

Wenn Apps und Bots das Abendessen bestimmen

Entwicklungen im Lebensmittelmarkt
und Auswirkungen auf Händler und
Hersteller

Die große Aufholjagd hat begonnen

Schlusslicht Deutschland?

Mit einem Online-Anteil im Lebensmittelmarkt von knapp 1 Prozent im Jahr 2019 liegt Deutschland von den nackten Zahlen her deutlich hinter anderen Ländern oder Branchen zurück. Vor COVID-19 befand sich Deutschland mit einer Marktgröße von ca. 4-5 Mrd. Euro auf dem Entwicklungsstand von Großbritannien vor zehn Jahren.

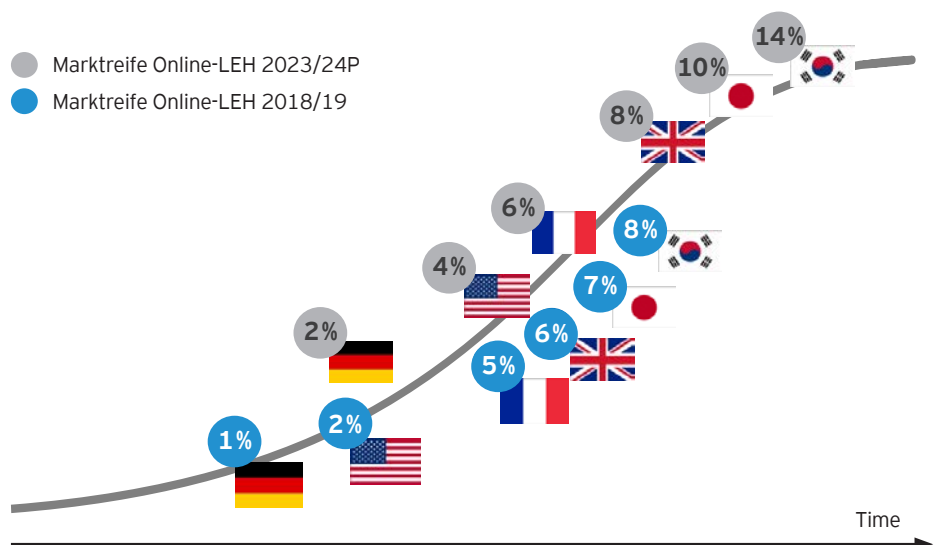
Die Gründe für den erheblichen Rückstand in Deutschland sind vielfältig. Erstens sind die demografischen und geografischen Grundvoraussetzungen durch einen hohen Anteil an Single-Haushalten und einer hohen Dezentralität der Bevölkerung schlechter, da sie die Logistik erschweren und die Kosten der Zustellung erhöhen. Zweitens existiert in Deutschland ein ausgeprägter stationärer Wettbewerb mit einer hohen Dichte an Lebensmittelmärkten, einer großen Bandbreite an Formaten und einem hohen Hard-Discount-Anteil, was insgesamt zu einem niedrigen Preisniveau und geringen Margen führt. Nicht zuletzt sind die Konsumenten anspruchsvoll und erwarten je nach Produkt und Vorliebe niedrige Kosten oder hohe Qualität - beides Aspekte, bei denen der Online-Handel gegenüber dem Discounter oder dem Vollsortiment (noch) nicht mithalten kann.

Diese strukturellen Nachteile sollten aber keine Ausrede für den Lebensmittelhandel (LEH) sein, um in Nichts-Tun zu verfallen und den Online-Markt zu

ignorieren. Tatsächlich liegt der Online-Marktanteil in den Top-Städten wie Berlin, München oder Düsseldorf, auf die sich der Großteil der Online-Lebensmittelumsätze konzentriert, auch bereits bei mindestens 2-3 Prozent anstatt bei 1 Prozent wie im Bundesdurchschnitt. Allein der Online-Lebensmittellieferdienst Picnic hat im Großraum Düsseldorf schon einen geschätzten Marktanteil von 1,3 Prozent, Amazon Prime liegt bei knapp 0,6 Prozent in München und Berlin und der REWE Onlineshop - schon in mehr als 70 Städten vertreten - hat dort im Durchschnitt einen geschätzten Marktanteil von ca. 0,4 Prozent. Es wäre also ein Trugschluss zu denken, Online böte in Deutschland kein Potenzial.

