Kernzielgruppe(n). Die Datengrundlage hierfür liefert Tabelle 3, welche aus einer komplexen Datenauswertung mittels SPSS resultiert²³.

Die Paare mit einem Kind²⁴ (Kind meist unter 18 Jahren) sind im Vergleich zu den anderen Gruppen etwas älter (36-50 Jahre), extrem hoch gebildet (jeder Zweite hat ein abgeschlossenes Studium), weisen eine sehr hohe berufliche Stellung auf und verfügen entsprechend über ein überdurchschnittliches Einkommen. Die durchschnittliche Arbeitszeit der Haushaltsvorstände liegt zwar auf hohem Niveau, jedoch deutlich unterhalb der beiden anderen Gruppen. Ebenso verhält es sich mit der subjektiv empfundenen Zeit. Trotz hoher beruflicher Stellung verfolgt kaum jemand das Motto: Ich lebe, um zu arbeiten. Dieses Marktsegment der BWB Kunden passt sehr genau zu der Lebensstilgruppe der **VIB Familie** (vgl. Kapitel 3.3).

Das zweite Marktsegment der BWB Kunden, **die Paare mit zwei und mehr Kindern** (Kinder über 18 Jahre nur sehr selten), liegen bezüglich des Alters meist zwischen 31 und 45 Jahren und sind ebenfalls sehr hoch gebildet. Eine hohe berufliche Stellung können die kinderreichen Paare jedoch im Vergleich zu den Paaren mit einem Kind seltener vorweisen, auch wenn der Wert trotzdem als leicht überdurchschnittlich einzustufen ist. Das Haushaltsnettoeinkommen liegt hingegen im durchschnittlichen Bereich. Dennoch ist sowohl die durchschnittliche Arbeitszeit (in 56% Beide voll berufstätig) höher und die subjektiv empfundene Freizeit deutlich geringer als bei den Paaren mit einem Kind, wobei letzteres sicherlich auf die zeitintensive Beschäftigung mit den Kindern zurückzuführen ist. Die Karriereorientierung ist bei den Paaren mit zwei und mehr Kindern extrem gering ausgeprägt, vergleichsweise hoch ist dagegen die heimische Freizeitorientierung. Die Beschreibung der Paare mit zwei und mehr Kindern lässt sich keinem der Lebensstilansätze des Theorieteils zuordnen.

Als letzte der drei Kundensegmente erfolgt eine Charakterisierung der **kinderlosen Paare im erwerbsfähigen Alter**. Diese Gruppe ist sehr hoch gebildet, liegt im Einkommen etwas über dem Durchschnitt, eine hohe berufliche Stellung kann jedoch „nur“ jeder Dritte vorweisen, was vermutlich auch auf das jüngere Alter (über die Hälfte zwischen 26 und 40 Jahren) zurückzuführen ist. Bezüglich der psychographischen Merkmale weisen die kinderlosen Paare mit Abstand die größte Karriereorientierung auf (immerhin jeder Fünfte lebt, um zu arbeiten), als heimischen Typ bezeichnen sich deutlich weniger als dies bei den Paaren mit Kindern der Fall ist. Analog zu den anderen Gruppen verfügen die kinderlosen Paare subjektiv über wenig Zeit und die durchschnittliche Arbeitszeit pro Person liegt deutlich höher als bei den Familien

²³ Um die Übersichtlichkeit zu wahren und die Gruppen bezüglich der einzelnen Merkmale zu vergleichen, wurden die Variablen (ähnlich wie bei den Testläufen der Clusteranalyse) weitestgehend in die binäre Form umkodiert oder wie bei Alter und Haushaltsnettoeinkommen die Klassen zusammengefasst, welche jeweils die meisten Nennungen auf sich vereinen können. Hierdurch gehen zwar Informationen verloren, jedoch kann hierdurch die Grundstruktur besser abgelesen werden, worauf es bezüglich der Zielsetzung dieser Arbeit letztlich ankommt.

²⁴ Genaue Zahlen zu den nachfolgenden Beschreibungen sind der Tab. 3 zu entnehmen.

mit Kindern. Die kinderlosen Paar unter den BWB Kunden entsprechen bezüglich der erhobenen Merkmale relativ exakt der Lebensstilgruppe der **Young Globalists**.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Charakterisierung der BWB Kunden sehr dienlich war, um die im Theorieteil dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse weiter zu verfestigen und zu vertiefen. Aufgrund der gesammelten Erkenntnisse aus Theorie und Praxis (am Beispiel des BWB) können folgende zentralen Schlüsse gezogen werden:

- > **Kinderlose Paare (bis 65) und Familien mit Kindern** stellen die beiden Kernzielgruppen bei Frühstückslieferdiensten dar.
- > Den beiden Gruppen ist das eher junge Alter (26-50J.), der sehr hohe Bildungsstand, die lange Arbeitszeit sowie die geringe Freizeitverfügbarkeit gemein.
- > Kinderlose Paare und Paare mit einem Kind verfügen über überdurchschnittliche Einkommen, Paare mit 2 und mehr Kindern liegen hier im Durchschnitt.
- > Paare mit einem Kind haben im Vergleich zu den anderen Gruppen eine sehr hohe berufliche Stellung.
- > Kinderlose Paare sind bezüglich der Freizeit am wenigsten heimisch orientiert, bezüglich der Arbeit am meisten karriereorientiert.
- > Mit den **älteren Paaren (ab 70/80 J.)** liegt eine **Potentialgruppe** vor (vgl. Kapitel 6).

Neben der Charakteristik der Kernzielgruppen bei Frühstückslieferdiensten interessiert aber auch, wie rentabel bzw. attraktiv die einzelnen Gruppen (für *BackWerk*) sind bzw. wo hier Schwerpunkte für die räumliche Analyse des Nachfragepotentials gelegt werden können. Auch hierfür dienen die Daten aus Tab. 3 sowie die Erkenntnisse aus Kapitel 5.1.2 als Entscheidungsgrundlage.

5.3.2 Kundensegmente nach wirtschaftlicher Rentabilität

Die Gruppe mit der höchsten Rentabilität für *BackWerk* stellen eindeutig die **Paare mit zwei und mehr Kindern** dar. Zwar hat diese Gruppe (ebenso wie die Paare mit einem Kind) nur einen Anteil von knapp 7% an der Bevölkerung Frankfurts (kinderlose Paare: 18%), doch bilden die Paare mit zwei und mehr Kindern unter den BWB Kunden mit 31,7% dennoch die stärkste Gruppe, womit bewiesen ist, dass die Affinität dieser Gruppe für Frühstückslieferdienste um ein Vielfaches höher liegt als beispielsweise bei den kinderlosen Paaren. Ein weiteres Argument, was für die hohe Rentabilität der kinderreichen Paare spricht, ist der im Vergleich zu den anderen Gruppen hohe wöchentliche Bestellwert (26,3% kommen über 10 € pro Woche), welcher vor allem aufgrund der hohen Fahrtkosten bei Lieferdiensten eine zentrale Größe darstellt. Bezüglich des Bestellwertes steckt bei den Paaren mit zwei und mehr Kindern außerdem noch ein erhebliches Potential, denn nur jeder Dritte bestellt bisher mehr als 25% der im Haushalt verbrauchten Backwaren beim BWB. Durch entsprechende Marketingmaßnahmen könnte dieser Anteil noch erhöht werden, wodurch logischerweise auch der wöchentliche Bestellwert gesteigert werden kann. Bezüglich der Bestellhäufigkeit

unterscheiden sich die einzelnen Gruppen hingegen kaum, weshalb dies nicht als Kriterium für die Rentabilität herangezogen werden kann.

Die Paare mit einem Kind sind schon allein aufgrund des sehr niedrigen Bestellwertes (nur 7,7% kommen auf mehr als 10 € pro Woche) weniger rentabel für *BackWerk*. Hinzu kommt, dass diese Gruppe im Vergleich zu den kinderreichen Paaren eine deutlich geringere Affinität für Frühstückslieferdienste aufweist (wenn auch auf hohem Niveau) und dies auch nicht über einen höheren Anteil an der Bevölkerung ausgleichen kann.

Aus der Perspektive von *BackWerk* wiederum attraktiver erscheinen die **kinderlosen Paare im erwerbsfähigen Alter**. Dessen Affinität für Frühstückslieferdienste ist zwar im Vergleich zur Gesamtbevölkerung nur durchschnittlich, doch ist der Anteil der kinderlosen Paare in der Frankfurter Bevölkerung auch dreimal höher, als dies bei den anderen drei Gruppen der Fall ist. Die Tatsache des vergleichsweise niedrigen Bestellwertes wertet die Gruppe allerdings wieder etwas ab. Auch liegt hier das Potential für einen höheren Bestellwert im Vergleich zu den anderen Gruppen eher niedriger, denn immerhin jeder Zweite bestellt mehr als 25% des Haushaltsverbrauchs von Backwaren beim BWB.

> **Paare mit zwei und mehr Kindern** weisen die **höchste Rentabilität** für Frühstückslieferdienste auf, an zweiter Stelle liegen die kinderlosen Paare und im Vergleich zu den anderen Gruppen weniger rentabel sind die Paare mit einem Kind.

Mit der Identifikation der wirtschaftlich rentabelsten Zielgruppe im Frühstückslieferdienst wurde bereits eine essentielle Grundlage zur Analyse des räumlichen Nachfragepotentials im Untersuchungsgebiet Frankfurt am Main erarbeitet. In besagte Analyse fließt ferner die Konkurrenzsituation bzw. die Bewertung der Kunden hierzu mit ein.

5.4 Einfluss konkurrierender Angebotsformen

5.4.1 Der stationäre Einzelhandel

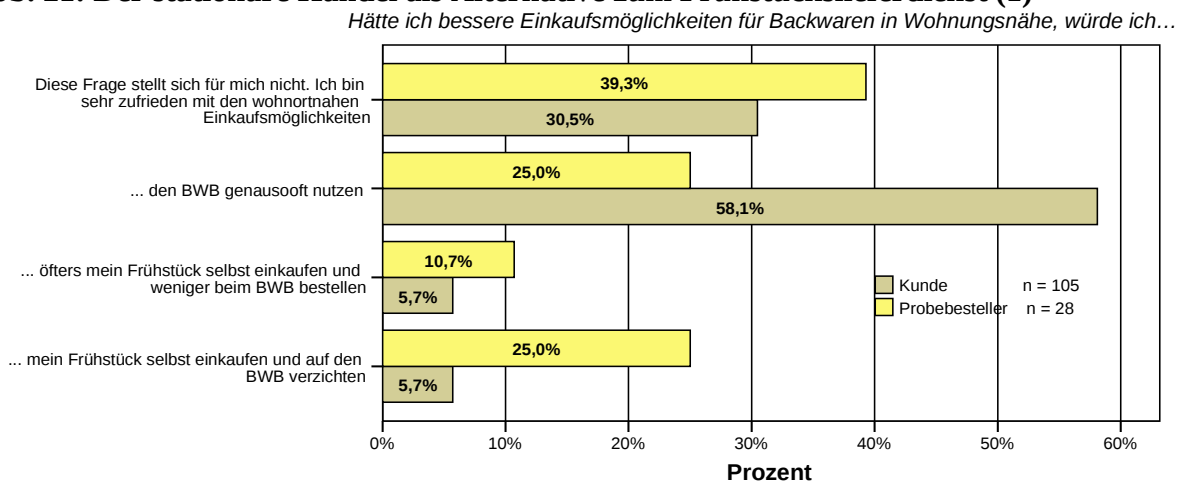
Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde dargestellt, dass dem gesellschaftlichen Trend nach mehr Bequemlichkeit zum einen durch neue Vertriebsformate im stationären Einzelhandel, zum anderen aber auch durch Lieferservice entgegnet wird. Ferner wurde aufgezeigt, dass ein Lieferservice gerade in den Siedlungsgebieten mit unzureichender Nahversorgung sehr gute Chancen hat, von der Bevölkerung angenommen zu werden. In Gebieten mit einer guten Nahversorgung ist das Nachfragepotential für Lieferdienste entsprechend geringer. Doch wie ebenfalls im Theorieteil beschrieben, unterscheiden sich die verschiedenen Lieferdienstformen teilweise ganz erheblich voneinander, sodass obige Aussage nicht grundsätzlich zu verallgemeinern ist.

Vor diesem Hintergrund und in Anbetracht der Analyse des Nachfragepotentials wirft sich also die Frage auf, ob eine gute wohnortnahe Versorgung mit frischen Backwaren das

Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste reduziert. Dieser Frage wird anhand der nachfolgenden Auswertungen nachgegangen. Dabei wird wiederum zwischen Probebestellern²⁵ und Kunden²⁶ unterschieden.

Zum Thema wohnortnahe Versorgung wurde den Teilnehmern der Online-Erhebung die hypothetische Frage gestellt, wie sie im Falle besserer Einkaufsmöglichkeiten für Backwaren reagieren würden (vgl. Abb. 21).

Abb. 21: Der stationäre Handel als Alternative zum Frühstückslieferdienst (1)



Quelle: Eigene Erstellung

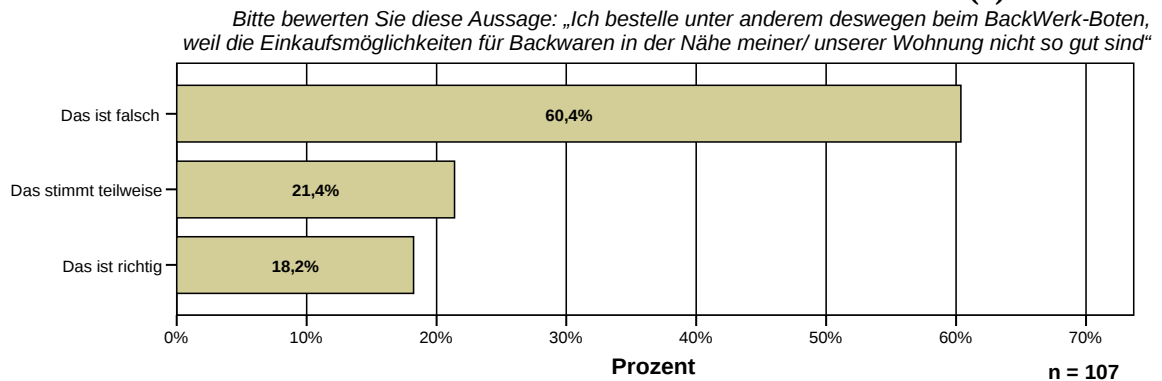
Für die Kunden hat die wohnungsnahe Versorgung mit Backwaren offenbar keinen Einfluss auf die Bestellgewohnheiten beim BWB. Nur eine Minderheit von 11,4% würde im Falle einer besseren Versorgung weniger oder gar nicht mehr beim BWB bestellen. Von diesen würden wiederum 100% ihr Frühstück in der Bäckerei bzw. in der Bäckerfiliale im Supermarkt kaufen, andere Geschäftstypen kämen als Alternative zum BWB somit nicht in Frage. Die große Mehrheit der Kunden (58,1%) würde im Falle besserer Einkaufsmöglichkeiten nichts an den Bestellgewohnheiten ändern und gut jeder dritte Kunde (30,5%) ist ohnehin mit seiner wohnortnahen Versorgung zufrieden. Der Vergleich mit den Probebestellern fällt nicht ganz leicht. Zunächst fällt hier auf, dass mehr als jeder Dritte der Befragten (39,3%) bereits sehr zufrieden mit der wohnungsnahen Versorgung ist. Die restlichen Probebesteller sind jedoch im deutlichen Unterschied zu den Kunden sehr sensibel bezüglich der Versorgung am Wohnort. Hier ist der Anteil derer, die im Falle einer besseren Versorgung weniger oder gar nicht mehr bestellen würden, sogar mit 35,7% etwas höher als der Anteil derer, die weiterhin genauso oft bestellen würden (25,0%). Dies steht in deutlichem Kontrast zu den Kunden. Wie sich nach dem *U-Test nach Mann & Whitney* ergibt (Sig. 0,000), weichen die Antworten der Kunden und Probebesteller zur Nutzung des BWB (vgl. Abb. 21, zweite bis vierte Nennung) signifikant voneinander ab (Sig. 0,000).

²⁵ Es wird dabei die spezifische Gruppe der Singlehaushalte betrachtet (n = 41). Im Rahmen der Online Befragung wurden die Probebesteller aufgefordert, sich bei Fragen, die dies von der Logik her erfordern, in die Rolle der Kunden hineinzusetzen.

²⁶ Hierbei werden lediglich die in Kapitel 5.3 identifizierten Kernzielgruppen des BWB betrachtet (n = 107).

In einer Kontroll- bzw. Gegenfrage (vgl. Abb. 22) sollen die Teilnehmer der Online Erhebung angeben, ob sie den BWB unter anderem wegen schlechter Einkaufsmöglichkeiten am Wohnort nutzen. Hierbei fällt die Betrachtung der Probesteller weg. Da diese im Vergleich zu den Kunden vielfach über eine sehr gute wohnortnahe Versorgung verfügen, ist eine vergleichende Darstellung in dieser Frage nicht Ziel führend.

Abb. 22: Der stationäre Handel als Alternative zum Frühstückslieferdienst (2)



Quelle: Eigene Erstellung

Im Prinzip werden die Erkenntnisse aus der vorangegangenen Frage komplett bestätigt. Lediglich 18,2% der Kunden bestellen aufgrund unzureichender Einkaufsmöglichkeiten beim BWB. Wie die Frage nach den Gründen zur Nutzung von Frühstückslieferdiensten zeigt, geht es fast allen Kunden (79,5%) darum, morgens gar nicht aus dem Haus gehen zu müssen. Ob dabei der nächste Bäcker um die Ecke liegt oder einige Fahrminuten entfernt ist, spielt offenbar keine Rolle.

Wie bereits oben angedeutet, zeichnet sich bei den Probestellern ein etwas anderes Bild ab. Hier spielen die wohnungsnahen Einkaufsmöglichkeiten sehr wohl eine Rolle, wenn es darum geht, beim BWB zu bestellen oder nicht. Bei der offenen Frage: „Warum sind Sie bisher noch kein Kunde beim BackWerk-Boten“ gaben immerhin 17,9 % der Befragten an, einen Bäcker in unmittelbarer Nähe Ihrer Wohnung zu haben und daher lieber dort einkaufen. Bei dieser Frage war dies die häufigste Nennung.

Bevor zum nächsten Analysepunkt übergegangen wird, erfolgt auch hier eine abschließende Zusammenfassung der Ergebnisse sowie die Be- oder Widerlegung der dazugehörigen Hypothese.

- > Die Kunden haben größtenteils keine guten wohnortnahen Einkaufsmöglichkeiten für Backwaren, dies ist jedoch nicht der Grund, weshalb Sie bei BWB bestellen.
 - > Die wenigsten Kunden würden ihre Bestellgewohnheiten aufgrund besserer Einkaufsmöglichkeiten verändern.
 - > Die Probesteller können insgesamt bessere wohnungsnahe Einkaufsmöglichkeiten vorweisen und zumindest jeder Zweite würde das Nutzen des BWB von der Wohnortnahversorgung abhängig machen.
- HYPOTHESE 4: „Eine gute wohnortnahe Versorgung mit frischen Backwaren durch den stationären Einzelhandel reduziert das Nachfragepotential für Frühstücksliefersdienste“
- Bei isolierter Betrachtung des Kundenkreises vom BWB kann die Hypothese klar abgelehnt werden. Für die Gruppe der Probesteller trifft die Hypothese dagegen in Teilen zu.

