

**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel
an der Universität GH Essen**

Ingo Tenberg / Hendrik Schröder

**Home Meal Replacement -
Neue gastronomische Dienstleistungen
im deutschen Einzelhandel**

Arbeitspapier Nr. 8

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität GH Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-6-7

Essen 2000

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1 Convenience-orientiertes Ernährungsverhalten als Ausgangspunkt von Home Meal Replacement-Konzepten	1
2 Segmente des Home Meal Replacement	4
3 Chancen und Risiken des Home Meal Replacement für die Handelsgastronomie	6
4 Strategische Handlungsoptionen für die Umsetzung von Home Meal Replacement-Konzepten im Einzelhandel	9
5 Die Integration von Home Meal Replacement in der Handelspraxis	11
6 Grenzen von Home Meal Replacement	14
7 Fazit	18
Literaturverzeichnis	19

Abbildungsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Bestimmungsfaktoren des veränderten Ernährungsverhaltens von Konsumenten	3
Abb. 2: Segmente des Home Meal Replacement.....	5
Abb. 3: Die Entwicklung des Marktes für Außer-Haus-Verzehr in Deutschland 1991-2002	7
Abb. 4: Imageprofile von Handelsbetrieben und integrierter Gastronomie bei Gastronomiekunden	16

Tabellenverzeichnis

–

Seite

Tab. 1: Das Home Meal Replacement-Sortiment von *eatZi's* 12

1 Convenience-orientiertes Ernährungsverhalten als Ausgangspunkt von Home Meal Replacement-Konzepten

Im Zusammenhang mit Ernährung steht der Begriff Convenience für den Wunsch der Verbraucher, den Einkauf und die Zubereitung von Lebensmitteln so angenehm und bequem wie möglich zu gestalten. Zentrales Motiv für dieses Verhalten ist, das Zeitbudget umzuschichten und für Zwecke zu verwenden, die einen höheren Nutzen stiften. Folgende Indikatoren belegen, dass die Verbraucher mehr Convenience im Ernährungsbereich akzeptieren: Die Umsätze von Nahrungsmitteln, die ohne großen Aufwand konsumiert werden können (z.B. Salate, Snacks und Fertiggerichte), steigen deutlich. Des Weiteren entfällt mittlerweile etwa 50% der Lebensmittelnachfrage nicht mehr auf den klassischen Lebensmitteleinzelhandel, sondern auf Gastronomiebetriebe und Heimbringdienste. Begleitet wird diese Entwicklung von einem Trend zu Frischeprodukten.¹

Im Umfeld des Einzelhandels zeigt sich die **Convenience-Orientierung** auf drei Ebenen:²

- Auf der **Sortimentsebene** gewinnen Produkte hoher Fertigungsstufen an Bedeutung, die zur Verzehrfertigkeit nur noch erhitzt werden müssen (ready to heat) oder bereits verzehrfertig sind (ready to eat). Die Palette der Convenience-Produkte reicht von Fertigmahlzeiten über Dosengetränke bis zu fertig verpackten Sandwiches.
- Des Weiteren nimmt das Angebot an **Heimzustellungen** zu, von Produkten hoher Fertigungsstufe (z.B. Tiefkühlkost) über verzehrfertige Produkte (z.B. Pizza-Kurier) bis hin zu umfangreichen Komplett-Dienstleistungen (z.B. Veranstaltungs-Caterer).
- Schließlich stellen sich **stationäre Betriebe** auf die Verbraucherwünsche ein. In den Blickpunkt rücken so genannte Convenience-Stores. Sie dienen der Nahversorgung und dem Impulskauf. Neben den seit langem am Markt vertretenen Kiosken und Trinkhallen sind es vor allem Betriebe der Verkehrsgastronomie, wie etwa Tankstellen-Shops, Bahnhofs- und Flughafengeschäfte, die neue Absatzmärkte entdecken.

¹ Vgl. Swoboda (1999), S. 95; CMA Marktforschung (1999), o.S.; Kliger (1998), S. 33 f; Schögel/Tomczack (1997), zitiert in: Swoboda (1999), S. 95.

² Vgl. Zentes (1996), S. 8; Swoboda (1999), S. 95.

Das convenience-orientierte Ernährungsverhalten ist vordergründig auf soziodemographische Entwicklungen und Wertewandel zurückzuführen. Sie können zu einem sehr differenzierten, sogar widersprüchlichen Ernährungsverhalten führen und stehen teilweise in einer Wechselbeziehung. Auf der einen Seite fördern Werthaltungen wie Individualität, Erlebnis- und Genussorientierung den Wunsch nach exklusiven gastronomischen Leistungen in einer Erlebnisatmosphäre oder nach der aufwendigen Zubereitung von Mahlzeiten zu Hause. Andererseits münden Single-Dasein, die berufliche Emanzipation von Frauen und der Wunsch nach einer hohen Wertigkeit der Freizeit in die freiwillige oder erzwungene Reduzierung der Zeitspanne, die für die Zubereitung von Nahrung eingeplant und akzeptiert wird.³ *Abb. 1* fasst einige Ursachen des veränderten Ernährungsverhaltens zusammen.

Für den **Einzelhandel** ergibt sich aus dem veränderten Ernährungsverhalten die Anforderung, passende Angebotskonzepte zu entwickeln. Gefragt sind Lösungen, die berücksichtigen, dass die Verbraucher ihr Zeitbudget für den Kauf und die Zubereitung von Nahrung neu verteilen. Konsumenten sind häufig nicht mehr bereit, ihr Zeitbudget mit der langwierigen Herrichtung von Speisen aus Rohzutaten im heimischen Haushalt zu belasten. Die Zubereitung wird zudem erschwert, wenn die notwendigen Kenntnisse erst mühsam erworben werden müssen, weil etwa das Lernen am „Modell der Mutter oder Großmutter“ im Single-Haushalt nicht möglich ist. Gelingt es, Zeit und Mühen zu sparen, sind die Verbraucher vielfach bereit, dies mit einer höheren Preisbereitschaft zu honorieren. In die Preisbereitschaft für Nahrungsmittel höherer Fertigungsstufen fließen somit eingesparte Kosten der Beschaffung und Zubereitung von Nahrungsmitteln niedrigerer Fertigungsstufen ein (Opportunitätserlöse).

³ Vgl. Swoboda (1999), S. 96.

