



**WEIHENSTEPHAN · TRIESDORF**  
University of Applied Sciences

**Hochschule Weihenstephan – Triesdorf**

**Fakultät Landwirtschaft**

Studiengang Lebensmittelmanagement

**Bachelorarbeit**

**Stationärer 24-Stunden-Verkauf**

**Eine Entscheidungshilfe**

eingereicht von:

Julia Böbel

Betreuer/ in:

Prof. Dr. Paul Michels

Tag der Abgabe:

18.01.2023

### **Gender Disclaimer**

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet jedoch keinerlei Wertung.

## **Management Summary Deutsch**

Diese Entscheidungshilfe unterstützt Inhaber von Metzgereibetrieben bei der Fragestellung, ob und wenn ja, welches stationäre 24-Stunden-Verkaufssystem eingeführt werden soll. Um bei der Entscheidung für Betriebsinhaber relevante Aspekte miteinzubeziehen, sind deren Meinungen in einer Umfrage abgefragt worden. Ebenso sind die Wünsche und Standpunkte der Kunden ermittelt worden.

Damit das für die Metzgerei entwickelte Geschäftsmodell eine Perspektive für die Zukunft darstellt, ist notwendig zu untersuchen, worin Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Die Ergebnisse der Befragungen an Kunden und Inhaber von Metzgereibetrieben zeigen, dass starkes Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf besteht. Kunden bevorzugen dabei einen begehbaren Laden mit Self-Checkout. Folglich wird eine solche Lösung von den Kunden als Alternative zum bedienten Verkauf akzeptiert.

Auf Grundlage dieser Erkenntnis werden mögliche Systeme für den 24-Stunden-Verkauf aufgezeigt und Hilfestellungen bei der Auswahl gegeben. Dadurch wird die Entscheidungsfindung für Betriebsinhaber, vor allem durch die programmierte Entscheidungshilfe, erleichtert.

## **Management Summary Englisch**

This decision aid helps owners of butcher shops to determine whether a stationary 24-hours sales system should be introduced, and, if so, which one. In order to include in the aid relevant aspects for business owners, their opinions were requested in a survey. Furthermore, the customers' wishes and viewpoints were ascertained.

In order that the business model, developed for butcher shops, might be a prospect for the future, it is necessary to explore where the opportunities and development possibilities are. The results of the consultations with customers and butcher shop owners show a high interest in stationary 24-hour sales. Customers prefer a walk-in shop with self-checkout. Therefore, such a solution is accepted by customers as an alternative to serviced sales.

Based on these findings, potential systems for 24-hour sales are presented and support is provided in the selection process. The decision for shop owners is facilitated particularly by the programmed decision aid in this thesis.

## Inhaltsverzeichnis

Management Summary Deutsch .....	III
Management Summary Englisch.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	IX
Formelverzeichnis .....	X
Abkürzungsverzeichnis .....	XI
1 Handel ist Wandel – Handwerk auch.....	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	3
2 Stand des Wissens .....	4
2.1 Rechtliche Aspekte.....	4
2.2 24-Stunden-Verkaufssysteme .....	8
2.2.1 Einteilung .....	8
2.2.2 Bewertungskriterien .....	9
2.2.3 Systeme nicht in der Entscheidungshilfe.....	11
2.2.4 Systeme in der Entscheidungshilfe .....	13
3 Material und Methodik.....	22
3.1 Sekundärforschung .....	22
3.2 Primärforschung .....	22
3.2.1 Experteninterview.....	22
3.2.2 Quantitatives Interview .....	23
3.3 Opportunity Scoring.....	27
3.4 Nutzwertanalyse .....	30
3.5 Value Proposition Canvas .....	32
3.6 Business Modell Canvas .....	33
3.7 SWOT-Analyse.....	34
4 Ergebnisse.....	35

4.1	Ergebnisse der Kundenbefragung .....	35
4.1.1	Ergebnisse der Fachfragen .....	35
4.1.2	Soziodemografische Zusammensetzung .....	42
4.1.3	Unterschiede in den Aussagen der Altersklassen .....	45
4.2	Opportunity Scoring .....	48
4.3	Metzgerbefragung .....	50
5	Programmierung einer Entscheidungshilfe für die Auswahl eines 24-Stunden-Verkaufssystems .....	58
6	Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlung .....	69
6.1	Value Proposition Canvas .....	69
6.1.1	Kundensegmente .....	70
6.1.2	Wertangebot .....	73
6.1.3	Überprüfung des Fits .....	76
6.2	Business Model Canvas .....	76
6.3	SWOT-Analyse des Stationären 24-Stunden-Verkaufs .....	84
6.4	Handlungsempfehlung .....	92
7	Diskussion .....	93
8	Möglichkeit des Wandels .....	99
	Literaturverzeichnis .....	100
	Anhang .....	A1

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Opportunity Score Mapping .....	30
Abbildung 2: Value Proposition Canvas .....	33
Abbildung 3: Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf .....	35
Abbildung 4: Einkaufszeitpunkt im stationären 24-Stunden-Verkaufssystem .....	36
Abbildung 5: Ranking der stationären 24-Stunden-Verkaufssysteme .....	37
Abbildung 6: Ranking der Zugangskontrollen .....	38
Abbildung 7: Komfortabilität der Warenerfassungssysteme .....	39
Abbildung 8: Präferierte Bezahlvarianten .....	39
Abbildung 9: Gewünschtes Artikelangebot beim stationären 24-Stunden-Verkauf....	40
Abbildung 10: Präferierte Informationsmedien für neue Angebote im stationären 24-Stunden-Verkauf .....	41
Abbildung 11: Altersstruktur der Kunden .....	42
Abbildung 12: Altersstruktur der Kunden nach Geschlecht .....	42
Abbildung 13: Verteilung der Kunden über die Bundesländer .....	43
Abbildung 14: Familienstand der Kunden .....	43
Abbildung 15: Haushaltsgröße der Kunden .....	44
Abbildung 16: Höchster Bildungsabschluss der Kunden .....	44
Abbildung 17: Höhe des monatlichen verfügbaren Haushaltsnettoeinkommens der Kunden .....	45
Abbildung 18: Opportunity Plot zur Wichtigkeit und Zufriedenheit ausgewählter Aspekte beim Wurst- und Fleischeinkauf .....	48
Abbildung 19: Ranking der Opportunity Scores ausgewählter Aspekte beim Wurst- und Fleischeinkauf .....	49
Abbildung 20: Interesse am Verkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten .....	50
Abbildung 21: Geschlechterverteilung der Betriebsinhaber .....	51
Abbildung 22: Altersstruktur der Betriebsinhaber .....	51
Abbildung 23: Standort der Betriebe in Deutschland .....	52
Abbildung 24: Standort der Betriebe außerhalb Deutschlands .....	52
Abbildung 25: Verteilung der Betriebe über die Bundesländer .....	53
Abbildung 26: Einwohnerzahl des Ortes, in dem sich das Stammgeschäft befindet	53
Abbildung 27: zutreffende Aspekte auf die Betriebe .....	54
Abbildung 28: Struktur der Filialisierung .....	55

Abbildung 29: Jahresumsatz der Betriebe.....	55
Abbildung 30: Anzahl der Vollzeitmitarbeiter in den Betrieben .....	56
Abbildung 31: Gesuchte Anzahl an Mitarbeitern bei Personalmangel.....	57
Abbildung 32: Höhe der maximal akzeptablen Investitionskosten für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem .....	59
Abbildung 33: Höhe der maximal akzeptablen laufenden Kosten bei einem stationären 24-Stunden-Verkaufssystem.....	60
Abbildung 34: Block der Kundensegmente des Value Proposition Canvas.....	70
Abbildung 35: Wichtigste Nachteile des stationären 24-Stunden-Verkaufs.....	71
Abbildung 36: Wichtigste Vorteile des stationären 24-Stunden-Verkaufs.....	72
Abbildung 37: Block des Wertangebots des Value Proposition Canvas .....	73
Abbildung 38: SWOT-Analyse des stationären 24-Stunden-Verkaufs einer Metzgerei.....	84

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kategorisierung der Bewertungskriterien .....	9
Tabelle 2: Beschreibung der Automaten-Ausstattungen .....	14
Tabelle 3: Ergänzende Informationen Klappenautomat .....	15
Tabelle 4: Ergänzende Informationen Waren- und Tiefkühlautomat .....	15
Tabelle 5: Beschreibung SmartStore24.....	17
Tabelle 6: Beschreibung HS-Soft .....	19
Tabelle 7: Beschreibung Dorfladenbox .....	20
Tabelle 8: Aufbau des Fragenkomplexes zur Bestimmung der Wichtigkeit und Zufriedenheit eines Aspektes .....	28
Tabelle 9: Tabelle als Grundlage für die Berechnung des Opportunity Scores .....	28
Tabelle 10: Abgeleitete Strategien aus der SWOT-Analyse .....	34
Tabelle 11: Interesse am Einkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten in Abhängigkeit der Altersklasse.....	46
Tabelle 12: Entscheidungskriterien mit übergeordneten Kategorien .....	61
Tabelle 13: Gewichtung der Kategorien und Entscheidungskriterien durch Carsten Scheller.....	62
Tabelle 14: Transformationsskala für die Investitionskosten von Automaten .....	63
Tabelle 15: Transformationsskala für die Investitionskosten von begehbaren Läden .....	63
Tabelle 16: Transformationsskala für laufende Kosten bei Automaten .....	64
Tabelle 17: Transformationsskala für laufende Kosten bei begehbaren Läden.....	64
Tabelle 18: Transformationsskala für den Zeitbedarf beim Checkout .....	64
Tabelle 19: Transformationsskala für den Aufwand beim Wechsel der Produkte.....	64
Tabelle 20: Bewertung der Unterkriterien der Bezahlvariante .....	65
Tabelle 21: Rangordnung der empfohlenen Alternativen .....	66
Tabelle 22: Selektion eines 24-Stunden-Verkaufssystem für die Fleischerei Carsten Scheller .....	67
Tabelle 23: Empfehlung für die Fleischerei Carsten Scheller .....	67
Tabelle 24: Business Model Canvas für eine begehbare 24-Stunden-Verkaufsstelle der Fleischerei Carsten Scheller.....	77
Tabelle 25: Abgeleitete Strategien aus der SWOT-Analyse für den stationären 24-Stunden-Verkauf.....	90
Tabelle 26: Durchschnittliche Bewertung der Unterkriterien durch die Befragten.....	22

## **Formelverzeichnis**

Formel 1: Berechnung der Importance .....	29
Formel 2: Berechnung der Satisfaction .....	29
Formel 3: Opportunity Algorithmus .....	29
Formel 4: Berechnung des Kategoriegewichts vom Preis .....	62

## Abkürzungsverzeichnis

Alt. ....	Alternative .....	13
AO .....	Abgabenordnung .....	6
BauGB .....	Baugesetzbuch .....	5
BauNVO .....	Baunutzungsverordnung .....	5
BayBO .....	Bayerische Bauordnung .....	5
DFV .....	Deutscher Fleischer-Verband .....	1
FTG .....	Feiertagsgesetz .....	4
GewO .....	Gewerbeordnung .....	5
GSM .....	Global System for Mobile Communication .....	14
IfSG .....	Infektionsschutzgesetz .....	6
IMP .....	Importance .....	29
KassenSichV ..	Kassensicherungsverordnung .....	6
LadSchlG.....	Bundesladenschlussgesetz .....	4
LBO .....	Landesbauordnung .....	5
LFGB .....	Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch .....	6
LMHV .....	Lebensmittelhygiene-Verordnung .....	6
LMIV .....	Lebensmittelinformationsverordnung .....	5
NBauO .....	Niedersächsische Bauordnung .....	5
NLöfVZG .....	Gesetz über Niedersächsische Ladenöffnungs- und Verkaufszeiten .....	4
NWA .....	Nutzwertanalyse .....	26
Opp. Score .....	Opportunity Score .....	28
RFID .....	Radio-Frequency Identification .....	17
SAT .....	Satisfaction .....	29
SCO .....	Self-Checkout .....	1
SWOT .....	S - Strengths, W - Weaknesses, O - Opportunities, T - Threats .....	34
USP .....	Unique Selling Proposition .....	1

## **1 Handel ist Wandel – Handwerk auch**

Das Sprichwort „Handel ist Wandel“ trifft auch auf das Handwerk zu. Das verdeutlichen die Zahlen im Jahrbuch 2019 des Deutschen Fleischer-Verbands (DFV). Es ist ein „Trend zu größeren und leistungsfähigeren Betrieben“ zu beobachten (Deutscher Fleischer-Verband (DFV) e.V., 2019). Innerhalb der letzten drei Jahre ist die Zahl der Mitarbeiter in handwerklichen Betrieben von 11,7 auf 12,6 Personen gestiegen. Mit der Steigerung des Personals ist eine Zunahme des durchschnittlichen Umsatzes pro Betrieb festzustellen, der Branchenumsatz insgesamt ist jedoch rückläufig (DFV e.V., 2019). Die Einführung neuer Geschäftsmodelle mit Zukunftspotenzial ist nötig, damit Fleischereibetriebe sich gegenüber der Konkurrenz behaupten können. Eine Möglichkeit dafür ist der stationäre 24-Stunden-Verkauf. Dieser ist eine Unique Selling Proposition (USP) und kann von fleischerhandwerklichen Betrieben eingesetzt werden, um langfristig dem Strukturwandel entgegenzuwirken.

In Supermärkten werden bereits Self-Checkout (SCO) Systeme zum Abschluss des Einkaufs als Ergänzung zum Kassenband angeboten. SCO-Systeme, sind Systeme, bei denen die Kunden den Checkoutvorgang selbst durchführen (EHI Retail Institute GmbH, 2022). Diese Systeme stoßen auf dauerhafte Akzeptanz bei den Kunden, wenn diese einen persönlichen Vorteil aus der Benutzung ziehen (EHI Retail Institute GmbH, 2022). Eine leichte Bedienbarkeit und Verständlichkeit der SB-Lösungen tragen zur verstärkten Nutzung durch die Kunden bei (EHI Retail Institute GmbH, 2022). Supermarktketten in Deutschland testen bereits Läden mit personallosem Verkauf und Selbstbedienung durch die Kunden.

Daher ist zu ergründen, ob und wie 24-Stunden-Verkaufssysteme Potenzial für Betriebe des Fleischerhandwerks darstellen und eine Verbesserung der Geschäftsaufstellung bewirken können.

## 1.1 Problemstellung

Im Fleischerhandwerk besteht ein Mangel an qualifizierten Fachkräften im Verkauf (DFV, 2022a, S. 73). Aufgrund dessen reduzieren handwerkliche Fleischereibetriebe die Öffnungszeiten zunehmend und führen Ruhetage ein. Supermärkte hingegen sind weiterhin innerhalb der erlaubten Öffnungszeiten des jeweiligen Bundeslandes geöffnet. Die Kunden können dort ihren Einkauf in einem größeren Zeitspektrum erledigen. Daher ist es notwendig, dass Fleischereibetriebe nach Möglichkeiten suchen, ihre Waren trotz des Mangels an Verkaufspersonal und deshalb reduzierter Öffnungszeiten den Kunden anzubieten.

Kunden wünschen sich einen einfachen und zeitsparenden Einkauf in der Nahversorgung, diesem Wunsch kann durch eine Verknüpfung von traditionellem stationärem Handel mit digitalen Konzepten nachgekommen werden (Joosten, Sabelfeld, Schröder, Wotruba, & Nerger, 2021, S. 2; Knoppe, Rock, & Wild, 2022, S. 4). Damit der stationäre Einzelhandel in Zukunft bestehen kann, ist auf das veränderte Verhalten der Kunden zu reagieren. Das kann durch die Bereitstellung digitaler Services, neuer Vertriebskanäle oder durch den Einsatz innovativer Handelsformate erfolgen, welche die Bedürfnisse des Kunden berücksichtigen und ein ganzheitliches Einkaufserlebnis bieten (Knoppe et al., 2022, S. 3).

Die *Fleischerei Carsten Scheller* möchte als neuer Vertriebskanal ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem einführen. Durch die Ausweitung der Öffnungszeiten wird ein Mehrwert für die Kunden geschaffen. Das Ladengeschäft mit Bedienungverkauf ist in Empelde, in der Nähe von Hannover. Die in der eigenen Produktion gefertigten Produkte werden dort von Dienstag bis Freitag im Zeitraum von 7:30 Uhr bis 18:00 Uhr angeboten. Samstags beschränken sich die Öffnungszeiten auf 7:30 Uhr bis 13:00 Uhr. Am Montag ist das Geschäft komplett geschlossen (Fleischerei Carsten Scheller, 2022). Diese Öffnungszeiten ermöglichen den Kunden nicht rund um die Uhr an 365 Tagen einzukaufen.

Den Kunden soll ein Einkauf in der *Fleischerei Carsten Scheller* an allen Tagen der Woche, sowie zu jeder Tages- und Nachtzeit, ermöglicht werden. Demzufolge wird über die Einführung eines 24-Stunden-Verkaufssystems nachgedacht. Der Verkaufsraum im Gebäude neben dem Ladengeschäft ist bereits gemietet. Ursprünglich, um dort gemeinsam, die in Wurstmach-Kursen produzierte Wurst zu verzehren. Seit März

2020 hat jedoch aufgrund der Corona-Pandemie kein Kurs mehr stattgefunden und die Räumlichkeiten sind als Abstellraum genutzt. Die räumlichen Gegebenheiten sind demzufolge geklärt. Eine Entscheidung welches 24-Stunden-Verkaufssystem eingeführt werden soll, muss noch getroffen werden.

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Mit der Arbeit wird das Ziel verfolgt herauszuarbeiten, welche Möglichkeiten bestehen eine personallose 24-Stunden geöffnete Verkaufsstelle einzuführen. Hierzu wird auf die Relevanz eines stationären 24-Stunden-Verkaufs eingegangen. Die Chancen und Risiken werden bewertet und die Bedeutung für die Kunden wird erläutert.