“
In deutschen Großstädten boomt der Online-Lebensmittelhandel bereits.

Marktreife Online-LEH nach Land¹, 2018/19 vs. 2023/24P Indikativ



1. Deutschland basierend auf 2019/2024P (COVID-19 Einfluss berücksichtigt), andere Länder basierend auf 2018/2023P (Zahlen vor COVID-19)
Quelle: Euromonitor; IGD

Rasanten Wachstum und unbefriedigte Nachfrage

COVID-19 hat dem Online-Lebensmittelhandel zum finalen Durchbruch verholfen und auch im Kopf der Konsumentinnen und Konsumenten den Schalter umgelegt.

Wir verzeichnen Zuwachsraten von knapp 40 Prozent, sowohl im Bestellvolumen als auch im Anteil der Konsumenten, die Online-Lebensmittel bestellen (6 Prozent vor COVID-19, 9 Prozent und steigend seit COVID-19) – eine Entwicklung in wenigen Wochen, die vorher Jahre gedauert hat (siehe auch: <https://www.ey-parthenon.de/covid-19/die-online-shooting-stars-der-krise/>).

Insbesondere zu Beginn des Lockdowns waren Liefertermine nicht mehr zu bekommen und Händler haben alles versucht, um die Kapazitäten zu erhöhen. Es wurden Lieferzeitfenster bis in die frühen Morgen- und späten Abendstunden ausgeweitet oder Kooperationen mit Logistikdienstleistern eingegangen. Der Gedanke dahinter: Die Krise nutzen, um (zu fast jedem Preis) Neukundschaft zu gewinnen (siehe auch: <https://www.ey-parthenon.de/covid-19/neukundengewinnung-vs-bestandskundenoptimierung/>). Trotz der Kapazitätsausweitung blieb ein Großteil der Potenziale ungenutzt. 16 Prozent der befragten Konsumenten und Konsumentinnen haben angegeben, dass sie gerne Online-Lebensmittel einkaufen würden, aber entweder keinen Lieferslot bekommen haben, die Produkte nicht verfügbar waren oder der Service in ihrer Region noch nicht verfügbar ist.

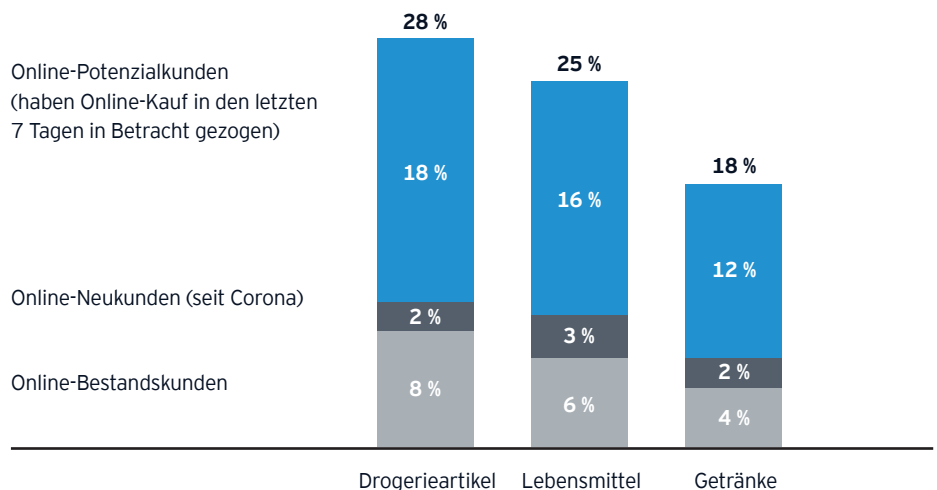
Die Konsumenten sind also bereit und der Online-Lebensmittelhandel boomt. Neben Drogerie und DIY ist der Lebensmittelhandel der absolute Online-Shootingstar der Krise. Die aktualisierten Wachstumsprognosen verschiedener