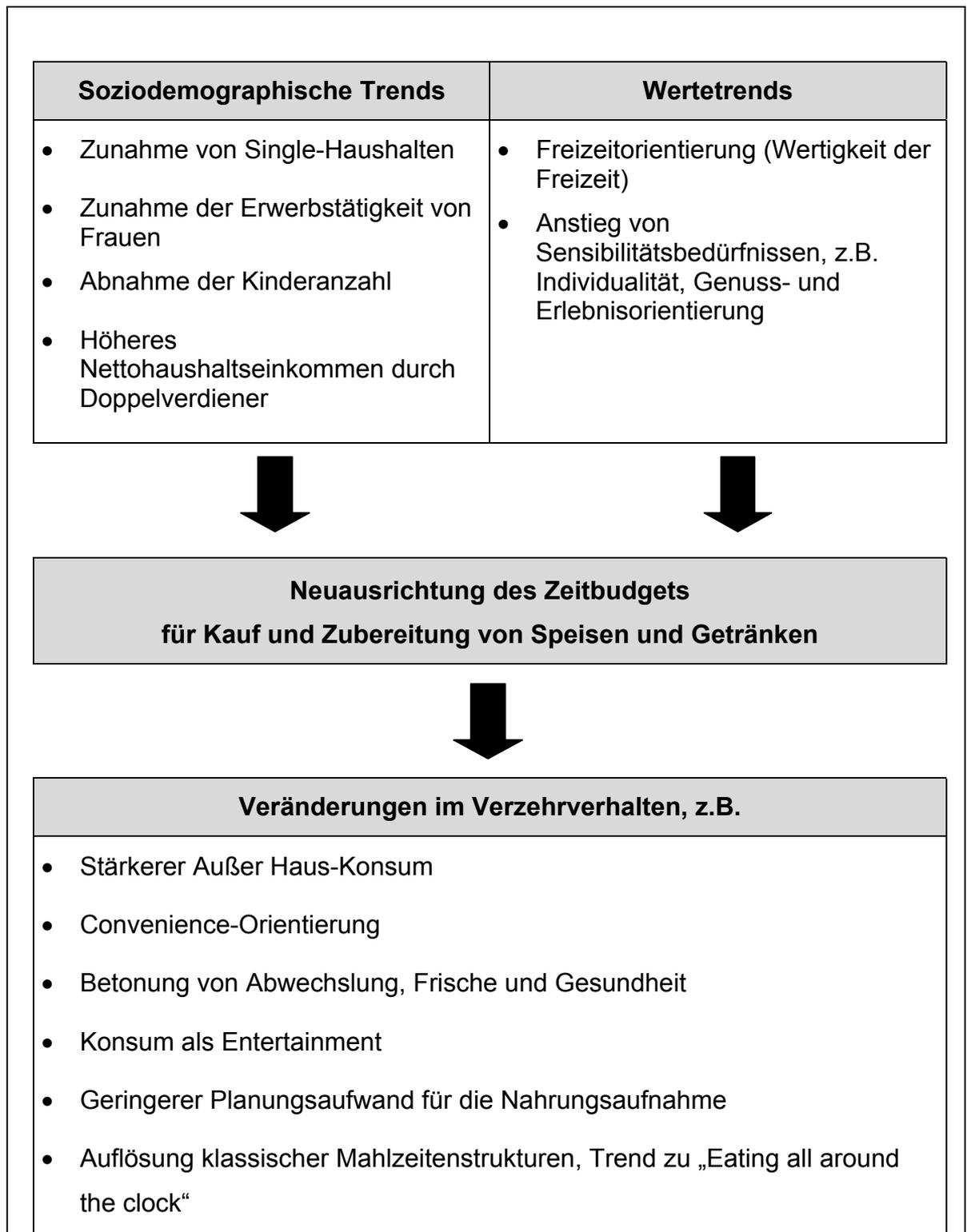


Abb. 1: Bestimmungsfaktoren des veränderten Ernährungsverhaltens von Konsumenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an McKinsey (1998), o.S.; Swoboda (1999), S. 96

Als Ersatz der traditionellen, zeitaufwendigen Nahrungszubereitung aus Basiszutaten bieten sich Konzepte des Home Meal Replacement an:⁴ **Home Meal Replacement** umschreibt den Vorgang, die traditionelle Zubereitung und Konsumtion von Speisen und Getränken aus einzelnen Basiszutaten (küchenfertige Lebensmittel = ready for kitchen processing) im eigenen Haushalt durch den Verzehr von Nahrungsmitteln höherer Fertigungsstufen zu ersetzen, die entweder ohne weitere Behandlung dem Garprozess zugeführt werden können (ready to cook), durch Wärmezufuhr fertig gestellt werden (ready to heat) oder ohne Bearbeitung verzehrfertig sind (ready to eat). Dies muss nicht bedeuten, dass der Wunsch nach Abwechslung, Erlebnisorientierung oder Gesundheitsbewusstsein vollständig in den Hintergrund gedrängt wird. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, Konzepte zu erarbeiten, die – sofern von den Verbrauchern gewünscht – mehrere Bedürfnisse berücksichtigen, von denen eines Convenience ist.

2 Segmente des Home Meal Replacement

Die verschiedenen Varianten des Home Meal Replacement lassen sich in Abhängigkeit vom Verzehrort sowie dem Convenience-Grad von Mahlzeitenlösungen in die Segmente Haus-, Unterwegs- und Gastronomieverzehr differenzieren (vgl. *Abb. 2*).

⁴ Vgl. hierzu auch Binder-Korn (2000), S. 38 ff.