Im Anschluss werden ausgewählte Systeme, die einen 24-Stunden-Verkauf ermöglichen, vorgestellt und anhand festgelegter Bewertungskriterien verglichen. Die Ergebnisse des Vergleichs fließen in die Entwicklung einer Entscheidungshilfe für Metzgereibetriebe ein. Die Entscheidungshilfe gibt eine Empfehlung für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem auf Basis der Eingaben des Betriebsinhabers aus. Die beste Empfehlung wird anschließend als Grundlage für die Ausarbeitung eines Business Model Canvas herangezogen, welches den Aufbau des neuen Geschäftsmodells genauer beschreibt. In der vorliegenden Arbeit werden folgende Fragen beantwortet:

- Welche Chancen, Risiken, Stärken und Schwächen hat der stationäre 24-Stunden-Verkauf für Unternehmen?
- Welchen Wert hat eine 24-Stunden geöffnete Verkaufsstelle für die Kunden?
- Was sind Alternativen zum Verkauf mit Vertrauenskasse oder Automaten?
- Welches 24-Stunden-Verkaufssystem ist für die *Fleischerei Carsten Scheller* empfehlenswert?

In die Beantwortung der Fragestellungen fließen Ergebnisse der Auswertung von Fachliteratur, Fachartikeln und publizierten Studien ein. Zusätzlich werden Befragungen an Fleischereibetriebe und deren Kunden erstellt.

## **2 Stand des Wissens**

In diesem Kapitel wird ein Überblick über bereits bekannte rechtliche Aspekte des stationären 24-Stunden-Verkaufs gegeben und die Vorstellung von 24-Stunden-Verkaufssystemen erfolgt.

### **2.1 Rechtliche Aspekte**

Der Betrieb von stationären 24-Stunden-Verkaufssystemen unterliegt vielfältigen rechtlichen Anforderungen und Beschränkungen. Daher müssen, vor der Einführung eines neuen Systems, zuerst die rechtlichen Aspekte geprüft werden.

#### **Öffnungszeiten**

Grundsätzlich sind in Bezug auf die rechtlichen Aspekte die Regelungen des Ladenschlussgesetzes und des Sonn- und Feiertagsgesetzes zu beachten. Die Regelungen bezüglich der Ladenschlusszeiten sind Ländersache. In Bayern gibt es kein eigenes Ladenschlussgesetz (Industrie- und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern, 2022). Folglich gilt weiterhin das Bundesladenschlussgesetz (LadSchlG) welches die Öffnung von Verkaufsstellen, von Montag bis Samstag zwischen 6 und 20 Uhr, erlaubt (§ 3 Nr. 2 LadSchlG). Der Beschluss vom 27. Juli 2021 über digitale Kleinstsupermärkte ohne Verkaufspersonal, mit einer Verkaufsfläche von bis zu 100 Quadratmetern, erlaubt die Öffnung rund um die Uhr an Werktagen (Kraft, 2021). Damit wird die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des stationären Einzelhandels gegenüber dem Internethandel ermöglicht (Kraft, 2021). Eine Öffnung an Sonn- und Feiertagen ist nicht zulässig, da die Regelungen des Gesetzes über den Schutz der Sonn- und Feiertage (FTG) greifen und durch Kunden vom digitalen Kleinstsupermarkt die Sonn- und Feiertagsruhe beeinträchtigt wird (Kraft, 2021). Ausnahmeregelungen können im Einzelfall aus wichtigen Gründen bei der örtlichen Gemeinde erlangt werden (Art. 5 FTG)

In Niedersachsen gelten die Regelungen des Niedersächsischen Gesetzes über Ladenöffnungs- und Verkaufszeiten (NLöffVZG) vom 8. März 2007. Nach § 3 Abs. 1 NLöffVZG dürfen Waren an Werktagen ohne zeitliche Beschränkung verkauft werden. An staatlich anerkannten Feiertagen und Sonntagen dürfen Apotheken, Tankstellen, Verkaufsstellen für den Verkauf von Waren zum sofortigen Verzehr und Verkaufsstellen an Orten des Personenverkehrs (§ 4 Abs.1 S. 1 Nr. 1 NLöffVZG) geöffnet haben. Eindeutige Regelungen, ob der Verkauf über begehbbare Läden ohne Personal an Sonn- und Feiertagen erlaubt ist, sind nicht zu finden. Jedoch können Ausnahmen von

der Sonntagsregelung auf Antrag bei der zuständigen Behörde erlangt werden (§ 5 Abs. 1 S.1 NLöffVZG). Reine Warenautomaten sind keine Verkaufsstellen, im Sinne der geltenden Gesetze über den Ladenschluss in Bayern und Niedersachsen, daher ist der Verkauf über Automaten von Montag bis Sonntag rund um die Uhr erlaubt.

### **Baurechtliches**

Soll ein digitaler Kleinstsupermarkt in einem Container aufgestellt werden, muss eine Aufstellgenehmigung eingeholt werden. Dafür sind die jeweiligen Regelungen der Landesbauordnungen (LBO), des Baugesetzbuchs (BauGB) und der Baunutzungsverordnung (BauNVO) einzuhalten. Warenautomaten ohne Umhausung können nach der Bayerischen Bauordnung (BayBO) und Niedersächsischen Bauordnung (NBauO) verfahrensfrei aufgestellt werden (Art. 57 Abs. 1 Nr. 12b BayBO; Anhang zu § 60 Abs. 1 Nr. 10 NBauO).

Die Anzeige der Aufstellung von Automaten ist nach § 14 Abs. 3 Gewerbeordnung (GewO) erforderlich, sofern der Automat als selbstständiges Gewerbe betrieben werden soll. Wird der Warenautomat in räumlichem und sachlichem Zusammenhang mit einem bereits angemeldeten Gewerbe aufgestellt, entfällt die Anzeigepflicht (IHK Region Stuttgart, 2022). Das trifft zu, wenn eine bestehende Metzgerei einen Automaten zum Verkauf von Wurst- und Fleischwaren aufstellt.

### **Kennzeichnung der Waren**

Bei den in 24-Stunden-Verkaufssystemen angebotenen Fleisch- und Wurstwaren liegen Art. 2 Abs. 2e Lebensmittelinformationsverordnung (LMIV) vorverpackte Lebensmittel vor, da die Waren bereits vor dem Verkauf abgepackt worden sind. Das sind bei Fleischerzeugnissen und Wurstwaren hauptsächlich Konservendosen oder -gläser, Vakuumverpackungen oder Portionswürstchen in Kunstdärmen. Daher müssen die Vorschriften der Verordnung (EU) Nr. 1169/2011 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. Oktober 2011 (LMIV) in Bezug auf die Kennzeichnung eingehalten werden. In Artikel 9 Absatz 1 LMIV wird zudem geregelt, welche verpflichtenden Angaben, bezüglich der Kennzeichnung auf den Etiketten von vorverpackten Lebensmitteln, anzubringen sind. Verpflichtend sind Bezeichnung, Zutaten, Allergene; Mengen der Zutaten und die Nettofüllmenge anzugeben (Art.9 Abs. 1 LMIV).

Die Informationen müssen für den Verbraucher leicht zugänglich sein (Art. 12 Abs. 1 LMIV). Des Weiteren ist die Schriftgröße, in der die Informationen bereitgestellt werden müssen, in Art. 13 Abs. 2f. LMIV vorgeschrieben. Bei in Automaten oder

automatisierten Anlagen angebotenen Waren ist das zur Verfügung stellen der Informationen am Automatendisplay beziehungsweise in unverzüglicher Nähe ausreichend, sofern die Informationen vor dem Verkauf für den Kunden zu jeder Zeit einsehbar sind (Art. 14 Abs. 1b & Abs.3 LMIV). Das Verpacken der Ware, die in unbemannten 24-Stunden-Verkaufsstellen angeboten wird ist zwingend notwendig, um die Vorschriften des Infektionsschutzgesetzes (IfSG) und der Lebensmittelhygiene-Verordnung (LMHV) einhalten zu können.

### **Tätigkeits- und Beschäftigungsverbote bei der Herstellung**

Damit Personen das Herstellen, Behandeln und Inverkehrbringen von Lebensmitteln gewerbsmäßig erledigen dürfen, ist nach § 43 Abs.1 IfSG eine Bescheinigung des Gesundheitsamtes erforderlich. Diese liegt bei Mitarbeitern in Metzgereien bereits vor. Bei der Lagerung und Beförderungen sind die in § 15 Abs. 3 Tier-LMHV niedergeschriebenen Regelungen jederzeit einzuhalten. Zudem sind, wie im normalen Betrieb der Metzgerei, die Regelungen des Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuches (LFGB) und der Basisverordnung (VO (EG) 178/ 2002) einzuhalten.

In § 42 Abs. 1 IfSG Tätigkeits- und Beschäftigungsverbote wird geregelt, mit welchen Erkrankungen das Herstellen, Behandeln oder Inverkehrbringen von leicht verderblichen Lebensmitteln untersagt ist. Das Tätigkeitsverbot greift, sofern davon ausgegangen werden kann, dass Krankheitserreger auf die Lebensmittel übertragen werden können (§ 42 Abs. 1 IfSG). Zu den betroffenen Lebensmitteln zählen unter anderem Fleisch, Geflügelfleisch und Erzeugnisse daraus (§ 42 Abs. 2 IfSG). Diese Regelungen greifen, sofern die Tätigkeiten nicht den privaten hauswirtschaftlichen Bereich betreffen (§ 42 Abs.1 IfSG). Eine Schulung ist nicht notwendig, wenn ausschließlich Kontakt zu verpackten Lebensmitteln besteht (§ 4 Abs. 1 LMHV). Infolgedessen kann das Auffüllen der 24-Stunden-Verkaufssysteme auch durch Personal erfolgen, das keine Bescheinigung nach § 43 IfSG hat.

### **Finanzrechtliches**

Damit der Einkauf der Kunden gesetzeskonform dokumentiert wird, sind die Vorschriften der Abgabenordnung (AO) und Kassensicherungsverordnung (KassenSichV) einzuhalten. § 146a Abs. 1 AO schreibt vor, dass mit einem elektronischen Aufzeichnungssystem erfasste, aufzeichnungspflichtige Geschäftsvorfälle dokumentiert werden müssen. Zu den elektronischen Aufzeichnungssystemen zählen „elektronische oder computergestützte Kassensysteme oder Registrierkassen“ (§ 1 KassenSichV).

Die einzelnen Geschäftsvorfälle müssen nach § 146a Abs. 1 AO „einzeln, vollständig, richtig, zeitgerecht und geordnet“ festgehalten werden. Ferner sind die digitalen Aufzeichnungen zu speichern und aufbewahren (§ 146a Abs. 1 AO). In unmittelbarem Zusammenhang mit dem aufzeichnungspflichtigen Geschäftsvorfall ist ein Beleg auszustellen (§ 146a Abs. 2 AO). Die Anforderungen an den Beleg sind § 6 der KassensichV zu entnehmen. Die Übermittlung des Belegs an den Kunden kann über einen Bondrucker in Papierformat erfolgen oder über ein standardisiertes elektronisches Datenformat mit Zustimmung des Kunden (§ 6 KassensichV).

Warenautomaten sind keine elektronischen Aufzeichnungssysteme (§ 1 Nr. 4 KassensichV). Daher müssen die Anforderungen an die Belegausgabe nicht eingehalten werden.

## 2.2 24-Stunden-Verkaufssysteme

Im Folgenden wird die Einteilung der unterschiedlichen 24-Stunden-Verkaufssysteme beschrieben. Außerdem werden die Bewertungskriterien vorgestellt, die zum Vergleich der ausgewählten Systeme in der Entscheidungshilfe herangezogen werden.

### 2.2.1 Einteilung

Giese, Spaan und Acar (2021, S. 9) nennen 24-Stunden-Verkaufssysteme Smart Stores. Diese gewinnen für die Zukunft des stationären Handels an Bedeutung (Giese et al., 2021, S. 9). Smart Stores setzen auf digitale Lösungen, die den Kundenservice und die Einkaufserlebnisse verbessern (Giese et al., 2021, S. 9). Dieser Begriff wird ersetzt durch 24-Stunden-Verkaufssysteme, damit keine Verwechslungsgefahr mit dem Produktnamen „*SmartStore24*“ besteht. 24-Stunden-Verkaufssysteme sind in der Regel durch folgende Charakteristika gekennzeichnet (Rüschén & Schumacher, 2022, S. 4):

- Öffnung 24-Stunden an sieben Tagen in der Woche
- Einkaufs- und Checkoutprozess durch den Kunden selbst
- Betrieb ohne Verkaufspersonal möglich
- Kleine Verkaufsfläche
- Vorwiegend bargeldlose Bezahlung
- Meist mit Zutrittsbeschränkung am Eingang

Auf dem Markt existieren derzeit verschiedene Formen von 24-Stunden-Verkaufssystemen. Diese lassen sich in die zwei Kategorien Walk-In Konzepte und Automated Boxes unterteilen (Rüschén & Schumacher, 2022, S. 5).

Die Walk-In Konzepte untergliedern sich in Grab-and-Go, Smartphone Scanning und/oder Kassen-SCO, sowie Hybride Lösungen (Rüschén & Schumacher, 2022, S. 5). Walk-In Konzepte sind begehbare Läden, bei denen die Kunden, die Waren selbstständig aus den Regalen entnehmen können (Rüschén & Schumacher, 2022, S. 5). Jedoch ist im Unterschied zu Supermärkten beim 24-Stunden-Verkauf kein Personal anwesend.

Automated Boxes werden in automatische Kommissionierung, Automaten Grab-and-Go, Automatenshop und den traditionellen Automaten unterteilt (Rüschén & Schumacher, 2022, S. 5). Bei diesem Konzept sind die Waren für den Kunden nicht direkt zugänglich. Die auf einem Display ausgewählten Waren werden über einen

Ausgabeschacht automatisch ausgegeben (Rüschchen & Schumacher, 2022, S. 7f.). In den Kapiteln 2.2.3 und 2.2.4 werden ausgewählte 24-Stunden-Verkaufssysteme der beiden Kategorien beschrieben.

### 2.2.2 Bewertungskriterien

Damit die 24-Stunden-Verkaufssysteme vergleichbar beschrieben werden können, werden Bewertungskriterien herangezogen. Tabelle 1 zeigt, wie die Bewertungskriterien zur leichteren Übersicht in Kategorien zusammengefasst werden.

Tabelle 1: Kategorisierung der Bewertungskriterien (eigene Darstellung)

Kategorie	Kriterien
Preis	Investitionskosten
	Laufende Kosten für Softwarekomponenten
Checkout	Zeitbedarf
	Bezahlvariante
Standort	Platzbedarf
	Raumanforderung
Sortiment	Produktanzahl
	Angebotsform
	Sortenwechsel
	Übersichtlichkeit des Angebots

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden alle 24-Stunden-Verkaufssysteme, die in dieser Arbeit beschrieben werden, durch Heranziehung von Tabelle 1 erläutert. Für die Einführung eines 24-Stunden-Verkaufssystems fallen den Metzgereibetrieben Kosten an, einmalige Investitionskosten und monatliche laufende Kosten. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Systeme ausschließlich in den Softwarekosten unterscheiden. Weitere Kosten wie z. B. Strom, Wasser, Personal, Reinigung werden kalkulatorisch nicht berücksichtigt, da diese sich von System zu System nicht wesentlich unterscheiden.

Der Checkoutprozess wird in den Zeitbedarf und die angebotenen Bezahlvarianten unterteilt. Der Zeitbedarf für den Checkout ist abhängig davon, wie die Erfassung und Ausgabe der Waren erfolgt. Möglichkeiten der Erfassung sind:

- Scannen durch das Smartphone des Kunden oder systemseitigen stationären Scanner
- Auswahl am Bildschirm
- Automatische Erfassung durch das Verkaufssystem

Für die Ausgabe der Waren sind folgende Varianten möglich:

- Entnahme der Produkte aus dem Regal oder einem Fach des Klappenautomaten
- Ausgabe durch Schiebe- oder Spiralsysteme beim Automaten

Die Bezahlssysteme können unterteilt werden in:

- Barzahlung
- Bargeldlose Zahlung

In Bezug auf den Standort wird auf den Platzbedarf eingegangen, der für die Einführung des 24-Stunden-Verkaufssystems minimal benötigt wird. Außerdem sind die Anforderungen an den Raum zu beachten, hinsichtlich dessen, ob eine Außenfläche ausreicht oder ob eine Fläche in einem Gebäude notwendig ist.

Bei der Beschreibung des Sortiments wird auf folgende Kriterien eingegangen: Produktanzahl, Angebotsform, Sortenwechsel und Übersichtlichkeit des Angebots. Das Kriterium Produktanzahl gibt an, wie viele verschiedene Produkte maximal angeboten werden können. Je Produkt können unterschiedliche Mengen an Einzelartikeln vorrätig sein. Die Menge ist unter anderem abhängig von der Größe des Systems und den Abmessungen der Artikel. Dabei sind ungekühlt, gekühlt und tiefgefroren die Angebotsformen der Produkte. Mit dem Kriterium Sortenwechsel wird ausgesagt, wie aufwendig ein Umbau des 24-Stunden-Verkaufssystems ist, wenn andere Produktgrößen angeboten werden sollen als ursprünglich eingerichtet. Des Weiteren unterliegen die Produkte in den Systemen verschiedenen Arten der Warenpräsentationen. Die Warenpräsentation beschreibt das Kriterium Übersichtlichkeit. Die Waren werden für den Kunden im Automaten hinter Glas, auf einem Bildschirm oder frei zugänglich im Regal präsentiert.