5.4.2 Der mobile Einzelhandel

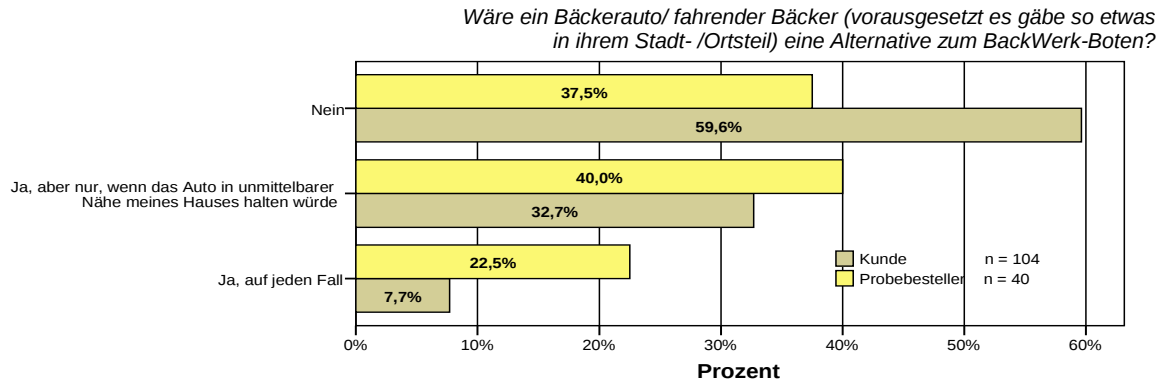
In Kapitel 3.1 des theoretischen Teils dieser Arbeit erfolgte ein Überblick über die verschiedenen Arten von Lebensmittel-Liefersdiensten. Dabei wurde zwischen Lieferung nach Hause, Lieferung zum Arbeitsplatz und Lieferung in Wohnungsnähe unterschieden. Zu Letzterem ist der mobile Einzelhandel bzw. der mobile Verkauf zu zählen. Gerade in der Bäckerbranche greifen viele Anbieter auf diesen alternativen Vertriebsweg zurück. Dieser Service ist dabei bezüglich der Konzeption relativ nahe an dem Service der Frühstücksliefersdienste anzusiedeln, unterscheidet sich im Kern, gemäß der Systematik der Lebensmittel-Liefersdienste (vgl. Abb. 5), allerdings dadurch, dass der Kunde die bestellten Backwaren nicht direkt an die Haustüre geliefert bekommt, sondern die Waren selbst am Bäckerauto zusammenstellt und einkauft. Hierdurch muss der Kunde genauso wie beim stationären Einzelhandel zwar das Haus verlassen, im Idealfall hält das Auto jedoch nur unweit der Wohnung.

Ebenso wie beim stationären Einzelhandel liegt auch hier die Vermutung nahe, dass durch ein entsprechendes Angebot an „fahrenden Bäckern“ das Nachfragepotential für Frühstücksliefersdienste sinkt, der mobile Handel also als direkte Konkurrenz zum Frühstücksliefersdienst zu verstehen ist. Auch bei dieser Frage interessiert der Vergleich zwischen Probesteller und Kunden, weshalb hier der entsprechende Datensatz zur Auswertung herangezogen wurde.

Aus Abb. 23 geht hervor, dass für die große Mehrheit der Kunden (59,6%) ein Bäckerauto keine Alternative zum BWB darstellen würde. Dies bestätigt wiederum, dass an dem Frühstückslieferservice vor allem geschätzt wird, für das Frühstück gar nicht aus dem Haus gehen zu müssen. Lediglich 7,7% würden eine solche Dienstleistung alternativ nutzen, für weitere 32,7% käme dies nur unter der Voraussetzung, dass der Bäcker in unmittelbarer Nähe des Hauses halten würde, in Frage. Die Probesteller stehen dem mobilen Einzelhandel deutlich offener gegenüber. Hier gibt es mit 37,5% keine Mehrheit für eine generelle

Ablehnung. Entsprechend hoch ist auf der anderen Seite die Zustimmung. Dass der Unterschied in dieser Frage zwischen Kunden und Probestellern nicht dem Zufall zu verschulden ist, sondern als signifikant zu deuten ist, bestätigt der *U-Test nach Mann & Whitney* für ordinal skalierte Variablen (Sig. 0,006).

Abb. 23: Der mobile Handel als Alternative zum Frühstückslieferdienst



Quelle: Eigene Erstellung

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden:

> Ein Bäckerauto kann für die Kunden nur dann eine Alternative zum BWB darstellen, wenn ein Halt in unmittelbarer Nähe des Hauses erfolgt. Die Mehrheit lehnt den mobilen Handel allerdings gänzlich ab.

> Die Probesteller könnten sich ein Bäckerauto unter der Voraussetzung der direkten Wohnungsnähe mehrheitlich vorstellen.

HYPOTHESE 5: „Eine gute wohnortnahe Versorgung mit frischen Backwaren durch den mobilen Einzelhandel (Bäckerauto) reduziert das Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste“

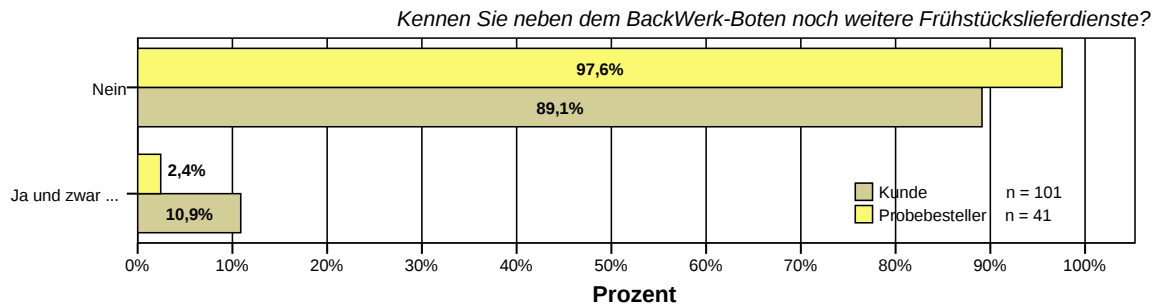
→ Für den Kundenkreis vom BWB kann die Hypothese klar abgelehnt werden. Für die Gruppe der Probesteller trifft die Hypothese dagegen in Teilen zu.

5.4.3 Konkurrierende Frühstückslieferdienste

Abschließend und zur Vervollständigung dieses Kapitels erfolgt an dieser Stelle eine Betrachtung der direkten Konkurrenz des BWB. Dass durch konkurrierende Frühstückslieferdienste im gleichen Marktgebiet das Nachfragepotential eines Anbieters gesenkt wird, versteht sich von selbst und kann daher auch nicht Gegenstand dieses Kapitels sein. Vielmehr soll geschaut werden, wie stark der Wettbewerb auf dem wachsenden Markt der Frühstückslieferdienste bislang ausgeprägt ist. Hierzu wurden die Teilnehmer der Online-Erhebung gefragt, ob und wenn ja, welche weiteren Frühstückslieferdienste bekannt sind beziehungsweise zusätzlich genutzt werden.

Dabei zeichnet sich ab (vgl. Abb. 24), dass gerade mal 10,9% der befragten Kunden (n = 11) überhaupt andere Frühstückslieferdienste kennen, bei den Probebestellern gab dies lediglich eine Person an. Von den elf Teilnehmern, die mit „Ja“ antworteten, nannten sechs den in Kapitel 3.2 ausführlich beschriebenen Marktführer *Morgengold*, auf die Anbieter *Subway*, *Backfactory* und *Brötchen Kurier* entfiel jeweils eine Nennung, drei weitere Teilnehmer nannten keinen Namen.

Abb. 24: Konkurrierende Frühstückslieferdienste



Quelle: Eigene Erstellung

Die Frage nach der Nutzung weiterer Frühstückslieferdienste bejahten lediglich zwei Probebesteller und führten dabei wiederum den Marktführer *Morgengold* an.

Aus den Ergebnissen kann ganz deutlich abgeleitet werden, dass der Wettbewerb auf dem Markt der Frühstückslieferdienste bislang sehr gering ausgeprägt ist. Zumindest in den bisherigen Marktgebieten ist der BWB faktisch ohne eine ernstzunehmende Konkurrenz. Wie in Kapitel 3.2 beschrieben, ist allerdings zukünftig mit einer Wettbewerbsverschärfung zu rechnen, die vor allem durch eine Expansion der Marktgebiete seitens der bislang eher regional orientierten Anbieter im Frühstückslieferdienst erfolgt.

In diesem Abschnitt wurde die Beeinflussung der Nachfrage durch konkurrierende Angebotsformen im engeren und weiteren Sinne beschrieben. Dies liefert zusammen mit den Erkenntnissen aus Kapitel 5.3 die wesentliche Grundlage zur räumlichen Analyse des Nachfragepotentials.

5.5 Das räumliche Nachfragepotential in Frankfurt

Mit der Forschungsfrage: *Liegen im Untersuchungsgebiet Frankfurt am Main bezüglich des Nachfragepotentials von Frühstückslieferdiensten räumliche Unterschiede vor?* verlagert sich der Fokus der Analyse zum einen auf die räumliche Ebene, zum anderen wird damit die Verbindung zur Hauptzielsetzung des Kooperationspartners *BackWerk* (Die Erhöhung der Kundendichte im Marktgebiet Frankfurt am Main) hergestellt. Zur Beantwortung dieser letzten Forschungsfrage kommt das in Kapitel 4 beschriebene Punktbewertungsverfahren (*Scoring Modell*) zum Einsatz. Dabei erfolgt zunächst die Auswahl und Gewichtung derjenigen Kriterien, welche zur Bewertung der einzelnen Stadtteile herangezogen werden.

Grundlage hierfür stellen im Wesentlichen die Erkenntnisse aus Kapitel 5.1-5.4 dar. In einem zweiten Schritt erfolgen schließlich die Durchführung der Bewertung sowie die anschließende Darlegung der Ergebnisse.

In Kapitel 5.3 wurde das Marktsegment der **Paare mit zwei und mehr Kindern** (mit ihren spezifischen soziodemographischen/ sozioökonomischen und psychographischen Merkmalen) als die eindeutig rentabelste Kundengruppe identifiziert. Aus diesem Grund soll im Rahmen der räumlichen Analyse betrachtet werden, wo die Konzentration dieser rentabelsten Zielgruppe (nachfolgend als Kernzielgruppe bezeichnet) am höchsten ist. Selbiges könnte auch anhand der anderen Zielgruppen durchgeführt werden, würde jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Die Gruppe der Paare mit zwei und mehr Kindern wurde in Kapitel 5.3.1 anhand der verschiedensten Merkmale genau definiert, auf Stadtteilebene liegen dem Verfasser dieser Arbeit jedoch nur Daten zum Haushaltstyp, zum Alter und zur Kaufkraft vor. Ausgehend von den Merkmalen der Kernzielgruppe und den vorliegenden Daten ergeben sich daher folgende drei Kriterien für das *Scoring-Modell*:

- **Konzentrationsgrad der Familie mit 2 und mehr Kindern**
- **Konzentrationsgrad der Altersklasse 25 bis unter 45 Jahre**²⁷
- **BBE Kaufkraftkennziffer**

Bezüglich der **ersten beiden Kriterien** errechnete der Verfasser dieser Arbeit ausgehend von entsprechenden Grunddaten²⁸ zunächst einen Index (vgl. Anhang 6). Der Wert 100 stellt dabei den Durchschnitt der Stadt Frankfurt am Main dar. Alle Stadtteile, die unterhalb dieses Wertes liegen, erhalten im Modell 0 Punkte, alle anderen Stadtteile werden je nach Index²⁹ mit 1 bis 3 Punkten bewertet (vgl. Tab. 4).

Im Hinblick auf die **Kaufkraft** erfolgte eine etwas andere Herangehensweise. Da die Zielgruppe der Familie mit zwei und mehr Kindern in Bezug auf das Haushaltsnettoeinkommen eher durchschnittlich aufgestellt ist, interessieren dementsprechend vor allem die Stadtteile, die mit ihrer Kaufkraft möglichst nahe am Bundesdurchschnitt liegen³⁰. Daher erhalten Stadtteile mit einem Index zwischen 95 und 105 auch die maximale Punktzahl, je weiter der Index von 100 entfernt ist, desto weniger Punkte werden vergeben. Nach Einschätzung des Verfassers dieser Arbeit ist bei einem Wert kleiner 85 bzw. größer 115 davon auszugehen, dass die Haushalte mehrheitlich außerhalb des durchschnittlichen Einkommensbereichs liegen und diese Stadtteile somit mit 0 Punkten zu bewerten sind (vgl. Tab. 4).

²⁷ In Kapitel 5.3.3 wurde festgestellt, dass die Kernzielgruppe der Paare mit zwei und mehr Kindern zu 75% in der Altersklasse zwischen 31 und 45 Jahren liegen. Die altersbezogenen Daten auf Stadtteilebene bieten jedoch keine entsprechenden Altersklassen an. Daher wird hier alternativ die Altersgruppe „25 bis unter 45 Jahre“ betrachtet.

²⁸ Haushalte in Frankfurt a.M. 2008 nach Stadtteilen und Haushaltstyp/ Einwohnerinnen und Einwohner mit Hauptwohnung in Frankfurt a.M. am 31. Dezember 2008 nach Stadtteilen und Altersgruppen. Die Datensätze wurden über die Stadt Frankfurt am Main (Der Magistrat/ Bürgeramt, Statistik und Wahlen) bezogen.

²⁹ Ausgehend von dem Stadtteil mit dem höchsten Index werden drei gleichgroße Wertebereiche ermittelt, welche jeweils der entsprechenden Punktzahl zugeordnet werden.

³⁰ Zu den stadtteilspezifische Kaufkraftkennziffern (BBE) vgl. Stadt Frankfurt am Main 2010a, o. S..

Bei der Analyse des räumlichen Nachfragepotentials muss jedoch auch **die Konkurrenz** miteinbezogen werden. Gemäß Kapitel 5.4 wären hier der stationäre Einzelhandel, der mobile Einzelhandel sowie die konkurrierenden Frühstückslieferdienste zu nennen. Der stationäre und mobile Einzelhandel stellt für die Kunden des BWB mehrheitlich keine Konkurrenz zur Frühstückslieferung dar und wird daher nicht in das Scoring-Modell mit aufgenommen. Die direkte Konkurrenz ist hingegen aus der Punktbewertung nicht wegzudenken. Zwar ergab sich aus der Kundenumfrage, dass konkurrierende Frühstückslieferdienste kaum wahrgenommen werden, doch muss dabei beachtet werden, dass dies nicht unbedingt auf das komplette Untersuchungsgebiet Frankfurt am Main zu übertragen ist. Gerade in den innenstadtfernen Stadtteilen, die bislang außerhalb der Liefergebiete des BWB liegen, sind weitere Anbieter wie der Marktführer *Morgengold* oder *Brötchen-Bringer*³¹ mit Erfolg auf dem Markt und setzen somit das Nachfragepotential für den BWB herab. Aus diesem Grund werden die konkurrierenden Frühstückslieferdienste auch als viertes Kriterium in das Scoring-Modell mit aufgenommen. Sind in einem Stadtteil sowohl *Morgengold* als auch *Brötchen-Bringer* vertreten, so ist von einer starken Konkurrenzsituation auszugehen, weshalb der Stadtteil mit 0 Punkten bewertet wird, ist nur einer der beiden Anbieter vertreten, erhält der Stadtteil 1,5 Punkte, liefert keiner der beiden Anbieter, so werden für den entsprechenden Sektor 3 Punkte vergeben (vgl. Tab. 4)³².

³¹ Die zwei größten Anbieter in FFM sind *Morgengold Frühstücksdienste* und *Brötchen-Bringer*. Andere Anbieter, wie z.B. die Konditorei Müller liefern nur in sehr geringem Umfang und werden daher im Rahmen der Analyse zum räumlichen Nachfragepotential nicht beachtet.

Morgengold ist gemäß den Angaben auf der Internetseite (vgl. *Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH* 2009, o. S.) in einigen Stadtteilen in Frankfurt Süd tätig (60528, 60529, 60594, 60596, 60599; entspricht den Stadtteilen Schwanheim, Goldstein, Niederrad, Sachsenhausen, Oberrad) (vgl. *Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH* 2009, o. S.).

Brötchen-Bringer ist nach Angaben des Geschäftsführers Clemens Roth Profenius (Telefonat vom 05.01.2010) in fast allen Frankfurter Stadtteilen vertreten (Ausnahme: Altstadt, Innenstadt, Gallusviertel, Gutleutviertel, Westend, Nordend, Ostend, Griesheim, Riederwald, Fechenheim) und verfügen insgesamt über eine Kundschaft von ca. 3.500 Haushalten.

³² Da lediglich Daten von den zwei Hauptanbietern vorliegen, ist die Vergabe der Punkte 0-1-2-3 nicht möglich. Stattdessen erfolgt die Punktevergabe über 0-1,5-3.

Tab. 4: Scoring-Modell zum räumlichen Nachfragepotential in Frankfurt am Main

Punkte	0	1	2	3	Gewichtung
Konzentrationsgrad der Familie mit 2 und mehr Kindern > <i>Index (100 = Durchschnitt FFM) liegt zwischen ...</i>	0- 100	100 - 146	147 - 192	193 - 238	0,5
Konzentrationsgrad der Altersklasse 25 bis unter 45 Jahren > <i>Index (100 = Durchschnitt FFM) liegt zwischen ...</i>	0- 100	100 - 106	107 - 112	113 - 118	0,15
BBE Kaufkraftkennziffer > <i>Index (100 = Durchschnitt Bundesrepublik Deutschland) liegt zwischen ...</i>	< 85 > 115	85 - 90 110 - 115	90 - 95 105 - 110	95 - 105	0,15
Konkurrierende Frühstückslieferdienste > <i>Anzahl der Anbieter im Markt</i>	2	1		0	0,2

Quelle: Eigene Erstellung

Üblicherweise erfolgt bei Scoring-Modellen eine Gewichtung der einzelnen Kriterien (vgl. Müssigmann 2007, S. 86). Dies bietet sich auch im vorliegenden Falle an und soll nachfolgend kurz erläutert werden.

Das Kernkriterium des Punktbewertungsmodells stellt die **Konzentration der Familie mit zwei und mehr Kindern** dar und wird daher mit dem Faktor 0,5 gewichtet. Dies ist damit zu begründen, dass die Kunden in Kapitel 5.3.1 ebenfalls nach dem Merkmal Haushaltstyp unterteilt wurden. Die Stadtteile mit einer unterdurchschnittlichen Konzentration mit Familien mit zwei und mehr Kindern ($\text{Index} < 100$) interessieren weniger und werden daher von der weiteren Untersuchung ausgeschlossen. Es fließen demnach 27 Stadtteile mit in die Untersuchung ein.

Die beiden nächsten Kriterien, das **Alter und die Kaufkraft**, spielen eine eher nachgelagerte Rolle. Dies ergibt sich daraus, dass die Daten zu den einzelnen Stadtteilen lediglich univariat vorliegen, einzelne Datensätze also nicht miteinander zu verknüpfen sind. Konkret heißt dass, dass in einem Stadtteil mit einem hohen Familienanteil und einem hohen Anteil der niedrigen Altersklassen nicht zwingend auch junge Familien leben, allerdings kann von der Tendenz her dennoch davon ausgegangen werden, weshalb das Alter, aber auch die Kaufkraft mit einem jeweiligen Gewicht von 0,15 in das Scoring-Modell mit einfließen.