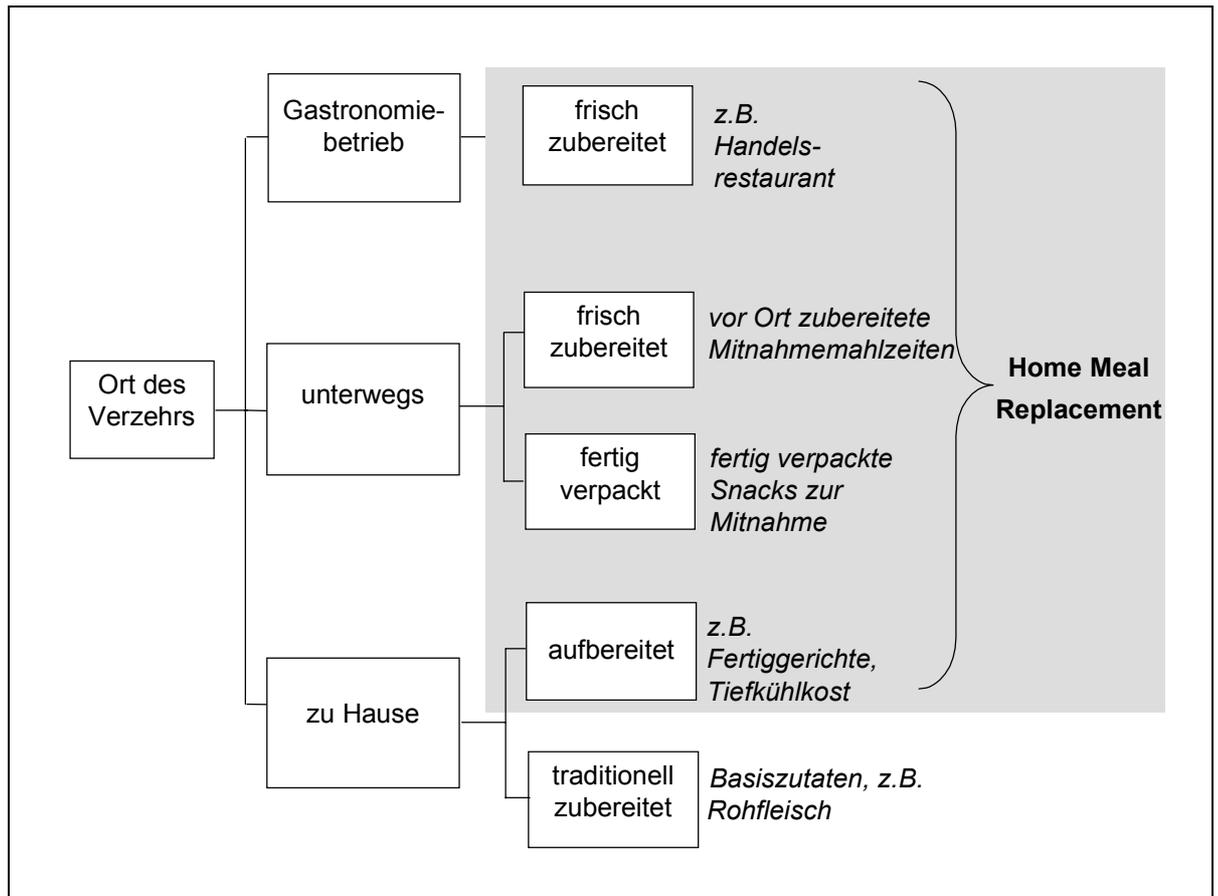


Abb. 2: Segmente des Home Meal Replacement

Quelle: McKinsey (1998), o.S.

- **Haus-Verzehr**

Einen geringeren Aufwand als bei der traditionellen Zubereitung von einzelnen Basiszutaten bieten bereits Produkte mittlerer Fertigungsstufen, die im Einzelhandel gekauft werden und zu Hause nur noch geringfügig aufzubereiten sind, um verzehrt werden zu können (ready to cook / ready to heat). Der Einzelhandel bedient das Haus-Segment traditionell über **konservierte Nahrungsmittel**, wie Tiefkühlkost, Trocken- und Nassfertiggerichte. Eine zweite Möglichkeit besteht im Angebot von **frischer gekühlter Eigengerichte** (sog. „Chilled food“). Diese Frischwaren enthalten keine Konservierungsstoffe und sind nicht der Tiefkühlkost zuzurechnen.

Die Nahrungsaufnahme **außerhalb des Privathaushaltes** (Außer Haus-Verzehr) bedingt dagegen das Angebot von Produkten hoher Fertigungsstufen, die ohne die Notwendigkeit einer Zu- oder Aufbereitung verzehrt werden können (ready to eat). Entsprechende Sortimente bieten grundsätzlich sowohl der Lebensmitteleinzelhandel als auch klassische Gastronomiebetriebe. Sofern der Einzelhandel die Produkte

selbst mit eigenen Produktionsfaktoren – wie z.B. Energie zum Erhitzen von Speisen oder Bedienung – erstellt und zudem eine Verzehrmöglichkeit an Ort und Stelle besteht, liegt eine handelsgastronomische Leistung vor.

- **Unterwegsverzehr**

Beispiele für **konservierte** Produkte, die sich zum Sofortverzehr außerhalb des Handelsbetriebes eignen, sind im klassischen Handelssortiment Süßwaren, Snacks und Dosengetränke. Zu **Frischeprodukten** des convenience-orientierten Unterwegsverzehrs im Einzelhandel zählen Sandwiches oder Salate, die in der Regel fertig verpackt sind. Möglich ist allerdings auch, dass diese Produkte im Handelsbetrieb vor den Augen des Konsumenten frisch zubereitet werden. Im ersten Fall muss der Konsument darauf vertrauen, dass die Ware frisch zubereitet ist (Vertrauenselemente der Beurteilung von Dienstleistungsqualität), im zweiten kann er sich davon überzeugen (Inspektionselemente der Beurteilung von Dienstleistungsqualität).

- **Gastronomieverzehr**

Die letzte Stufe des Home Meal Replacement wird durch originäre gastronomische Leistungen bearbeitet. An dem Ort, an dem die Speisen und Getränke verzehrfertig zubereitet wurden, besteht auch die Möglichkeit, sie sofort zu verzehren. Sowohl klassische Restaurants wie Gastronomiebetriebe im Einzelhandel oder externe Fast Food-Betriebe können diese Leistung erbringen.

3 Chancen und Risiken des Home Meal Replacement für die Handelsgastronomie

Das Entwicklungspotential von Home Meal Replacement fußt auf der zunehmenden Convenience-Orientierung im Ernährungsverhalten der Verbraucher. Im Zentrum steht der Wunsch, die für die Beschaffung und Zubereitung von Mahlzeiten benötigte Zeit zu reduzieren. Vor diesem Hintergrund wird das Marktvolumen des Außer Haus-Verzehrs in Deutschland für das Jahr 2002 auf 200 Mrd. DM geschätzt (vgl. *Abb. 3*).

Das **Marktpotential** des Home Meal Replacement kann grundsätzlich sowohl vom Einzelhandel als auch von klassischen Gastronomieanbietern ausgeschöpft werden. Besondere Bedeutung gewinnt der wachsende Anspruch der Konsumenten an die

Frische der Ware, die als Qualitätsindikator in die Beurteilung eines Nahrungsmittelanbieters einfließt und damit auch als Bewertungskriterium die Akzeptanz gegenüber gastronomischen Angebotsformen nachhaltig determinieren wird.⁵ Bei der gleichzeitig steigenden Convenience-Orientierung der Konsumenten kommt auf den Einzelhandel die Herausforderung zu, solche Konzepte zu entwickeln, die den Ansprüchen von Convenience *und* Frische genügen.