### **2.2.3 Systeme nicht in der Entscheidungshilfe**

Die nachfolgend beschriebenen Systeme fließen nicht in die Erstellung der Entscheidungshilfe ein.

#### **Verkaufsstelle mit Vertrauenskasse**

Beim Einsatz einer Vertrauenskasse wird darauf vertraut, dass die Kunden den für ihren Einkauf erforderlichen Betrag selbst summieren und das Bargeld in eine dafür vorgesehene Kasse legen.

#### **Gekühlte Schließfachanlagen**

Gekühlte Schließfachanlagen setzen auf das Click-and-Collect-Prinzip (Variocube GmbH, 2019). Das heißt Waren werden beim Metzger vorbestellt und die Abholung erfolgt im Schließfach, statt im stationären Ladengeschäft. Die Bestellungen werden während der Öffnungszeiten des Metzgers vorbereitet. Das heißt, die Möglichkeit spontan nach Ladenschluss einzukaufen, ist nicht gegeben. Deshalb wird in dieser Arbeit nicht weiter auf die gekühlten Schließfachanlagen eingegangen.

#### **Automatenshop**

Automatenshops sind mehrere, nebeneinander positionierte, traditionelle Automaten. Dadurch ist es möglich, trotz des begrenzten Produktangebots in einem einzelnen Automaten, eine Vielzahl verschiedener Produkte in den unterschiedlichen Angebotsformen ungekühlt, gekühlt und tiefgefroren anzubieten.

#### **Automatische Kommissionierung**

Bei der Automatischen Kommissionierung werden die Waren an einem Terminal, in einer App oder vorab in einem Online-Shop ausgewählt (Rüschen & Schumacher, 2022, S. 7f.). Die Waren werden bargeldlos bezahlt und über einen Ausgabeschacht ausgegeben.

Die Kommissionierung kann mittels drei verschiedenen Technologien erfolgen:

- Die Produkte befinden sich in unterschiedlichen Systemschränken mit verschiedenen Kühlzonen, die hintereinander geschaltet sind (LateBird Deutschland GmbH, 2022). Nach Abschluss der Produktauswahl und Bezahlung werden die Artikel aus den Systemschränken ausgegeben, fallen auf ein Förderband und gelangen zur Warenausgabe (Rüschen & Schumacher, 2022, S. 8).

- Die Produkte stehen in einem für die Kunden nicht zugänglichen Bereich, werden von einem vollautomatischen Greifarm auf ein Förderband gelegt und zum Kunden transportiert (Himberg, 2019).
- Die Produkte stehen in Regalen, in einem für Kunden unzugänglichen Lageraum. Die Artikel werden von einem Greifarm eines Industrieroboters angesaugt und über ein Förderband zum Ausgabeschacht transportiert (Rüschen & Schumacher, 2022, S. 8).

### **Hybride Lösungen**

Hybride Lösungen stützen sich auf die Kombination von bemanntem und unbemanntem Verkauf. Das heißt, die Läden werden während bestimmter Öffnungszeiten mit Personal betrieben und nach Ladenschluss ist der Einkauf mittels SCO weiterhin möglich (Rüschen et al., 2021, S. 9).

### **Grab-and-Go**

Das Grab-and-Go Konzept basiert darauf, dass die Kunden die Waren aus den Regalen entnehmen und den Laden ohne jeglichen aktiven Checkoutvorgang wieder verlassen (Giese et al., 2021, S. 10). Nach erfolgtem Einkauf wird der erforderliche Betrag von dem im Kundenkonto hinterlegten Bezahlungsmittel beglichen. Der gesamte Einkaufsvorgang wird dabei durch künstliche Intelligenz überwacht. Dabei werden Kamertechniken, Bewegungssensoren und Gewichtsteuerungen zur Erfassung des Einkaufsvorgangs eingesetzt (Rüschen et al., 2021, S. 8).

## 2.2.4 Systeme in der Entscheidungshilfe

Die nachfolgend beschriebenen stationären 24-Stunden-Verkaufssysteme fließen in die Entwicklung der Entscheidungshilfe ein.

### Traditioneller Automat

Traditionelle Automaten sind eine Unterkategorie der Automated Boxes (Rüschen & Schumacher, 2022, S. 5). Diese können in unterschiedlichen Konfigurationen erworben werden. Da nicht alle möglichen Konfigurationen im Rahmen dieser Arbeit ausführlich beschrieben werden können, ist eine Basic-Ausstattung und High-End-Ausstattung zusammengestellt worden. Der Unterschied besteht in den Terminals, Bezahlssystemen und der Telemetrie:

- Basic-Ausstattung: Die Bezahlung erfolgt ausschließlich in bar und die Bedienung über ein numerisches Tastenfeld.
- High-End-Ausstattung: Die Bedienung erfolgt nach Möglichkeit über einen Touchscreen, welcher auch für die Steuerung mehrerer Automaten genutzt werden kann. Des Weiteren ist Bargeldzahlung, sowie Zahlung über sämtliche bargeldlose Zahlungsmittel, wie z. B. mit Kreditkarten, EC-Karten oder Mobile Payment möglich. Mobile Payment ist eine kontaktlose Zahlungsvariante, bei der das Smartphone eingesetzt wird, um beispielsweise mit *Apple Pay* oder *Google Pay* zu bezahlen (Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI), 2022).

Für die Aufstellung der Automaten ist ein Standort erforderlich, der über einen Stromanschluss verfügt. Soll Kartenzahlung angeboten werden, ist zudem ein Internetanschluss notwendig. Bei der in Tabelle 2 dargestellten Beschreibung der Alternativen (Alt.) wird Bezug auf die Geräte der *XL Automaten GmbH* genommen.

Tabelle 2: Beschreibung der Automaten-Ausstattungen (eigene Darstellung) (XL-Automaten GmbH, 2022a; XL-Automaten GmbH, 2022b; XL-Automaten GmbH, 2022c)

		<b>Basic-Ausstattung:</b> Alt. 1: Klappenautomat Alt. 3: Warenautomat Alt. 5: Tiefkühlautomat	<b>High-End-Ausstattung:</b> Alt. 2: Klappenautomat Alt. 4: Warenautomat Alt. 6: Tiefkühlautomat
<b>Kategorie</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Beschreibung</b>	
<b>Preis</b>	Laufende Kosten für Softwarekomponenten	20 € pro Monat	32 € pro Monat Bei Klappenautomat: 20 € pro Monat
<b>Checkout</b>	Bezahlvariante	Bargeld	Bargeld und Bargeldlos
<b>Standort</b>	Platzbedarf	weniger als 5 m <sup>2</sup>	
	Raumanforderung	keinerlei umbauter Raum benötigt, in bestehenden Raum integrierbar	
<b>Sortiment</b>	Übersichtlichkeit des Angebots	im Automaten hinter Glas sichtbar	

Die Basic-Ausstattung erfordert laufende Kosten von monatlich 20 €. Dieser Betrag fällt für die Software des Global System for Mobile Communication (GSM) Moduls an. Das ist ein Modul, welches das Senden von Statusberichten und Verkaufsberichten ermöglicht (XL-Automaten GmbH, 2022a). Damit können der Bestand und die Verkaufszahlen online abgerufen werden.

Durch die höherwertige Ausstattung bei der High-End-Ausstattung fallen laufende Kosten von insgesamt 32 € im Monat an. Die Klappenautomaten können nicht mit einem Touchscreen ausgestattet werden, daher bleiben die laufenden Kosten pro Monat unverändert bei 20 €. Mit einem Touchscreen, auch Mastermodul genannt, können mehrere Automaten miteinander verknüpft und von einem Terminal aus bedient werden (XL-Automaten GmbH, 2022c). Das Display kann außerdem verwendet werden, um Angebote und zusätzliche Informationen zu vermitteln (XL-Automaten GmbH, 2022c). Zu beachten ist, dass für dieses Zusatzmodul eine LAN-Verbindung benötigt wird. Mit dem Touchscreen wird die Bedienfreundlichkeit für den Kunden erhöht, da die Produkte nicht mehr über die Eingabe der Fachnummer auf einem Tastenfeld gewählt werden, sondern über das Anklicken der Bilder auf dem Display (Scholz, 2022a). Die Barzahlung an den Automaten ist dadurch möglich, dass ein Münzwechsler und eine Gelscheinannahme vorhanden sind.

Beide Ausstattungen der Automaten benötigen einen Platzbedarf von weniger als 5 m<sup>2</sup>. Die Automaten können in einen bestehenden Raum integriert oder im

Außenbereich aufgestellt werden. Das Sortiment ist für die Kunden im Automaten hinter Glas einsehbar und kann über Tasten oder ein Display ausgewählt werden. Ergänzende Informationen, die bei den Klappen- beziehungsweise Waren- und Tiefkühlautomaten unterschiedlich sind, werden in Tabelle 3 und Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 3: Ergänzende Informationen Klappenautomat (eigene Darstellung) (XL-Automaten GmbH, 2022a)

		Alt. 1	Alt. 2
<b>Preis</b>	Investitionskosten	12.500 €	13.950 €
<b>Checkout</b>	Zeitbedarf	Entnahme aus der Klappe	
<b>Sortiment</b>	Produktanzahl	15	
	Angebotsform	gekühlt	
	Sortenwechsel	Kein Umbau nötig	

Die Investitionskosten für den Klappenautomaten betragen in der Basic-Ausstattung 12.500 € und in der High-End-Ausstattung 13.950 € (Anhang 9). Zeitbedarf für den Checkout entsteht ausschließlich durch die Entnahme der Artikel aus der Klappe. Insgesamt verfügt ein Klappenautomat über 10 bis maximal 15 Fächer (XL-Automaten GmbH, 2022a). Folglich können bis zu 15 verschiedene gekühlte Produkte angeboten werden. Die Waren werden in die einzelnen Fächer gestellt, nachdem das Fach über das Terminal angewählt und der Betrag bezahlt worden ist, öffnet sich die Tür. Das ist vergleichbar mit einem Schließfach, es ist also kein Fördersystem wie beim Waren- und Tiefkühlautomaten vorhanden. Werden die Sorten gewechselt ist kein Umbau nötig, da die Größe der Fächer nicht veränderbar ist (XL-Automaten GmbH, 2022a).

Tabelle 4: Ergänzende Informationen Waren- und Tiefkühlautomat (eigene Darstellung) (XL-Automaten GmbH, 2022b) (XL-Automaten GmbH, 2022c)

		Warenautomat		Tiefkühlautomat	
		Alt.3	Alt. 4	Alt. 5	Alt. 6
<b>Preis</b>	Investitionskosten	11.000 €	14.450 €	13.550 €	16.700 €
<b>Checkout</b>	Zeitbedarf	Ausgabe durch Schiebe- oder Spiralsysteme			
<b>Sortiment</b>	Produktanzahl	16 bis 50			
	Angebotsform	Gekühlt		Tiefgefroren	
	Sortenwechsel	Umbau der Fächerbreiten im Automaten nötig			

Im Warenautomaten können gekühlte Produkte angeboten werden. Je nach gewählter Ausstattung fallen für den Automaten Investitionskosten von 11.000 € oder 14.450 € an (Anhang 10). In Tiefkühlautomaten erfolgt das Angebot der Produkte im

tiefgefrorenen Zustand. An Investitionskosten fallen für Alternative fünf 13.550 € an und für Alternative sechs 16.700 € (Anhang 11).

Der Checkout erfolgt, indem die ausgewählten und bezahlten Artikel durch die Ausgabevarianten, Schiebe- oder Spiralsysteme zum Lift befördert werden. Schiebesysteme eignen sich für Produkte in festen Verpackungen, wie Wurst Dosen und -gläser. Die Produkte stehen direkt hintereinander im Fach und werden durch einen Schieber nach vorne geschoben, der an einer sich drehenden Gewindestange angebracht ist (Scholz, 2022a). Vakuumverpackte Fleisch- und Wurstwaren hingegen werden in Fächer mit Spiralen eingebracht (Scholz, 2022a). Das ist nötig, da die Vakuumverpackung instabil ist und die Position beim Aufstellen hintereinander nicht beibehält, die Verpackungen würden umknicken (XL-Automaten GmbH, 2022). Sobald die Produkte auf dem Lift sind, wird eine Lichtschranke ausgelöst, wodurch der Motor die Bewegung des Ausgabesystems beendet (Scholz, 2022a). Die Artikel werden nacheinander durch den Lift zum Entnahmeschacht gebracht und können vom Kunden aus diesem entnommen werden. Der Zeitbedarf, der für diesen Prozess benötigt wird, ist unter anderem abhängig von der Tiefe der Produkte (Scholz, 2022a). Der Tiefkühlautomat unterscheidet sich vom Warenautomaten dahingehend, dass der Lift nicht serienmäßig integriert ist. Bei vakuumierten Wurst- und Fleischwaren sowie Konservendosen und -gläsern handelt es sich jedoch um sensible Produkte, daher ist ein Lift unerlässlich und als Komponente in der Basic- und High-End-Ausstattung integriert (XL-Automaten GmbH, 2022b).

## SmartStore 24

Bei *SmartStore 24* liegt ein begehrbarer Laden mit stationärem SCO vor. Stationär bezieht sich darauf, dass der Checkoutprozess an einen festen Kassenplatz gebunden ist. Das heißt, die Artikel können nicht bereits während des Einkaufs erfasst werden, sondern müssen zur Kasse gebracht werden (EHI Retail Institute GmbH, 2022). Die Warenerfassung erfolgt erst am Ende des Einkaufs. Die Besonderheit bei dem im *SmartStore 24* integrierten SCO-System ist, dass die Artikel nicht einzeln gescannt werden müssen, obwohl der Checkoutprozess an einen festen Kassenplatz gebunden ist. Die Erfassung des Warenkorbs erfolgt durch an den Artikeln angebrachte radio-frequency identification (RFID) Tags. Dabei werden die Daten des RFID-Tags mit dem im Warenschacht angebrachten RFID-Lesegerät kontaktlos ausgetauscht (smart-TEC GmbH & Co. KG, 2022). Zur Datenübertragung wird ein elektromagnetisches Feld im Warenschacht aufgebaut, befinden sich RFID-Tags in der Nähe, werden diese mit Energie versorgt und die Daten können gelesen werden (smart-TEC GmbH & Co. KG, 2022). Eine Beschreibung des *SmartStore24* kann Tabelle 5 entnommen werden.

Tabelle 5: Beschreibung SmartStore24 (eigene Darstellung) (Pape, 2022; SmartStore24 GmbH, 2022)

<b>Alternative 7: SmartStore24</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Preis</b>	Investitionskosten	24.400 €
	Laufende Kosten für Softwarekomponenten	300 € pro Monat
<b>Checkout</b>	Zeitbedarf	Entnahme der Produkte aus Regal und automatische Erfassung
	Bezahlvariante	Karte, Mobile Payment
<b>Standort</b>	Platzbedarf	mehr als 10 m <sup>2</sup>
	Raumanforderung	in bestehenden Raum integrierbar
<b>Sortiment</b>	Produktanzahl	mehr als 50
	Angebotsform	ungekühlt, gekühlt, tiefgefroren
	Sortenwechsel	kein Umbau nötig
	Übersichtlichkeit des Angebots	im Regal frei zugänglich
<b>System</b>	Zutrittskontrolle	Online-Registrierung in einer App

Die Höhe der Investitionskosten für das System betragen circa 24.400 € (Anhang 13) (SmartStore24 GmbH, 2022). Laufende Kosten von 300 € im Monat fallen für die

Softwarekomponente und 1.000 Stück RFID-Tags an (SmartStore24 GmbH, 2022). Die Einrichtung für den Verkaufsraum ist standardmäßig nicht im Preis integriert und erfordert zusätzliche Kosten. Bereits vorhandene Einrichtungsgegenstände, wie Regale, Kühl- und Gefrierschränke können übernommen werden (Pape, 2022).

Der Zeitbedarf für den Checkoutprozess entsteht dadurch, dass die Produkte von den Kunden aus den Regalen entnommen und im Warenschacht automatisch erfasst werden. Die anschließende Bezahlung des Warenkorbs ist bargeldlos. Für einen ausreichend großen Verkaufsraum ist ein Platzbedarf von mehr als 10 m<sup>2</sup> in einem Innenraum einzukalkulieren. Ist kein Innenraum vorhanden, ist der Erwerb des Systems ebenfalls als fertige Containerlösung möglich. Die Größe des Verkaufsraums hat Einfluss auf die maximale Produktanzahl, die angeboten werden kann. Folglich besteht hinsichtlich der maximal möglichen Produktanzahl außer dem Platzangebot kein begrenzender Faktor und mehr als 50 verschiedene Produkte können präsentiert werden. Diese können in den drei Angebotsformen ungekühlt, gekühlt und tiefgefroren angeboten werden. Da die Präsentation der Waren übersichtlich und frei zugänglich in einem Regal erfolgt, muss bei einem Sortenwechsel kein Umbau am System vorgenommen werden. Zutritt erhalten die Kunden durch eine App, in der eine Registrierung erfolgt (Pape, 2022). Dabei wird ein Zahlungsmittel hinterlegt, damit die Bezahlung bargeldlos über das Smartphone erfolgen kann. Der in der App generierte QR-Code kann am Eingang eingescannt werden, um Zutritt zu erlangen. Alternativ kann vom Betreiber eine Zutrittskontrolle ohne Registrierung ausgewählt werden (Pape, 2022). Dann erfolgen Zutritt und Bezahlung über eine EC-Karte oder Kreditkarte. Dieses Verfahren ist zu empfehlen, wenn vorwiegend mit Laufkunden zu rechnen ist (Pape, 2022).

## HS-Soft

Das System besteht aus einzelnen Komponenten, die bei der *HS-Soft AG* erhältlich sind. Dadurch kann ein auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmtes 24-Stunden-Verkaufssystem erstellt werden. Eine Zugangskontrolle gibt es nicht. Eine Beschreibung dieser Alternative zeigt Tabelle 6.