Studien von Statista, Euromonitor und Co. sagen einen bundesweiten Marktanteil von über 2 Prozent für 2024 voraus. Das entspricht mehr als einer deutlichen Verdopplung des heutigen Marktvolumens von 1,8 Mrd. auf 4,3 Mrd. Euro. Daraus ergibt sich für die nächsten fünf Jahre ein Wachstumspotenzial von ca. 2,5 Mrd. Euro, um das neben den traditionellen Anbietern REWE Onlineshop, AmazonFresh und Bringmeister auch neue Player wie Picnic kämpfen. Ein Großteil des Potenzials wird vermutlich zunächst in den

Top-Städten und nicht auf dem Land realisiert. Daraus folgt auch, dass der Online-Marktanteil in diesen Städten 2024 vermutlich eher bei 7-8 Prozent und damit fast auf dem Niveau von weiter entwickelten Märkten wie Frankreich oder Großbritannien liegen wird. Es handelt sich also doch um einen hoch interessanten Markt, was auch internationale Player wie zum Beispiel der tschechische Lebensmittelhändler Rohlik erkennen, der seinen Markteintritt für 2020/21 in München angekündigt hat.

Anteil Online-Kunden an Gesamtbevölkerung



Quelle: EY-Parthenon; Innofact

Die Revolution kommt aber erst noch

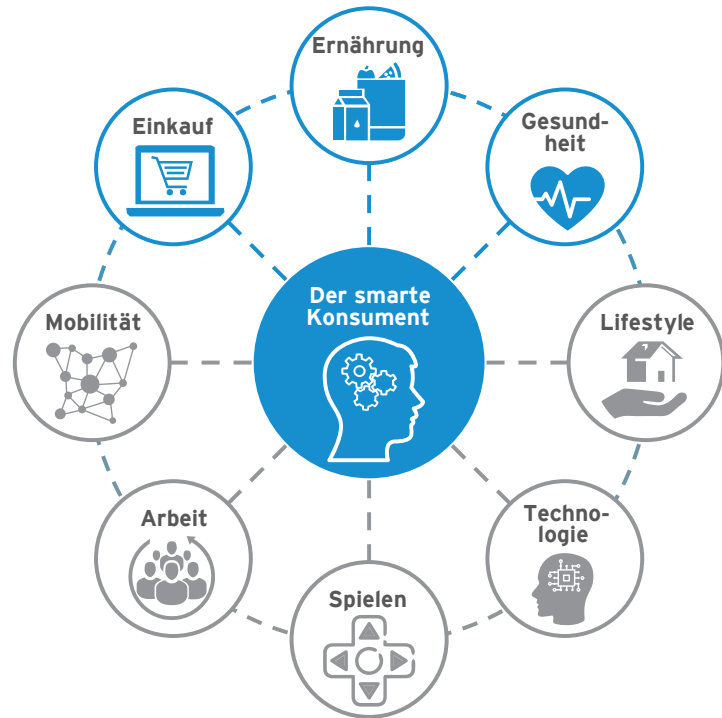
Vom Pfadfinder zum Lemming

Wir glauben, dass zukünftig nicht einfach nur Lebensmittel online gekauft werden, sondern dass die große Revolution dem Lebensmitteleinzelhandel noch bevorsteht.

Schon vor Corona haben wir eine Veränderung im Kaufverhalten der Konsumenten festgestellt, die wir unter dem Schlagwort des „smarten Konsumenten“ zusammenfassen. In einer ständigen Selbstoptimierung haben wir viele Verhaltensweisen und Denkmuster umgestellt: wie wir uns informieren, wie wir Technologie nutzen, wo wir bereit sind, persönliche Daten zu teilen, wo wir noch selbst entscheiden und wo wir entscheiden lassen, bis hin zu der Frage, wo wir tatsächlich Produkte oder Ware besitzen müssen und wo wir lieber leihen.

Daher findet in vielen Lebensbereichen ein Paradigmenwechsel statt, der durch Corona noch einmal beschleunigt wurde und nachhaltig Bestand haben wird. In unserer aktuellen Studie EY Future Consumer Index bestätigen 62 Prozent der Verbraucher weltweit, dass sich ihre Lebensweise in den vergangenen Monaten infolge der COVID-19-Pandemie deutlich verändert hat (siehe auch: https://www.ey.com/de_de/future-consumer-now/fuenf-verbrauchertypen-auf-die-sich-der-handel-jetzt-einstellen-sollte).