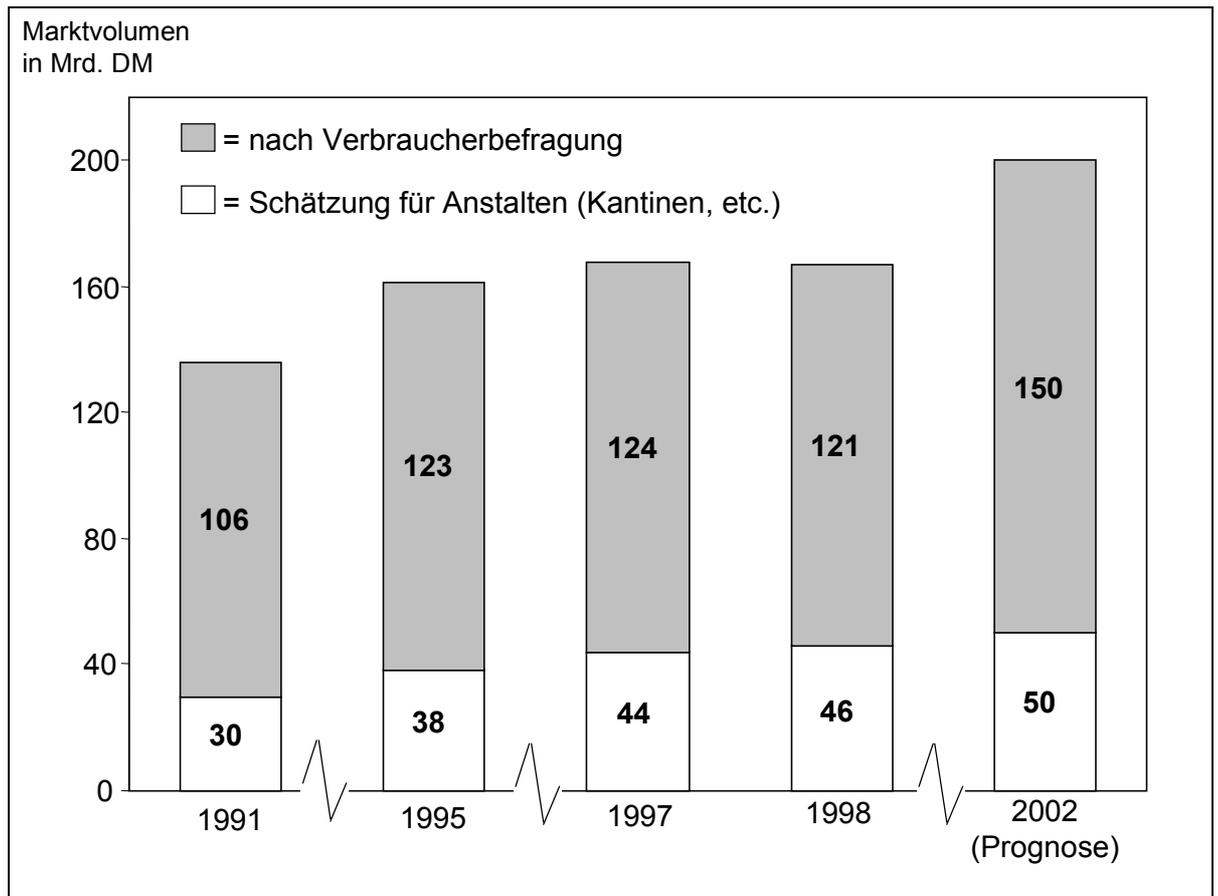


Abb. 3: Die Entwicklung des Marktes für Außer Haus-Verzehr in Deutschland 1991-2002
Quelle: CMA Marktforschung 1999

Die **klassische Gastronomie** hält bislang alle drei Segmente des Home Meal Replacement besetzt: Neben dem Gastronomieverzehr bedient sie den unterwegsverzehr (z.B. Mitnahmetheke) ebenso wie den Haus-Verzehr (z.B. durch Zustelldienste). Dagegen ist das Engagement des **Einzelhandels** in Deutschland im Frischmahlzeitenbereich trotz des aufgezeigten Potentials als zurückhaltend zu

⁵ Vgl. Binder-Korn (2000), S. 38.

beurteilen. Frische gekühlte Eigengerichte (Chilled food) für die Aufbereitung und den Verzehr zu Hause sind im internationalen Vergleich ebenso unterrepräsentiert wie frische Nahrungsmittel zum Sofortverzehr außerhalb des Handelsbetriebes, z.B. fertig verpackte Sandwiches.⁶ Ein Grund hierfür liegt möglicherweise in der Schwierigkeit, die im Vergleich zu konservierten Waren leichtere Verderblichkeit der Ware lebensmittel- und verpackungstechnisch zu überwinden, ohne Abstriche an der Qualität zuzulassen. Darüber hinaus fallen den Verbrauchern Entscheidungen schwerer, wenn ihnen der Einzelhandel - insbesondere bei für sie ungewohnten Produkten - keine oder nur wenige Inspektionselemente bietet (z.B. Datum der Zubereitung, Mindesthaltbarkeitsdatum), um die Qualität der Frische zu beurteilen. Die Vertrauenskomponente kann sich hier als hohe Hürde erweisen.

Ein Fallbeispiel für Schwierigkeiten bei der **Akzeptanz frischer Mahlzeiten im Einzelhandel** liefert der britische Warenhauskonzern *Marks & Spencer*. Die Mindesthaltbarkeit der in den Betriebsstätten in Deutschland angebotenen frischen und fertig verpackten Sandwiches liegt bei 2 Tagen. Die Unternehmung hat die Erfahrung gemacht, dass die Mehrzahl ihrer deutschen Kunden diese Zeitspanne der Mindesthaltbarkeit nicht mit der Qualitätsdimension Frische, sondern im Gegenteil mit kurz vor der Verderblichkeit stehenden Produkten assoziiert. Eine Folge hiervon ist, dass z.B. in Frankfurt am Main das Angebot in der Lebensmittelabteilung von *Marks & Spencer* zu einem hohen Teil von Ausländern genutzt wird, die mit dem Frischeconvenience-Segment bereits aus ihrer Heimat vertraut sind.⁷ Für die Bearbeitung des deutschen Marktes ist mithin eine starke Aufklärungsarbeit notwendig, um Einstellungen und bisherige Verhaltensweisen der Verbraucher zu ändern.

Damit der Einzelhandel die Chancen des Home Meal Replacement nutzen kann, müssen Lösungen gefunden werden, die sich stärker als bisher an den Parametern Convenience (\Rightarrow Faktor Zeit) und Frische (\Rightarrow Faktor Qualität) orientieren und eine segmentübergreifende Verbindung von Handel und Gastronomie schaffen. Der scheinbare Konflikt zwischen Frische- und Convenience-Orientierung kann dabei durch ein verstärktes **gastronomisches Engagement des Einzelhandels** überwunden werden: Die Anmutung von Frische und Qualität einer Gastronomieleistung ist auch auf convenience-orientierte Nahrungsmittelgruppen

⁶ Vgl. Kliger (1999), S. 38.

⁷ Vgl. o.V. (2000), S. 51.

übertragbar, die zum unterwegsverzehr oder zum Verzehr zu Hause geeignet sind. Die Übernahme der - sonst der klassischen Gastronomie vorbehaltenen - Wertschöpfung von Nahrungsmitteln bis zur Konsumfertigkeit bietet damit grundsätzlich die Chance, Segmente des Home Meal Replacement zu bedienen und damit die Akzeptanz handelsgastronomischer Leistungen besonders bei den Konsumenten zu steigern, die als typisch für Angebote des Home Meal Replacement gelten, wie z.B. Singles und Doppelverdiener ohne Kinder. Welche Prioritäten dabei den einzelnen Feldern des Home Meal Replacement einzuräumen sind, muss unter Berücksichtigung der externen wie internen Rahmenbedingungen des Handelsbetriebes festgelegt werden. Insbesondere ist zu prüfen, welche Mahlzeiten die Verbraucher vor Ort erwarten und welche sie ablehnen.