Tabelle 6: Beschreibung HS-Soft (eigene Darstellung) (HS-Soft AG, 2022)

<b>Alternative 8: HS-Soft</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Preis</b>	Investitionskosten	1.350 €
	Laufende Kosten für Softwarekomponenten	134 € pro Monat
<b>Checkout</b>	Zeitbedarf	Entnahme der Produkte aus Regal & stationäres Scanning
	Bezahlvariante	Karte, Mobile Payment
<b>Standort</b>	Platzbedarf	mehr als 10 m <sup>2</sup>
	Raumanforderung	in bestehenden Raum integrierbar
<b>Sortiment</b>	Produktanzahl	mehr als 50
	Angebotsform	ungekühlt, gekühlt, tiefgefroren
	Sortenwechsel	kein Umbau nötig
	Übersichtlichkeit des Angebots	im Regal frei zugänglich
<b>System</b>	Zutrittskontrolle	keine

Dieses System erfordert Investitionskosten in Höhe von 1.350 € und 134 € laufende Kosten für Softwarekomponenten im Monat. Der Einkaufs- und Checkoutprozess besteht aus der Entnahme der Produkte aus dem Regal und dem Scannen dieser an einem stationär angebrachten Terminal. Anschließend wird der Warenkorb bezahlt und ein Kassenbon in Papierform oder digital ausgegeben (HS-Soft AG, 2022).

Im Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Komponenten in einem Verkaufsraum mit einer Größe von mehr als 10 m<sup>2</sup> integriert werden. Damit dort mehr als 50 verschiedene ungekühlte, gekühlte und tiefgefrorene Produkte angeboten werden können, muss der Verkaufsraum mit Regalen, Kühlschränken und Gefrierschränken ausgestattet werden.

## Dorfladenbox

Die *Dorfladenbox* ist ein Selbstbedienungsladen, in dem ausschließlich regionale Produkte von mehreren Produzenten verkauft werden (Anhang 14) (Dorfladenbox GmbH, 2022). Nach der Übernahme der Produktdaten übernimmt die Software des Systems die Verwaltung. Der Warenbestand wird kontrolliert und eine Bestellung beim jeweiligen Lieferanten wird automatisch ausgelöst. Das System ist darauf ausgelegt, dass es einen Betreiber gibt, der den Selbstbedienungsladen mit mehreren Lieferanten aus der Region bestückt. Dadurch müssen an jeden Lieferanten die Einnahmen, die aus dessen abverkauften Produkten generiert worden sind, ausbezahlt werden. Weder für die Auszahlung der Lieferanten noch für den Einzug des Betrags der Kundeneinkäufe müssen manuell Dokumente erstellt werden, die Software erledigt das auf Befehl automatisiert (Dorfladenbox GmbH, 2022). Die Beschreibung ist Tabelle 7 zu entnehmen.

Tabelle 7: Beschreibung Dorfladenbox (eigene Darstellung) (Dorfladenbox GmbH, 2022)

<b>Alternative 9: Dorfladenbox</b>		
<b>Kategorie</b>	<b>Kriterien</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Preis</b>	Investitionskosten	50.000 €
	Laufende Kosten für Softwarekomponenten	10 % des Nettoumsatzes
<b>Checkout</b>	Zeitbedarf	Entnahme der Produkte aus Regal & Smartphone Scanning
	Bezahlvariante	Karte, Mobile Payment
<b>Standort</b>	Platzbedarf	mehr als 10 m <sup>2</sup>
	Raumanforderung	fertige Containerlösung
<b>Sortiment</b>	Produktanzahl	mehr als 50
	Angebotsform	ungekühlt, gekühlt, tiefgefroren
	Sortenwechsel	kein Umbau nötig
	Übersichtlichkeit des Angebots	im Regal frei zugänglich
<b>System</b>	Zutrittskontrolle	online Registrierung & App
	Franchising	ja

Das Vertriebskonzept basiert auf einem Franchising. Das heißt vom Franchisegeber, der *Dorfladenbox GmbH* werden das Geschäftskonzept, das Design und das allgemeine Marketing dem Franchisenehmer gegen eine Gebühr zur Verfügung gestellt (Deutscher Franchiseverband e.V., 2022). Der Franchisenehmer betreibt das

Geschäft in seinem eigenen Namen und führt einen Teil des Gewinns an die Franchisegeber ab (Deutscher Franchiseverband e.V., 2022).

Für das System fallen Investitionskosten in Höhe von 50.000 € und laufende Kosten von 10 % des Nettoumsatzes für Technik, Marketing und Franchise an. Der Checkoutprozess erfolgt durch die Entnahme der Produkte aus dem Regal und der Registrierung des Warenkorbs über mobiles Scanning mit einem Smartphone. Mobiles Scanning ist ein SCO-System, bei dem die Kunden ihr eigenes Smartphone oder einen mobilen Handscanner des Händlers einsetzen, um die einzelnen Artikel während des Einkaufs zu scannen (EHI Retail Institute GmbH, 2022).

Beim vorliegenden System muss nicht jeder einzelne Artikel mit einem Code für das Smartphone Scanning versehen werden. Den Code einmalig am Regalplatz anzubringen, ist bei standardisierten Artikeln möglich (Numssen, 2022). Das erweist sich vor allem als Zeitersparnis für die Lieferanten bei der Etikettierung der Verpackungen. Der Eintritt in die Verkaufsstelle wird über eine Zutrittskontrolle geregelt. Zutritt wird durch Scannen, des nach der Registrierung in der App erhaltenen, personalisierten QR-Codes gewährleistet (Dorfladenbox GmbH, 2022). Dieser wird am Scanner auf der Außenseite der Türe gescannt und die Tür entriegelt sich automatisch. Dieser Code kann zur Entriegelung der Eingangstüre an jeder beliebigen *Dorfladenbox* eingesetzt werden (Numssen, 2022). Im Rahmen der Registrierung werden außerdem die für den Bezahlvorgang nötigen Daten dauerhaft in der App hinterlegt. Zur Erfassung der Waren werden die einzelnen Artikel mit der Kamera des Smartphones bei geöffneter App gescannt. Die gescannten Artikel befinden sich anschließend im Warenkorb und können zum Abschluss des Checkouts, mit der hinterlegten Bezahlvariante, bargeldlos bezahlt werden.

Zur Aufstellung des Containers muss am geplanten Standort ein 6-Punkt Schraubfundament und ein 32 Ampere Stecker sowie ein Internetzugang vorhanden sein (Dorfladenbox GmbH, 2022; Numssen, 2022). Dazu wird ein Platzbedarf von mehr als 10 m<sup>2</sup>, aber kein Innenraum, benötigt. Der fertige Container ist standardmäßig mit fünf Kühlschränken, einer Gefriertruhe, Regalen, Innen- und Außenbeleuchtung, Steuerung und Videoüberwachung ausgestattet (Dorfladenbox GmbH, 2022). Daher kann eine Vielzahl von Produkten in allen drei Angebotsformen für die Kunden bereitgestellt werden. Werden die angebotenen Sorten gewechselt, muss kein Umbau am System erfolgen, da die Regalflächen flexibel verändert werden können.

### **3 Material und Methodik**

Kapitel 2 hat einen Überblick, über die zu berücksichtigenden rechtlichen Rahmenbedingungen bei der Einführung eines stationären 24-Stunden-Systems und die verschiedenen Systeme, gegeben. Im folgenden Kapitel sind Methoden und Instrumente aufgezeigt, die zur Beantwortung der Fragestellung „Welches stationäre 24-Stunden-Verkaufssystem ist für die *Fleischerei Carsten Scheller* zu empfehlen?“ angewendet werden.

#### **3.1 Sekundärforschung**

Sekundärforschung stützt sich auf die Auswertung bereits vorhandener Datenquellen (Koch, 2012, S. 4). Zur Sekundärrecherche ist vorwiegend eine Internetrecherche mit den Stichworten „Verkaufsautomaten“, „24-Stunden-Verkauf“, „Automatenladen“ und „Smart Stores“, „Nahversorgung“, sowie verwandten Begriffen durchgeführt worden.

In die Auswertung fließen vorwiegend Quellen, die jünger als 2015 sind, mit ein. Es werden Bücher, Studien, Zeitschriftenaufsätze und Informationen auf den Webseiten der Hersteller von 24-Stunden-Verkaufssystemen in die Auswertung miteinbezogen. Daraus können aktuelle Daten und Erkenntnisse entnommen werden. Die Informationslage zu 24-Stunden-Verkaufssystemen bezüglich der Wünsche von Kunden und Betriebsinhaber an solche Systeme ist nicht ausreichend. Deshalb wird die Primärforschung zur Ermittlung weiterer Daten herangezogen.

#### **3.2 Primärforschung**

Im Gegensatz zur Sekundärforschung werden bei der Primärforschung Daten eigens für die Beantwortung der Fragestellung erhoben (Koch, 2012, S. 4). Dazu sind in der vorliegenden Arbeit Experteninterviews und quantitative Interviews verwendet worden. Experteninterviews sind den Methoden der qualitativen Marktforschung zuzuordnen (Mayer, 2009, S. 36). Nachfolgend erfolgt die genauere Beschreibung der beiden Befragungsmethoden.

##### **3.2.1 Experteninterview**

Bei der Durchführung eines Experteninterviews reichen kleinere Stichproben als bei quantitativen Interviews aus (Koch, 2012, S. 4). Experten sind dabei gekennzeichnet, als Personen, die „auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfüg[en]“ (Mayer, 2009, S. 41). Ziel der Befragung von Experten ist das Gewinnen von relevanten Informationen zur Beantwortung der Fragestellung. Dafür wird vor

der Befragung ein Leitfaden mit offenen Fragen entwickelt. Dadurch wird sichergestellt, dass alle zu erfragenden Themenbereiche abgehandelt werden (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 27f.). Nachfragen werden im Verlauf des Interviews spontan gestellt, um eindeutigere Auskünfte zu erhalten. Nach Abschluss der sowohl telefonisch als auch persönlich durchgeführten leitfadengestützten Experteninterviews wird eine stichpunktartige Transkription der wichtigsten Expertenaussagen angefertigt. Durch das Experteninterview sind tiefergehende Informationen über die stationären 24-Stunden-Verkaufssysteme folgender Anbieter ermittelt worden: *XL Automaten GmbH* (Anhang 8) und der *SmartStore24 GmbH* (Anhang 12).

Dazu ist vorab schriftlich abgefragt worden, ob eine Bereitschaft besteht, eine detaillierte Beschreibung abzugeben. Bei einem Termin vor Ort sind, durch die Geschäftsführer der Firmen, vorwiegend die technischen Komponenten und deren Funktionsweisen genauer erläutert worden. Die Gesprächsdauer des leitfadengestützten qualitativen Experteninterviews hat dabei zwischen 90 und 120 Minuten betragen. Zur besseren Auswertbarkeit ist das Gespräch aufgezeichnet und relevante Aspekte im Anschluss dokumentiert worden.

### **3.2.2 Quantitatives Interview**

Die quantitativen Interviews werden mit schriftlichen Befragungen durch Fragebögen durchgeführt. Der Fragebogen als Erhebungsinstrument der quantitativen Forschung zielt darauf ab, aussagekräftige Ergebnisse durch eine hohe Anzahl an beantworteten Rückläufen zu erhalten. Die Datenerhebung weist durch die standardisierte Fragestellung bei einer ausreichend großen Stichprobe, die in der Struktur der Grundgesamtheit entspricht, eine statistische Repräsentanz der Ergebnisse auf (Koch, 2012, S. 4). Weder zu den Erwartungen der Kunden, noch zu Aspekten, auf welche Unternehmen bei der Tötigung neuer Investitionen Wert legen, liegen bereits Quellen vor. Daher erweist sich die Methodik eines schriftlichen Online-Fragebogens als geeignet. Zur Erstellung des Fragebogens ist das Umfragetool *Umfrageonline* verwendet worden.

Bei der Fragebogenkonstruktion ist darauf geachtet worden, die relevanten Fragen so zu stellen, dass die Teilnehmenden motiviert sind die Befragung auszufüllen (Baur & Blasius, 2014, S. 676). Die Qualität der Online-Befragung und die Teilnahmebereitschaft weisen eine Abhängigkeit voneinander auf, daher ist das Motivieren von zentraler Bedeutung (Baur & Blasius, 2014, S. 676). Zu Beginn des Fragebogens werden den Befragten in den Einleitungsinformationen das Thema, der Nutzen und die Dauer

der Befragung mitgeteilt. Anschließend sind die Items formuliert worden. „Das Item als Grundeinheit eines Fragebogens umfasst immer die Frage oder Aussage gemeinsam mit den Antwortmöglichkeiten“ (Kallus, 2016, S. 42). Dabei ist wichtig, dass die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten auf die Fragestellung abgestimmt sind. Soweit möglich ist auf die Verwendung der gleichen Antwortskalen zurückgegriffen worden, um die Befragung einfach zu gestalten und unbeabsichtigte Antwortverzerrungen durch Aufmerksamkeitsfehler zu vermeiden (Baur & Blasius, 2014, S. 78; Kallus, 2016, S. 41). Hinsichtlich der Antwortkategorien ist darauf geachtet worden, dass diese disjunkt und vollständig sind, sofern Mehrfachnennungen nicht explizit zugelassen worden sind (Kallus, 2016, S. 60). Die Fragen sind unter Beachtung der Formulierungsregeln einfach, neutral und präzise zu stellen (Kallus, 2016, S. 60). Außerdem dürfen nicht zwei Fragen in einer Frage gestellt werden (Kallus, 2016, S. 60).

Die einzelnen Themenkomplexe sind vorwiegend mittels geschlossenen Fragen abgefragt worden, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erreichen. Die Antwortmöglichkeiten bei den geschlossenen Fragen sind randomisiert worden, sofern die Erklärungsinformationen keine bestimmte Reihenfolge der Antworten erfordert haben. Mit halboffenen Fragen ist den Befragten die Möglichkeit gegeben worden, die naheliegenden Antwortmöglichkeiten zu präzisieren. Mittels einer offenen Frage ist ermittelt worden, welche Aspekte und Erfahrungen die Befragten über den stationären 24-Stunden-Verkauf mitteilen möchten. Diese Frage ist sowohl in der Umfrage an die Kunden als auch in der Umfrage an die Metzger gestellt worden. Als einzige Frage in beiden Fragebögen ist diese Frage nicht obligatorisch, da nicht erwartet werden kann, dass eventuelle Erfahrungen, Wünsche oder Bedenken geteilt werden.

Zum Abschluss der Fragebögen sind soziodemografische Variablen zur Person beziehungsweise zum Unternehmen abgefragt worden. Zu den soziodemografischen Merkmalen zählen unter anderem Geschlecht, Alter, Staatsangehörigkeit, Familienstand, Bildung, Haushaltsgröße und Einkommen (Baur & Blasius, 2014, S. 734-737). Innerhalb der Fragebögen ist durch Filter ausgeschlossen worden, dass unnötige Fragen gestellt werden. Beispielsweise wird bei den soziodemografischen Fragen abgefragt „Leben Sie in Deutschland?“ (Böbel, 2022a). Wird diese Frage mit „Ja“ beantwortet, wird nach dem Bundesland gefragt, in dem sich der Wohnort befindet. Bei Antwort mit „Nein“ hingegen erscheint ein Textfeld, in welches der Befragte das Land seines Wohnsitzes eingeben kann. Zum Abschluss des Fragebogens ist die Teilnahme an

einer Verlosung angeboten worden, um die Motivation der Befragten zu erhöhen, den Fragebogen vollständig zu beantworten.

Bevor die Fragebögen in Umlauf gebracht worden sind, ist ein Pretest durchgeführt worden. Dazu ist ein Prototyp des Fragebogens an zehn verschiedene Personen versendet worden. Das Ziel ist bei der Überarbeitung Unklarheiten in der Formulierung und den Antwortmöglichkeiten auszuräumen und den Fragebogen für die Zielpersonen verständlicher zu gestalten (Baur & Blasius, 2014, S. 300). Die Fragebögen sind anschließend versandt worden.

Dafür ist sowohl die Kunden- als auch die Metzgerumfrage an den *Landesinnungsverband für das bayerische Fleischerhandwerk* gesandt worden. Dieser hat die Umfragen über den wöchentlichen Newsletter-Infodienst an Mitgliedsbetriebe verschickt. Mit der Bitte, dass die Metzgerumfrage von den Betriebsinhabern selbst ausgefüllt wird und das Plakat oder den Flyer zur Kundenumfrage (Anhang 4 & Anhang 5) im Ladengeschäft ausgehängt oder der Umfragelink über Social Media geteilt wird. Zur Erhöhung der Reichweite sind ebenfalls Innungsbetriebe in ganz Deutschland recherchiert worden. Diesen sind die Umfragen mit dem zugehörigen Plakat und Flyer per E-Mail geschickt worden (Anhang 6 & Anhang 7). Neben dem *Landesinnungsverband für das bayerische Fleischerhandwerk* hat auch der *Deutsche Fleischer-Verband e.V.* die Metzgerumfrage in den zugehörigen Social-Media-Kanälen geteilt. Mit der Umfrage an Metzgereiinhaber sind nach einem Monat Laufzeit geringe Rückläufe erzielt worden. Daher ist die Umfrage an Betriebsinhaber in Österreich, Südtirol und der Schweiz verschickt worden.

Für die Auswertung ist die automatische Funktion des Umfragetools herangezogen worden. Zusätzlich ist im Anschluss daran eine tabellarische und grafische Aufbereitung der vorhandenen Daten in Excel erfolgt, um eine ansprechende Übernahme in die vorliegende Arbeit zu erreichen.