Das letzte Kriterium, die **Anzahl der Anbieter im Markt**, wird mit einem Faktor von 0,2 bewertet. Dieser vergleichsweise geringe Gewichtungswert erschien dem Autor dieser Arbeit vor dem Hintergrund, dass lediglich zwei ernstzunehmende Anbieter im Markt sind, bzw. der Hauptkonkurrent *Brötchenbringer* mit 3.500 Haushalten weniger als 1% der Haushalte der entsprechenden Stadtteile beliefert³³, als angemessen.

³³ Im Liefergebiet vom *Brötchen-Bringer* leben insgesamt 500.317 Haushalte.

Auf Grundlage der Angaben im Scoring-Modell sowie der stadtteilspezifischen Daten wurde die Bewertung durchgeführt. Die Ergebnisse hiervon sind der folgenden Tab. 5 zu entnehmen.

Tab. 5: Rangordnung der Frankfurter Stadtteile nach den Ergebnissen des Scoring-Modells

	Stadtteil	1/ G 0,5	Punkte	2/ G 0,15	Punkte	3/ G 0,15	Punkte	4/ G 0,2	Punkte	Gesamtp.
1	Kalbach-Riedberg	238,6	3	117,2	3	114,4	1	BB	1,5	2,40
2	Berkersheim	216,7	3	98,6	0	107,4	2	BB	1,5	2,10
3	Frankfurter Berg	196,5	3	110,2	2	117,1	0	BB	1,5	2,10
4	Preungesheim	168,5	2	101,4	1	106,4	2	BB	1,5	1,75
5	Niederursel	149,9	2	91,2	0	104,1	3	BB	1,5	1,75
6	Zeilsheim	149,3	2	88,1	0	96,9	3	BB	1,5	1,75
7	Nieder-Erlenbach	165,2	2	107,8	2	113,4	1	BB	1,5	1,75
8	Fechenheim	140,0	1	92,2	0	99,1	3		3	1,55
9	Riederwald	108,1	1	97,5	0	99,0	3		3	1,55
10	Schwanheim	148,3	2	90,5	0	102,8	3	BB, MG	0	1,45
11	Harheim	151,2	2	103,3	1	115,1	0	BB	1,5	1,45
12	Griesheim	112,8	1	101,8	1	112,0	1		3	1,40
13	Höchst	137,4	1	101,4	1	99,7	3	BB	1,5	1,40
14	Ginnheim	155,4	2	97,5	0	124,3	0	BB	1,5	1,30
15	Sindlingen	129,4	1	93,5	0	96,3	3	BB	1,5	1,25
16	Unterliederbach	124,6	1	97,2	0	100,9	3	BB	1,5	1,25
17	Heddernheim	131,9	1	96,3	0	104,8	3	BB	1,5	1,25
18	Nieder-Eschbach	136,2	1	97,7	0	113,9	1	BB	1,5	0,95
19	Bergen-Enkheim	112,2	1	101,4	1	134,4	0	BB	1,5	0,95
20	Eschersheim	100,6	1	98,1	0	113,6	1	BB	1,5	0,95
21	Bonames	131,1	1	95,2	0	113,5	1	BB	1,5	0,95
22	Seckbach	105,1	1	94,2	0	114,0	1	BB	1,5	0,95
23	Nied	127,7	1	98,6	0	111,8	1	BB	1,5	0,95
24	Sossenheim	145,1	1	93,6	0	113,4	1	BB	1,5	0,95
25	Hausen	132,9	1	93,4	0	119,0	0	BB	1,5	0,80
26	Praunheim	125,5	1	95,3	0	116,5	0	BB	1,5	0,80
27	Eckenheim	104,9	1	97,6	0	138,5	0	BB	1,5	0,80

G Gewichtung (1 = 100%)

1 Familie mit zwei und mehr Kindern/ Index/ 100 = Durchschnitt FFM

2 Altersklasse 25 bis unter 45 Jahre/ Index/ 100 = Durchschnitt FFM

3 BBE Kaufkraftkennziffer / Index/ 100 = Durchschnitt Bundesrepublik Deutschland

4 Konkurrierende Frühstückslieferdienste/ MG (Morgengold Frühstücksdienste), BB (Brötchen-Bringer)

Quelle: Eigene Erstellung

Anhand der Ergebnisse lässt sich ablesen, dass bezüglich des Nachfragepotentials erwartungsgemäß massive Unterschiede vorliegen. Die Bandbreite der Bewertung reicht von

0,8 Punkten (z. B. Eckenheim) bis zu 2,4 Punkten (Kalbach – Riedberg), die Höchstpunktzahl von 3,0 konnte allerdings kein Stadtteil erreichen.

HYPOTHESE 6: „Im Untersuchungsgebiet Frankfurt am Main existieren bezüglich des Nachfragepotentials für Frühstückslieferdienste deutliche räumliche Unterschiede“

→ Ausgehend von der rentabelsten Zielgruppe (Familie mit zwei und mehr Kindern) gilt die Hypothese eindeutig als belegt.

Die bisherigen Ausführungen der empirischen Analyse befassten sich mit Nachfragestruktur und räumlichem Nachfragepotential und bildeten somit den ersten Forschungsstrang dieser Arbeit, im letzten Abschnitt 5.6 erfolgt ein inhaltlicher *Cut* zum zweiten Forschungsstrang, welcher sich mit der Bewertung des Angebots durch die Kunden bzw. Probebesteller befasst.

5.6 Bewertung des Angebots

Bezüglich des Angebotes besteht ein genereller Unterschied zwischen den Aspekten, die vom Unternehmen steuerbar sind und denjenigen Komponenten, die einem Frühstückslieferdienst von der Konzeption her generell vorgegeben sind. Beides wurde bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit angerissen. Wie bedeutsam die einzelnen Komponenten sind bzw. wie diese am konkreten Beispiel von *BackWerk* bewertet werden, zeigen die nachfolgenden Ausführungen.

5.6.1 Das spezifische Angebot des BackWerk-Boten

Zur Gewährleistung eines möglichst facettenreichen Einblicks wurde die Bewertung des Angebotes des BWB anhand einer Kernfrage (vgl. Tab. 6) und mehreren offenen Fragen (vgl. Anhang 5) erhoben. Die Kernfrage stellt dabei eine Auflistung verschiedener Merkmale dar, die mit Schulnoten von 1 (sehr gut) bis 6 (ungenügend) zu bewerten waren. Neben der Betrachtung der Kunden³⁴ werden auch hier die Probebesteller³⁵ in die Untersuchung mit eingeschlossen. Bezüglich derjenigen Merkmale, die nicht systembedingt sind, sondern durch den jeweiligen BWB vor Ort direkt zu beeinflussen sind, wird aus gegebenem Anlass (vgl. Kapitel 4.2) zusätzlich ein Vergleich zwischen den Kunden aus dem Marktgebiet Frankfurt und den restlichen Kunden angestellt.

³⁴ 3 Kernzielgruppen des BWB

³⁵ Junge Singlehaushalte

Tab. 6: Bewertung einzelner Angebotsmerkmale des BWB durch die Kunden

Merkmal	Gruppe	Anzahl	Durchschnittsnote (1-6)
Internetauftritt/ Bestellung übers Internet	Kunde	100	1,7
	Probebesteller	33	1,5
Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung	Kunde	106	1,7
	Probebesteller	34	2,1
Bezahlung per Lastschriftverfahren	Kunde	97	1,7
	Probebesteller	21	2,4
Bezahlung per Rechnung	Kunde	53	1,9
	Probebesteller	21	2,2
Bestellmöglichkeit übers Telefon	Kunde	62	1,9
	Probebesteller	26	1,9
Auswahl/Sortiment	Kunde	105	2,2
	Probebesteller	34	2,6*
Preis der Backwaren	Kunde	107	2,2
	Probebesteller	36	2,1
Kundenbetreuung	Kunde	96	2,3
	Probebesteller	29	3,0*
Qualität der Ware	Kunde	105	2,4
	Probebesteller	36	2,9*
Bestellung bis spätestens 20 Uhr am Vortag	Kunde	101	2,5
	Probebesteller	34	3,3*
Höhe der Liefergebühr	Kunde	105	2,6
	Probebesteller	33	3,1*
Zufriedenheit Insgesamt	Kunde	107	2,1
	Probebesteller	36	2,8*
* Sign. Unterschied zwischen Kunde und Probebesteller			

Quelle: Eigene Erstellung

Am besten (1,7) bewerten die Kunden den **Internetauftritt bzw. die Bestellmöglichkeit übers Internet**. Nur wenige der Verbesserungsvorschläge³⁶ (5,4%) bezogen sich auf diesen Aspekt, wobei hier neben der schlechten Präsentation der Ware auch technische Probleme beim Login genannt wurden. Auch **die Bestellmöglichkeit per Telefon**, welche *BackWerk* alternativ zur Internetbestellung anbietet, erhält eine gute Bewertung (1,9).

³⁶ Offene Frage: Welche Verbesserungsvorschläge hätten Sie für den BackWerk-Boten? 90 Personen machten hierzu eine Angabe.

Ebenfalls mit guten Zensuren belohnt wurden die verschiedenen Möglichkeiten der **Bezahlung**, wobei hier das von *BackWerk* bevorzugte Lastschriftverfahren (1,7) entgegen der Vermutung sogar mehr Zuspruch findet, als die Bezahlung per Rechnung (1,9).

Die Zuverlässigkeit bzw. Pünktlichkeit der Lieferung stellt, wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit angedeutet, ein Kernkriterium für den Erfolg von Lieferdiensten dar. Auch dieser Aspekt erhielt mit einer Durchschnittsnote von 1,7 eine sehr zufrieden stellende Bewertung. Die pünktliche bzw. zuverlässige Lieferung wurde bei der Frage „*Was schätzen Sie besonders am BackWerk-Boten*“ ($n = 165$) mit 40,9% zudem mit Abstand am häufigsten genannt und unterstreicht damit die Wichtigkeit dieses Aspektes. Bei den Verbesserungsvorschlägen beklagen sich vergleichsweise wenige (7,5%) der Kunden über eine nicht pünktliche oder unzuverlässige Lieferung. Der BWB scheint diesen Gesichtspunkt also offenbar sehr gut zu erfüllen.

Eine weitere Komponente des Angebotes von Frühstückslieferdiensten stellt die **Auswahl** beziehungsweise das verfügbare Sortiment dar. Dies wurde mit 2,2 nicht ganz so gut wie die bisher genannten Aspekte bewertet. Eine Ausweitung des Sortiments war zudem auch die häufigste Nennung bei der Frage nach den Verbesserungsvorschlägen. Dabei wurde neben der Erweiterung des Kernsortiments Backwaren (z. B. Vollkorn- und Bioprodukte, Pizzateilchen, geschnittenes Brot, Mohnbrötchen) aber auch die Miteinbeziehung von Randsortimenten wie z. B. Milch, Zeitungen, Wurst, Käse oder Eier gefordert.

Eine ähnliche Bewertung wie die Auswahl erfuhr der **Preis der Backwaren** (2,2). Bei den offenen Fragen unterschieden die meisten Befragten bei Ihren Äußerungen nicht zwischen Preis der Backwaren und Höhe der Liefergebühr und sahen den Preis als ein Konstrukt. Dabei schätzen 5% die günstigen Preise, ebenfalls 5% würden sich eine Preissenkung wünschen.

Ein weiterer Aspekt, **die Kundenbetreuung**, wurde mit 2,3 ebenfalls nur mäßig gut bewertet. Unter diesem Aspekt ließen sich ferner immerhin 10% der Verbesserungsvorschläge vereinen, wobei hier vor allem die persönliche Erreichbarkeit sowie spezielle Vereinbarungen bzgl. Ablage der Waren gefordert wurden. Auf der anderen Seite gab jeder Zehnte (9,5%) der Antwortenden an, dass er die Kundenbetreuung bzw. die Freundlichkeit des BWB besonders schätzt.

Ein weiteres Erfolgskriterium für Lieferdienste stellt die **Qualität der Ware** dar. Besonders im Bereich Backwaren sind hier die Ansprüche der Nachfragerseite, was Qualität und Frische angeht, besonders hoch. Diesen Aspekt bewerten die Kunden mit der Durchschnittsnote 2,4 nur mäßig gut. Entsprechend ist die Verbesserung der Qualität neben der Ausweitung des Sortiments der Aspekt, den die Kunden am meisten (23,3%) kritisieren. Konkret genannt wurde hierbei: Fehlende Frische, schlechte Nährstoffdichte, Backwaren zu trocken, pappig, Backwaren feucht, Backwaren riechen nach Rauch, zu viele Produkte in einer Tüte, etc. Auf der anderen Seite existiert aber auch eine Gruppe von 13,2%, welche bei der offenen Frage angab, die Qualität der Ware besonders zu schätzen.

Im Theorieteil wurde dargestellt, dass Anbieter von Lieferdiensten, insbesondere Frühstückslieferdiensten, entgegen der Forderungen der convenience-orientierten Kunden kaum in der Lage sind, eine spontane/ sofortige Lieferung anzubieten. Beim BWB muss die

Bestellung beispielsweise **bis spätestens 20 Uhr** am Vorabend eingegangen sein. Diese Tatsache wurde erwartungsgemäß weniger gut eingeschätzt (2,5). Die eher schlechten Zensuren spiegeln sich bei den offenen Fragen allerdings nicht in dem Maße wider, wie es zu erwarten gewesen wäre. So wurde die kurzfristigere Bestellmöglichkeit bei den Verbesserungsvorschlägen zu 5% genannt, wobei hier mehrheitlich ein späterer Bestellschluss gefordert wurde.

In der **Höhe der Liefergebühr** ist ein weiterer kritischer Punkt bei Lieferdiensten zu sehen, v. a. wenn der Bestellwert, wie bei Frühstückslieferdiensten, vergleichsweise niedrig ausfällt. Obwohl die Liefergebühr beim BWB mit 59 Cent unter der Woche und 99 Cent an Sonn- und Feiertagen vergleichsweise gering ist, wird die Höhe der Liefergebühr lediglich mit 2,6 bewertet.

Bezogen auf das spezifische Angebot vom BWB, kamen durch die offenen Fragen zusätzlich Aspekte zum Vorschein, die über die Kernfrage (vgl. Tab. 6) nicht abgefragt wurden. Die **Möglichkeit der einmaligen/ unregelmäßigen Bestellung** wird von (5,8%) als Verbesserungsvorschlag genannt. Es sei an dieser Stelle erwähnt, dass *BackWerk* diese Möglichkeit zwar im Grundsatz anbietet, dies von Seiten der Kunden aber offensichtlich nicht wirklich wahrgenommen wird. Weitere Verbesserungsvorschläge sind die **Ausweitung der Liefergebiete** (5,8%) sowie die **Änderung der Liefertermine** (früher oder später). Ein Aspekt, der seitens der Befragten noch besonders geschätzt wird (4,1%), ist der Wochenendluxus, bzw. die Möglichkeit der **sonntäglichen Bestellung**. Bei der Frage nach der **Gesamtzufriedenheit** mit dem Angebot des BWB urteilten die Kunden insgesamt mit der Note 2,1.

Wie bereits erwähnt, interessiert neben der Bewertung der Kunden zu den einzelnen Angebotsaspekten des BWB auch die Bewertung der Probesteller bzw. der jungen Singlehaushalte als Potentialgruppe von Frühstückslieferdiensten. Dabei soll v. a. herausgearbeitet werden, welche Aspekte im Vergleich zu den Kunden signifikant schlechter beurteilt wurden bzw. welches faktisch die zentralen Ursachen sind, weshalb sich die Gruppe gegen eine dauerhafte Kundschaft entschieden hat. Hierzu wurde der *T-test für unabhängige Variablen* eingesetzt.³⁷

Demnach ergaben sich bei den Aspekten **Auswahl/ Sortiment, Kundenbetreuung, Qualität der Ware, 20 Uhr Bestellschluss, Höhe der Liefergebühr** als auch der **Gesamtzufriedenheit** signifikante Unterschiede, wobei hier die Probesteller im Vergleich

³⁷ T-Test für unabhängige Variablen: Die Voraussetzung auf Normalverteilung wird durch den Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest (Überall Sig. < 0,05) bei keinem der Merkmale erfüllt. Nach Betrachtung der Histogramme für beide Gruppen kann jedoch (bis auf Bezahlung per Lastschriftverfahren und Internetauftritt/ Bestellung übers Internet) von Normalverteilung ausgegangen werden. Die Merkmale, die sich zwischen Kunden und Probesteller signifikant unterscheiden, werden nachfolgend aufgeführt.

Auswahl/ Sortiment: Levene-Test (Sig. 0,007) > Welch-Test (Sig. 0,046)

Kundenbetreuung: Levene-Test (Sig. 0,001) > Welch-Test (Sig. 0,021)

Qualität der Ware: Levene-Test (Sig. 0,120) > T-Test (Sig. 0,041)

Bestellung bis spätestens 20 Uhr am Vortag: Levene-Test (Sig. 0,158) > T-Test (Sig. 0,001)

Höhe der Liefergebühr: Levene-Test (Sig. 0,021) > T-Test (Sig. 0,038)

Zufriedenheit Insgesamt: Levene-Test (Sig. 0,000) > Welch-Test (Sig. 0,008).

zu den Kunden durchweg schlechtere Noten im Bereich *befriedigend* (2,6-3,3) vergaben. Besonders kritisiert wurde dabei vor allem die Tatsache, dass eine Liefergebühr erhoben wird (3,1) und die Bestellung des Frühstücks bis spätestens 20 Uhr am Vorabend eingegangen sein muss (3,3). Bei der offenen Frage: *Warum sind Sie bisher noch kein Kunde beim BackWerk-Boten?* ($n = 49$) (vgl. Anhang 5) wurde deutlich, dass die Probebesteller entweder lieber beim Bäcker einkaufen (17,9%) oder aber aufgrund der häufigen Außer-Haus Zeiten nicht regelmäßig frühstücken (16,3%) und sich daher einer dauerhaften Kundschaft verweigerten. Ein weiteres wichtiges Argument, weshalb sich die Probebesteller nicht für den BWB entscheiden konnten, liegt in der Qualität der Ware (15,4%), die im Übrigen auch lediglich mit der Durchschnittsnote 2,9 benotet wurde. Weitere Gründe, die der dauerhaften Kundschaft im Weg stehen, sind die unzuverlässige bzw. unpünktliche Lieferung (10,6%) oder das schlichte Vergessen (8,1%) der nochmaligen Bestellung.

Bevor die zentralen Ergebnisse dieses Teilkapitels zusammengefasst werden, erfolgt zunächst ein Vergleich zwischen den Kunden aus Frankfurt und den Kunden der anderen Marktgebiete (vgl. Tab. 7). Dadurch sollen die vermuteten Missstände im operativen Geschäft belegt werden. Zu diesem Zwecke werden lediglich diejenigen Aspekte betrachtet, die direkt durch den BWB vor Ort zu beeinflussen sind. Es handelt sich dabei um die Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung, die Kundenbetreuung und die Qualität der Ware.

Tab. 7: Bewertung der Angebotskomponenten: Vergleich Kunden FFM / Andere Kunden

Merkmal	Gruppe	Anzahl	Durchschnittsnote
Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung	Kunden FFM	50	1,82
	Andere Kunden	85	1,62
Kundenbetreuung	Kunde FFM	44	2,20
	Andere Kunden	77	2,06
Qualität der Ware	Kunde FFM	50	2,48
	Andere Kunden	84	2,25

Quelle: Eigene Erstellung

Wie den Ergebnissen zu entnehmen ist, sind die Kunden in Frankfurt im Gegensatz zu den Kunden der restlichen Marktgebiete etwas unzufriedener, wobei die Unterschiede bei allen drei Aspekten jeweils im Bereich von 0,2 Notenstufen liegen. Der *T-Test für unabhängige*

*Variablen*³⁸ ergab jedoch, dass die Gruppenunterschiede weder bei der Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung noch bei der Kundenbetreuung noch bei der Qualität der Ware signifikant sind. Es kann daher statistisch nicht belegt werden, dass die besagten Aspekte in Frankfurt anders wahrgenommen werden als dies in den anderen Marktgebieten der Fall ist.