Durch die konsequente Orientierung des Einzelhandels an Home Meal Replacement-Konzepten verwischen zunehmend die traditionellen Grenzen zur Gastronomie, so daß Handelsbetriebe und klassische Restaurants mehr und mehr im Wettbewerb um dieselben Kundensegmente stehen.⁸ Gegenüber solchen Gastronomiebetrieben, die ausschließlich verzehrfertige Produkte anbieten (ready to eat), besitzt der Lebensmitteleinzelhandel den Vorteil, mehr Convenience-Stufen abdecken zu können (ready to cook, ready to heat, ready to eat).

4 Strategische Handlungsoptionen für die Umsetzung von Home Meal Replacement-Konzepten im Einzelhandel

Grundsätzlich lassen sich für das Engagement des Einzelhandels im Bereich des Home Meal Replacement zwei strategische Richtungen unterscheiden: die Ausschöpfung des Potentials in Eigenregie oder zusammen mit einem Kooperationspartner. Sofern der Handelsbetrieb die **Eigenregie** übernehmen will, ist zu entscheiden, welche Segmente des Home Meal Replacement er abdecken will. Im einfachsten Fall, der noch keine gastronomische Aktivität bedeutet, wird das Sortiment um Convenience-Produkte erweitert, die dem Verzehr im Privathaushalt dienen. Der eigentliche Innovationscharakter liegt hier im Angebot frischer, nicht tiefgekühlter Nahrungsmittel. Eine höhere Innovation bedeutet die Integration von Fresh Food-Stationen mit einem begrenzten gastronomischen Angebot an

⁸ Vgl. Gerling (1999), S. 20.

Frischeprodukten zur Mitnahme, aber auch zum Verzehr am Point of Sale. Das Kontinuum von Home Meal Replacement-Konzepten wird am weitesten ausgeschöpft, wenn der Handelsbetrieb große „Meal-Markets“ - siehe das Beispiel *eatZi's* weiter unten - mit einer großen Auswahl frischer Nahrungsmittel mittlerer bis hoher Fertigungsstufen integriert, die zur Aufbereitung nach Hause mitgenommen oder vor den Augen der Kunden am Point of Sale zubereitet und dort oder unterwegs verzehrt werden können. Denkbar ist auch eine von den Räumlichkeiten des Handelsbetriebes völlig losgelöste Stand alone-Konzeption der Fresh Food-Station sowie des Meal Market. Diese Angebotsformen sind indes nur noch dann dem institutionellen Einzelhandel zuzuordnen, wenn sie schwerpunktmäßig außer der gastronomischen auch eine Handelsleistung erbringen, z.B. über das Angebot von Tiefkühlprodukten, die ohne eine wesentliche Be- oder Verarbeitung an den Endkonsumenten weitergegeben werden. Ansonsten sind solche Stand alone-Lösungen der klassischen Gastronomie zuzurechnen, selbst wenn sie von Einzelhandelsunternehmungen betrieben werden.

Der Markt des Home Meal Replacement kann auch mit Hilfe von **Kooperationspartnern** bearbeitet werden. Für den Einzelhandel besteht hier einerseits die Möglichkeit, bestehende Flächen an einen Kooperationspartner zu verpachten.⁹ Andererseits können Konzeptionen des Einzelhandels auch in den Outlets eines Kooperationspartners umgesetzt werden, wenn dieser etwa Standortvorteile für den Convenience-Bereich besitzt. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation von Einzelhandelsunternehmungen mit Tankstellen.

⁹ Vgl. Schröder/Tenberg (1999a), S. 10.

5 Die Integration von Home Meal Replacement in der Handelspraxis

Bei der Anpassung handlungsgastronomischer Angebotsformen an die Erfordernisse des Marktes für Home Meal Replacement steht der Einzelhandel in Deutschland noch am Anfang. Dagegen ist die **Entwicklung in Großbritannien und den USA** sehr viel weiter vorangeschritten. Bereits Mitte der 90er Jahre bot die damals repositionierte US-amerikanische Einzelhandelskette *Boston Market* frisch zubereitete Gerichte zum sofortigen Verzehr vor Ort oder zur Mitnahme an und konnte damit große Erfolge verzeichnen. Dem Trend folgten schnell weitere Handelsketten wie *Ukrop's* oder *Harry's in a Hurry*. In Europa hat z.B. *Marks & Spencer* den Gedanken des Home Meal Replacement aufgegriffen und im Segment gekühlter Frischwaren (Chilled Food) 1997 in Großbritannien einen Marktanteil von über 50% erreichen können, ohne allerdings die Möglichkeit eines Verzehrs vor Ort zu bieten.¹⁰

Ein besonders prägnantes Beispiel der Verschmelzung von Einzelhandel und Gastronomie zu einem Spezialisten auf dem Gebiet des Home Meal Replacement ist in den USA der zur *Brinker*-Gruppe gehörende Convenience-Spezialitätenmarkt *eatZi's*.¹¹ Das Konzept besteht aus einem breiten Angebot verzehrfertiger Speisen, die vor Ort frisch zubereitet werden und entweder mitgenommen oder direkt im Geschäft verzehrt werden können.¹² Daneben lassen sich konservierte Nahrungsmittel für die Aufbereitung oder den Verzehr zu Hause erwerben („Neighbourhood Grocery“). Vervollständigt wird das Food Service-Angebot durch einen umfassenden Catering-Service. *Tab. 1* gibt einen Überblick über die Angebotskomponenten von *eatZi's*.

¹⁰ Vgl. McKinsey (1998), S. 35 f.

¹¹ Vgl. für eine Unternehmensdarstellung die Internet-Adresse „www.brinker.com“ (Stand: September 2000)

¹² Der Take out-Anteil von EATZI'S lag 1998 bei ca. 80% des Umsatzes. Vgl. McKinsey (1998), S. 30.

Meals For The Taking
<p>Right Now Ready to eat salads, sandwiches hot entrees from the grill and a selection of fresh sushi</p> <p>For Tonight Ready to serve entrees from our chef case, ready to cook meats & seafood</p> <p>For Tomorrow Breakfast breads and jams, muffins and pastries, fresh packaged meals, ready to heat soups and ready to eat salads. Made fresh on site in our kitchen and bakery.</p> <p>Made to Order We'll grill any meat or seafood item... for free, while you wait! Our carving station features roasted meats, fish and poultry. Let our carving station make you a custom sandwich or salad.</p> <p>Dinner Parties We do the work, you have the fun. Come in and select from the day's fresh menu or call our catering staff to assist with your special event.</p> <p>Special evenings Fabulous food, wine & flowers for the perfect evening. Restaurant meals without all the hassle. No reservations or tipping required.</p>
Meals To Go
<p>Fresh Packaged Meals: Salads, soups, sushi and entrees</p> <p>Ready to Cook meals: Fresh pizza, pastas & sauces, chef case entrees, pastas & side dishes, antipasto & Italian specialties</p> <p>Grilled Items: Wood roasted chicken, foccacia</p> <p>Fresh Meat & Seafood: Take it home raw or we'll cook it for you, free.</p>
Neighbourhood Grocery
<p>We're your Corner Market:</p> <p>Fresh produce & vegetables, cheese / crackers & deli meats, chips & salsas. Italian specialties: Pastas, olive oils, sauces. Bakery: Freshly baked bread, over 35 different varieties, pastry shop, breakfast items, chocolates, cakes, cookies. Beer / Wine / Champagne, cigars, flowers by the brunch, candy & cookies</p>
Special Events / Catering Services
<p>Think of us as your own personal chef. For assistance with a business function or private event contact our catering group.</p>