### **Kundenumfrage**

Mit der Kundenumfrage sind die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden an ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem abgefragt worden (Anhang 1). Der Fragebogen setzt sich aus 13 Fachfragen und 10 soziodemografischen Fragen zusammen. 505 Personen haben begonnen, den Fragebogen auszufüllen. 76,8 % haben den Fragebogen komplett ausgefüllt, das waren 388 Kunden. Deren Beantwortungen konnten in

die Auswertung miteinbezogen werden. Für die Beantwortung haben die Kunden durchschnittlich einen Zeitaufwand von 9:30 Minuten aufgewandt.

Bei der Auswertung der Wichtigkeit und Zufriedenheit aufgelisteter Aspekte und bei den soziodemografischen Fragen sind die Antworten aller Befragten berücksichtigt worden. Diese Fragen sind komplett ausgewertet worden, da sie unabhängig vom Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf beantwortet werden können.

Mit der ersten Frage „Für mich ist der Einkauf von Lebensmitteln außerhalb der üblichen Ladenöffnungszeiten beziehungsweise an Sonn- und Feiertagen interessant“ ist abgefragt worden, ob bei den Kunden Interesse besteht, in einem 24-Stunden-Verkaufssystem einzukaufen. Die darauffolgenden Fragen sind ausschließlich an Kunden gestellt worden, welche obige Frage mit eins oder zwei auf einer fünfstufigen Skala beginnend bei minus zwei beantwortet haben. Das sind 203 Kunden, die Interesse am 24-Stunden-Verkauf haben. Deren Aussagen werden bei der Auswertung betrachtet.

Zur Erleichterung der Auswertung werden bei Fragen mit einer fünfstufigen Skala, die zwei Merkmale mit den höchsten Ausprägungen zusammengefasst. Diese sogenannte Top-2-Box ermöglicht das Treffen von Aussagen darüber, welcher prozentuale Anteil der Befragten die zwei höchsten Zustimmungswerte angekreuzt hat.

Der Fragebogen ist in zwei Varianten ausgewertet worden:

- Komplet, das heißt unter Einbeziehung der Antworten aller Altersgruppen
- Getrennt, für die Altersgruppen bis 39 Jahre, 40 bis 59 Jahre und ab 60 Jahren  
Dazu sind Kreuztabellen erstellt worden, um wechselseitige Beziehungen zwischen Alter und gegebenen Antworten ableiten zu können.

Die Ergebnisse bilden Grundlage für die Entwicklung des Value Proposition Canvas. Zudem werden diese, bei der Erstellung eines auf die Kundensegmente ausgerichteten Wertangebots und Kommunikationskanals, im Business Model Canvas berücksichtigt.

### **Metzgerumfrage**

Die Erhebung unter Entscheidungsträgern von Metzgereien ist mit einem Online-Fragebogen durchgeführt worden (Anhang 2), um die Bewertung der einzelnen Kriterien der Nutzwertanalyse (NWA) zu erhalten. Nutzwertanalysen sind Verfahren zum Vergleich unterschiedlicher Alternativen (Kühnapfel, 2021, S. 3). Dabei werden die Alternativen „mittels gewichteter Kriterien quantitativ bewertet“ (Kühnapfel, 2021, S. 3)

Die gewonnenen Ergebnisse werden zur Entwicklung der Entscheidungshilfe für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem benötigt. Der Fragebogen besteht aus 13 Fachfragen und 11 soziodemografischen Fragen. 386 Personen haben mit der Beantwortung begonnen. Davon haben 217 den Fragebogen vollständig abgeschlossen. Das entspricht einer Abschlussrate von 56,2 %. Die vollständig abgeschlossenen Fragebögen werden in die Auswertung miteinbezogen. Die durchschnittliche Teilnahmedauer hat 5 Minuten betragen.

Um sicherzugehen, dass nur die Antworten der festgelegten Zielgruppe in die Auswertung einfließen, sind mit der ersten Frage „Sind Sie Entscheidungsträger in einem fleischverarbeitenden Betrieb? (z. B. Metzgerei, Fleischerei, ...)?“ die Nicht-Entscheidungsträger herausgefiltert worden. Dazu ist der Fragebogen so konzipiert worden, dass bei Antwort mit „Nein“ eine Weiterleitung zu den soziodemografischen Fragen erfolgt ist. Dadurch ist vermieden worden, dass die Antworten von 17 Nicht-Entscheidungsträgern mit in die Auswertung einbezogen werden.

Mit der zweiten Frage ist abgefragt worden, wie interessant der Verkauf außerhalb der üblichen Ladenöffnungszeiten und an Sonn- und Feiertagen für den Entscheidungsträger ist. Dazu ist eine fünfstufige Skala eingesetzt worden. In die Auswertung ist wiederum nur die Top-2-Box miteinbezogen worden. Verblieben sind die Antworten von 106 Befragten. Auf Basis deren Antworten werden Handlungsempfehlungen für Metzgereibetriebe gegeben.

### **3.3 Opportunity Scoring**

Das Opportunity Scoring wird zur Priorisierung von Aspekten herangezogen. Dazu müssen Chancen für Wachstum ermittelt werden. Das sind im Outcome-Driven Modell Ergebnisse, Jobs oder Einschränkungen, die untererfüllt sind (Ulwick, 2005, p. 40). Ein untererfülltes Ergebnis, ein Job oder eine Einschränkung kann etwas sein, das Kunden erreichen möchten, jedoch derzeit nicht mit den zur Verfügung stehenden Mitteln erreichen können (Ulwick, 2005, p. 40). Bei diesen untererfüllten Aspekten wünschen sich Kunden Verbesserungen (Ulwick, 2005, p. 40).

Zur Ermittlung der Aspekte für das Opportunity Scoring sind im Fragebogen an die Kunden die folgenden Fragestellungen verwendet worden:

- „Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte beim Einkaufen?“ (Böbel, 2022a)
- „Wie zufrieden sind Sie mit dem Angebot beim Wurst- und Fleischeinkauf im Hinblick auf diese Aspekte?“ (Böbel, 2022a)

Die Wichtigkeit (Importance) und Zufriedenheit (Satisfaction) ist in Bezug auf die Aspekte niedriger Preis, hohe Qualität, Nachhaltigkeit, Regionalität, breites Sortiment, gute Erreichbarkeit des Geschäfts, persönliche Beratung, zeitsparender Einkauf und zeitlich unabhängiger Einkauf abgefragt worden. Den Aufbau der Fragenkomplexe veranschaulicht Tabelle 8.

Tabelle 8: Aufbau des Fragenkomplexes zur Bestimmung der Wichtigkeit und Zufriedenheit eines Aspektes (eigene Darstellung)

	-2 = überhaupt nicht wichtig/ zufrieden	-1	0	1	2 = extrem wichtig/ zufrieden
<b>Aspekt</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Da im kompletten Fragebogen eine fünfstufige Skala zur Meinungsabfrage der Kunden herangezogen worden ist, ist diese Skala aus Gründen der Einfachheit für die Befragten auch hier eingesetzt worden. Zur Auswertung für das Opportunity Score Mapping ist die Skala transformiert worden, indem die einzelnen Antwortkategorien mit drei addiert worden sind. Folglich nimmt die Antwortkategorie minus zwei den Wert eins an und zwei den Wert fünf. Die Antwortkategorien dazwischen nehmen die Werte von zwei, drei und vier an. Tabelle 9 dient als Grundlage zur Berechnung des Opportunity Scores.

Tabelle 9: Tabelle als Grundlage für die Berechnung des Opportunity Scores (eigene Darstellung)

n =	Wichtigkeit							Zufriedenheit							Opp. Score
	% der Befragten						IMP	% der Befragten						SAT	
Bewertung (Score)	1	2	3	4	5	Top 2	IMP	1	2	3	4	5	Top 2	SAT	
Aspekt 1															
Aspekt 2															
...															

Oben links in Tabelle 9 wird die Gesamtheit der Antworten eingegeben, die in die Berechnung des Opportunity Scores (Opp. Score) miteinbezogen werden. Die Bewertung erfolgt für die einzelnen Aspekte, die in der ersten Spalte von Tabelle 9 untereinander aufgelistet sind. Wichtigkeit und Zufriedenheit werden in der Tabelle prozentual eingetragen. Anschließend werden die beiden Prozentwerte der Antwortkategorie vier und fünf addiert, um den Wert für die Top-2-Spalte zu erhalten. Zur Berechnung der Zelle Importance (IMP) wird Formel 1 verwendet.

Formel 1: Berechnung der Importance (eigene Darstellung)

$$IMP = \frac{Top\ 2\ Wichtigkeit}{10}$$

Die Berechnung der Satisfaction (SAT) erfolgt anhand von Formel 2.

Formel 2: Berechnung der Satisfaction (eigene Darstellung)

$$SAT = \frac{Top\ 2\ Zufriedenheit}{10}$$

Anschließend kann der Opp. Score durch Heranziehung von Formel 3 berechnet werden.

Formel 3: Opportunity Algorithmus (eigene Darstellung) (Ulwick, 2005)

$$Opp.\ Score = IMP + \max(IMP - SAT, 0)$$

Der Opp. Score liefert Informationen darüber, ob die Aspekte untererfüllt oder übererfüllt sind (Ulwick, 2005, p. 49). Die grafische Darstellung des Opp. Scores erfolgt durch das Opportunity Score Mapping. Dabei werden die Werte der Wichtigkeit und Zufriedenheit in einem X-Y-Punktdiagramm, wie in Abbildung 1 dargestellt, aufgetragen. Die eingefügten Punkte sind in Kapitel 4.2 dargestellt. Opp. Scores links oberhalb sind übererfüllt, wohingegen jene rechts unten untererfüllt sind.

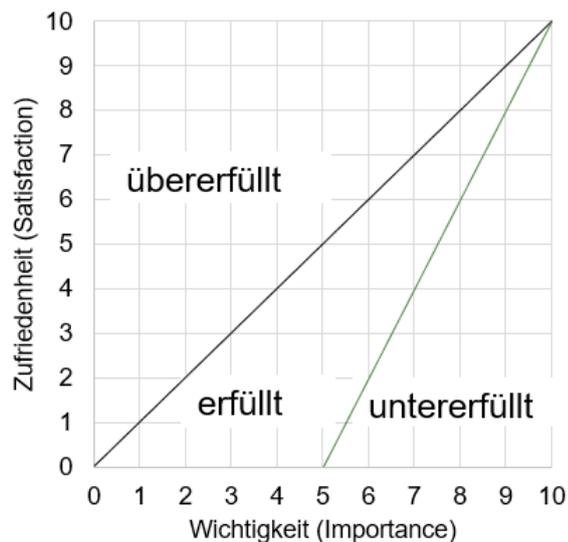


Abbildung 1: Opportunity Score Mapping (eigene Darstellung)  
(Ulwick, 2005, p. 50)

Aus der grafischen Darstellung der einzelnen Aspekte kann abgelesen werden, welche Aspekte Verbesserungspotenzial aufweisen, da eine Untererfüllung vorliegt (Ulwick, 2005, p. 50). Für Aspekte, die unwichtig oder bereits erfüllt sind, sollen keine Ressourcen aufgewandt werden (Ulwick, 2005, p. 51).

### 3.4 Nutzwertanalyse

Für die Entwicklung einer Entscheidungshilfe wird in dieser Arbeit die NWA zugrunde gelegt. Dieses Werkzeug ist ausgewählt worden, da es bei Auswahlentscheidungen von komplexen Entscheidungsproblemen mit verschiedenen Einflussfaktoren eingesetzt werden kann (Kühnapfel, 2021, S. 7). Die Durchführung einer NWA eignet sich zur Bewertung der verschiedenen Entscheidungsalternativen, da sowohl messbare als auch nicht messbare Aspekte in die Berechnung des Nutzwertes einfließen können (Kühnapfel, 2021, S. 6). Dazu werden die nicht messbaren Aspekte einer Transformation unterzogen (Kühnapfel, 2021, S. 6).

Die Vorgehensweise bei einer NWA wird in folgende Schritte unterteilt (Kühnapfel, 2021, S. 20-87):

- Schritt 1: Planung

Die Planung legt fest, wie die NWA durchgeführt werden soll und welche Personen daran beteiligt sind. Zudem wird der Zeitrahmen festgelegt, der von der Erhebung der Daten bis zur Fertigstellung der Analyse voraussichtlich benötigt wird.

- **Schritt 2: Definition des Entscheidungsproblems und Festlegung des Ziels**  
Durch die Definition des Entscheidungsproblems soll erläutert werden, welchen Beitrag die NWA zur Problemlösung liefern kann.
- **Schritt 3: Auswahl der Entscheidungsalternativen**  
In Schritt drei werden die verschiedenen Optionen festgelegt und beschrieben, die in der NWA bewertet werden sollen.
- **Schritt 4: Bestimmung der Entscheidungskriterien**  
Damit die unterschiedlichen Alternativen bewertet werden können, sind Kriterien festzulegen, anhand welchen die Bewertung erfolgen kann. Durch die Zusammenfassung von mehreren Kriterien in Kategorien wird die Anforderung der Überschneidungsfreiheit von Kriterien erfüllt (Kühnapfel, 2021, S. 31). Des Weiteren erhalten ähnliche Kriterien, die den gleichen Aspekt beschreiben, kein höheres Gewicht durch die Kategorisierung (Kühnapfel, 2021, S. 31).
- **Schritt 5: Gewichtung der Entscheidungskriterien**  
Nachdem die Entscheidungskriterien ermittelt worden sind, erfolgt die Gewichtung anhand einer 10er-Skala. Die Summe aller Gewichtungen der einzelnen Kategorien und Kriterien innerhalb der Kategorie muss dabei immer 100 % betragen (Kühnapfel, 2021, S. 38). Anschließend wird das prozentuale Kategorien- beziehungsweise Kriteriengewicht errechnet. Die Multiplikation dieser Gewichte ergibt anschließend das Gesamtgewicht eines Kriteriums (Kühnapfel, 2021, S. 41).
- **Schritt 6: Skalen und Bewertungsvorschriften**  
Zur Bewertung wird ebenfalls eine 10er-Skala herangezogen. Die Investitionskosten und laufenden Kosten werden unter Heranziehung einer Transformationskala proportional zur Bandbreite der Werte ausgelegt.
- **Schritt 7: Bewertung der Entscheidungskriterien**  
Für die Bewertung der Entscheidungskriterien ist relevant festzulegen, in welcher Form, qualitativ oder quantitativ, die Bewertung erfolgen soll (Kühnapfel, 2021, S. 19). Des Weiteren ist zu bestimmen, ob die Bewertung offen oder geheim durch die Teilnehmer erfolgt (Kühnapfel, 2021, S. 19). Zudem ist vorab ein Auswertungsverfahren festzulegen.

- **Schritt 8: Berechnung des Nutzwertes**  
Die Berechnung des Nutzwertes erfolgt durch „das Multiplizieren der Bewertung des Erfüllungsgrads eines jeden Kriteriums mit seinem Gewicht“ (Kühnapfel, 2021, S. 79). Als Resultat ergibt sich der Score je Kriterium (Kühnapfel, 2021, S. 79). Durch Addition dieser einzelnen Scores einer Alternative wird der Nutzwert beziehungsweise Gesamtscore berechnet (Kühnapfel, 2021, S. 79).
- **Schritt 9: Sensitivitätsanalyse**  
„Die Sensitivitätsanalyse zeigt, wie robust Ergebnisse sind“ (Kühnapfel, 2021, S. 81). Das wird geprüft, indem die Parameter: Gewichtung und Bewertung verändert werden. Wichtig dabei ist immer nur einen Parameter zu verändern, damit Änderungen im Ergebnis sichtbar werden (Kühnapfel, 2021, S. 82). Die Sensitivitätsanalyse deckt auf, welche Parameter einen hohen Einfluss auf das Resultat der NWA haben (Kühnapfel, 2021, S. 82). Auf diese Analyse soll in der vorliegenden Arbeit kein Bezug genommen werden.
- **Schritt 10: Präsentation und Dokumentation des Ergebnisses**  
Letzter Schritt der NWA ist die Aufbereitung der Ergebnisse und die Dokumentation, damit die Vorgehensweise und einzelnen Arbeitsschritte nachvollzogen werden können (Kühnapfel, 2021, S. 87).

Die Gewichtung der Entscheidungskriterien ist in der vorliegenden Arbeit durch den Inhaber der *Fleischerei Carsten Scheller* vorgenommen worden. Wohingegen für die Bewertung die Ergebnisse der Metzgerumfrage herangezogen werden.

### **3.5 Value Proposition Canvas**

Im Value Proposition Canvas werden die Blocks der Kundensegmente und des Wertangebots aus dem Business Model Canvas herausgegriffen. Das Ziel ist, ein besseres Verständnis der Kunden zu erreichen, um das Wertangebot auf deren Bedürfnisse abstimmen zu können. Dieses Ziel wird erreicht, wenn ein Fit zwischen Kundensegment und Wertangebot besteht (Osterwalder A., Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014, p. 42).

Abbildung 2 zeigt das Value Proposition Canvas. Das Value Proposition Canvas wird in Kapitel 6.1 für Kunden, die einen Einkauf in einer stationären 24-Stunden-Verkaufsstelle interessant finden, dargestellt. Dazu fließen im Segment des Nutzens die in der Kundenumfrage abgefragten Vorteile ein. Die Nachteile sind im Segment der Schmerzen aufgeführt.