Anhand der Ausführungen dieses Kapitels können folgende zentralen Erkenntnisse festgehalten werden:

> Die beiden aus Kundensicht bedeutsamsten Merkmale des Angebotes des BWB stellen klar die **Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung** sowie die **Qualität der Ware** dar. Weiterhin als wichtig empfunden werden die **Kundenbetreuung** sowie die **Auswahl/das Sortiment**.

> Überzeugen kann *BackWerk* besonders durch eine **pünktliche und zuverlässige Lieferung**, aber auch durch den **Bestell- und Bezahlvorgang**.

> Verbesserungswürdig ist in erster Linie die **Qualität der Ware** sowie die **Auswahl/ das Sortiment**, in zweiter Linie könnte die **Kundenbetreuung** verbessert sowie der **Bestellschluss** zeitlich nach hinten verschoben werden.

> Die Probesteller bzw. jungen Singles kritisieren besonders die **Qualität der Ware (2,9)**, die **Kundenbetreuung (3,0)** den „frühen“ **Bestellschluss von 20 Uhr (3,3)** sowie die **Höhe der Liefergebühr (3,1)**; gegen eine Kundschaft spricht das Bevorzugen des wohnortnahen Bäckers sowie die Tatsache des unregelmäßigen Frühstücks aufgrund häufiger Außer-Haus Zeiten.

> Bezüglich der Zufriedenheit mit der **Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung, Qualität der Ware und der Kundenbetreuung** unterscheiden sich die Kunden aus Frankfurt nicht signifikant von den Kunden aus den anderen Marktgebieten.

HYPOTHESE 7: „Durch Missstände im operativen Geschäft sind die Kunden in Frankfurt am Main bezüglich der Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung, Qualität der Ware und der Kundenbetreuung unzufriedener als die Kunden in den übrigen Marktgebieten “

→ Die Hypothese gilt als widerlegt.

5.6.2 Generelle Angebotsaspekte von Frühstücksliefersdiensten

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurde der (Frühstücks)Lieferservice als eine der Reaktionen der Angebotsseite auf den Convenience-Trend beschrieben. Es stellt sich dabei die Frage, wie stark sich dies bei den Motiven der Kunden wieder finden lässt und ob

³⁸ T-Test für unabhängige Variablen: Die Voraussetzung auf Normalverteilung wird durch den Kolmogorov-Smirnov Anpassungstest (Überall Sig. < 0,05) bei keinem der Merkmale erfüllt. Nach Betrachtung der Histogramme für beide Gruppen kann jedoch bei allen Merkmalen von Normalverteilung ausgegangen werden. Testergebnisse:

Zuverl./ Pünktl. der Lieferung: Levene Test (Sig. 0,252) > T-Test (Sig. 0,209) → Gruppenunterschiede nicht signifikant

Kundenbetreuung: Levene Test (Sig. 0,317) > T-Test (Sig. 0,803) → Gruppenunterschiede nicht signifikant

Qualität der Ware: Levene Test (Sig. 0,088) > T-Test (Sig. 0,201) → Gruppenunterschiede nicht signifikant

Zufriedenheit Insg.: Levene Test (Sig. 0,781) > T-Test (Sig. 0,803) → Gruppenunterschiede nicht signifikant.

eventuell weitere wesentliche Gründe zur Nutzung von Frühstückslieferdiensten vorliegen (vgl. Tab. 8).

Es zeichnet sich dabei sehr deutlich ab, dass die **Bequemlichkeit** der Kernaspekt zur Nutzung von Frühstückslieferdiensten darstellt. Die meisten Kunden (79,5%) schätzen dabei vor allem, dass sie nicht aus dem Haus gehen müssen. Dies ist gleichzeitig der Punkt, den die Kunden neben der Pünktlichkeit/ Zuverlässigkeit der Lieferung speziell auch am BWB schätzen (vgl. Anhang 5). Für immerhin 14,7% der Befragten liegt die Bequemlichkeit darin, dass sie beim Frühstücksdienst keine Einkaufstüten nach Hause tragen müssen.

Neben der Bequemlichkeit ist die **Zeitersparnis** der zweite wichtige Gesichtspunkt, weswegen die Kunden sich ihr Frühstück liefern lassen. Hierbei kommt es der Hälfte der Kunden darauf an, den Gang zum Bäcker zeitlich einzusparen, immerhin jeder Fünfte (19,9%) sieht die Zeitersparnis in der umgangenen Wartezeit an der Bäckertheke.

Aspekte, die dem Convenience-Gedanken nicht oder nur indirekt unterzuordnen sind, spielen für die Kunden des BWB eher eine geringere Rolle (vgl. Tab. 8). Beispielsweise ist die Einsparung von Fahrtkosten nur für 7,7 % der Befragten ein positiver Aspekt der morgendlichen Frühstückslieferung.

Tab. 8: Gründe zur Nutzung eines Frühstückslieferdienstes

*Welches sind für Sie die wichtigsten Gründe, einen Frühstückslieferdienst zu nutzen?
(Antwortvorgaben + Textfeld/ Mehrfachnennung möglich)*

1	Es ist bequem, weil ich morgens nicht aus dem Haus gehen muss	79,5
2	Ich spare Zeit, weil ich mir dadurch den lästigen Gang zum Bäcker (oder ähnlichem) spare	50,0
3	Ich spare Zeit, weil ich nicht an der Kasse/ Theke warten muss	19,9
4	Durch die regelmäßige Bestellung habe ich jederzeit frische Backwaren im Haus	15,4
5	Es ist bequem, weil ich keine Tüten nach Hause tragen muss	14,7
6	Das Nutzen eines Frühstückslieferdienstes drückt auch meinen persönlichen Lebensstil aus	14,7
7	Ich spare Geld, weil die Lieferkosten geringer sind als die Fahrtkosten, wenn ich mir die Sachen selbst besorge	7,7
8	Wochenendluxus	2,9
9	Ich bin aufgrund körperlicher Einschränkungen nicht mobil und daher auf Lieferdienste angewiesen	1,3

n = 124

Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Erstellung

Ebenso wie die positiven Aspekte wurden auch die nachteiligen Angebotskomponenten von Frühstückslieferdiensten bereits im Theorieteil dieser Arbeit angeführt und sollen an dieser Stelle bezüglich der Relevanz in der Bevölkerung überprüft werden (vgl. Tab. 8).

Tab. 9: Gründe gegen die Nutzung eines Frühstückslieferdienstes

*Was spricht aus ihrer Sicht gegen die Nutzung eines Frühstückslieferdienstes?
(Antwortvorgaben + Textfeld/ Mehrfachnennung möglich)*

1	Die Zusatzkosten für die Liefergebühr stören mich	37,1
2	Ich bin unflexibel, da ich mich spätestens am Vortag festlegen muss, was ich am nächsten Morgen frühstücken will	37,1
3	Ich frühstücke eigentlich nicht regelmäßig	29,3
4	Ein Frühstückslieferdienst kann das Flair beim morgendlichen Gang zum Bäcker bzw. das Gespräch mit dem Thekenpersonal nicht ersetzen.	12,1
5	Ich kaufe mein Frühstück auch gerne auf dem Weg zur Arbeit/ unterwegs	11,2
6	Bäcker in unmittelbarer Umgebung/ Ich kaufe generell lieber beim Bäcker	5,6

n = 87

Angaben in Prozent

Quelle: Eigene Erstellung

Die beiden wichtigsten Gründe gegen die Nutzung von Frühstückslieferdiensten liegen der empirischen Auswertung zufolge in den **Zusatzkosten für die Liefergebühr** sowie in der Tatsache, dass sich der Kunde **bereits am Vortag festlegen** muss, was er am nächsten Morgen frühstücken will. Dies sieht jeweils mehr als jeder Dritte (37,1%) der Befragten so. Immerhin noch knapp 30% der Befragten frühstücken nur unregelmäßig und nutzen daher keinen Frühstückslieferdienst.

Die Kernaspekte dieses Teilabschnitts lauten:

- > Frühstückslieferdienste bieten u. a. **Bequemlichkeit** und **Zeitersparnis**. Diese beiden Komponenten stellen klar die Hauptmotive zur Nutzung dar.
- > Die systembedingten Schwächen von Frühstückslieferdiensten liegen in der **Erhebung der Liefergebühr** sowie der **Unflexibilität der Bestellung**.

Die Erkenntnisse des gesamten fünften Kapitels bilden zusammen mit dem theoretischen Fundament (Kapitel 2-3) die Grundlage für die für *BackWerk* abgeleiteten Handlungsempfehlungen. Diese werden im nachfolgenden Kapitel systematisch erarbeitet.

6. Abgeleitete Handlungsempfehlungen

Die inhaltliche Basis zu den Handlungsempfehlungen bildet die SWOT-Analyse. Dabei handelt es sich um ein im Rahmen der Unternehmensanalyse übliches Verfahren, bei dem neben den anbieterbezogenen Stärken und Schwächen auch die von der Umwelt sowie der Konkurrenz vorgegebenen Chancen und Risiken mit einfließen. Auf Grundlage dessen werden verschiedene Strategien bzw. Handlungsfelder abgeleitet. Diese beschäftigen sich zum einen mit der Wahl der richtigen Zielgruppe(n) bzw. des rentabelsten Liefergebiets, zum anderen mit Optionen, die die *BackWerk* Systemzentrale als auch die Franchisepartner in Frankfurt und anderen Marktgebieten zur Verbesserung der Nachfragesituation einsetzen können.

6.1 SWOT-Analyse

In Anwendung auf die vorliegende Arbeit beinhaltet der erste Teil der SWOT-Analyse eine Zusammenstellung der spezifischen Stärken und Schwächen des BWB und der allgemeinen Stärken und Schwächen von Frühstückslieferdiensten. Die Chancen-Risiken-Analyse vereint in erster Linie die Erkenntnisse zur Nachfrageseite und Konkurrenz, aber auch die im theoretischen Teil dieser Arbeit beschriebenen Trends und Rahmenbedingungen der Umwelt. Die nachfolgenden Tab. 10 und 11 stellen zunächst die verschiedenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken zusammen. Da die einzelnen Punkte im Rahmen dieser Arbeit bereits ausführlich behandelt wurden, bzw. bei den Handlungsempfehlungen wieder aufgegriffen werden, verzichtet der Verfasser dieser Arbeit an dieser Stelle auf weitere Ausführungen und verweist stattdessen auf die zu Grunde liegenden Kapitel.

Tab. 10: Stärken und Schwächen

	<u>STÄRKEN</u>
BackWerk-Bote speziell	• Zuverlässigkeit/ Pünktlichkeit der Lieferung (5.6) • Verschiedene Möglichkeiten der Bestellung und Bezahlung (5.6) • Durch die Anbindung an das Filialgeschäft Verringerung des unternehmerischen Risikos (4.2)
Frühstückslieferdienste generell	• Befriedigung des Bequemlichkeitsaspekts (5.6) • Zeiteinsparung (5.6) • Sortiment (94% der Bundesbürger essen mindestens einmal täglich Brot oder andere Backwaren) (3.2)
	<u>SCHWÄCHEN</u>
BackWerk-Bote speziell	• Qualität der Ware (5.6) • Auswahl/ Sortiment (5.6) • Kundenbetreuung (5.6) • Höhe der Liefergebühr (5.6) • Bestellschluss um 20 Uhr (5.6)
Frühstückslieferdienste generell	• Erhebung einer Liefergebühr (5.6) • Unflexibilität der Bestellung (Bestellung bereits am Vortag, viele Menschen frühstücken nicht regelmäßig) (5.6) • Geringer Bestellwert, dadurch geringe Gewinnmarge pro Kunde (4.2)

Quelle: Eigene Erhebung

Tab. 11: Chancen und Risiken

	<u>CHANCEN</u>
Nachfrageseite	• Frühstückslieferdienste nur von bestimmter Klientel nachgefragt: Mittleres Alter (30-50 J.), Paare und Familien, hohes Bildungsniveau, wenig Zeit (5.1) • 3 Kundengruppen, wobei die jungen Paare mit 2 und mehr Kindern die rentabelste Zielgruppe sind (5.3) • Potentialgruppe: Ältere Paare (70/80+); (unter bestimmten Voraussetzungen) Probebesteller (Junge Singles) (3.3/ 5.2)
Umwelt	• Zunehmendes Bedürfnis der Konsumenten nach Bequemlichkeit, dadurch auch erhöhte Zahlungsbereitschaft (2.1) • Überalterung der Gesellschaft/ Steigende Lebenserwartung (2.1) • Umsatzsteigerung im Backwarenereich (3.2) • Zunehmende Verbreitung des Mediums Internet (3.1)
Konkurrenz	• (bedingt:) Nahversorgungslücke in innenstadtfernen Stadtteilen bzw. ländlich geprägten Regionen (2.2) • Ungesättigter Markt/ kaum Konkurrenz: Steigerung des Marktvolumens ohne Steigerung des Marktanteils möglich (5.4)
	<u>RISIKEN</u>
Nachfrageseite	• Frühstückslieferdienste nur von bestimmter Klientel nachgefragt: Mittleres Alter (30-50 J.), Paare und Familien, hohes Bildungsniveau, wenig Zeit (5.1)
Umwelt	• Überalterung der Gesellschaft/ Steigende Lebenserwartung (2.1) • Zunehmende Entwicklung zu Ein- und Zweipersonenhaushalten (2.1) • Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs bzw. Abkehr von regelmäßigen Mahlzeiten (2.1) • Zunehmende Anspruchshaltung des Konsumenten (z.B. bezüglich Auswahl, Qualität, Service) (2.1)
Konkurrenz	Zukünftig wachsender Wettbewerbsdruck (3.2)

Quelle: Eigene Erhebung

6.2 Die Wahl der Zielgruppe(n) bzw. der rentabelsten Liefergebiete

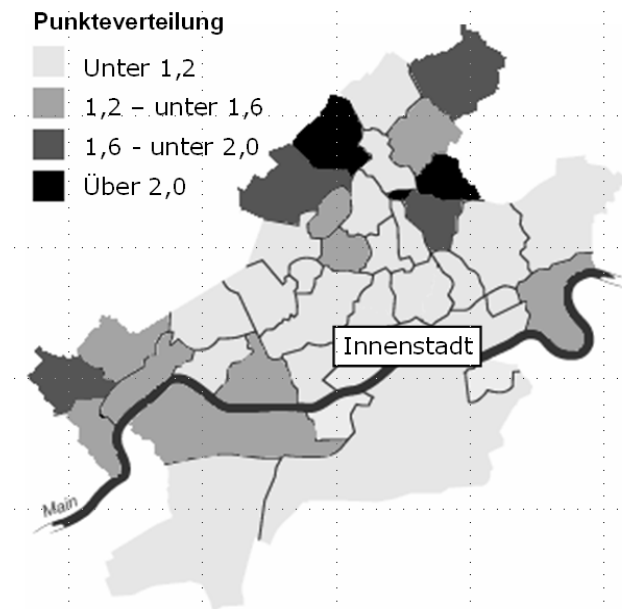
Wie in Kapitel 4.2 ausführlich erläutert, sind die Liefergebiete im Marktgebiet Frankfurt am Main vor allem im Verhältnis zur geringen Kundenzahl (ca. 200) sehr weit ausgedehnt, wodurch der wirtschaftliche Erfolg bislang ausblieb. Um dies zu ändern, ist eine gezielte lokale Marktbearbeitung zur Erhöhung der Kundenanzahl und -dichte unumgänglich.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 1: Zunächst Konzentration auf die Kernzielgruppe

Vor dem Hintergrund der gewonnenen Erkenntnisse zur Nachfrageseite empfiehlt der Autor dieser Arbeit gemäß den entsprechenden Auswertungen im Empirieteil zunächst die Konzentration auf die Kernzielgruppe im Frühstückslieferdienst.

- **Paare mit zwei und mehr Kindern**
 - **Jung (31 – 45 Jahre)**
 - **Durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen**
 - **Wenig Zeit, heimisch orientiert, kaum karriereorientiert**
 - **Überdurchschnittliche Bildung, berufliche Stellung eher durchschnittlich**

Karte 2: Das räumliche Nachfragepotential für Frühstückslieferdienste in den Frankfurter Stadtteilen

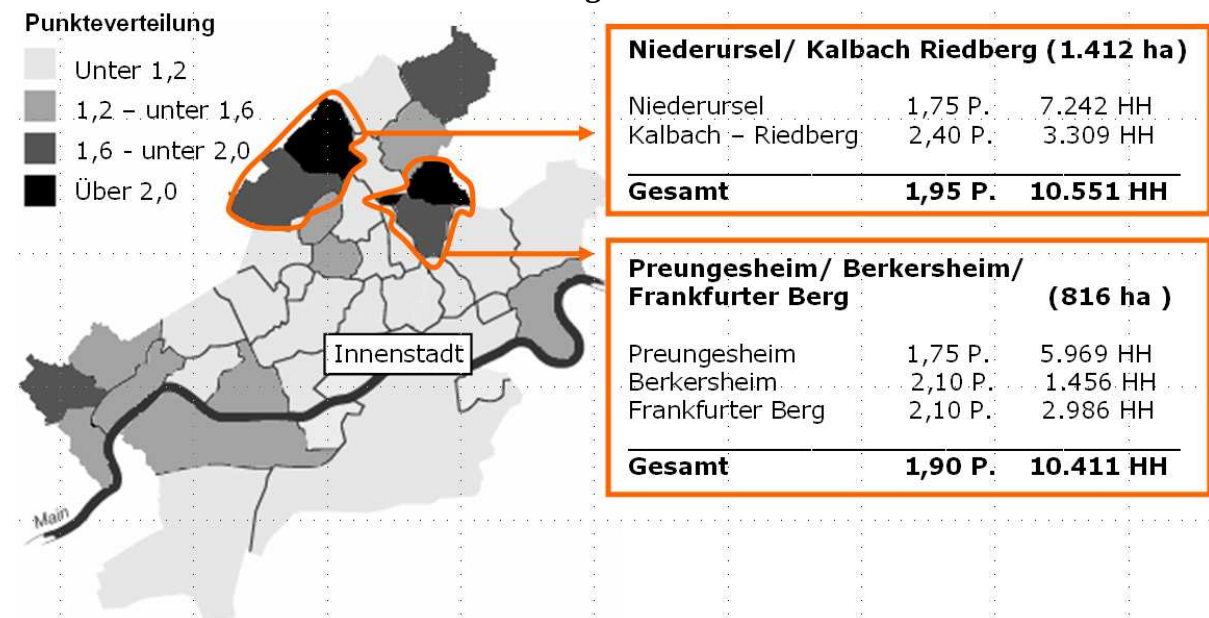


Quelle: Eigene Erstellung

Hierzu wurden die einzelnen Stadtteile unter Hinzunahme der Konkurrenzsituation mit Punkten (Scoring- Modell) bewertet. Die Übertragung dieser Ergebnisse auf die räumliche Ebene wird mithilfe der Karte 2 visualisiert.