Für den LEH sind dabei insbesondere drei von acht in der Studie untersuchten Bereichen relevant: Einkauf, Ernährung und Gesundheit. Der bevorstehende Paradigmenwechsel in diesen drei Bereichen geht weit über eine reine Kanalverschiebung von Offline zu Online hinaus. Das heißt,



dass die Entwicklung von Online-Shops gerade mal der Anfang, aber definitiv noch nicht die Revolution ist, die uns bevorsteht. Wir postulieren die folgenden drei Hypothesen:

- ▶ **1. Einkauf:** Die Konsumentinnen und Konsumenten werden zukünftig deutlich stärker zwischen „Buying“ (dem reinen Nachkauf und Kauf von Standardprodukten) und „Shopping“ (erlebnisorientiert) unterscheiden. 90 Prozent der LEH-relevanten Sortimente kauft zukünftig „die Maschine“ für uns ein. Bei den verbleibenden 10 Prozent erwarten Kunden mehr Inspiration und Beratung.
- ▶ **2. Ernährung:** Aus Konsumentensicht - und gerade in Deutschland - gewinnen ökologische und gesundheitliche Aspekte deutlich an Relevanz. Aus „Food Fiction“ wird „Food Fact“. Händler müssen den Konsumenten einerseits eine vollständige Datentransparenz bieten

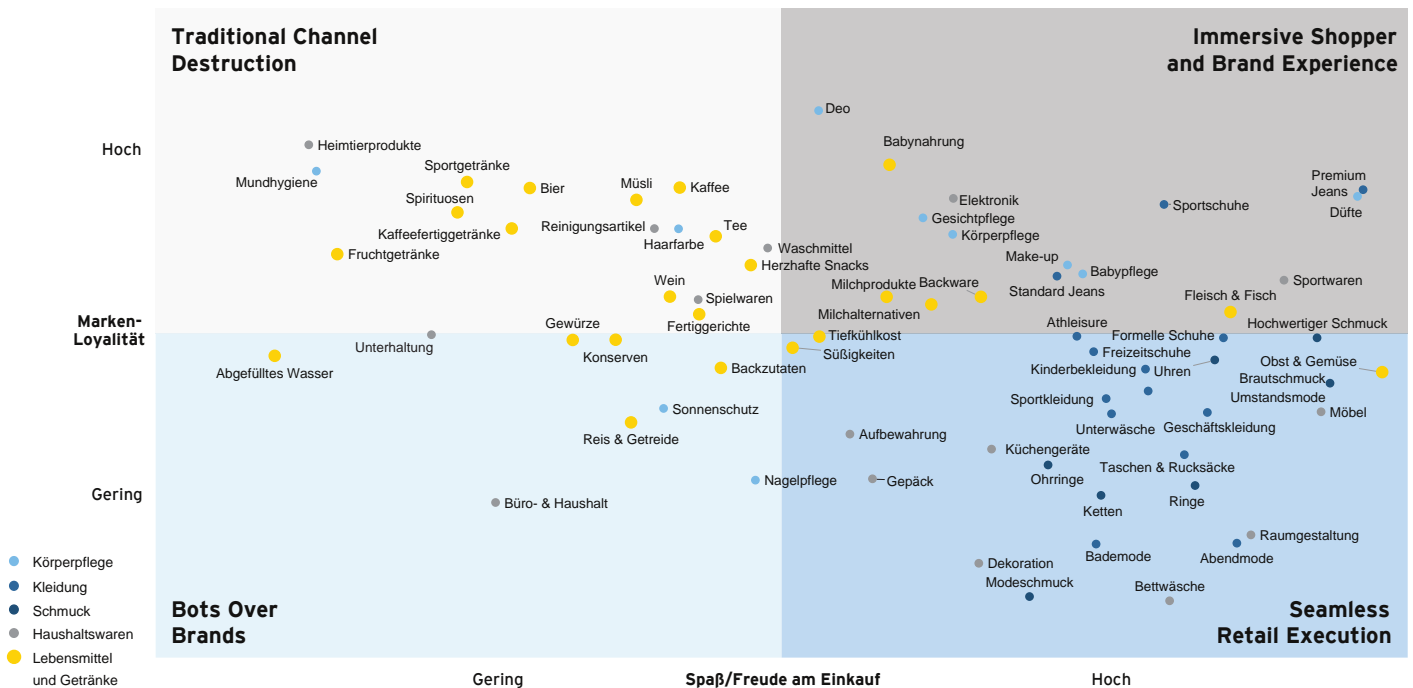
und ihnen andererseits helfen, noch bessere Einkaufs- bzw. Lebensentscheidungen zu treffen.