Tab. 1: Das Home Meal Replacement-Sortiment von eatZi's

Quelle: <http://www.brinker.com>, Oktober 2000

Im deutschsprachigen Raum hat sich die Handelsgastronomie mit Ansätzen des Home Meal Replacement bislang weitaus weniger auseinander gesetzt, obwohl Wissenschaft und Praxis auch hier das Thema „Convenience“ bereits länger reflektieren.¹³ Der traditionelle Lebensmitteleinzelhandel bietet zwar konservierte Nahrungsmittel höherer Fertigungsstufen für die Aufbereitung zu Hause (z.B. Tiefkühlprodukte) oder auch zum Sofortverzehr (Süßwaren) an; doch beschränkt sich das gastronomische Engagement häufig entweder auf den Gastronomie- (z.B. Handelsrestaurants) oder den unterwegsverzehr (z.B. Pommes-Frites-Verkauf mit Kleinflächenkonzepten). Die geschlossene Bearbeitung aller Segmente des Home Meal Replacement ist dagegen selten zu beobachten.

Neben dem erwähnten Beispiel *Marks & Spencer* engagiert sich *Casserole*, ein ehemaliges Metzgerei-Filialsystem, auf dem deutschen Markt des Home Meal Replacement. Das Handelssortiment besteht aus traditionellen Fleisch- und Wurstwaren sowie aus bürgerlich orientierten Menümodulen, die ohne Konservierungsstoffe produziert und gekühlt in Folie verpackt abgegeben oder zu verzehrfertigen Speisen zubereitet werden, um direkt am Point of Sale konsumiert zu werden. Das Motto für diese ready to heat- und ready to eat-Angebote lautet „*Casserole* - Essen ist fertig!“. Allerdings konnten die Home Meal Replacement-Lösungen den Markterfolg von *Casserole* bislang noch nicht verbessern: Für das Geschäftsjahr 1999 gab das Unternehmen einen Umsatzrückgang von 4,4% an.¹⁴

¹³ Vgl. stellvertretend Zentes (1996), S. 13 ff; Engel et al. (1995), S. 70 f.; Swoboda (1999), S. 96 ff.; Binder-Korn (2000), S. 38 ff.

¹⁴ Vgl. Weiß/Leopolder (2000), S. 40.

6 Grenzen von Home Meal Replacement

Der handelsseitigen Ausschöpfung der Potentiale, die sich durch Home Meal Replacement ergeben, sind allerdings Grenzen gesetzt. Nicht nur die wirtschaftlichen Schwierigkeiten, in die *Boston Market* als Vorreiter in den Vereinigten Staaten Ende der 90er Jahre geraten ist, sondern auch die unbefriedigende Entwicklung einiger Testkonzeptionen in Deutschland mahnen zur Vorsicht gegenüber einer allzu euphorischen Bewertung.

Ein **Negativbeispiel** ist das von *Lekkerland* entworfene Nahversorgerkonzept mit dem Namen „*Flink*“, das sich an die Zielgruppe der Berufstätigen richtet und dessen Sortiment aus Snacks, Hamburgern, Süßwaren, Tiefkühlkost und Sandwiches mit Verzehrmöglichkeit am Point of Sale besteht. Nach den Erfahrungen mit drei Testläden wurde die weitere Expansion der Vertriebslinie verworfen. Auch die *Spar*-Gruppe, die mit dem „*Spar Express*“ genannten Konzept den Eintritt in den Home Meal Replacement-Markt versucht, hat nach der Eröffnung des ersten Outlets im Oktober 1996 bis zum Jahr 2000 statt der angekündigten 300 lediglich 5 „*Spar Express*“-Betriebe eingerichtet, in denen fertige warme Hauptgerichte, Pasta, Tiefkühlkost, Snacks und Backwaren angeboten und an Stehtischen verzehrt werden können. Auch *Tengelmann* machte schlechte Erfahrungen mit veränderten Konzeptionen und revidierte die Entscheidung, die Vertriebslinie *Plus* auf Convenience-Discount umzustellen.¹⁵

Vor dem Hintergrund dieser Misserfolge ist zu analysieren, welche Schwierigkeiten auf den Einzelhandel im Umgang mit dem Convenience-Trend im Ernährungsverhalten sowie bei der Entwicklung geeigneter Home Meal Replacement-Konzepte zukommen können.

Eine **umfeldbezogene Hemmschwelle** stellen in Deutschland die gesetzlichen Rahmenbedingungen dar, allen voran die Regelung der Öffnungszeiten. International erfolgreiche Gastronomiekonzeptionen für den Einzelhandel scheitern bei der Übertragung auf den deutschen Markt möglicherweise bereits im Ansatz, wenn Restriktionen bei den Ladenschlusszeiten, dem Arbeitsrecht oder anderen Auflagen nicht berücksichtigt sind und sich damit die angestrebte 1:1-Umsetzung nicht realisieren lässt. Darüber hinaus besteht das Problem, dass typische

¹⁵ Vgl. Mehler (1999), S. 6 ff.

Frischeprodukte, wie Sandwiches oder Snacks mit Sofortverzehrmöglichkeit, schon flächendeckend und erfolgreich von Bäckereien und Metzgereien angeboten werden und Markteintrittsbarrieren bilden. Ein weiteres Problem haben die in der Innenstadt gelegenen Handelsbetriebe, wenn sie über keine Parkplätze verfügen. Dem Kunden, der ausschließlich einen schnellen und bequemen Einkauf von Produkten aus dem Home Meal Replacement-Bereich tätigen möchte, wird der Zeitaufwand für die Parkplatzsuche und die Wegstrecke zur Einkaufsstätte in vielen Fällen zu hoch sein.