Hieraus ist klar abzulesen, dass vor allem die am Stadtrand gelegenen Bereiche ein hohes Nachfragepotential aufweisen, die bisherigen Kunden des BWB in FFM wohnen hingegen mehrheitlich in den innenstadtnahen Stadtteilen (Westend, Nordend, Bornheim, Ginnheim, Eckenheim und Eschersheim) (vgl. Karte 1). Ausgehend von diesem aktuell vorliegenden räumlichen Gegensatz zwischen Nachfragepotential und tatsächlicher Nachfrage empfiehlt der Verfasser dieser Arbeit den Aufbau einer bzw. mehrerer neuer Liefertouren. Hierzu wurde in einem ersten Schritt geschaut, wo gegebenenfalls räumliche Cluster von hoch bewerteten Stadtteilen vorliegen, in einem zweiten Schritt wurden diese Stadtteile dann dahingehend überprüft, wo sich die meisten Haushalte auf engem Raum konzentrieren, also das Ziel der Erhöhung der Kundendichte am ehesten umzusetzen ist³⁹. Das Ergebnis dieser Analyse veranschaulicht Karte 3.

Karte 3: Die Wahl der rentabelsten Liefergebiete



Quelle: Eigene Erstellung

Im Wesentlichen können demnach zwei potentielle Liefergebiete ausgewiesen werden. Das erste Gebiet setzt sich aus Niederursel und Kalbach-Riedberg zusammen, vereint 10.551 Haushalte und erreicht gewichtet über die Anzahl der Haushalte der beiden Stadtteile eine Gesamtpunktzahl von 1,95. Ähnliche Werte (1,90 Punkte/ 10.411 Haushalte) werden über die Kombination der Stadtteile Preungesheim, Berkersheim und Frankfurter Berg realisiert, allerdings konzentrieren sich die gut 10.000 Haushalte im Vergleich zum erstgenannten Gebiet hier auf einer deutlich geringeren Fläche (816 ha zu 1.412 ha). Ausgehend vom vorhandenen Datenmaterial stellt das **Stadtteilensemble Preungesheim-Berkersheim-Frankfurter Berg** vor dem Hintergrund der Zielsetzung von *BackWerk* eindeutig das **rentabelste Liefergebiet** dar, hier ist also die gezielte Marktbearbeitung zum Aufbau einer neuen Liefertour klar zu empfehlen.

³⁹ Quelle für die Einwohner-/ Flächenzahlen: Stadt Frankfurt am Main 2010a, o. S.

Der Autor dieser Arbeit weist jedoch ausdrücklich darauf hin, dass diese Empfehlung rein auf Statistiken beruht. Bevor die *Promotion* in den entsprechenden Stadtteilen starten kann, sollte unbedingt zur Überprüfung der tatsächlichen Eignung eine Vor-Ort Begehung durchgeführt werden. Als Vorbereitung hierzu bietet sich auch das Sammeln von Informationen zu den einzelnen Stadtteilen an. Einen ersten Eindruck, etwa über die Bebauungsstruktur und die Möglichkeiten der Belieferung, gewährt zudem die vorherige Sichtung von Satellitenbildern (z.B. google earth). Die Implementierung dieser weiterführenden Maßnahmen übersteigt den Umfang dieser Arbeit, soll jedoch am Beispiel des Stadtteils Frankfurter Berg zur Verdeutlichung der Wichtigkeit zumindest kurz angerissen werden.

Der Stadtteil Frankfurter Berg wird häufig mit dem Begriff sozialer Brennpunkt in Verbindung gebracht, was auf den ersten Blick ein Gegensatz zu dem überdurchschnittlichen Kaufkraftindex von 117 darstellt. Nach genauerer Recherche fällt jedoch auf, wie dieser Wert zustande kommt. Der Stadtteil ist unter anderem durch eine starke innere sozioökonomische Segregation geprägt. So stehen Straßenzüge mit einer hohen Quote an Sozialhilfeempfängern in direkter Nachbarschaft zu Bereichen, die vorrangig durch gut situierte Familien mit Kindern bewohnt werden. Dieser in der Literatur ausgewiesene Gegensatz wird bei der Betrachtung der Bebauungsstruktur bestätigt (vgl. Abb. 25). Vor allem die Homburger Landstraße weist hier in Teilen eine starke Trennungsfunktion zwischen freistehenden Einfamilienhäusern/ Doppelhäusern und Geschosswohnungsbauten auf. Bei Letzteren kann in den meisten Fällen auf zumindest sozial schwächere Haushalte, nicht selten auch auf soziale Brennpunkte geschlossen werden. Diese Straßenzüge sind sowohl bezüglich der Lieferbedingungen⁴⁰ als auch der Bevölkerungsstruktur als potentielle Liefergebiete für *BackWerk* eher auszuschließen. Da es sich dabei jedoch lediglich um einen kleinen Bereich handelt und der Stadtteil auf der anderen Seite durch anhaltende Familienzuzüge und eine zunehmende soziale Aufwertung gekennzeichnet ist, muss das Vorhandensein der Großwohnsiedlung nicht unbedingt ein Hinderungsgrund für die *Promotion* im Stadtteil Frankfurter Berg sein (vgl. Stadt Frankfurt am Main 2010b, S. 5ff).

⁴⁰ Die einzelnen Haushalte innerhalb eines Wohnblocks sind aufgrund der hohen Geschosshöhe nicht direkt zu erreichen. Das Abstellen der Backwaren im Bereich des Haupteingangs birgt die Gefahr, dass die Ware entwendet wird.

Abb. 25: Satellitenaufnahme des Stadtteils Frankfurter Berg in Frankfurt am Main



Quelle: Google Inc. 2007, o. S.

Diese spezifischen Ausführungen sollten zeigen, dass die Ergebnisse des *Scoring-Modells* nur als grobe Einschätzung zu verstehen sind, eventuell vorliegende kleinräumige Besonderheiten fallen hierbei durchs Raster und können nur durch weitere Recherchen und Vor-Ort Begehungen identifiziert werden.

Die einzelnen Schritte zur Handlungsempfehlung 1 lassen sich auch auf die anderen Marktgebiete des BWB übertragen. Die entsprechenden Daten zur Durchführung der Stadtteilmwertung (*Scoring-Modell*) können über die jeweiligen statistischen Ämter bezogen werden. Häufig werden die Daten im Rahmen eines statistischen Jahrbuchs veröffentlicht und kostenlos zur Verfügung gestellt. Bevölkerungsstrukturdaten werden neben den statistischen Ämtern aber auch von privatwirtschaftlichen Unternehmen (z.B. GfK Geomarketing) angeboten. Der Vorteil gegenüber den statistischen Ämtern liegt darin, dass der Datenpool deutlich größer ist. So verfügen Marktforschungsunternehmen häufig auch über räumliche Daten zu Beruf, Bildung als auch Lebensstil. Zwar könnte hierdurch die rentabelste Kundengruppe der Frühstückslieferdienste⁴¹ exakter lokalisiert werden, doch sind entsprechende Daten sehr teuer und die Validität ist nicht immer einsichtig. Im Falle von GfK Geomarketing kommt hinzu, dass bezahlbare Daten lediglich auf Postleitzahlenebene vorliegen. Diese Raumeinheiten weisen eine sehr unterschiedliche Größe auf und die Grenzen richten sich nicht nach zusammenhängenden Siedlungskörpern, sondern nach den Liefergebieten der *Deutschen Post AG*. Daten auf Stadtteilebene sind also in Bezug auf die Identifikation der Kernzielgruppe von Frühstückslieferdiensten sehr viel exakter und

⁴¹Paare mit zwei und mehr Kindern, Jung (25 – 45 Jahre), durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen, wenig Zeit, heimisch orientiert, kaum karriereorientiert, überdurchschnittliche Bildung, berufliche Stellung eher durchschnittlich.

zweckdienlicher. Mit Blick auf das Kosten-Nutzen Verhältnis empfiehlt der Verfasser dieser Arbeit daher das Zurückgreifen auf Daten der amtlichen Statistik.

Durch die Konzentration auf die Kernzielgruppe kommen räumliche Unterschiede bezüglich der Eignung einzelner Stadtteile sehr deutlich zum Vorschein. Dieses Vorgehen ist daher zur gezielten lokalen Marktbearbeitung klar zu empfehlen. Die Fokussierung auf die Kernzielgruppe birgt aber auch Risiken. Durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft sowie die Entwicklung zu Ein- und Zweipersonenhaushalten wird die Kernzielgruppe tendenziell eher schrumpfen. Mittel- und langfristig sollte also über die Miteinbeziehung weiterer Bevölkerungsgruppen in den Prozess der raumbezogenen Marktbearbeitung zumindest nachgedacht werden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 2: Miteinbeziehung weiterer Bevölkerungsgruppen

Neben der dem *Scoring-Modell* zu Grunde liegenden Kernzielgruppe von Frühstückslieferdiensten wurden in Kapitel 5.3 noch zwei weitere Zielgruppen identifiziert. Des Weiteren liegen mit der Gruppe der Probesteller (5.2) und der älteren Paare (3.3) zwei Potentialgruppen vor. Folgende Bevölkerungsgruppen kommen also als Grundlage weiterer räumlicher Analysen zum Nachfragepotential in Frage:

- **Paare im mittleren Alter mit einem Kind (VIB Familien)**
- **Junge kinderlose Paare (Young Globalists)**
- **Potentialgruppe: Ältere Paare (70/80+)**
- **Potentialgruppe: Probesteller (Junge Singlehaushalte)⁴²**

Der Verfasser dieser Arbeit empfiehlt vor allem die Miteinbeziehung der älteren Paare und der Young Globalists, die jungen Singles sowie die VIB Familien sind diesbezüglich eher zweitrangig, aber dennoch nicht zu vernachlässigen. Dies soll nachfolgend kurz erläutert werden.

Die Gruppe der **Young Globalists** wurde in Kapitel 5.3.2 als die zweitrentabelste Zielgruppe identifiziert. Außerdem wird sich diese Lebensstilgruppe laut den Prognosen des Zukunftsinstituts bis zum Jahr 2020 nahezu verdoppelt haben und ist daher künftig eine interessante Zielgruppe von Frühstückslieferdiensten. Nicht weniger interessant ist die Gruppe der **älteren Paare (70/80+)**. Diese sind zwar bisher noch nicht unter den BWB Kunden vertreten, dies sollte jedoch in Zukunft angestrebt werden. Zum einen wird diese Gruppe binnen kurzer Zeit stark anwachsen (Anteil der über 80 Jährigen: 2008: 4,8% > 2020: 7,0%), zum anderen passt das Angebot von Frühstückslieferdiensten zumindest in der Theorie (vgl. Kapitel 3.3.) sehr gut zu deren Bedürfnissen. Ältere Paare sind zudem sehr treu und weniger sprunghaft, mit Blick auf Bestellmenge und -häufigkeit ist hier demnach eine hohe Rentabilität zu erwarten. Von den drei älteren Paaren, die sich unter den BWB befinden, gaben passend hierzu zwei Paare an, ihren kompletten Bedarf an Backwaren über den BWB

⁴² Nähere Informationen zu den soziodemographischen, sozioökonomischen und psychographischen Merkmalen der einzelnen Gruppen sind den angegebenen Kapiteln zu entnehmen.

zu decken, diese Antwortmöglichkeit erfolgte bei den übrigen Befragten nicht ein einziges Mal. Auf der anderen Seite sind ältere Senioren jedoch auch sehr anspruchsvolle Kunden (v. a. bezüglich Service und Qualität), vor allem zur Neukundengewinnung müssten hier also entsprechende Anstrengungen (z.B. in Form eines intensiven persönlichen Beratungsgespräches) erfolgen (vgl. Convenience-Akademie 2005g, o. S.).

Die **VIB Familien** weisen ebenso wie die ältere Paare und die Young Globalists eine positive Bevölkerungsentwicklung auf (1,7 Mio. (2009) > 2,4 Mio. (2020)), die Rentabilität wurde hingegen als eher gering eingestuft. Gleiches kann von den **jungen Singles (Probesteller)** behauptet werden. Auch diese Gruppe, die im Prinzip den typischen convenience-orientierten Kunden darstellt, wird zukünftig von der Tendenz her eher anwachsen (vgl. Kapitel 2.1.1/ 2.1.2); die andererseits geringe Rentabilität aus Sicht von *BackWerk* resultiert bereits aus der Tatsache, dass eine Person einen deutlich geringeren Bedarf an Backwaren aufweist, als dies bei Mehrpersonenhaushalten der Fall ist. Im Falle der Miteinbeziehung der jungen Singles müssten gemäß den Ergebnissen der Gruppenvergleiche in Kapitel 5.6 gesonderte Anstrengungen in punkto Qualität der Ware und persönliche Betreuung der Probesteller unternommen werden. Des Weiteren sollte in dem Falle auf eine Liefergebühr verzichtet und der Bestellschluss zeitlich nach hinten verschoben werden. Die Gruppe der Probesteller ist vor allem in Gebieten mit einer unzureichenden Nahversorgung, insbesondere was Bäckereien betrifft, eine interessante Zielgruppe. Dass die Bäckereien im Falle der Probesteller als direkte Konkurrenz für den BWB zu sehen sind, zeigten die Auswertungen in Kapitel 5.4.1. Die Nähe zur Bäckerei ist zudem der Hauptgrund, weshalb sich die Probesteller gegen eine dauerhafte Kundschaft entschieden haben. Junge Singles sowie VIB Familien sind aus den genannten Gründen also nicht generell auszuschließen, sollten aber erst mit in den räumlichen Marktbearbeitungsprozess miteinbezogen werden, wenn entsprechende Anstrengungen für die erst genannten Gruppen nicht den erwünschten Erfolg erbrachten.

Bezüglich der räumlichen Analyse zum Nachfragepotential der angeführten Bevölkerungsgruppen muss das *Scoring-Modell* entsprechend der jeweiligen Merkmale logischerweise angepasst werden. Bei Betrachtung der **jungen Singles (Probesteller)** sollte dem *Scoring-Modell* zusätzlich das Kriterium „Dichte der wohnungsnahe Versorgung mit Bäckern“ hinzugefügt werden. Die Miteinbeziehung des mobilen Einzelhandels (Bäckerauto) als weitere Konkurrenz von Frühstückslieferdiensten wäre theoretisch sinnvoll, praktisch ist es jedoch eher schwer, Daten über die genauen Liefertouren fahrender Bäcker zu bekommen. Daten zu den Standorten von Bäckereien (zumindest aller Filialisten) sind über die Internetseite <http://www.wer-zu-wem.de/handel/> zu beziehen. Die Internetpräsenz beinhaltet eine Auflistung sowie eine ausführliche Beschreibung aller filialgeführten Bäckereien. Hierüber können die im jeweiligen Marktgebiet agierenden Anbieter herausgefiltert werden. Die Standorte der einzelnen Bäckerfilialen sind wiederum auf den Internetseiten der jeweiligen Anbieter aufgeführt. Nachdem der Fokus des ersten Teils der Handlungsempfehlungen rein auf der Nachfrageseite lag, erfolgt nun, gemäß dem Aufbau des empirischen Teils dieser Arbeit, die Integration der Angebotseite. Konkret geht es um verschiedene Möglichkeiten der Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse potentieller Kunden, um hiermit letztendlich die Nachfrage zu erhöhen bzw. vorhandene Kunden zu binden.

6.3 Anpassung des Angebots⁴³

Das Angebot des BWB kann zum einen durch die Systemzentrale in Essen, zum anderen durch den Franchisepartner des jeweiligen Marktgebietes gesteuert werden. Wie die Ausführungen im Emperieteil dieser Arbeit zeigen, liegt bezüglich der Bewertung des Angebots durch die Kunden kein signifikanter Unterschied zwischen dem Marktgebiet Frankfurt am Main und den andern Marktgebieten vor, weshalb sich die entsprechenden Handlungsempfehlungen an die Franchisepartner im Gesamten richten. Neben den BWB vor Ort kann aber auch die *BackWerk* Systemzentrale durch Vorgaben und spezielle Maßnahmen/Aktionen entscheidend am Erfolg beitragen. Dementsprechend erfolgt nachfolgend eine Aufteilung nach Franchisepartner und *BackWerk* Systemzentrale.

6.3.1 Der Beitrag der Franchisepartner

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 3: Verbesserung der Qualität/ Frische der Backwaren

Die Qualität der Ware ist neben Auswahl/ Sortiment die größte Schwäche des BWB, stellt aber für die Kunden eines der entscheidenden Gütekriterien dar. Konkret beanstandet wird hierbei hauptsächlich die fehlende Frische bzw. die Tatsache, dass die Backwaren zu trocken oder zu pappig sind. Dementsprechend besteht hierbei dringender Handlungsbedarf. Verbesserung könnte beispielsweise über die Verringerung der Zeitdifferenz zwischen Herstellung und Verzehr der Waren herbeigeführt werden. Dies könnte etwa durch die Optimierung bei der Routenplanung realisiert werden. Allgemein sollte darauf geachtet werden, dass die Ware z.B. nicht durch Eindringen von Feuchtigkeit beeinträchtigt wird. Ferner sollten verschiedenartige Backwaren nicht in dieselbe Tüte gepackt werden, auf Rauchen im Lieferfahrzeug ist zudem unbedingt zu verzichten.

Für die Qualität der Ware ist aber nur bedingt der Franchisepartner verantwortlich. So werden die Teiglinge, welche die Basis für das fertige Produkt darstellen, beispielsweise zentral bezogen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 4: Verbesserung der Kundenbetreuung

Die heutigen Konsumenten und insbesondere die convenience-orientierte Klientel des BWB haben sehr hohe Ansprüche an Service. Hierzu zählt unter anderem die Kundenbetreuung, welche beim Frühstückslieferservice im Wesentlichen aus dem telefonischen Kontakt besteht. Da dieser Aspekt eher eine Schwäche des BWB darstellt, sollten auch hier Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Der Kunde wünscht sich dabei vor allem die Möglichkeit, den jeweiligen BWB vor Ort im Falle etwaiger Fragen persönlich erreichen zu können. Bislang steht dem Kunden lediglich eine über die Systemzentrale laufende Bestellhotline zur

⁴³ Die Handlungsempfehlungen zum Angebot stützen sich in großen Teilen auf die einzelnen Antworten der offenen Fragen.

Verfügung. Weiterhin ist es anzuraten, die Kunden in regelmäßigen Abständen zu kontaktieren und sich über Zufriedenheit und eventuelle Änderungswünsche bei der Lieferung zu informieren. Hierbei könnten beispielsweise spezielle Vereinbarungen zum Ablageort der Lieferware getroffen werden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 5: Forcierung der Pünktlichkeit/ Zuverlässigkeit der Lieferung

Die pünktliche bzw. zuverlässige Lieferung ist ein Kernkriterium für den Erfolg von Lieferdiensten, dies geht sowohl aus Theorie als auch Kundenumfrage deutlich hervor. Dass die Kunden diesbezüglich mit dem BWB sehr zufrieden (Note: 1,9) sind und dies in großen Teilen sogar besonders schätzen, ist sehr erfreulich, dennoch sollten die Franchisepartner noch weitere Ressourcen in die Pünktlichkeit bzw. Zuverlässigkeit der Lieferung investieren. Ausbaufähig ist hier in besonderem Maße die Lieferung bei der kostenlosen Probestellung. Gerade vor dem Hintergrund, dass die potentiellen Kunden in der Regel morgens sehr wenig Zeit zur Verfügung haben, kann die konsequente Einhaltung der Lieferzeit die Neukundenquote entscheidend erhöhen.