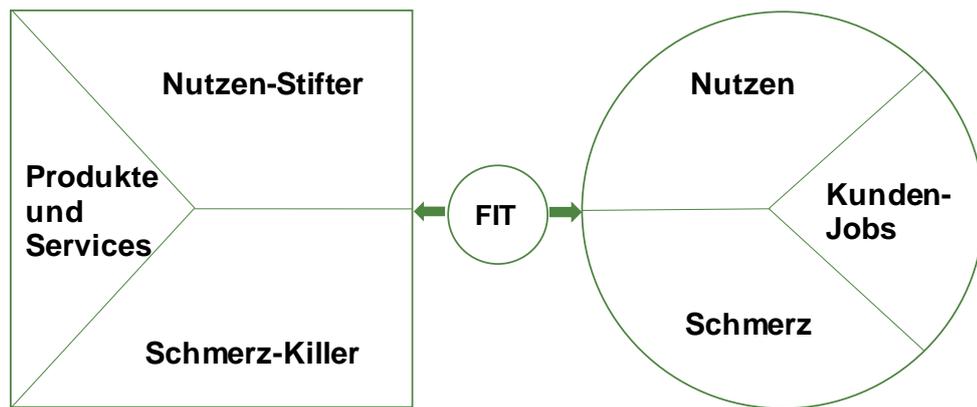


Abbildung 2: Value Proposition Canvas (eigene Darstellung) (Osterwalder A. et al., 2014, p. 8f.)

Im Anschluss an das Erstellen des Value Proposition Canvas wird überprüft, ob ein Fit besteht, also das Wertangebot auf die Kundensegmente abgestimmt ist. Dafür werden Haken gesetzt, wenn die Produkte und Services, Schmerzen lindern oder Nutzen für den Kunden schaffen, beziehungsweise die Kunden-Jobs, Schmerzen oder Nutzen direkt adressieren (Osterwalder A. et al., 2014, p. 44). Im Gegensatz dazu werden Kunden-Jobs, Schmerzen und Nutzen mit Kreuzen markiert, wenn das Wertangebot nicht mit den Wünschen der Kunden übereinstimmt (Osterwalder A. et al., 2014, p. 45).

### 3.6 Business Modell Canvas

Das Business Model Canvas ist eine grafische Darstellungsvariante zur Konzeption einer Geschäftsidee und des Geschäftsmodells. Es wird verwendet, um bestehende oder neue Geschäftsmodelle zu „[b]eschreiben, [a]nalisieren und [e]ntwerfen“ (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 12). Das Canvas ist in neun Bereiche untergliedert. Zur Beschreibung der Erzeugung des Angebots werden die Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen aufgelistet. Dem gegenüber wird die Kundenstruktur erläutert, indem Kundenbeziehungen, Kundensegmente und Kommunikationskanäle genannt werden. Ziel ist es, ein auf die Kunden abgestimmtes Wertangebot zu entwickeln. Die Gegenüberstellung von Kostenstruktur und Einnahmequellen gibt Rückschluss auf die Profitabilität des Geschäftsmodells. In Kapitel 6.2 wird das Business Model Canvas herangezogen, um ein Geschäftsmodell für das von der Entscheidungshilfe empfohlene 24 Stunden-Verkaufssystem zu entwickeln.

### 3.7 SWOT-Analyse

Die Durchführung der Analyse der S – Stärken, W – Schwächen, O – Chancen und T – Risiken (SWOT) zeigt auf, welche Strategien im Unternehmen angewendet werden können. Dabei werden die internen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses), den externen Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) gegenübergestellt (Michels, 2015). Aus der Analyse lassen sich vier Strategien ableiten, mit dem Ziel, die Risiken zu vermeiden und die Chancen zu nutzen, unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen des Unternehmens. Die Strategien sind in Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 10: Abgeleitete Strategien aus der SWOT-Analyse (eigene Darstellung)

	<b>S – Strengths</b>	<b>W – Weaknesses</b>
<b>O – Opportunities</b>	<b>SO-Strategie:</b> Stärken einsetzen, um Chancen zu nutzen	<b>WO-Strategie:</b> Schwächen beheben, um Chancen zu nutzen
<b>T – Threats</b>	<b>ST-Strategie:</b> Stärken einsetzen, um Risiken zu reduzieren	<b>WT-Strategie:</b> Schwächen beheben, um Risiken zu mindern

Deshalb ist die SWOT-Analyse in Kapitel 6.3 ein geeignetes Instrument, um zu entscheiden, welche Entwicklungsmöglichkeiten derzeit bestehen und welche davon für die Zukunft des Unternehmens gewählt werden sollen.

## 4 Ergebnisse

Die Analyse der gewonnenen Daten aus der Literaturlauswertung, Kundenumfrage, Metzgerumfrage und Befragung von Experten der unterschiedlichen 24-Stunden-Verkaufssysteme bilden die Grundlage bei der Ergebnisdarstellung.

### 4.1 Ergebnisse der Kundenbefragung

Nachfolgend werden die Ergebnisse der qualitativen Befragungen von Metzgereikunden dargestellt. Zuerst wird auf die Fachfragen und anschließend auf die soziodemografischen Fragen eingegangen.

#### 4.1.1 Ergebnisse der Fachfragen

Die Ergebnisse der Fachfragen werden zur Entwicklung des Value Proposition Canvas und Business Modell Canvas herangezogen.

##### Interesse am 24-Stunden-Verkauf

„Für mich ist der Einkauf von Lebensmitteln außerhalb der üblichen Ladenöffnungszeiten beziehungsweise an Sonn- und Feiertagen interessant“ ist die erste Aussage zur Bewertung in der Kundenumfrage (Anhang 1). Damit ist das Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf abgefragt worden. In Abbildung 3 werden die Antworten der Kunden dargestellt.

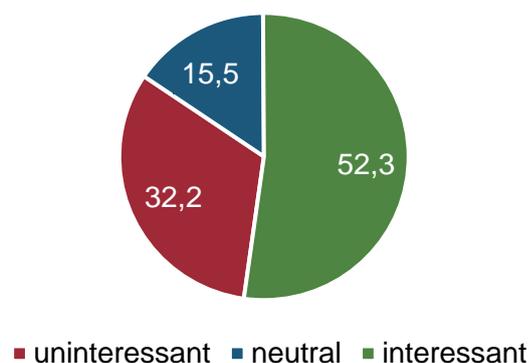


Abbildung 3: Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf, Angaben in %, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Für 52 % der Kunden ist ein Einkauf in einem stationären 24-Stunden-Verkaufssystem denkbar. 16 % haben sich neutral geäußert und keine Tendenz angekreuzt. Dieser Anteil kann folglich in Zukunft sowohl Interesse als auch Desinteresse entwickeln. Die restlichen 32 % erklären den Einkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten für uninteressant.

Das Interesse ist dadurch begründet, dass ein 24-Stunden-Verkaufssystem eine spontane Einkaufsmöglichkeit schafft (Böbel, 2022a). Anschließend sind die Antworten nach Kunden, die kein Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf haben, gefiltert worden. Grund für das Desinteresse von 32 % der Kunden ist, dass auf Kundenwünsche nicht flexibel reagiert werden kann und der persönliche Kontakt fehlt (Böbel, 2022a). „Die persönliche Verkaufsberatung ist mir wichtiger als zu jeder Zeit einkaufen zu können“ (Böbel, 2022a). Aus dieser Aussage geht hervor, dass im Verkauf die Beratung von zentraler Rolle ist. Dennoch wird ein 24-Stunden-Verkaufssystem als Ergänzung zum Bedienverkauf an der Theke gewünscht.

### Einkaufszeitpunkt

Durch Anwendung einer Kreuztabelle abhängig vom Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf geht hervor, dass Kunden, mit Interesse daran, dort vor allem gerne an Sonn- und Feiertagen einkaufen würden (Böbel, 2022a). Das spiegelt auch Abbildung 4 wider.

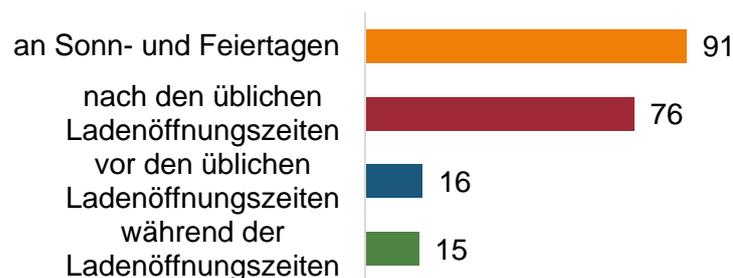


Abbildung 4: Einkaufszeitpunkt im stationären 24-Stunden-Verkaufssystem, Angaben in %, Top-2-Box, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Neben der Einkaufsmöglichkeit an Sonn- und Feiertagen, ist ein 24-Stunden-Verkaufssystem nach den üblichen Ladenöffnungszeiten interessant. Den Befragten ist bei der zugrundeliegenden Fragestellung im Fragebogen die Möglichkeit eingeräumt worden, Mehrfachnennungen zu tätigen. Aus den Antworten geht hervor, dass während der Ladenöffnungszeiten bevorzugt auf den Bedienverkauf zurückgegriffen wird, da nur 15 % das 24-Stunden-Verkaufssystem auch während der Öffnungszeiten nutzen würden.

## Arten der 24-Stunden-Verkaufssysteme

Weiterhin ist relevant, welches 24-Stunden-Verkaufssystem die Kunden für ihren Einkauf bevorzugen würden. Die Antworten zeigt Abbildung 5. Folgende 24-Stunden-Verkaufssysteme sind den Kunden zur Auswahl gestellt worden:

- Laden mit Vertrauenskasse: Der Laden ist begehbar und die Ware kann aus den Regalen entnommen werden. Das erforderliche Entgelt wird von den Kunden selbst berechnet. Der Anbieter vertraut darauf, dass die Kunden den korrekten Betrag bezahlen.
- Automat: Die Ware befindet sich in einem Automaten, wird an einem Display ausgewählt, bezahlt und automatisch ausgegeben.
- Automatenshop: Mehrere Automaten wie oben beschrieben, mit verschiedenen Produkten gefüllt, stehen nebeneinander.
- Begehbarer Laden mit Self-Checkout: Die Ware wird im Laden aus den Regalen entnommen und über eine App oder ein stationäres Scanning-Terminal gescannt und bezahlt.
- Automatische Kommissionierung: Die Ware wird an einem Bestellterminal ausgewählt. Ein Roboter stellt den Warenkorb zusammen und gibt die Ware nach Bezahlung über einen Ausgabeschacht aus.

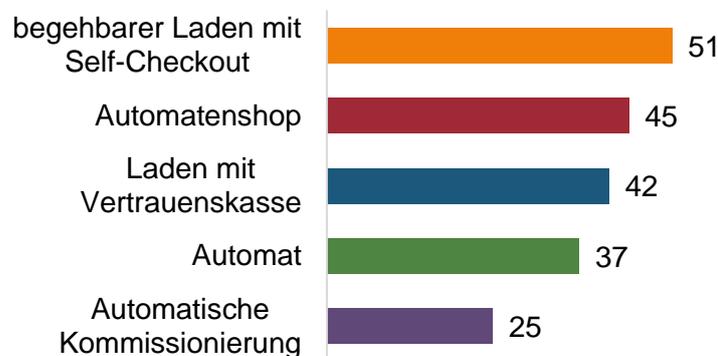


Abbildung 5: Ranking der stationären 24-Stunden-Verkaufssysteme, Angaben in %, Top-2-Box, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Für 51 % ist ein begehbarer Laden mit SCO an erster Stelle. Auf Rang zwei folgt für 45 % der Befragten ein Automatenshop. Dieser bietet die Möglichkeit ein breites Sortiment anzubieten im Vergleich zu einem Automaten. Lediglich 25 % der Antworten der Befragten sind in der Top-2-Box bei der automatischen Kommissionierung. Zwischen Rang eins des Rankings und Rang vier sind nur 14 Prozentpunkte Unterschied. Folglich kann aus diesen Aussagen keine eindeutige Präferenz abgeleitet werden.

## Art der Zugangskontrolle

Die von Kunden favorisierte Art der Zugangskontrolle zu einem 24-Stunden-Verkaufssystem zeigt Abbildung 6.

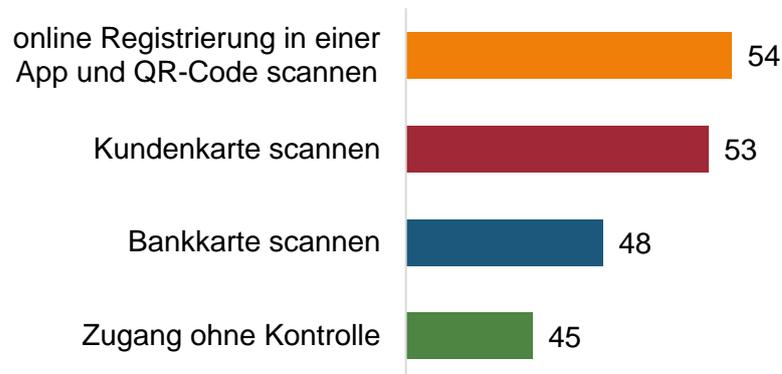


Abbildung 6: Ranking der Zugangskontrollen, Angaben in %, Top-2-Box, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Die online Registrierung in einer App und das Scannen eines QR-Codes oder das Scannen einer Kundenkarte werden von über 50 % der Befragten als bevorzugte Zugangskontrolle genannt. Mit knapp unter 50 % folgen das Scannen der Bankkarte und der Zugang ohne Kontrolle.

## Art der Warenerfassung

Folgende Arten der Warenerfassung sind in Abbildung 7 dargestellt:

- Smartphone Scanning: Das Scannen der Artikel erfolgt mit dem Smartphone.
- Stationäres Scanning: Das Scannen der Artikel erfolgt an einer festen Station.
- Auswahl am Bildschirm: Der Preis des Warenkorbs wird am Bildschirm angezeigt und ein Scannen der Artikel ist nicht nötig.
- Automatische Erfassung: Der Einkaufskorb wird in die Erfassungsstelle gestellt und ein Scannen der Artikel ist nicht nötig.
- Manuell: Der Preis wird vom Kunden mit Zettel und Stift oder einem Taschenrechner ausgerechnet.

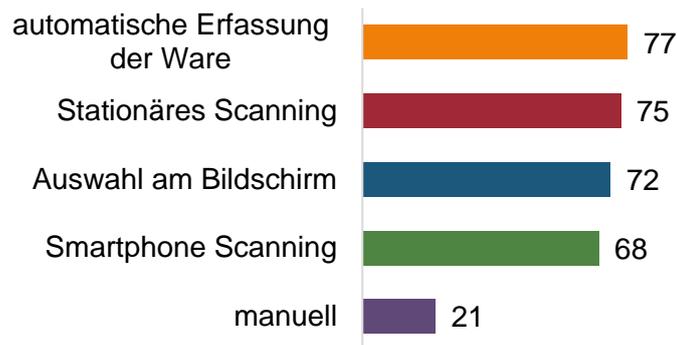


Abbildung 7: Komfortabilität der Warenerfassungssysteme, Angaben in %, Top-2-Box, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Aus Abbildung 7 kann abgeleitet werden, dass die manuelle Warenerfassung am unkomfortabelsten angesehen wird. Im Ranking liegt die automatische Erfassung der Ware, mit 77 % Zustimmung in der Top-2-Box vorne. Der Abstand zum stationären Scanning, der Auswahl am Bildschirm, sowie dem Smartphone Scanning ist marginal.

### Bezahlvarianten

Abbildung 8 zeigt die möglichen Bezahlvarianten.



Abbildung 8: Präferierte Bezahlvarianten, Angaben in %, Top-2-Box, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Kunden präferieren als Bezahlvarianten die EC-Kartenzahlung und die kontaktlose Kartenzahlung. Das kann aus Abbildung 8 abgelesen werden. Die geringste Bedeutung an Bezahlvarianten weist die Bargeldzahlung mit 49 % der Befragten in der Top-2-Box auf.

## Artikelangebot

Neben den Anforderungen an ein 24-Stunden-Verkaufssystem ist abgefragt worden, welches Artikelangebot potenzielle Kunden wünschen. Die Ergebnisse der Top-2-Box zeigt Abbildung 9.



Abbildung 9: Gewünschtes Artikelangebot beim stationären 24-Stunden-Verkauf, Angaben in %, Top-2-Box, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Frische Wurst- und Fleischwaren, sowie Grillprodukte haben bei über 80 % der Befragten die höchsten zwei Antwortkategorien erreicht. Abbildung 9 zeigt zudem, dass 60 % das Angebot von Konserven und Ergänzungsartikeln wünschen. Nur 17 % geben an, dass Geschenkkörbe und Gutscheine für sie von hoher Bedeutung sind. Die hohe Relevanz von frischen Wurst- und Fleischwaren, sowie Grillprodukten spiegelt den Wunsch der Befragten wider, spontan zu jeder Tages- und Nachtzeit einkaufen zu können, falls sich Besuch ankündigt oder die Wetterverhältnisse das Grillen ermöglichen (Böbel, 2022a).

## Informationsmedien

Abbildung 10 zeigt auf, welche Informationsmedien von den Befragten gewünscht werden, um über neue Angebote im stationären 24-Stunden-Verkauf informiert zu werden.

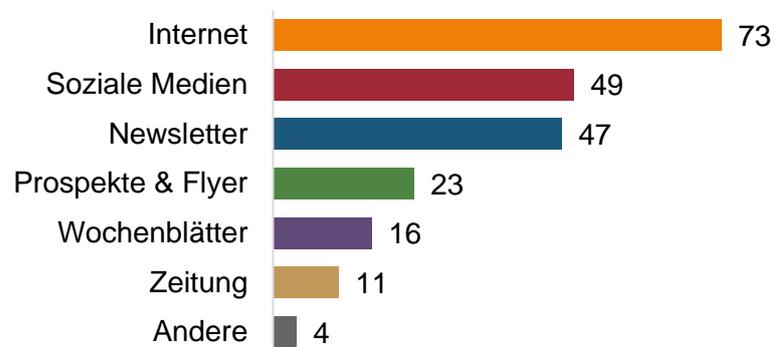


Abbildung 10: Präferierte Informationsmedien für neue Angebote im stationären 24-Stunden-Verkauf, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Mit 73 % in der Top-2-Box geht klar hervor, dass die Informationsvermittlung im Internet über eine eigene Website unerlässlich ist. Zudem sollten Informationen über Soziale Medien und mithilfe eines Newsletters verbreitet werden. Weniger als ein Viertel der Befragten erachten Prospekte und Flyer, Wochenblätter, Zeitung und andere Medien als wichtig. Diese Medien können als Ergänzung zur eigenen Website, den Sozialen Medien und einem Newsletter eingesetzt werden. Eine App und Plakate haben Befragte als andere Informationsmedien genannt.