Auf der Ebene einer **Einzelhandelsunternehmung** kann die vorhandene Ladengestaltung der effizienten Herstellung und geeigneten Präsentation von Home Meal Replacement-Lösungen im Wege stehen. Die Integration von Kochstellen und Interieur kann sich als starker Kostentreiber erweisen. Gleiches gilt für die Personalkosten, da im Vergleich zur klassischen Gastronomie (z.B. externe Fast Food-Restaurants) eine größere Anzahl an Mitarbeitern sowie ein höheres Qualifikationsniveau notwendig sind (z.B. zusätzliche Köche, Servicepersonal für Ernährungsberatung etc.).¹⁶ Die Beschäftigung von Fachkräften und die Schulung von Mitarbeitern sind allerdings eine Voraussetzung, um dem Eindruck einer gegenüber der klassischen Gastronomie geringeren Food Service-Kompetenz entgegenzutreten. Ein weiterer Kostenfaktor betrifft die Logistik, die mit hoher Lieferfrequenz, hoher Lieferqualität und geringen Einkaufsvolumina einher gehen muss. Schließlich kann auch der Wareneinsatz mit teuren Zutaten, einer großen Sortimentsvielfalt und subkritischen Herstellungsmengen erhebliche Kosten verursachen.

An der **Schnittstelle zum Konsumenten** besteht für den deutschen Einzelhandel zunächst die Schwierigkeit, dass Lösungen des Home Meal Replacement weitgehend unbekannt sind und teilweise – siehe das Beispiel von *Marks & Spencer* – missverstanden werden können. Daher sind Investitionen in den Aufbau eines positiven gastronomischen Images erforderlich. Hierbei ist zu beachten, dass das Gesamtimage der Einzelhandelsunternehmung das Image der Handelsgastronomie beeinflussen kann. Es ist zu vermuten, dass viele Verbraucher ihre Einstellungen gegenüber der ihr bekannten Einzelhandelsunternehmung auf die Gastronomiekomponente übertragen, und zwar unabhängig davon, ob sie sie bereits in Anspruch genommen haben oder nicht. Empirische Untersuchungen belegen, daß

¹⁶ *eatZi's* beschäftigt beispielsweise pro Outlet etwa 70 Köche.

Handelsbetriebe und die dort integrierten Restaurants ähnlich hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile beurteilt werden (vgl. Abb. 4).

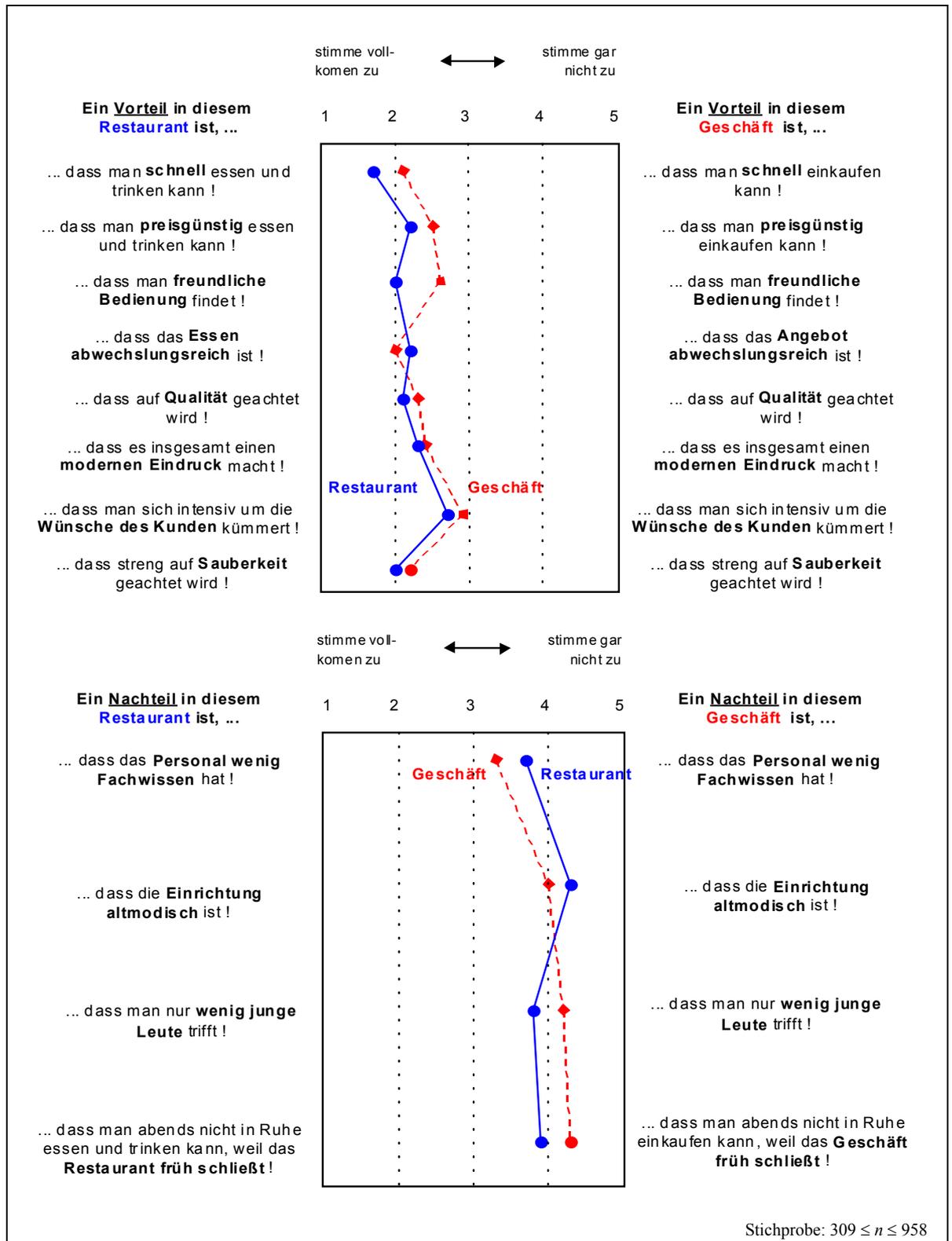


Abb. 4: Imageprofile von Handelsbetrieben und integrierter Gastronomie bei Gastronomiekunden
Quelle: Schröder/Tenberg 1999b, S. 14

Der aufeinander abgestimmte Marktauftritt von Einzelhandel und integrierter Gastronomie ist zwar grundsätzlich wünschenswert, um konfliktäre Beziehungen im Zielsystem der Einzelhandelsunternehmung zu vermeiden; doch birgt diese Strategie die Gefahr, dass wechselseitige „bad wills“ auftreten: Schlechte Erfahrungen mit der Gastronomieleistung werden auf die Handelsleistung übertragen und umgekehrt. Auch erwächst aus einer engen gedanklichen Verknüpfung von Handels- und Gastronomieleistung das Problem einer unklaren Positionierung, wenn es den Konsumenten schwer fällt zu erkennen, für welche Kernkompetenzen Einzelhandel und Gastronomie jeweils stehen.