- ▶ **3. Gesundheit:** Die ständige Selbstoptimierung wird dazu führen, dass die Gesundheitsdaten aus unseren Fitnessarmbändern und -uhren unseren Lebensmitteleinkauf bestimmen. Händler müssen daher zukünftig einen Weg finden, wie sie trotz weitgehender Automatisierung Einfluss auf die Kaufentscheidungen nehmen können.

Den Großteil kauft die Maschine

Insbesondere der Aspekt des Einkaufens hat eine enorme Tragweite und hebt möglicherweise das tradierte Verständnis, wie wir einkaufen, komplett aus den Angeln. Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Einkauf von vielen Lebensmittelkategorien für

Relative Markenloyalität und Freude/Spaß am Einkauf, je Kategorie



die Konsumenten eher eine Belastung als eine Freude; gleichzeitig ist auch die Loyalität gegenüber Marken vergleichsweise gering.

Daher sind wir davon überzeugt, dass viele Produktkategorien im LEH zukünftig über automatische Nachversorgung einfach nach Hause geliefert und nicht aktiv selbst bestellt geschweige denn vor Ort gekauft werden. Hier müssen sich Händler der Plattformrealität im Commodity-Einkauf stellen, bei der es auf absolute Kostenführerschaft, maximale Bedienerfreundlichkeit und Einfachheit und auf einen bestmöglichen Customer-Lock-in ankommt.

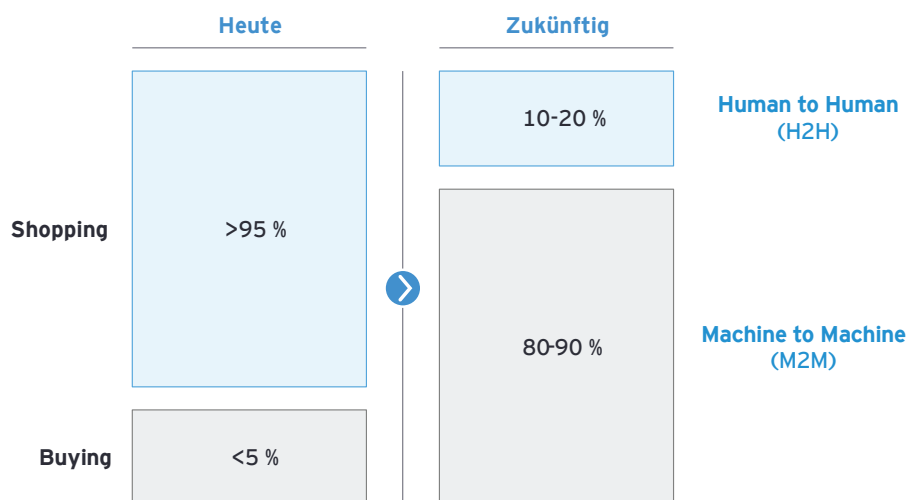
Nur ein kleiner Teil des Sortiments bleibt für den traditionellen (stationären) Einkauf relevant. Es geht daher nicht mehr darum, im Klein-Klein den Online- oder Filialeinkauf mit digitalen Features aufzupeppen, sondern ihn komplett neu zu erfinden. Während Algorithmen in einer M2M-Beziehung (Machine to Machine) einen Großteil der Einkaufsentscheidungen treffen, werden für den verbleibenden Sortimentsbereich die Themen Inspiration und persönliche Beratung ein noch

stärkerer Differenzierungsfaktor werden. In der Filiale gilt es nämlich dann, über die menschliche Interaktion eine bestmögliche Kundenbindung und Conversion zu erzeugen (Human to Human).