6.3.2 Der Beitrag der BackWerk Systemzentrale

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 6: Umlegung der Liefergebühr auf die Produktpreise

Für Produkte und Dienstleistungen, die das Leben bequemer machen, besteht generell eine erhöhte Zahlungsbereitschaft seitens der Kunden. Diese wurde im theoretischen Teil dieser Arbeit anhand der Tankstellenshops (Akzeptierter Preisaufschlag: 22,2% (vgl. Kapitel 2.2.2)) verdeutlicht. Es liegt also nahe, dass auch bei Frühstückslieferdiensten eine erhöhte Zahlungsbereitschaft vorliegt. Dem Preisaufschlag stehen die BWB-Kunden jedoch nachweislich sehr kritisch gegenüber, wenn dieser offensichtlich in Form einer Liefergebühr in Rechnung gestellt wird. Daher wäre es empfehlenswert, die Liefergebühr zumindest unter der Woche abzuschaffen und stattdessen die Preise einzelner Produkte geringfügig zu erhöhen. Am Wochenende sind die Kunden eher bereit, einen entsprechenden Preisaufschlag, quasi als Wochenendluxus, zu entrichten. Daher empfiehlt es sich, die Liefergebühr an Sonn- und Feiertagen beizubehalten.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 7: Ausweitung des Sortiments

Die Konsumenten werden, was die Auswahl angeht, generell immer anspruchsvoller. Dass der BWB in diesem Bereich Nachholbedarf aufweist, wird klar durch die Kundenumfrage bestätigt. Da es sich bei den BWB Kunden um sehr hoch gebildete Kunden handelt und diese vermutlich einen höheren Wert auf gesunde Ernährung legen, empfiehlt sich die Sortimentserweiterung vor allem in Richtung hochwertige (Bio)Produkte. Weiterhin denkbar wäre das Anbieten von erweiterten Produkten, wie z.B. geschnittenem Brot. Gerade der durch Zeitarmut und Bequemlichkeit charakterisierte BWB Kunde weiß solche Zusatzleistungen sehr zu schätzen. Neben dem Kernsortiment Backwaren sollte ferner neben den bereits angebotenen Kaltgetränken über die Aufnahme weiterer Randsortimente wie z. B. Milch,

Zeitungen, Wurst, Käse oder Eier nachgedacht werden. Hierdurch könnte auch der geringe durchschnittliche Bestellwert pro Lieferung, eine generelle Schwäche von Frühstückslieferdiensten, erhöht werden.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 8: Erhöhung der Flexibilität bei der Bestellung

Der Bestellschluss (Telefon: 17 Uhr, Internet: 20 Uhr) des BWB sowie die Forcierung der regelmäßigen Bestellung widerspricht den Bedürfnissen des convenience-orientierten Kunden nach Flexibilität und Spontanität bzw. der Abkehr von regelmäßigen Mahlzeiten. Entsprechende Kritik ergab sich daher auch aus den Auswertungen der Kundenumfrage. Zum einen kann daher klar empfohlen werden, den Bestellschluss, zumindest bei der Online Bestellung, (bereits jetzt bestellen 80% der Kunden per Internet, Tendenz steigend) zeitlich nach hinten zu setzen. Dabei schätzt der Verfasser dieser Arbeit 24 Uhr als angemessen ein. Zum andern sollte die Möglichkeit der einmaligen Bestellung, als Alternative zur aktuell üblichen regelmäßigen Wochenbestellung, klarer als bisher beworben werden. Dies gilt im Besonderen, wenn eine Erweiterung des Kundenkreises um die jungen Singles (Probekäufer) angestrebt werden soll.

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 9: Einsatz zielgruppenspezifischer Werbung

Das Wissen, dass es sich bei Nachfragern von Frühstückslieferdiensten um eine spezielle Klientel handelt, ist auch im Rahmen der Gestaltung der Werbeträger (Flyer in den BackWerk Filialen, Internetseite, ...) als sehr nützlich einzustufen. Abgesehen von der Potentialgruppe der älteren Paare sind alle (potentiellen) Kunden des BWB durch Zeitarmut sowie ein hohes Bildungsniveau gekennzeichnet und schätzen wie bereits mehrfach erwähnt die Bequemlichkeit. Diese Aspekte sollten bei den Überlegungen zur Gestaltung der Flyer und vor allem der Internetseite unbedingt Berücksichtigung finden. Gerade der Gesichtspunkt der Zeitersparnis wird dabei bisher stark vernachlässigt. Dem könnte beispielsweise durch das Verwenden von Slogans wie „*Sparen Sie Zeit, und lassen Sie sich Ihr Frühstück direkt an die Haustüre liefern*“ entgegnet werden. Um auf die hohe Bildung der Kunden einzugehen, sollte auf die Verwendung eines angemessenen Schreibstils geachtet werden. Eine weitere Möglichkeit wäre das Werben auf fremden Internetseiten, welche verstärkt von hoch gebildeten Bevölkerungsschichten genutzt werden (z.B. Museen, Theater...).

HANDLUNGSEMPFEHLUNG 10: Forcierung der multimedialen Kundenansprache

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit dargelegt, war die Fixierung auf das Medium Internet einer der Gründe für den Untergang von Lebensmittellieferdiensten wie beispielsweise *einkauf24*. Dass *BackWerk* neben der Internetbestellung auch die Möglichkeit der Bestellung per Telefon anbietet, kann daher als Stärke angesehen werden. Entsprechend werden beide Möglichkeiten der Bestellung auch im Rahmen der Kundenumfrage ähnlich gut benotet. Trotz zunehmender Verbreitung des Internet sollte daher auch zukünftig nicht auf die telefonische

Kommunikation mit den Kunden verzichtet werden. Neben der Möglichkeit der Bestellung stellt das Telefon eine gute Möglichkeit der Kundenbetreuung seitens des BWB dar.

Die geschilderten Handlungsempfehlungen beziehen sich gemäß dem Kontext dieser Arbeit auf die Bedürfnisse der Nachfrageseite und zielen auf die Kundenerhöhung bzw. Kundenbindung ab. Um dieses zu realisieren, können aber auch nachfrageunspezifische Ansätze herangezogen werden. Denkbar ist hierbei zum Beispiel die Gewährung von Treuerabatten ab einer bestimmten Bestellmenge und -dauer. Eine weitere Möglichkeit stellt das weit verbreitete Marketingkonzept *Kunden werben Kunden* dar. Hierbei wird die erfolgreiche Vermittlung durch das Auszahlen einer Prämie belohnt.

Die Handlungsempfehlungen, die im Rahmen dieses Kapitels vorgestellt wurden, stellen wissenschaftlich fundierte Vorschläge dar. Inwieweit diese vor dem Hintergrund der internen Strukturen von *BackWerk* zu realisieren sind, soll im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter diskutiert werden, sondern obliegt der Geschäftsführung von *BackWerk*.

7. Fazit

Die vorliegende Arbeit lag der folgenden Leitfrage zu Grunde:

Inwiefern kann der BackWerk-Bote (insbesondere in Frankfurt am Main) die Erforschung der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst zur Erhöhung der wirtschaftlichen Rentabilität nutzen?

Um hierzu eine Antwort zu geben, wurden zwei Forschungsstränge entwickelt, die wiederum in insgesamt elf Forschungsfragen unterteilt sind. Der erste Strang beschäftigte sich dabei schwerpunktmäßig mit der Kundenstruktur sowie dem räumlichen Nachfragepotential von Frühstückslieferdiensten, der zweite Forschungsstrang geht der Frage nach, wie die Kunden verschiedene Angebotsaspekte des BWB im Speziellen bzw. von Frühstückslieferdiensten im Generellen bewerten. Aus diesen beiden Strängen wurden Probleme und Schwächen sowie Stärken und Chancen des BWB generiert, so dass Empfehlungen für eine wirtschaftlich rentablere Entwicklung in Form höherer Kundenzahlen sowie einer höheren räumlichen Kundendichte ausgegeben werden konnten.

Das empirische Kernstück dieser Arbeit lag dabei in einer Online-Umfrage bei den BWB Kunden bzw. in der statistischen Auswertung derselben. Zur Analyse des räumlichen Nachfragepotentials wurden zusätzlich stadtteilspezifische Bevölkerungsstrukturdaten des Untersuchungsgebietes Frankfurt am Main herangezogen.

Bezüglich der Struktur der BWB Kunden kann festgehalten werden, dass diese erwartungsgemäß nur einen kleinen Ausschnitt der Bevölkerung widerspiegelt. Es handelt sich dabei in erster Linie um Paare und Familien mit Kindern zwischen 30 und 50 Jahren, die allesamt durch geringe Zeitverfügbarkeit sowie ein sehr hohes Bildungsniveau gekennzeichnet sind. Die Tatsache, dass Frühstückslieferdienste also absolut nicht von der breiten Bevölkerungsmasse wahrgenommen werden, ist bereits ein wichtiges Ergebnis und verleiht der Analyse des räumlichen Nachfragepotentials zur Erhöhung der Kundendichte erst ihren Sinn. Als Grundlage hierzu erfolgte zunächst die Identifikation von Kundensegmenten. Bei diesem Prozess, in dem das theoretische Wissen mit den Ergebnissen der Kundenumfrage zusammengeführt wurde, konnte eindeutig ein Segment als Kernzielgruppe herausgefiltert werden. Es handelt sich dabei um **junge Paare mit mindestens zwei Kindern**⁴⁴.

Als weitere Grundlage für die räumliche Analyse wurde die Angebotsseite beleuchtet. Hierbei wurde überraschenderweise herausgefunden, dass für die Kunden von Frühstückslieferdiensten weder der wohnortnahe Bäckereiladen noch der mobile Bäckerwagen als Alternative zur Lieferung an die Haustüre in Frage kommt. Diese konkurrierenden Angebotsformen flossen daher nicht in die Analyse des Nachfragepotentials im Marktgebiet Frankfurt am Main mit ein.

Die besagte räumliche Auswertung fokussierte sich auf die oben beschriebene Kernzielgruppe und beinhaltete als weiteres Bewertungskriterium die Zahl der konkurrierenden

⁴⁴ Weitere Merkmale dieser Gruppe: Geringe Zeitverfügbarkeit, hohes Bildungsniveau, durchschnittliches Haushaltsnettoeinkommen und berufliche Stellung, heimische Freizeitorientierung, geringe Karriereorientierung.

Frühstückslieferdienste. Im Ergebnis lagen sehr deutliche räumliche Unterschiede bezüglich des Nachfragepotentials vor, sodass es unter Einbeziehung der Bevölkerungsdichte letztlich möglich war, das im Norden von Frankfurt gelegene Stadtteilensemble **Preungesheim-Berkersheim-Frankfurter Berg** eindeutig als rentabelstes Liefergebiet zu deklarieren.

Durch eine gezielte *Promotion* in den besagten Stadtteilen kann vor dem Hintergrund der Ergebnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass hier über die höhere Kundenzahl und -dichte eine signifikant höhere wirtschaftliche Rentabilität realisiert werden kann, als dies in den bisherigen innenstadtnahen Liefergebieten der Fall war. Effektivitätssteigernd wirkt sich zudem der hohe Bestellwert der Kernzielgruppe aus. Mit dem entwickelten *Scoring-Modell* zum räumlichen Nachfragepotential konnte der *BackWerk* Systemzentrale zudem ein Werkzeug zur Steigerung der Kundendichte an die Hand gegeben werden, welches mit vergleichsweise geringem Aufwand auch auf andere Marktgebiete zu übertragen ist.

Bezüglich des zweiten Forschungsstrangs, der Angebotsbewertung durch die BWB Kunden, konnten ebenfalls wichtige Erkenntnisse abgeleitet werden. So ging hieraus unter anderem hervor, dass die Erhebung einer Liefergebühr sowie die zeitliche Unflexibilität der Bestellung aus Kundensicht systembedingte Schwächen von Frühstückslieferdiensten darstellen, beim BWB im Speziellen konnten hingegen Qualität der Ware, Auswahl des Sortiments sowie Kundenbetreuung als wesentliche Schwachpunkte identifiziert werden. Auf der anderen Seite stellen die pünktliche und zuverlässige Lieferung sowie die verschiedenen Möglichkeiten der Bestellung und Bezahlung klare Stärken des BWB dar. Unter Hinzunahme der identifizierten Chancen und Risiken wurden hieraus verschiedene Handlungsfelder abgeleitet.

Dem lokalen Franchisepartner konnte dabei beispielsweise die Verbesserung von Produktqualität (insbesondere in Bezug auf die Frische der Waren) sowie Kundenbetreuung (z.B. telefonische Erreichbarkeit) empfohlen werden; die *BackWerk* Systemzentrale sollte sich unter anderem mit der Ausweitung des Sortiments (z.B. Ergänzung um weitere Warengruppen) und der Umlegung der Liefergebühr auf die Produktpreise befassen.

Der Autor dieser Arbeit geht davon aus, dass aus der Umsetzung der aufgezeigten Handlungsfelder eine deutliche Erhöhung der Kundenzufriedenheit resultiert. Hierdurch werden nicht nur bestehende Kunden gebunden; durch eine positive Mund zu Mund Propaganda sowie eine erhöhte Kundengewinnungsquote im Falle der kostenlosen Probebestellungen kann auch die Kundenzahl erhöht werden. In der Konsequenz kann hierüber auch eine Erhöhung der Kundendichte und somit wiederum eine höhere Rentabilität erzielt werden.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die im Rahmen dieser Arbeit betriebene Erforschung der Nachfrageseite im Frühstückslieferdienst einen deutlichen wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen *BackWerk* bzw. den BWB (insbesondere im Marktgebiet Frankfurt am Main) darstellt, wenngleich diese Aussage in Bezug auf den integrierten Lebensstilansatz aufgrund eingeschränkter Datenverfügbarkeit auf der räumlichen

Ebene nur sehr bedingt gilt. Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, dass der BWB in Frankfurt am Main sowie in anderen Marktgebieten unter Einhaltung der ausgegebenen Handlungsempfehlungen künftig in der Lage sein wird, den *Break Even*-Punkt zu überschreiten und somit Gewinne zu generieren. Diese Einschätzung wird auch vom Kooperationspartner *BackWerk* bzw. *Business Development Manager* (BWB) *André Bories* geteilt.

Wie bereits im Einleitungskapitel erwähnt, stellt die Convenience-Bewegung, welche im Wesentlichen als Folge sich ändernder gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zu verstehen ist, einen der Megatrends im Verhalten der Konsumenten dar. Im Gegensatz etwa zum US-amerikanischen Markt befindet sich der Trend nach mehr Bequemlichkeit im europäischen Kontext erst am Anfang seiner Entwicklung, wobei dies im Besonderen für die Angebotsseite gilt. Dementsprechend bietet der Markt derzeit hohes Potential für Konzepte wie den Frühstückslieferdienst. Um diese gewinnbringend betreiben zu können, ist jedoch ein gezieltes Marketing, insbesondere in Bezug auf die Wahl der Liefergebiete unerlässlich. Im Rahmen dieser Arbeit wurde dabei vor allem die Kernzielgruppe der jungen Paare mit mindestens zwei Kindern betrachtet. Die Konzentration auf diesen Kundenkreis ist sicherlich für den Markteinstieg zu empfehlen, vor dem Hintergrund des wachsenden Konkurrenzdrucks sowie der Schrumpfung der Kernzielgruppe infolge demographischer Veränderungen sollten jedoch mittel- und langfristig sowohl die weiteren identifizierten Zielgruppen⁴⁵, als auch die Potentialgruppen⁴⁶ in den Prozess der Wahl der Liefergebiete als auch der Gestaltung des Angebotes miteinbezogen werden. Um sich künftig im Markt behaupten zu können, sollte der BWB zudem die Lieferung von Backwaren in Büros (z.B. für Konferenzen, Meetings) weiter ausbauen.

⁴⁵ Paare im mittleren Alter mit einem Kind (VIB Familien)/ Junge kinderlose Paare (Young Globalists) (vgl. Kapitel 5.3.1).

⁴⁶ Älteren Paare (70/80+) (vgl. Kapitel 3.3) / Junge Singles (vgl. Kapitel 5.2).

Literaturverzeichnis

Allgemeine BäckerZeitung (2006): Essen ausser Haus bleibt Wachstumsmarkt. Stuttgart.

Allgemeine BäckerZeitung (2007a): Bäcker arbeiten mit Lieferdienst. Stuttgart.

Allgemeine BäckerZeitung (2007b): Täglich´ Brot wird vermehrt außer Haus verzehrt. Stuttgart.

Allgemeine BäckerZeitung (2008): Mit Snacks und Service Häppchenkultur bedienen. Stuttgart.

Allgemeine BäckerZeitung (2009a): Im Frühstücks-Liefergeschäft zweistellig zugelegt. Stuttgart.

Allgemeine BäckerZeitung (2009b): Lieferservice hat Konjunktur. Stuttgart.

Backhaus, Klaus (2008): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 12. Aufl., Berlin u.a..

Berger, Doris (2007): Lebensstile und Kaufentscheidungsverhalten der multioptionalen Konsumenten. Eine empirische Analyse am Beispiel der Wiener Kaffeehäuser. Saarbrücken.

Borges, Malte (2004): Lieferservice - Snacks per Mausklick. – In: Snaxx Magazin, H. 3, S. 55.

Bortz, Jürgen (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6. Aufl., Heidelberg.

Bundeszentrale für politische Bildung (2009): Die soziale Situation in Deutschland. http://www1.bpb.de/wissen/37OUAU,0,0,Die_soziale_Situation_in_Deutschland.html (17.09.2009).

Convenience-Akademie (2005a): Bäckerei und Convenience - zur Nachahmung empfohlen. <http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/arbeitshilfen/archiv/index.html> (06.08.2009).

Convenience-Akademie (2005b): Convenience on the way. What´s up 2005? <http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/arbeitshilfen/archiv/index.html> (06.08.2009).

Convenience-Akademie (2005c): Der Konsument der Zukunft. <http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/consumer/archiv/index.html> (06.08.2009).

Convenience-Akademie (2005d): Konsumverhalten - Verändern sich Anspruch und Kundenverhalten im Seniorenalter? <http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/consumer/archiv/index.html> (06.08.2009).

Convenience-Akademie (2005e): Konsumverhalten und Auswirkungen auf die Handelslandschaft. <http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/consumer/archiv/index.html> (06.08.2009).

Convenience-Akademie (2005f): Standortmanagement - Mehr Chancen durch Convenience. <http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/arbeitshilfen/archiv/index.html> (06.08.2009).