#### 4.1.2 Soziodemografische Zusammensetzung

Die im Zeitraum vom 05. September bis 05. Oktober 2022 durchgeführte Umfrage unter Kunden von Metzgereien ist zu 58 % von Männern und zu 42 % von Frauen beantwortet worden (Böbel, 2022a). Abbildung 11 bildet die Altersstruktur der Kunden ab.

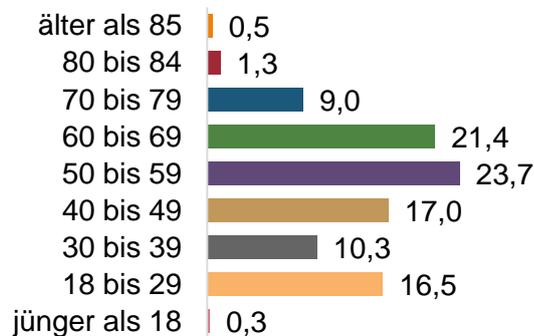


Abbildung 11: Altersstruktur der Kunden, Angaben in %, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Auffällig ist, dass mit jeweils über 20 % die Altersklassen 50 bis 59 und 60 bis 69 häufiger vertreten sind als die anderen Altersklassen. Die Antworten der Altersklassen 18 bis 29, sowie 40 bis 49 belaufen sich auf je 17 %. Im Vergleich dazu sind die Gruppen 30 bis 39 und 70 bis 79 mit im Mittel 10 % geringer vertreten. Die Meinungen der Altersklassen unter 18 und über 79 fließen mit weniger als 1,5 % in die Grundgesamtheit ein. Abbildung 12 veranschaulicht, die Altersstruktur der Kunden nach Geschlecht.

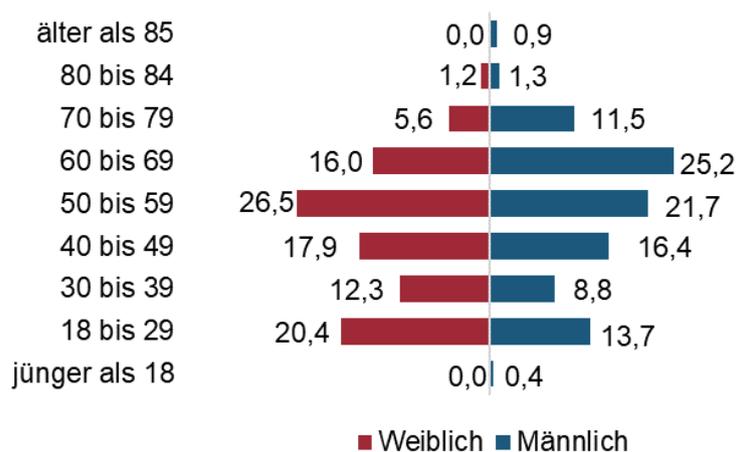


Abbildung 12: Altersstruktur der Kunden nach Geschlecht, Angaben in %,  $n_{\text{weiblich}} = 162$ ,  $n_{\text{männlich}} = 226$  (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

An der Verteilung ist zu sehen, wie hoch der prozentuale Anteil der Befragten in den jeweiligen Altersklassen nach Geschlecht ist. Die Befragten stammen zu 98 % aus Deutschland. Sofern ein anderer Wohnort angegeben worden ist, befindet dieser sich in Österreich, der Schweiz oder Indien. Die Verteilung der Befragten mit Wohnort in Deutschland über die Bundesländer wird in Abbildung 13 aufgezeigt.

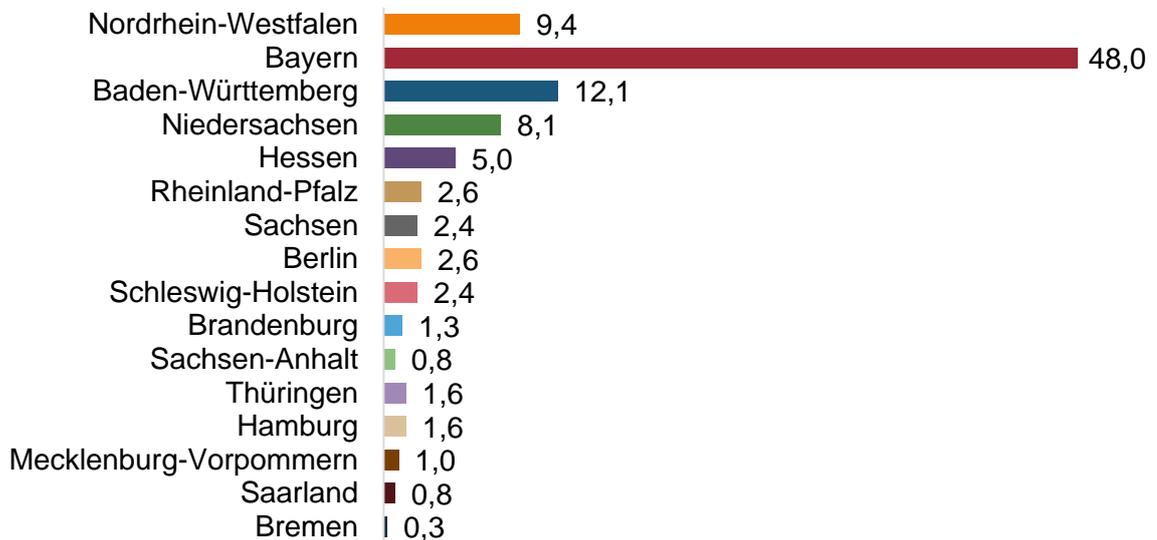


Abbildung 13: Verteilung der Kunden über die Bundesländer, Angaben in %, n = 381 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Mit 48 % stammt fast die Hälfte der Befragten aus Bayern. An zweiter Stelle folgt Baden-Württemberg mit circa 12 %. Des Weiteren sind die Kundengruppen aus Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen in der Grundgesamtheit stark vertreten. Der Familienstand der Befragten wird in Abbildung 14 dargestellt.

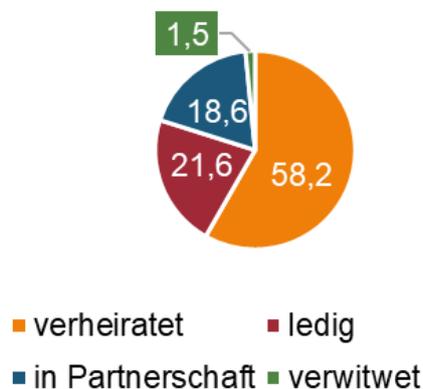


Abbildung 14: Familienstand der Kunden, Angaben in %, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Die Mehrheit der Befragten fast 60 % ist verheiratet. Die anderen Befragten sind annähernd zu gleichen Teilen in einer Partnerschaft oder ledig. Der geringste Anteil, mit lediglich 1,5 % ist verwitwet. Abbildung 15 zeigt die Haushaltsgröße der Befragten.

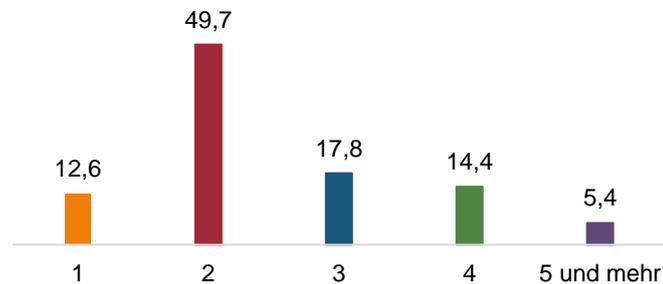
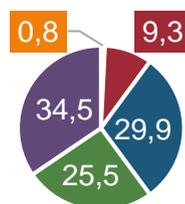


Abbildung 15: Haushaltsgröße der Kunden, Angaben in %, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Die Hälfte der Befragten wohnt in Haushalten mit zwei Personen. Abbildung 15 zeigt außerdem, dass sich circa 18 % der Befragten in Haushalten mit drei Personen befinden. Des Weiteren leben 14 % in Haushalten mit vier Personen und 13 % in Einpersonenhaushalten. Der geringste Anteil wohnt in Haushalten, deren Größe sich auf mehr als fünf Personen beläuft. Ferner ist aus der Umfrage hervorgegangen, dass in nur 20 % der Haushalte Personen unter 18 Jahren leben. Abbildung 16 zeigt den höchsten Bildungsabschluss der Befragten.



- ohne Schulabschluss
- Mittel-/Hauptschulabschluss
- Mittlere Reife/ gleichwertiger Abschluss
- Abitur/ Fachabitur
- Hochschul-/ Universitätsabschluss

Abbildung 16: Höchster Bildungsabschluss der Kunden, Angaben in %, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

90 % der Befragten haben einen höherwertigen Abschluss als einen Mittel- oder Hauptschulabschluss. Abbildung 17 stellt die prozentuale Verteilung der Befragten auf verschiedene Haushaltsnettoeinkommensklassen dar. Das Haushaltsnettoeinkommen wird errechnet durch Abzug von Sozialversicherungsbeiträgen, Einkommens-

und/ oder Lohnsteuer und Kirchensteuer, von allen Einnahmen des Haushaltes (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022c).

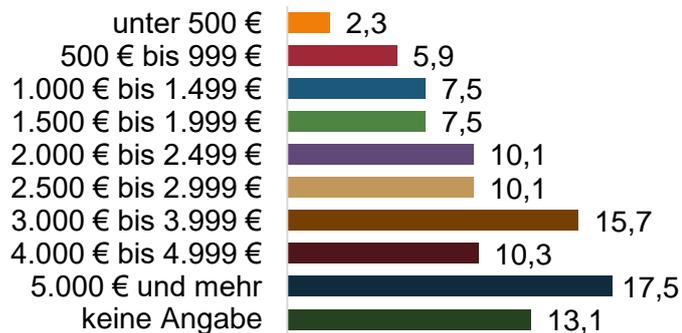


Abbildung 17: Höhe des monatlichen verfügbaren Haushaltsnettoeinkommens der Kunden, Angaben in %, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Auffällig ist, dass die Einkommensklassen 3.000 € bis 3.999 € und 5.000 € und mehr im Vergleich zu den anderen Einkommensklassen stärker vertreten sind. Dieser Abschnitt hat die soziodemografische Zusammensetzung der Grundgesamtheit dargestellt. Im Folgenden wird auf Unterschiede in den Aussagen bei den Fachfragen in Abhängigkeit der Altersklasse eingegangen.

#### 4.1.3 Unterschiede in den Aussagen der Altersklassen

Dazu sind die Fachfragen mit Hilfe einer Kreuztabelle getrennt für die Altersklassen:

- unter 39 Jahren
- 40 bis 59 Jahre
- ab 60 Jahren

ausgewertet worden. Bei der Auswahl der Altersklassengröße ist versucht worden, einen annähernd gleichen Stichprobenumfang je Klasse zu erreichen, damit eine Vergleichbarkeit gewährleistet werden kann. Tabelle 11 zeigt das Interesse am Einkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten in Abhängigkeit der Altersklasse.

Tabelle 11: Interesse am Einkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten in Abhängigkeit der Altersklasse (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Antwortmöglichkeiten	Altersklassen		
	unter 39 Jahren (n = 105)	40 bis 59 Jahre (n = 158)	ab 60 Jahren (n = 125)
<b>interessant</b>	61,0	55,1	41,6
<b>neutral</b>	13,3	13,9	19,2
<b>uninteressant</b>	25,7	31,0	39,2

61 % der Befragten aus der Altersklasse unter 39 Jahren finden den Einkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten interessant. Mit steigender Altersklasse nimmt der Anteil der Befragten, der Interesse zeigt ab. In der Altersklasse ab 60 Jahren haben fast 20 Prozentpunkte weniger Befragte Interesse daran. Der prozentuale Anteil an neutralen Aussagen bleibt bei Betrachtung der Altersklassen unter 39 Jahren und 40 bis 59 Jahre mit unter 14 % annähernd gleich. Das Desinteresse steigt mit zunehmender Altersklasse. Im weiteren Verlauf der Betrachtung werden nur die Befragten mit Interesse am stationären 24-Stunden-Verkauf betrachtet. Das sind:

- 64 Befragte in der Altersklasse unter 39 Jahren
- 87 Befragte in der Altersklasse von 40 bis 59 Jahren
- 52 Befragte in der Altersklasse ab 60 Jahren

Neben dem Interesse am Einkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten ist relevant, wann die 24-Stunden-Verkaufssysteme für den Einkauf bevorzugt herangezogen werden. Alle Altersklassen können sich die Nutzung von stationären 24-Stunden-Verkaufssystemen an Sonn- und Feiertagen und nach den üblichen Ladenöffnungszeiten vorstellen. Während unter 39 Jahre alte Befragte den unbemannten Verkauf auch während der Ladenöffnungszeiten nutzen würden, ist das Ausweichen auf den unbemannten Verkauf, für ab 40 Jahre alte Befragte, nahezu unvorstellbar. In Bezug auf das bevorzugte 24-Stunden-Verkaufssystem besteht keine Einigkeit über die Altersgruppen hinweg. Unter 39-Jährige sehen den größten Komfort in einem begehbaren Laden mit SCO. Befragte über 60 Jahre bevorzugen, die Variante, die aus den geringsten technischen Komponenten besteht, den Laden mit Vertrauenskasse. Die mittlere Altersgruppe setzt hingegen auf einen Automatenshop. Die automatische Kommissionierung wird als einziges System von allen Altersklassen als am unkomfortabelsten bewertet.

Die einzelnen Systeme verfügen über verschiedene Zugangskontrollen. Auch hier wird ersichtlich, dass die einzelnen Altersklassen unterschiedliche Meinungen hinsichtlich der Komfortabilität dieser haben. In den Altersklassen unter 39 Jahren und ab 60 Jahren wird die online Registrierung in einer App und das Scannen eines QR-Codes, um Zutritt zu erlangen als nicht komfortabel empfunden. Die Altersklasse 40 bis 59 Jahre sieht die Zugangskontrolle mit einer App als favorisierte Lösung an. Das Scannen einer Bankkarte wird über alle Altersklassen hinweg bevorzugt, gegenüber einem Zugang ohne Kontrolle.

Neben einem System zur Zutrittskontrolle ist die Art der Warenerfassung für den Einkauf wichtig. Befragte unter 39 Jahren wünschen sich ein System, das über Smartphone Scanning oder die Auswahl am Bildschirm verfügt. Während sich Befragte ab 40 Jahren ein System wünschen, bei dem die Ware automatisch erfasst wird oder das Einscannen an einen Platz gebunden erfolgt. Folglich ist es schwierig ein System zu finden mit dem alle Altersklassen zufrieden sind.

Zum Abschluss des Einkaufs erfolgt die Bezahlung des Warenkorbs. Dabei ist über alle Altersklassen hinweg die Bargeldzahlung am unbeliebtesten. In Bezug auf das gewünschte Artikelangebot werden Geschenkkörbe und Gutscheine in allen Altersklassen als nicht notwendig klassifiziert. Die höchsten Prioritäten beim Artikelangebot liegen auf dem Angebot von Grillprodukten, sowie frischen Fleisch- und Wurstwaren. Weniger relevant ist das Angebot von Ergänzungsartikeln und Konserven.

Welche Informationsmedien zur Verbreitung der Neuigkeiten über den stationären 24-Stunden-Verkauf genutzt werden sollen, ist wichtig zu wissen, um die Zielgruppe optimal zu erreichen. Auffällig ist, dass alle Altersklassen hinsichtlich der Informationsmedien unterschiedliche Präferenzen haben. Während Befragte unter 39 Jahren die Sozialen Medien als bevorzugte Informationsquelle heranziehen, informieren sich die beiden höheren Altersklassen im Internet auf den Websites der Betriebe. Gedruckte Werbung ist im Vergleich zu den online verfügbaren Informationen von geringerer Relevanz. Das wird ersichtlich, dadurch dass Prospekte und Flyer, Wochenblätter und die Zeitung in der Reihenfolge nach den Informationsquellen Internet, Newsletter und Soziale Medien genannt werden.

## 4.2 Opportunity Scoring

Wichtigkeit und Zufriedenheit ausgewählter Aspekte beim Wurst- und Fleischeinkauf werden in Abbildung 18 dargestellt.