Sie glauben, das wird im LEH nicht passieren? Denken Sie einmal an die Entwicklung im Straßenverkehr: Vor 30 Jahren hat man mit der Straßenkarte auf dem Schoß die Route geplant. Das hat zwar keinen Spaß gemacht, war aber notwendig. Heute führen digitale Navigationssysteme oder -Apps nach

Echtzeitdaten, umfahren den Stau und leiten uns bequem ans Ziel. Die Autofahrer folgen stumpf.

Wir sagen nicht, dass die Welt im LEH bereits übermorgen so aussieht wie oben beschrieben, aber wir gehen auch nicht davon aus, dass es noch 30 Jahre dauern wird. Wir haben gesehen, was COVID-19 alles verändert und welche Chancen sich daraus ergeben - einige Mutige lauern nur darauf, diese Chancen zu nutzen, um die Etablierten auszustechen.



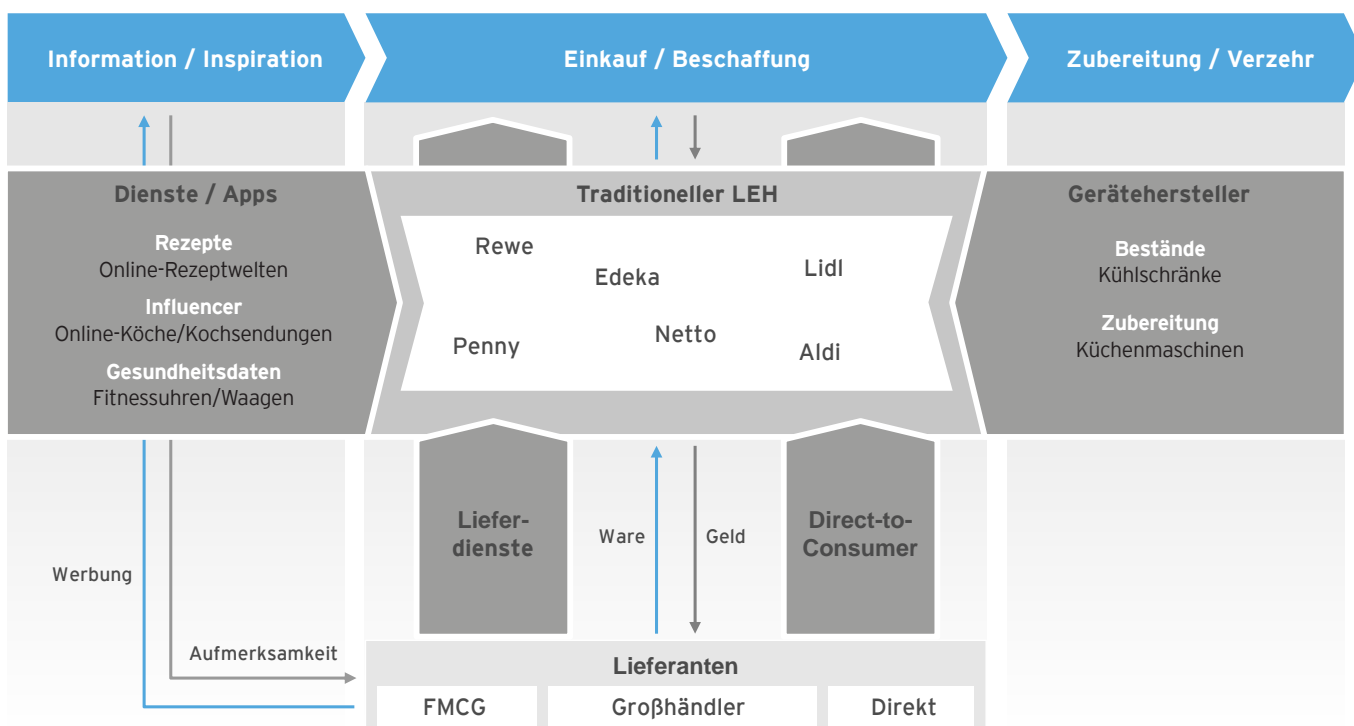
Heute die Weichen für morgen stellen

Während der LEH-Kunde Kaufentscheidungen heute weitgehend autark fällt, werden morgen Apps und Smart Devices einen deutlich stärkeren Einfluss darauf haben, was wo gekauft wird. Das bedeutet, dass es zukünftig nicht bei einer vergleichsweise einfachen Beziehung zwischen Händler und Konsument bleibt. Vielmehr werden entlang der Customer Journey komplexe Ökosysteme entstehen, die von Inspiration und Information über Einkauf und Beschaffung bis hin zu Verzehr und Zubereitung alle relevanten Touchpoints besetzen.