- Convenience-Akademie (2005g): Szenario: Conveniencemarkt in 50 Jahren.
<http://www.convenience-akademie.de/marktdaten/consumer/archiv/index.html>
 (06.08.2009).
- Convenience-Akademie (2007): Die Chancen im Geschäft mit den Senioren.
<http://www.convenience-akademie.de/trends/index.html> (06.08.2009).
- Dangschat, Jens (2007): Lebensstile, soziale Lagen und Siedlungsstrukturen. (Forschungs- und Sitzungsberichte der Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Bd. 230). Hannover.
- Deges, Sonja (2009): Rollende Märkte als Lösungsansätze zur Nahversorgung im ländlichen Raum? Das Beispiel des mobilen Händlers "Heiko" in der Eifel. (Unveröffentlichte Staatsexamensarbeit). Trier.
- Dziemba, Oliver/ Wenzel, Eike (2009): Marketing 2020. Die elf neuen Zielgruppen - wie sie leben, was sie kaufen. Frankfurt.
- EH Retail Institute (2008): Handel aktuell. Ausgabe 2008/2009. Köln.
- Eismann AG (2009): Zahlen und Fakten.
http://www.eismann.de/img/cms/news/eismann_Zahlen_Fakten2009.pdf (20.09.2009).
- Fahrzeugwerk Borco-Höhns GmbH + Co. KG (2009): Der Megatrend "convenience" bestimmt die Zukunft! http://www.borco.de/service_trends.htm (06.08.09).
- Feußahrens, Nicole (2009): Konzept Mobiler Verkauf: Wenn der Bäcker zweimal klingelt. – In: Backjournal, H. 7, S. 44–47.
- FranchisePORTAL GmbH (2009): Franchise-Kette Backwerk mit über 260 Standorten.
<http://www.franchiseportal.de/franchise-news/Franchise-Kette-Backwerk-mit-ueber-260-Standorten.htm> (21.10.2009).
- Google Inc. (2007): Google earth. <http://earth.google.de> (28.01.2010).
- Havekost, Carola (2001): Tankstellenshops. Dortmund.
- Heck, Rainer (2004): Geschäfte unterwegs - Umsatz auf die Schnelle? – In: Snaxx Magazin, H. 4, S. 10–14.
- Heiermann, Martin/ Eschbach, Martin (2009): Markt Convenience - Sofort reinbeißen und sich wohlfühlen. – In: Handelsjournal, H. 3, S. 29–31.
- Heinritz, Günter/ Klein, Kurt E./ Popp, Monika (2003): Geographische Handelsforschung. Berlin.
- Helmke, Bjoern (2002): E-Supermärkte nagen am Hungertuch. Den Lebensmittel-Heimlieferdiensten fehlt es an Resonanz und passenden Logistikkonzepten. – In: Deutsche Verkehrszeitung, H. 1, . o. S..
- Institut zur Erforschung und Förderung des mobilen Handels GmbH (2003): Ergebnisse der Besucherbefragungen anlässlich der Frühjahrsschau des Fahrzeugwerkes Borco-Höhns GmbH + Co KG 2003. http://www.imoha.de/Ergeb03_Borco_Homepage.pdf
 (06.08.2009).

- Kapell, Elisabeth (2001): Das grosse Sterben: Markant Easy Shopping, LeShop, Uniriese.de und Einkauf24 gehen. – In: Lebensmittel Zeitung, Jg. 2001, H. 12. o. S..
- Klenk, Dieter/ Sonnentag, Detlef/ Weckesser, Peter (2004): Der erfolgreiche Getränke-Heimservice. Neu-Isenburg.
- Koehler, Friedrich (1987): "Eismann" Tiefkuehl-Heimservice: Erfolg durch Direkt-Kontakt zum Verbraucher. – In: Marketing Journal, Jg. 20, H. 3, S. 222–229.
- KPMG (2004): Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel. Berlin.
- KPMG/ EHI-Retail Institute (2006): Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Berlin u.a..
- Kugler, Christof (2008): Eiskalt und hungrig. – In: AOK vigo Management, Jg. 2008, H. 2, S. 16–17.
- Kulke, Elmar (2005): Räumliche Konsumentenverhaltensweisen. – In: Kulke, Elmar (Hrsg.): Geographische Handelsforschung: Dem Konsumenten auf der Spur. Passau. S. 9-26.
- Kunze, Oliver (2006): Tourenplanung für den eCommerce-Lebensmittel-Heimlieferservice (Wissenschaftliche Berichte des Institutes für Fördertechnik und Logistiksysteme der Universität Karlsruhe (TH), Bd. 67). Karlsruhe.
- Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 9. Aufl., Wiesbaden.
- Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH (2009): Morgengold bringt`s. <http://www.morgengold.de/live/?country=DE> (28.01.10).
- Müssigmann, Nikolaus (2007): Strategische Liefernetze. Evaluierung, Auswahl, kritische Knoten. Wiesbaden.
- Norddeutscher Rundfunk (2009): Die Renaissance des Krämerladens. <http://www.tagesschau.de/ausland/konbini100.html> (06.08.2009).
- Nordén, Bengt (2005): Household desires on home delivery: an empirical study on attended reception of convenience goods. – In: Grocery e-commerce, S. 58–78.
- o. N. (1999): Marketingkommunikation. Bei Anruf Lebensmittel. – In: Werben & Verkaufen, Jg. 23, H. 23, S. 94–96.
- o. N. (2001): Menü-Bringdienst. – In: Die Geschäftsidee, Jg. 19, H. 1, S. 19–28.
- Pfaffenbach, Carmella/ Reuber, Paul (2005): Methoden der empirischen Humangeographie. Braunschweig.
- Raab-Steiner, Elisabeth (2008): Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 1. Aufl., Wien.
- Reckendrees, Alfred (2007): Die bundesdeutsche Massenkonsumgesellschaft 1950 - 2000. (Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, H. 2). Berlin.
- Rode, Jörg (2008): Voller Durchblick. – In: Lebensmittel Zeitung, Jg. 2008, H. 48, S. 56.

- Rohrßen, Henning (2004): Verbraucherverhalten - Konsumenten der Zukunft. – In: Snaxx Magazin, H. 3, S. 56–57.
- Schmelzer, Geert (1999): Einzelhandel: Saft und Salat frei Haus. – In: Impulse, H. 7, S. 104–105.
- Schnell, Rainer/ Hill, Paul B./ Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Aufl., München.
- Schwarz, Steffen (2004): Home Meal Replacement: Mehr als ein Ersatz. – In: Snaxx Magazin, H. 4, S. 26–27.
- Scopas medien AG (2009): ohne Titel.
http://images.google.de/imgres?imgurl=http://d11b.de/blog/wp-content/uploads/2008/03/trinkhalle.jpg&imgrefurl=http://d11b.de/blog/2008/03/taktik-fuer-fortgeschrittene-anfaenger-teil-1/&usg=__u2pENdyf9HBhVvKIQMqLM_9xWww=&h=375&w=500&sz=35&hl=de&start=3&sig2=0VlAD2BIVKJNpgyFrbcQrA&um=1&tbnid=KgyNlJdYjEa9hM:&tbnh=98&tbnw=130&prev=/images%3Fq%3DTrinkhalle%26hl%3Dde%26rlz%3D1R2GGL_L_de%26sa%3DN%26um%3D1&ei=5dyzSqi6Eoexsgan3rnuDA (18.09.2009).
- Siebel, Katrin (2009): Mobile Vitamine/ Konzepte. – In: food service, Jg. 27, H. 5, S. 42.
- Siebel, Lars (2000): Food Logistics. Lebensmittel via Internet. Trends, Konzepte und logistische Probleme. Düsseldorf.
- Sinus Sociovision GmbH (2009): Sinus Milieus.
<http://www.sociovision.de/de/loesungen/sinus-milieus.html> (06.08.09).
- SPAR Handelsgesellschaft mbH (2009): Spar Express.
http://www.spar.de/spar_express_flughafen.html (18.09.2009).
- Stadt Frankfurt am Main (2010a): Stadtteile.
<http://www.frankfurt.de/sixcms/detail.php?id=2835> (11.01.2010).
- Stadt Frankfurt am Main (2010b): Bürgerbefragung des Regionalrates Frankfurter Berg 2000/2001. <http://www.gewalt-sehen-helfen.de/Projekte/Studie-Buergerbefragung-Ffmberg%20190KB.pdf> (28.01.2010).
- Statista GmbH (2009): Sozio - ökonomisches Panel.
<http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/102124/umfrage/art-der-beruflichen-stellung/> (03.12.09).
- Statistisches Bundesamt (2009a): Statistisches Jahrbuch 2009 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009b): Bevölkerung.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Navigation/StatistiSta/Bevoelkerung/Bevoelkerung.psml;jsessionid=6C797A43FA864FC289A7C2A6BFB46659.internet> (23.11.2009).

- Steinle, Andreas/ Dziemba, Oliver/ Pock, Benny (2007): *Lebensstile 2020. Eine Typologie für Gesellschaft, Konsum und Marketing*. Kelkheim.
- Steins, Falk (2004): *Mobile Verbraucher - Die Zeitsparer kommen.* – In: *Snaxx Magazin*, H. 4, S. 16–20.
- Swoboda, Bernhard / Morschett, Dirk (2001): *Convenience-oriented shopping. A model from the perspective of consumer research.* – In: Frewer, Lynn/ Risvik, Einar/ Schifferstein, Hendrik (Hrsg.): *Food, people and society*. Berlin. S. 177–196.
- Tomczak, Torsten (1999): *Alternative Vertriebswege. Factory-outlet-Center, Convenience-Stores, Direct-Distribution, Multi-level-Marketing, Electronic Commerce, Smart-Shopping*. St. Gallen.
- Verband Region Stuttgart (2001): *Das Ende der Nahversorgung? - Studie zur wohnungsnahen Versorgung*. Stuttgart.
- Witherton Jones Publishing Ltd. (2009): *Convenience Shopping*.
<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/convenience-shopping/convenience-shopping.htm> (06.08.2009).
- Zanner, Harald (1988): *Vertriebskonzepte: Lebensmittel per Heimservice.* – In: *Wirtschaftswoche*, H. 23, S. 72–77.
- Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard (1998): *Convenience - Bedeutung eines neuen Konsumtrends.* – In: *magazin forschung*, H 2, S. 7–10.
- Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard (2001): *Grundbegriffe des Marketing. Marktorientiertes globales Management-Wissen*. 5. Aufl., Stuttgart.
- Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (2009): *Außer-Haus-Verzehr nimmt zu!* <http://www.baeckerhandwerk.de/Ausser-Haus-Verzehr-nimmt-zu.89.0.html> (11.08.2009).

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Die Kundenstruktur der Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH (E-mail Kontakt)	CVI
Anhang 2: Anschreiben im Rahmen der Online Umfrage	CVIII
Anhang 3: Online Fragebogen	CX
Anhang 4: Kunden und Probesteller nach Haushaltsgröße	CXVIII
Anhang 5: Auswertung der offenen Fragen	CXIX
Anhang 6: Anteil der Familien mit zwei und mehr Kindern und Anteil der 25 bis unter 45 Jährigen nach Stadtteilen in Frankfurt am Main	CXXI

Anhang

Anhang 1: Die Kundenstruktur der Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH (E-mail Kontakt)

An Carmen Gutjahr <c.gutjahr@morgengold.de>

Datum 27. August 2009 11:49

Betreff Re: Diplomarbeit

Gesendet von googlemail.com

Hallo Frau Gutjahr,

Vielen Dank für Ihre Mail und die Erfolgswünsche.

Wäre es Herrn Rudolph bzw. einem anderen Mitarbeiter vielleicht dennoch möglich, in 2 Sätzen kurz auf folgende Frage zu antworten:

Welches sind typischerweise die Kunden von Morgengold (nach Alter, Haushaltsgröße, Einkommen, ...)?

Es wäre mir wirklich enorm wichtig, diese Information zu bekommen. Zu der Frage fand ich weder in der Literatur noch bei Branchenexperten eine Antwort. Die meisten Experten hatten mich an Morgengold verwiesen.

Gerne schicke ich Ihnen auch eine Immatrikulationsbescheinigung und die Anmeldung zu meiner Diplomarbeit um nachzuweisen, dass die Informationen rein wissenschaftlichen Zwecken dienen.

Vielen Dank im Voraus für Ihre Bemühungen

MFG

Pascal Schmitt

Von Carmen Gutjahr <c.gutjahr@morgengold.de>
An Pascal Schmitt <p.schmitt82@googlemail.com>

Datum 17. September 2009 13:40
Betreff AW: Diplomarbeit

Hallo Herr Schmitt,

bitte entschuldigen Sie meine verspätete Antwort auf Ihre E-Mail. Ich war im Urlaub und konnte daher Ihre E-Mail nicht früher lesen.

Bitte senden Sie uns doch als Nachweis Ihre Immatrikulationsbescheinigung und die Anmeldung zu Ihrer Diplomarbeit zu.

Unser Kundenkreis setzt sich vornehmlich aus jungen Familien mit Kindern, i. d. R. 3-4 Personen-Haushalte zusammen.

Vorab vielen Dank.

Mit freundlichen Grüßen

Carmen Gutjahr

Morgengold Frühstücksdienste Franchise GmbH
Ehrenhaldenstaffel 3
70192 Stuttgart

Tel. 0711 / 248 97 916
Fax. 0711 / 248 97 98

Registergericht Stuttgart HRB 17096
Geschäftsführer: Franz Smeja & Jürgen Rudolph

c.gutjahr@morgengold.de
www.morgengold.de

Anhang 2: Anschreiben im Rahmen der Online Umfrage

Erste Email vom 26. Oktober:

Sehr geehrte Kundinnen und Kunden des BackWerk-Boten,
sehr geehrte Interessentinnen und Interessenten,

Ich bin Student der angewandten Humangeographie an der Universität Trier, schreibe gerade meine Diplomarbeit in Kooperation mit der Firma BackWerk und führe in diesem Zusammenhang eine Umfrage durch.

Ich beschäftige mich in meiner Diplomarbeit mit dem Markt der Lieferservicekunden (speziell im Frühstückslieferdienst). Der Erfolg meiner Arbeit hängt entscheidend von Ihrer Mithilfe ab. Als kleines Dankeschön verlost BackWerk unter allen Teilnehmern auch mehrere Bestellscheine.

Ich bitte Sie daher höflich, sich einen Moment Zeit zu nehmen und an dieser Online Umfrage teilzunehmen. Alles was Sie hierfür tun müssen, ist dem folgenden Link zu folgen. Hierüber erhalten Sie weitere Informationen zu der Umfrage.

http://www.unipark.de/uc/Umfrage_BackWerk-Bote/

Die Anonymität Ihrer Angaben und deren Verwendung für meine Diplomarbeit sichere ich Ihnen hiermit ausdrücklich zu.

Für Ihre unterstützende Hilfe möchte ich mich schon jetzt recht herzlich bedanken. Teilnehmen können Sie noch bis zum 12. November.

Mit freundlichen Grüßen
Pascal Schmitt

Erinnerungsmail vom 2. November 2009

Hinweis! Dies ist eine Erinnerungsnachricht meiner Mail von letzter Woche. Falls Sie bereits an der Umfrage teilgenommen haben, betrachten Sie dieses Schreiben als gegenstandslos und entschuldigen Sie bitte die Unannehmlichkeiten.

Sehr geehrte Kundinnen und Kunden des BackWerk-Boten,
sehr geehrte Interessentinnen und Interessenten,

Ich bin Student der angewandten Humangeographie an der Universität Trier, schreibe gerade meine Diplomarbeit in Kooperation mit der Firma BackWerk und führe in diesem Zusammenhang eine Umfrage durch.

Ich beschäftige mich in meiner Diplomarbeit mit dem Markt der Lieferservicekunden (speziell im Frühstückslieferdienst). Der Erfolg meiner Arbeit hängt entscheidend von Ihrer Mithilfe ab. Als kleines Dankeschön verlost BackWerk unter allen Teilnehmern auch mehrere Bestellscheine.

Leider war die Rücklaufquote nach meiner ersten Email letzte Woche nicht so hoch wie erwartet. Daher bitte ich Sie erneut sehr höflich, sich einen Moment Zeit zu nehmen und an dieser Online Umfrage teilzunehmen. Alles was Sie hierfür tun müssen, ist dem folgenden Link zu folgen. Hierüber erhalten Sie weitere Informationen zu der Umfrage.

http://www.unipark.de/uc/Umfrage_BackWerk-Bote/

Die Anonymität Ihrer Angaben und deren Verwendung für meine Diplomarbeit sichere ich Ihnen hiermit ausdrücklich zu.

Für Ihre unterstützende Hilfe möchte ich mich schon jetzt recht herzlich bedanken. Teilnehmen können Sie noch bis zum 12. November.

Mit freundlichen Grüßen
Pascal Schmitt

Anhang 3: Online Fragebogen

Einleitungstext



Universität Trier



backWERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!

Herzlich willkommen zu meiner Online Befragung!

Ich danke Ihnen zunächst für Ihre Teilnahmebereitschaft.

Die Erkenntnisse dieser Umfrage dienen in erster Linie der Antfertigung meiner Abschlussarbeit. Des weiteren tragen Sie mit Ihrer Teilnahme entscheidend zur Verbesserung des Angebotes des backWerk-Boten bei.

Unter allen Teilnehmern verlost backWerk darüber hinaus mehrere Bestellgutscheine im Wert von jeweils 5 Euro. Hierfür müssen Sie lediglich Ihre Namen sowie Ihre Postleitzahl angeben, sodass wir den Gewinn auch später zuordnen können. Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben anonym behandelt. Falls Sie dennoch keine Angaben zu Ihrem Namen machen wollen, sind sie trotzdem herzlich eingeladen, bei der Umfrage mitzumachen.

Für die Beantwortung der folgenden Fragen benötigen Sie in etwa 10 Minuten Zeit.

Zu Frage 1



Universität Trier



backWERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!

Warum sind Sie bisher noch kein Kunde beim BackWerk-Boten?

Bitte geben Sie Ihre Antwort in Stichworten an.

Frage 1
(Filterfrage)



Universität Trier



backWERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!

Wie häufig bestellen Sie beim BackWerk-Boten?

☐ Ich bestelle in der Regel täglich

☐ Ich bestelle mindestens 1 Mal pro Woche

☐ Ich bestelle nur gelegentlich

☐ Ich habe einmalig die kostenlose Probebestellung genutzt

☐ Ich bin ehemaliger Kunde des BackWerk-Boten

☐ Keine Angabe

Zu Frage 1



Universität Trier



backWERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!

Weshalb nehmen Sie das Angebot des BackWerk-Boten nicht mehr in Anspruch?

Bitte geben Sie Ihre Antwort in Stichworten an.

Frage 2



Universität Trier



Einmal grob geschätzt: Wie hoch ist / war Ihr wöchentlicher Bestellwert im Schnitt?

- ☐ Weniger als 5 €
- ☐ 5 - 10 €
- ☐ 10 - 20 €
- ☐ 20 - 30 €
- ☐ 30 - 40 €
- ☐ Mehr als 40 €
- ☐ Keine Angabe

Frage 3



Universität Trier



Wenn Sie einmal Ihren kompletten Haushaltsverbrauch von Backwaren zusammenrechnen (auch dass, was Sie außer Haus essen). Wie viel davon bestellen Sie beim BackWerk-Boten bzw hatten Sie üblicherweise beim BackWerk-Boten bestellt?

- ☐ Maximal 25%
- ☐ 25 - 50 %
- ☐ 50 - 75 %
- ☐ Mehr als 75 %
- ☐ Ich/ wir bestelle (n) alle Backwaren beim BackWerk-Boten
- ☐ Keine Angabe

Frage 4



Universität Trier



"Ich bestelle unter anderem deswegen beim BackWerk-Boten, weil die Einkaufsmöglichkeiten für Backwaren in der Nähe meiner/ unserer Wohnung nicht so gut sind!"
Bitte bewerten Sie diese Aussage.

- ☐ Das ist richtig
- ☐ Das stimmt teilweise
- ☐ Das ist falsch
- ☐ Keine Angabe

Frage 5
(Filterfrage)



Universität Trier



Hätte ich bessere Einkaufsmöglichkeiten für Backwaren in Wohnungsnahe, würde ich...