Weitere Restriktionen erwachsen aus dem durch spezifische Einkaufssituationen geprägten **gastronomischen Umfeld**. Dies haben Erfahrungen der *Nordsee* als Gastropartner von Einzelhandelsunternehmungen gezeigt, als *Nordsee*-Foodinseln direkt in die Verkaufsfläche von Lebensmittel-Einzelhandelsbetrieben integriert wurden: Der Preis von 10 DM für ein Mahlzeit wirkt neben niedrigpreisigen Gütern des täglichen Bedarfs für Konsumenten abschreckend, die bei schnellen Einkäufen auf Pfennigbeträge achten. Auch besteht bei solchen Foodinseln inmitten des Handelssortimentes für die Kunden das Problem, den Einkaufswagen abzustellen, der – obwohl die sich darin befindlichen Waren noch nicht bezahlt wurden – ungerne aus dem Auge gelassen wird. Viele Handelsgastronomen ziehen daher den **Vorkassenbereich** als Gastronomiestandort vor, der vom unmittelbaren Sortimentsumfeld des Handelsbetriebes getrennt ist und Entspannung **vor** und **nach** Einkäufen, aber **nicht während** des Einkaufens bietet.¹⁷

¹⁷ Vgl. Rosbach (1999), S. 78.

7 Fazit

Die Entwicklung von Home Meal Replacement-Konzepten bedeutet für den Lebensmitteleinzelhandel, gastronomische Aktivitäten zu integrieren und auszubauen: Das Spektrum reicht von Lösungen des „ready to cook“ über „ready to heat“ bis zu „ready to eat“. Mit der Erweiterung der Angebotspalette um Produkte, die vor allem Frische und Convenience vermitteln, eröffnet sich die Chance, die Kompetenz im Lebensmittelsektor zu erhöhen und damit neue Kunden zu gewinnen sowie bisherige Kunden stärker zu binden. Des Weiteren lässt sich die Akzeptanz vorhandener Betriebe der Handelsgastronomie steigern.

Der Umsetzung von Home Meal Replacement-Konzepten stehen allerdings einige Restriktionen entgegen, die im Zuge der Planung zu berücksichtigen sind. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen (Ladenschlusszeiten, Arbeitsrecht u.ä.) sind in Deutschland teilweise enger abgesteckt als in Ländern, die Vorbildfunktion für Home Meal Replacement-Konzepte haben. Ausländische Konzepte lassen sich daher nicht ohne weiteres kopieren. Des Weiteren erfordert das Home Meal Replacement-Engagement in verschiedenen Unternehmungsbereichen zusätzliche finanzielle Ressourcen, vor allem beim Personal und bei der Logistik. Schließlich ist gegenüber den Konsumenten dafür Sorge zu tragen, dass die gastronomische Kernkompetenz verdeutlicht und negative Imageeffekte zwischen Einzelhandel und Gastronomie vermieden werden.

Literatur

Binder-Korn, B. (2000): Zeitfaktor kontra Preis, Interview mit D. Bosshart, Trendanalytiker und Leiter des Gottlieb Duttweiler Instituts in Rüschlikon / Zürich, in: *Lebensmittel Praxis*, 52. Jg., Nr. 1, S. 38-41.

CMA Marktforschung (1999): Essen außer Haus. Ein Markt im Wandel, Manuskript eines Vortrages von H. Frohn (Leiter CMA Marktforschung) vom 15.03.1999 in Hamburg.

Engel, J.F.; Blackwell, R.D.; Miniard, P.W. (1995): *Consumer Behavior*, 8th ed., Forth Worth et al.

Gerling, M. (1999): Lunchtime im Supermarkt, in: *Dynamik im Handel*, 43. Jg., Nr. 5, S. 20-23.

Kliger, M. (1999): HMR: Herausforderung und Chance für die Lebensmittelindustrie, in: *Markenartikel*, 61. Jg., Nr. 4, S. 34-40.

McKinsey & Company, Inc. (1998): Home Meal Replacement. Der deutsche Lebensmittelhandel auf dem Weg zum Food Service Provider, Studie von M. Kliger, Wien.

Mehler, K. (1999): Der große Bluff, in: *Lebensmittel Zeitung spezial*, 51. Jg., Nr. 1, S. 6-10.

o.V. (2000): Food Hall in Frankfurt über Plan, in: *food service*, 19. Jg., Nr. 2, S. 51.

Rosbach, B. (1999): Heiße Konzepte, in: *Lebensmittel Zeitung spezial*, 51. Jg., Nr. 1, S. 78-79.

Schögel, M; Tomczak, T. (1997): Die Zukunft alternativer Vertriebswege, Forschungsbericht des Instituts für Absatz und Handel an der Universität St. Gallen, St. Gallen 1997.

Schröder, H.; Tenberg, I. (1999a): Die Handelsgastronomie. Pull-Faktor oder notwendiges Übel für den Handel?, in: *stores & shops*, Jg. 2, Nr. 3, S. 9-12.

Schröder, H.; Tenberg, I. (1999b): Ausstattung und Unterhaltung: Was möchten die Kunden?, in: *stores & shops*, Jg. 2, Nr. 4, S. 12-15.

Swoboda, B. (1999): Ausprägungen und Determinanten der zunehmenden Convenienceorientierung von Konsumenten, in: *Marketing ZFP*, 21. Jg., Nr. 2, S. 95-104.

Weiß, G.; Leopolder, J. (2000): Marken machen Märkte, in: *food service*, 19. Jg., Nr. 4, S. 18-50.

Zentes, J. (1996): Executive Summary, in: *Zentes, J.* (Hrsg.): Convenience Shopping. Bedrohung oder Chance für den LEH? Ergebnisse 3. CPC Trend Forum, Mainz, S. 7-11.

In der Schriftenreihe „Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“ sind bisher erschienen:

Arbeitspapier Nr. 1

Schröder, Hendrik: Zum Einfluss des Euro auf das Marketing in der Konsumgüterbranche, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 2

Schröder, Hendrik: Ansatzpunkte und Voraussetzungen für eine Restrukturierung des Benchmarking im Handel, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 3

Lausberg, Isabel: Factory Outlet Center (FOC) als neue Angebotsform in Deutschland - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-0-8

Arbeitspapier Nr. 4

Oversohl, Christian: Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie - Ergebnisse einer Expertenbefragung, Essen 1999, ISBN 3-9806796-1-6

Arbeitspapier Nr. 5

Tenberg, Ingo: Gastronomie im Handel - Eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-2-4

Arbeitspapier Nr. 6

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management - Ergebnisse einer empirischen Studie, Essen 2000, ISBN 3-9806796-3-2

Arbeitspapier Nr. 7

Schröder, H.; Großweischede, M. (Hrsg.): Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich?, Dokumentation des Wirtschaftsforum IX an der Universität Essen, Essen 2000, ISBN 3-9806796-4-0

Arbeitspapier Nr. 8

Schröder, H.; Tenberg, I.: Home Meal Replacement - Neue gastronomische Dienstleistungen im deutschen Einzelhandel, Essen 2000, ISBN 3-9806796-6-7

Die Arbeitspapiere können schriftlich bestellt werden beim

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel
Universität Essen

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

E-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de

www.marketing.uni-essen.de

Impressum

Schriftenreihe:

„Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität GH Essen“

Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder

Universität GH Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

e-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de

www.marketing.uni-essen.de

Erscheinungsjahr: 2000

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-6-7