Händler und Konsumgüterhersteller müssen sich daher schon heute vorbereiten, um langfristig wettbewerbsfähig zu sein und im Ökosystem eine relevante Rolle zu spielen und nicht - um beim Straßenverkehrsbeispiel zu bleiben - von rechts außen überholt zu werden.



Ökosysteme entlang der Customer Journey



Ausgewählte Kernfragen



Für Händler:

- ▶ **Grundgedanke Ökosystem:** Welche Rolle spielen Sie zukünftig im Ökosystem? Sind Sie der „Architekt“ des Ökosystems, ein „bevorzugter Partner“ oder nur ein „austauschbarer Erfüllungsgehilfe“? An welchen Stellen bringt Smart Partnering einen strategischen Wettbewerbsvorteil und führt zu einem überlegenen Ökosystem in Bezug auf Größe, Qualität und Relevanz?
- ▶ **Customer Journey:** Wie funktioniert eigentlich Marketing und Pricing in einer Welt, in der ein Großteil der Produkte über Algorithmen und Bots eingekauft wird? Wie und womit erzeugen Sie zukünftig eine emotionale Bindung und sichern Ihren „Return on Involvement“?
- ▶ **Rolle der Filialen:** Welche Sortimentsbereiche sind zukünftig noch im stationären Handel zu finden und in welcher Breite und Tiefe? Wie bilden Sie Basis- bzw. Longtail-Sortimente ab, um trotzdem weiterhin ein komplettes Einkaufserlebnis sicherzustellen? Welche Möglichkeiten bietet die Digitalisierung, um die (Filial-)Mitarbeiter in der Human-to-Human-Interaktion noch besser zu unterstützen?

Für Konsumgüterhersteller:

- ▶ **Grundgedanke Ökosystem:** Wie können Sie über eine intelligente Positionierung im Ökosystem noch näher an die Konsumenten rücken, um nicht vom Algorithmus aussortiert zu werden?
- ▶ **Marketing:** Wie bauen Sie Marken für eine Welt auf, in der Bots und Algorithmen die Einkaufsentscheidung treffen? Wodurch ist eine Differenzierung noch möglich (z. B. Inhaltsstoffe, Herstellung etc.)?
- ▶ **Strategisches Portfoliomanagement:** Was bedeutet die Entwicklung für Ihr Markenportfolio? In welchen Sortimentsbereichen wird es für B- und C-Marken immer schwerer, wenn auf der physischen Fläche weniger Platz zur Verfügung steht und es online ohnehin nur die „Besten“ schaffen (bei Wasser, Putzmittel etc.)? Erleben Eigenmarken in der M2M-Beziehung noch mal einen zweiten Frühling? Wie passen Sie das Markenportfolio an (Divestment), solange es noch geht, und wo investieren Sie das frei gewordene Kapital?

Autoren



Matthias Guffler

Partner

EY-Parthenon

+49 211 9352 13241

Matthias.Guffler@parthenon.ey.com



Andreas Teller

Associate Partner

EY-Parthenon

+49 211 9352 11523

Andreas.Teller@parthenon.ey.com

Weitere Informationen finden Sie unter:

www.ey-parthenon.de

About EY-Parthenon

EY-Parthenon teams work with clients to navigate complexity by helping them to reimagine their eco-systems, reshape their portfolios and reinvent themselves for a better future. With global connectivity and scale, EY-Parthenon teams focus on Strategy Realized – helping CEOs design and deliver strategies to better manage challenges while maximizing opportunities as they look to transform their businesses. From idea to implementation, EY-Parthenon teams help organizations to build a better working world by fostering long-term value. EY-Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. For more information, please visit ey.com/parthenon.

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. For more information about our organization, please visit ey.com.

EY-Parthenon is a brand under which a number of EY member firms across the globe provide strategy consulting services. Visit www.ey-parthenon.de to learn more.

© 2020 EY-Parthenon GmbH

All Rights Reserved.

CSG No. KSV 2009-028

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com