- ☐ ...mein Frühstück morgens lieber selbst einkaufen und auf den BackWerk-Boten verzichten
- ☐ ...mein Frühstück auch mal selbst einkaufen und weniger/ seltener beim BackWerk-Boten bestellen
- ☐ ... Den BackWerk-Boten genauso oft nutzen. Ich genieße es einfach, für mein Frühstück gar nicht aus dem Haus gehen zu müssen, egal wie weit das nächste Geschäft entfernt ist
- ☐ Diese Frage stellt sich für mich nicht. Ich bin sehr zufrieden mit meinen wohnortnahen Einkaufsmöglichkeiten und bestelle aus anderen Gründen beim BackWerk-Boten
- ☐ Keine Angabe

Zu Frage 5





back BOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Universität Trier

Angenommen in der direkten Nähe Ihrer Wohnung gäbe es verschiedene Geschäftstypen: Wo würden Sie dann Ihre Backwaren hauptsächlich einkaufen?
Bitte NUR eine Nennung

☐ C Bäckerei/ Bäckereifiliale im Supermarkt
☐ C Discounter/ Supermarkt/ Verbrauchermarkt
☐ C Tankstellenshop/ Bahnhofsshop / Kiosk / Trinkhalle
☐ C Wochenmarkt
☐ C Sonstiges
☐ C Keine Angabe

Frage 6





back BOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Universität Trier

Welches sind für Sie die wichtigsten Gründe, einen Frühstückslieferdienst zu nutzen?
Mehrfachnennung möglich

☐ Ich spare Zeit, weil ich nicht an der Kasse/ Theke warten muss
☐ Ich spare Zeit, weil ich mir dadurch den lästigen Gang zum Bäcker (oder ähnlichen) spare
☐ Es ist bequem, weil ich keine Tüten nach Hause tragen muss
☐ Es ist bequem, weil ich morgens nicht aus dem Haus gehen muss
☐ Ich bin aufgrund körperlicher Einschränkungen nicht mobil und daher auf Services wie Lieferdienste angewiesen
☐ Das Nutzen eines Frühstückslieferdienstes drückt auch meinen persönlichen Lebensstil aus
☐ Durch die regelmäßige Bestellung habe ich jederzeit frische Backwaren im Haus
☐ Ich spare Geld, weil die Lieferkosten geringer sind als die Fahrtkosten, wenn ich mir die Sachen selbst besorge
☐ Sonstiges:
☐ Keine Angabe

Frage 7





back BOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Universität Trier

Was spricht aus Ihrer Sicht gegen die Nutzung eines Frühstückslieferdienstes?
Mehrfachnennung möglich

☐ Die Zusatzkosten für die Liefergebühr stören mich
☐ Ich fröhstücke eigentlich nicht regelmäßig
☐ Ich kaufe mein Frühstück auch gerne auf dem Weg zur Arbeit/ unterwegs
☐ Ein Frühstückslieferdienst kann das Flair beim morgendlichen Gang zum Bäcker bzw. das Gespräch mit dem Thekenpersonal nicht ersetzen. Das vermisse ich beim Frühstücksservice
☐ Ich bin unflexibel, da ich mich spätestens am Vortag festlegen muss, was ich am nächsten Morgen frühstücken will
☐ Sonstiges:
☐ Keine Angabe

Frage 8
(Filterfrage)





back BOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Universität Trier

Kennen Sie neben dem BackWerk-Boten noch weitere Frühstückslieferdienste?

☐ C Ja und zwar ...
☐ C Nein
☐ C Keine Angabe

Zu Frage 8



Universität Trier

back
WERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!



Nutzen Sie weitere Frühstückslieferdienste?

☐ Ja, und zwar ...

☐ Nein

☐ Keine Angabe

Frage 9



Universität Trier

back
WERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!



Wäre ein Bäckerauto / Führender Bäcker (vorausgesetzt es gäbe so etwas in ihrem Stadt- / Ortsteil) eine Alternative zum BackWerk-Boten?

☐ Ja, auf jeden Fall

☐ Ja, aber nur, wenn das Auto in unmittelbarer Nähe meines Hauses halten würde

☐ Nein

☐ Keine Angabe

Frage 10



Universität Trier

back
WERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!



Thema Freizeit: Haben Sie üblicherweise eher genügend oder zu wenig Freizeit?

☐ Freizeit habe ich nur sehr selten

☐ Ich habe eher zu wenig Freizeit

☐ Ich habe genügend Freizeit, nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig

☐ Ich habe mehr Freizeit, als ich bräuchte

☐ Keine Angabe

Frage 11



Universität Trier

back
WERK BOTE
Frisch. Einfach. Günstig!



Welcher Freizeittyp sind Sie?

☐ Eher außer Haus Typ (Kino, Theater, Konzert, Kneipe, Disco, Sport, Reisen)

☐ Eher Heimischer Typ (Lesen, Fernsehen, Freunde einladen, Heimwerken)

☐ Beides hat in etwa den gleichen Stellenwert

☐ Keine Angabe

Frage 12



backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Universität Trier

Welchen Stellenwert haben Beruf und Karriere in Ihrem Leben?

☐ Mein Motto lautet: "Ich lebe, um zu arbeiten". Arbeit bedeutet für mich Erfüllung und Selbstverwirklichung

☐ "Ich arbeite, um zu leben": Wichtig ist mir bei meiner Arbeit das Einkommen, mit dem ich mein Leben wunschgemäß gestalten kann

☐ Meine Einstellung bezüglich Arbeit liegt irgendwo dazwischen

☐ Keine Angabe

Frage 13



backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Universität Trier

Wie viele Stunden PRO WOCHE bringen Sie im Schnitt für Arbeit und/oder Studium, Ausbildung, Weiterbildung etc. auf, wenn Sie einmal alles zusammenrechnen? Rechnen Sie bitte auch die Fahrtzeiten mit ein.

☐ Unter 20 Stunden

☐ 20 - 30 Stunden

☐ 30 - 40 Stunden

☐ 40 - 50 Stunden

☐ 50 - 60 Stunden

☐ Über 60 Stunden

☐ Keine Angabe

Frage 14



backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Universität Trier

Wie viele STUNDEN PRO WOCHE verbringen die übrigen Haushaltsmitglieder (über 18 Jahre) mit Arbeit und/ oder Studium, Ausbildung, Weiterbildung, etc.?

	< 20	20-30	30-40	40-50	50-60	> 60	K ₀ Entfällt
Person 1	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Person 2	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Person 3	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Person 4	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Person 5	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Frage 15



backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Universität Trier

Wie stehen Sie zum LEBENSMITTEL EINKAUF?

☐ Einkaufen empfinde ich als lästige zeitaufwändige Pflicht und ich nutze meine Freizeit lieber für andere Dinge

☐ Es kommt schonmal vor, dass ich vom Einkaufen genervt bin, meistens gehe ich dennoch gerne einkaufen

☐ Einkaufen sehe ich als festen Bestandteil meiner Freizeit. Es ist für mich auch eine Art Ausgleich

☐ Keine Angabe

Frage 16



Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Wie bewerten Sie folgende Merkmale des BackWork-Boten, indem Sie jeweils eine Schulnote von 1 bis 6 vergeben!
1=sehr gut 2=gut 3=befriedigend 4=ausreichend 5=mangelhaft 6=ungenügend

	1	2	3	4	5	6	Keine Angabe
Preis der Backwaren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Höhe der Liefergebühr	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zuverlässigkeit/Punktlichkeit der Lieferung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bezahlung durch Lastschriftverfahren	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bezahlung per Rechnung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bestellmöglichkeit übers Telefon	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bestellung übers Internet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Auswahl/Sortiment	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Es muss bis spätestens 20 Uhr am Vortag bestellt werden	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Qualität der Ware	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenbetreuung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Frage 19



Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Wie zufrieden sind Sie mit dem Angebot vom BackWork-Boten insgesamt? Bitte geben Sie Ihre Bewertung in Schulnoten von 1 bis 6 an

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ Keine Angabe

Frage 17/18



Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Was schätzen Sie besonders am BackWork-Boten?
Bitte geben Sie Ihre Antwort in Stichworten an

Welche Verbesserungsvorschläge hätten sie für den BackWork-Boten?
Bitte geben Sie Ihre Antwort in Stichworten an

Frage 20/21/22



Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch, Einfach, Günstig!

Wie lautet die Postleitzahl Ihres Wohnortes?

Geschlecht?

☐ Männlich ☐ Weiblich

Wie alt sind Sie?

Frage 23



Universität Trier

back WERK BOTE

Frisch. Einfach. Günstig!

Was ist ihr höchster Bildungsabschluss?

☐ Kein Abschluss

☐ Hauptschul-/ Volksschulabschluss

☐ Realschulabschluss/ Mittlere Reife

☐ Abitur/ Allgemeine Hochschulreife

☐ Abgeschlossenes (Fach-)Hochschulstudium

☐ Promotion oder höherer Abschluss

☐ Keine Angabe

Frage 24



Universität Trier

back WERK BOTE

Frisch. Einfach. Günstig!

Welchen Beruf übt das Haushaltsmitglied aus, das am meisten zum Haushaltsnettoeinkommen beiträgt? (Wenn Single Haushalt: Welchen Beruf üben Sie aus?)

☐ Zurzeit nicht berufstätig / Hausfrau/-mann / Rentner/in

☐ Auszubildende/r / Student/in

☐ Ungelernte/r Arbeiter/in

☐ Angelernte/r Arbeiter/in

☐ Beamte/r (einfacher, mittlerer, gehobener Dienst)

☐ Beamte/r (höherer Dienst)

☐ Einfacher / mittlere/r Angestellte/r

☐ Gehobene/r / Leitende/r Angestellte/r

☐ Selbständige/r

☐ Sonstiges

☐ Keine Angabe

Frage 25
(Filterfrage)



Universität Trier

back WERK BOTE

Frisch. Einfach. Günstig!

Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

☐

Zu Frage 25



Universität Trier

back WERK BOTE

Frisch. Einfach. Günstig!

Wer lebt ausser Ihnen in Ihrem Haushalt?

☐ (Ehe) Partner

☐ Kinder unter 18 Jahren / Wie viele: ☐

☐ Kinder über 18 / Wie viele: ☐

☐ Eltern, Großeltern und weiter Verwandte/ Wie viele: ☐

☐ Wohnungsgemeinschaft / Wie viele Personen: ☐

☐ Keine Angabe

Frage 26



Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Wie hoch ist ungefähr das monatliche Nettoeinkommen Ihres Haushaltes, wenn Sie das Einkommen aller Haushaltsmitglieder zusammen rechnen?

- ☐ Bis 1000 Euro
- ☐ 1000 - 2000 Euro
- ☐ 2000 - 3000 Euro
- ☐ 3000 - 4000 Euro
- ☐ 4000 - 5000 Euro
- ☐ > 5000 Euro
- ☐ Keine Angabe

Frage 27



Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Zum Schluss bitten wir Sie noch um Angabe Ihres Namens.
Diese Frage dient lediglich dazu, die Teilnehmer der Verlosung zuzuordnen (Angabe freiwillig).

Vorname Name

Endseite



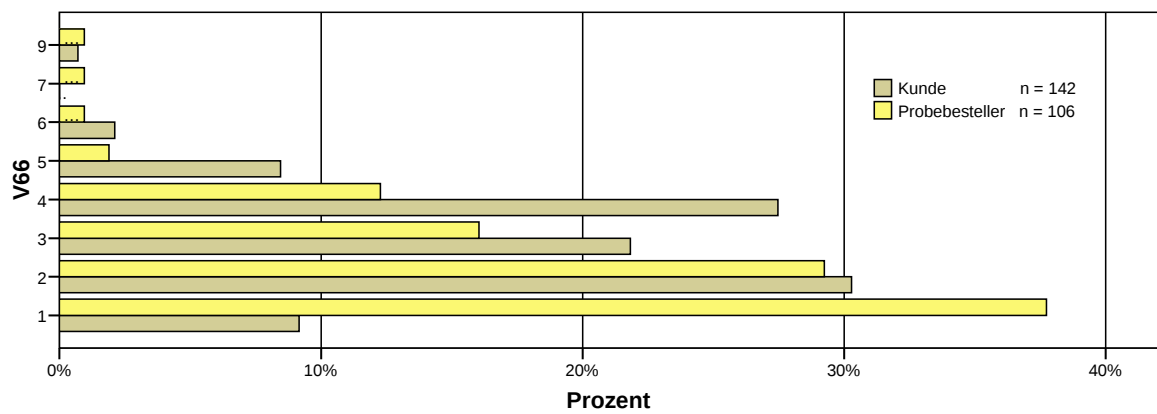
Universität Trier

backBOTE
WERK
Frisch. Einfach. Günstig!

Ich danke Ihnen vielmals für die Teilnahme an meiner Online Befragung.

Falls Sie zu den Gewinnern der Bestelgutscheine gehören, erhalten Sie binnen 21 Tagen eine Benachrichtigung.

Anhang 4: Kunden und Probebesteller nach Haushaltsgröße



Quelle: Eigene Erstellung

Anhang 5: Auswertung der offenen Fragen

Warum sind Sie bisher noch kein Kunde beim BackWerk- Boten? (Singlehaushalte/ n = 41).

Bäcker befindet sich in unmittelbarer Umgebung/ Ich kaufe generell lieber beim Bäcker	17,9
Frühstücke nicht regelmäßig/ bin zu wenig zuhause	16,3
Schlechte Qualität der Ware	15,4
Durch die Liefergebühr zu teuer	12,2
Probelieferung kam zu spät oder gar nicht	10,6
Vergessen	8,1
Umzug	5,7
Will kein Abo	5,7
Bestellmöglichkeit nicht kurzfristig genug	4,9
Kundenbetreuung	4,1
Sonstiges	1,6

n = 49 (Mehrfachnennung möglich)

Angaben in Prozent

Was schätzen Sie besonders am BackWerk- Boten? (3 Kernzielgruppen des BWB/ n = 107)

Pünktlichkeit/ Zuverlässigkeit	40,9
Bequemlichkeit/ Ich muss nicht aus dem Haus gehen	17,3
Qualität/ Frische	13,2
Service/ Kundenbetreuung/ Freundlichkeit	9,5
Einfach/ unkompliziert /flexibel	5,9
Günstige Preise	5,0
Sonntagslieferung	4,1
Sonstiges	15,5

n = 165 (Mehrfachnennung möglich)

Angaben in Prozent

Welche Verbesserungsvorschläge hätten Sie für den BackWerk- Boten?

Ausweitung des Sortiments	24,2
Qualität der Ware	23,3
Kundenbetreuung	10,0
Pünktlichkeit/ Zuverlässigkeit der Lieferung	7,5
Möglichkeit der einmaligen/ unregelmäßigen Bestellung	5,8
Verbesserung des Internetauftritts	5,8
Liefertermine ändern (früher, später)	5,8
Kurzfristigere Bestellmöglichkeit	5,0
Liefergebiete ausweiten	5,0
Preissenkung (Ware, Liefergebühr)	5,0
Sonstiges	5,8

n = 90 (Mehrfachnennung möglich)

Angaben in Prozent

Anhang 6: Anteil der Familien mit zwei und mehr Kindern und Anteil der 25 bis unter 45 Jährigen nach Stadtteilen in Frankfurt am Main

	Stadtteil	Anteil der 25 bis unter 45 Jährigen	Index	Anteil der Familien mit 2 und mehr Kindern	Index
1	Altstadt	31,7	100,7	2,9	43,2
2	Innenstadt	30,9	98,1	2,9	43,1
3	Bahnhofsviertel	36,5	115,7	2,5	37,1
4	Westend-Süd	33,3	105,8	5,0	73,4
5	Westend-Nord	31,2	99,1	5,9	87,4
6	Nordend-West	34,2	108,6	4,3	64,2
7	Nordend-Ost	35,5	112,6	4,0	59,1
8	Ostend	32,5	103,2	4,1	60,6
9	Bornheim	32,5	103,3	4,3	64,1
10	Gutleutviertel	31,9	101,2	4,0	58,9
11	Gallus	30,8	97,7	5,7	84,7
12	Bockenheim	31,6	100,5	4,4	65,5
13	Sachsenhausen-Nord	34	108	5,2	77,2
14	Sachsenhausen-Süd (1)	30,2	95,8	5,1	76,1
15	Flughafen				
16	Oberrad	31,1	98,7	5,9	87,4
17	Niederrad	30,8	97,7	5,3	79,2
18	Schwanheim	28,5	90,5	10,0	148,3
19	Griesheim	32,1	101,8	7,6	112,8
20	Rödelheim	31,5	99,9	6,0	88,2
21	Hausen	29,4	93,4	9,0	132,9
22	Praunheim	30	95,3	8,5	125,5
24	Heddernheim	30,3	96,3	8,9	131,9
25	Niederursel	28,7	91,2	10,1	149,9
26	Ginnheim	30,7	97,5	10,5	155,4
27	Dornbusch	29,9	94,9	6,2	91,5
28	Eschersheim	30,9	98,1	6,8	100,6
29	Eckenheim	30,8	97,6	7,1	104,9
30	Preungesheim	31,9	101,4	11,4	168,5
31	Bonames	30	95,2	8,8	131,1
32	Berkersheim	31,1	98,6	14,6	216,7
33	Riederwald	30,7	97,5	7,3	108,1
34	Seckbach	29,7	94,2	7,1	105,1
35	Fechenheim	29	92,2	9,4	140,0
36	Höchst	31,9	101,4	9,3	137,4

37	Nied	31	98,6	8,6	127,7
38	Sindlingen	29,5	93,5	8,7	129,4
39	Zeilsheim	27,7	88,1	10,1	149,3
40	Unterliederbach	30,6	97,2	8,4	124,6
41	Sossenheim	29,5	93,6	9,8	145,1
42	Nieder-Erlenbach	34	107,8	11,1	165,2
43	Kalbach-Riedberg	36,9	117,2	16,1	238,6
44	Harheim	32,5	103,3	10,2	151,2
45	Nieder-Eschbach	30,8	97,7	9,2	136,2
46	Bergen-Enkheim	31,9	101,4	7,6	112,2
47	Frankfurter Berg	34,7	110,2	13,3	196,5
Stadt insgesamt		31,5	100	6,75	100

Quelle: Eigene Erstellung

Datenbasis: Stadt Frankfurt am Main - Der Magistrat - Bürgeramt, Statistik und Wahlen



Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich recht herzlich bei allen Personen, die zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben, bedanken.

Mein besonderer Dank gilt dabei meiner Erstbetreuerin Prof. Dr. U. Sailer. Neben der fachlichen Betreuung während der Diplomarbeit begleitete sie mich bereits in zahlreichen Lehrveranstaltungen seit Beginn meines Geographiestudiums an der Universität Trier. Hierbei schätze ich stets sowohl fachliche Kompetenz als auch Ihre Fähigkeit, Wissen kompakt und strukturiert zu vermitteln. Hierdurch konnte ich systematisch das nötige Handwerkszeug zum wissenschaftlichen Arbeiten bzw. zur Anfertigung dieser Diplomarbeit erlernen. Herrn Prof. Dr. A. Kagermeier möchte ich für die Übernahme des Zweitgutachtens danken.

Bedanken will ich mich weiterhin bei meinem Kooperationspartner BackWerk bzw. meinem Betreuer Herrn André Bories. Während zahlreicher Dienstreisen konnte ich wertvolle Einblicke in die betriebliche Praxis erhalten, welche ich wiederum in diese Arbeit einbringen konnte. Auch wurde mir das Zugreifen auf die Kontaktdaten aller BWB Kunden gewährt, wodurch eine empirische Erhebung in solch großen Umfang erst realisiert werden konnte.

Mein Dank gilt außerdem auch dem Amt für Statistik der Stadt Frankfurt am Main sowie dem Unternehmen Morgengold und Brötchenbringer, die mich mit wertvollen Daten und Fakten versorgt hatten.

Zudem möchte ich mich aufrichtig bei all meinen Freunden sowohl für moralische Unterstützung als auch fachliche Diskussionen und die Übernahme des Korrekturlesens bedanken.

Schließlich will ich meinen besonderen Dank an meine Familie richten, die mir während meines gesamten Studiums immer zur Seite stand und mich stets in meinen Entscheidungen unterstützte.

Trier, 11.03.2010