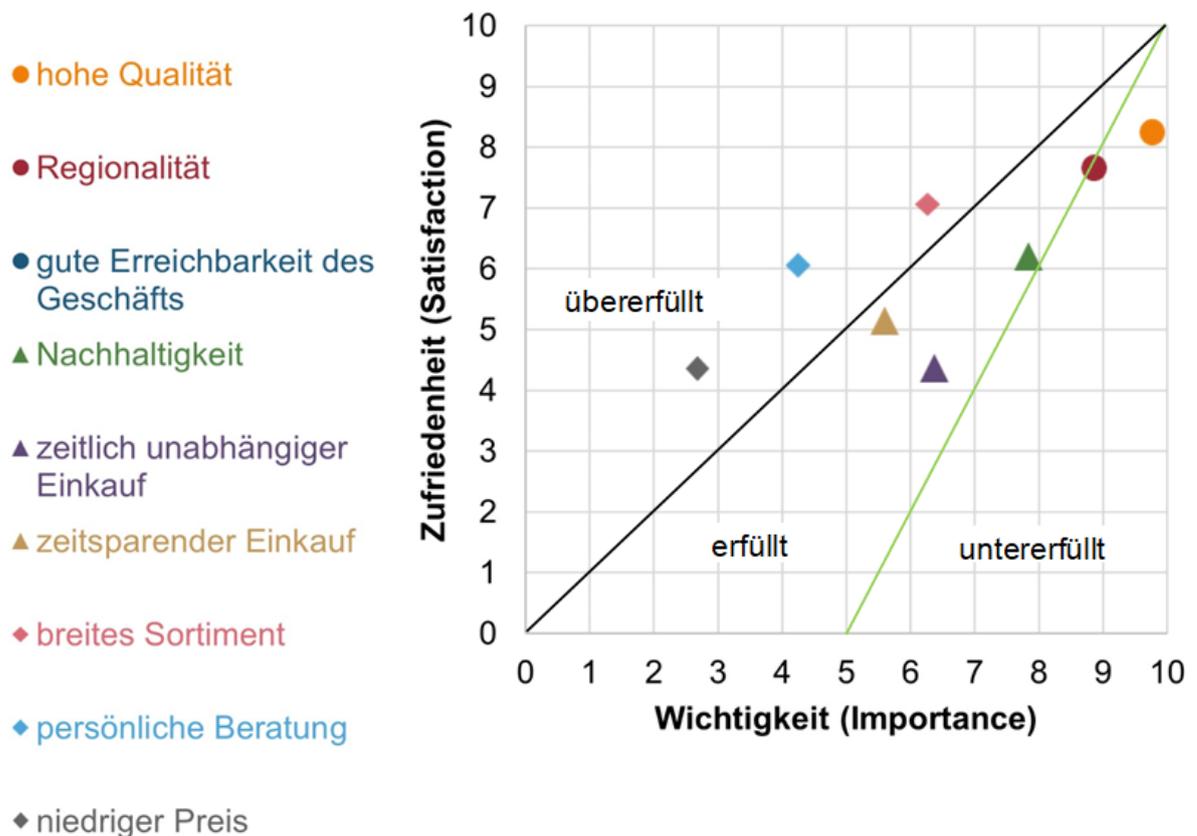


Abbildung 18: Opportunity Plot zur Wichtigkeit und Zufriedenheit ausgewählter Aspekte beim Wurst- und Fleischeinkauf, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Der Opportunity Plot veranschaulicht, welche Aspekte übererfüllt, erfüllt oder untererfüllt sind. Daher können Aspekte, bei denen Entwicklungspotenzial besteht leicht abgelesen werden. Die untererfüllten Aspekte besitzen das größte Entwicklungspotenzial und sollten bei der Verbesserung des Angebots priorisiert werden. Da aus Abbildung 18 die exakte Höhe der Opp. Scores nicht abgelesen werden kann, werden diese als Ranking in Abbildung 19 gezeigt.

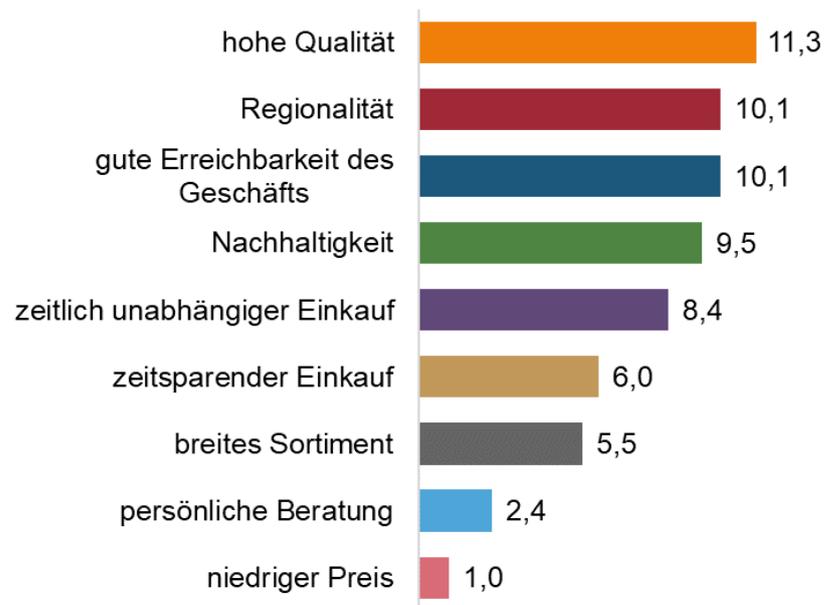


Abbildung 19: Ranking der Opportunity Scores ausgewählter Aspekte beim Wurst- und Fleischeinkauf, n = 388 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Durch Konzentration auf Aspekte mit Entwicklungspotenzial, kann das Angebot für die Kunden verbessert werden. Die Aspekte niedriger Preis, persönliche Beratung und breites Sortiment sind beim Wurst- und Fleischeinkauf an der Bedientheke übererfüllt. Hingegen sind die Aspekte zeitsparender Einkauf, zeitlich unabhängiger Einkauf, sowie Nachhaltigkeit nach Meinung der befragten Kunden erfüllt. Für die bereits genannten Aspekte sind keine Ressourcen aufzuwenden, da die Kunden damit zufrieden sind. Auf die Erreichbarkeit des Geschäfts, die Regionalität, sowie die hohe Qualität ist der Fokus zu legen, da die Kunden sich dort Verbesserungen wünschen. Der Opportunity Score von 11,3 in Bezug auf die hohe Qualität zeigt, dass Qualität eine zentrale Rolle beim Einkauf der Kunden spielt. Der Aspekt niedriger Preis ist übererfüllt und die hohe Qualität ist untererfüllt. Kunden sind zunehmend bereit, für zufriedenstellende Qualität einen höheren Preis zu bezahlen (Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE), 2020, S. 10). Daher liegt ein Potenzial darin, die Qualität der Produkte zu verbessern. Die Erreichbarkeit des Geschäfts kann durch eine gezielte Wahl des Standorts der 24-Stunden-Verkaufsstelle verbessert werden.

Die Ergebnisse des Opportunity Score Mappings werden in die Überlegungen, ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem einzuführen, mit einbezogen. Dabei sollte beachtet werden, dass keine Ressourcen für übererfüllte Aspekte aufgewendet werden. Zu bedenken ist, dass vor allem der Aspekt persönliche Beratung beim unbemannten

24-Stunden-Verkauf komplett wegfällt und sich der Opportunity Score steigern kann. Denn 51 % der Kunden sehen eine persönliche Beratung als wichtigen Faktor für das Einkaufserlebnis an (PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), 2018b, S.18).

### **Metzgerbefragung**

Eine Entscheidungshilfe für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem, welche die Auswahl für Betriebsinhaber erleichtert, wird erstellt. Diese wird in Kapitel 5 näher erläutert. Die dafür zugrundeliegenden Daten sind mit einer Umfrage unter Entscheidungsträgern von Metzgereien ermittelt worden.

### **Ergebnisse der Metzgerbefragung**

In die Entscheidungshilfe sollen nur Aussagen von Entscheidungsträgern miteinbezogen werden, die über Interesse am Verkauf über ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem verfügen. Dieses ist in der ersten Frage des Fragebogens abgefragt worden. Die Ergebnisse veranschaulicht Abbildung 20.

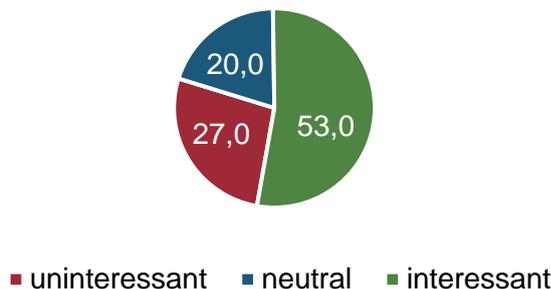


Abbildung 20: Interesse am Verkauf außerhalb der Ladenöffnungszeiten, Angaben in %, n = 217 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

53 % der Befragten interessieren sich für einen unbemannten Verkauf außerhalb der Öffnungszeiten. Dagegen sehen 27 % den Verkauf außerhalb der Öffnungszeiten für den eigenen Betrieb als uninteressant an. Die restlichen 20 % haben sich neutral zu dieser Frage geäußert. Die weiteren Ergebnisse der Metzgerumfrage sind in Kapitel 5 bei der Erläuterung der Vorgehensweise für die Erstellung der Entscheidungshilfe aufgezeigt. Dabei sind ausschließlich die Antworten der Top-2-Box aus der ersten Frage berücksichtigt worden.

## Soziodemografische Zusammensetzung der Metzgerbefragung

Die Geschlechterverteilung der im Zeitraum vom 05. September bis 17. November 2022 durchgeführte Umfrage unter Betriebsinhabern zeigt Abbildung 21.

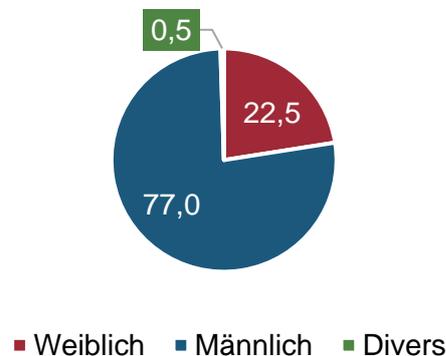


Abbildung 21: Geschlechterverteilung der Betriebsinhaber, Angaben in %, n = 200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

77 % der Beantwortungen sind von Männern eingereicht worden. Die restlichen 23 % der Beantwortungen sind zu 22,5 % von Frauen und 0,5 % von Divers eingegangen. Zusätzlich zum Geschlecht der Befragten ist die Altersstruktur abgefragt worden. Diese wird in Abbildung 22 dargestellt.

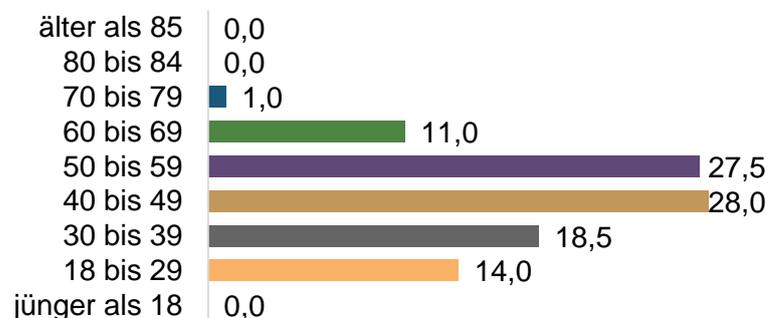


Abbildung 22: Altersstruktur der Betriebsinhaber, Angaben in %, n = 200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Am stärksten in den Umfrageergebnissen sind die Aussagen der 40- bis 49-Jährigen und 50- bis 59-Jährigen, mit einem Anteil von insgesamt circa 65 %, vertreten. Aus der Altersgruppe von 60 bis 69 Jahren stammen 11 % der Aussagen. Die Altersgruppen ab 70 Jahren sind mit 1 % und weniger sehr gering vertreten. Circa 33% der Antworten stammen von Befragten unter 39 Jahren. Abbildung 23 zeigt den Standort der Metzgereibetriebe in Deutschland.

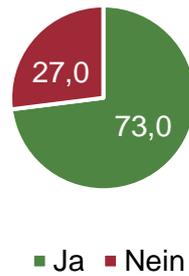


Abbildung 23: Standort der Betriebe in Deutschland, Angaben in %, n = 200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

73 % der Betriebe haben ihren Standort in Deutschland, wohingegen sich 27 % außerhalb Deutschlands befinden. Den Standort der Betriebe außerhalb Deutschlands verdeutlicht Abbildung 24.

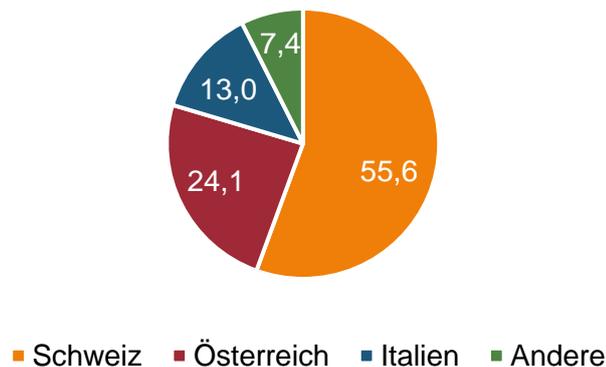


Abbildung 24: Standort der Betriebe außerhalb Deutschlands, Angaben in %, n = 54 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Von den Betriebsstandorten außerhalb Deutschlands sind 56 % in der Schweiz angesiedelt. Weitere 24 % der 200 befragten Betriebe sind in Österreich und 13 % in Italien lokalisiert. 7,4 % der Betriebsstandorte sind in Frankreich, Luxemburg, Ungarn und Rumänien. Die Verteilung der Betriebe innerhalb Deutschlands über die einzelnen Bundesländer zeigt Abbildung 25.

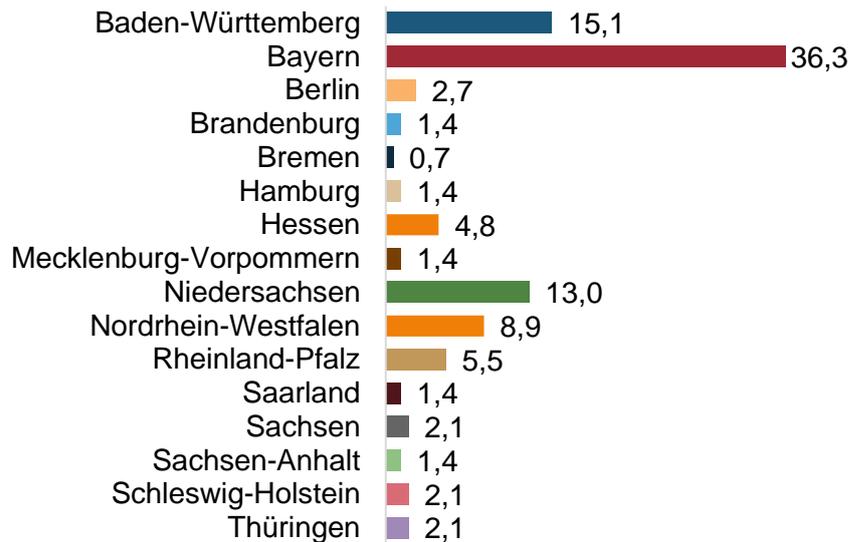


Abbildung 25: Verteilung der Betriebe über die Bundesländer, Angaben in %, n = 146 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Die Mehrheit, circa 36 % der Betriebe, befindet sich in Bayern. Mit 15 % und 13 % sind außerdem die Bundesländer Baden-Württemberg und Niedersachsen stark vertreten. Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Hessen sind mit Anteilen zwischen vier und neun Prozent vertreten. Nach der Verteilung der Betriebe über die Bundesländer ist die Einwohnerzahl des Ortes, in dem sich das Stammgeschäft befindet, abgefragt worden. Die Ergebnisse werden in Abbildung 26 präsentiert.

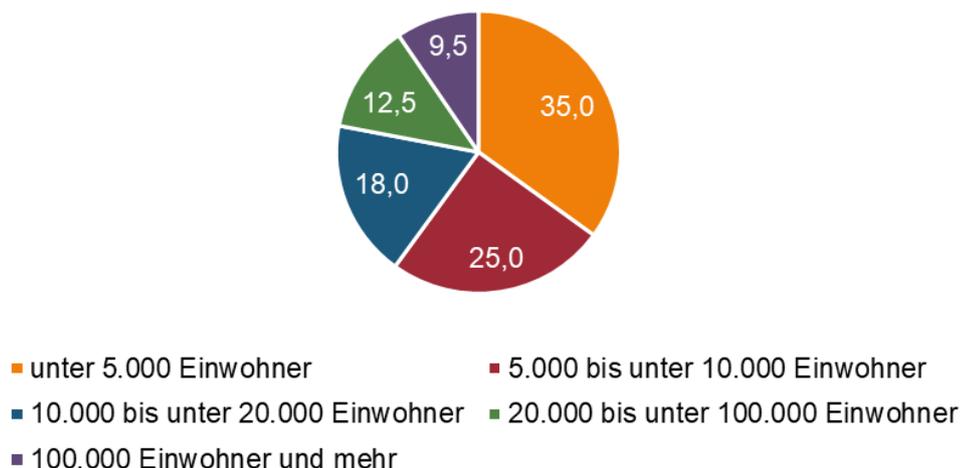


Abbildung 26: Einwohnerzahl des Ortes, in dem sich das Stammgeschäft befindet, Angaben in %, n = 200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

60 % der Stammgeschäfte befinden sich in Orten mit unter 10.000 Einwohnern, und weitere 18 % in Orten mit unter 20.000 Einwohnern. Orte mit weniger als 20.000

Einwohnern werden als Kleinstadt bezeichnet (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), 2022). Auffällig ist, dass Metzgereibetriebe vorwiegend in Orten mit geringer Einwohnerzahl anzutreffen sind. 35 % der Stammgeschäfte sind in Orten mit weniger als 5.000 Einwohnern. Im Vergleich dazu befinden sich in Mittelstädten, das sind Gemeinden mit 20.000 bis unter 100.000 Einwohnern, 12,5 % der Betriebe (Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), 2022). In Großstädten sind lediglich 9,5 % der Betriebe.

Damit ein Überblick über die Struktur der befragten Metzgereibetriebe gewonnen werden kann, ist ein Fragenblock mit Ja-Nein-Fragen herangezogen worden. Dort sind die Aspekte Personalmangel, Filiale/n, eigene Produktion, eigene Schlachtung, Lage und Erreichbarkeit abgefragt worden. Die Ergebnisse dieser Fragestellung, wenn die Frage mit „Ja“ beantwortet worden ist, zeigt Abbildung 27.

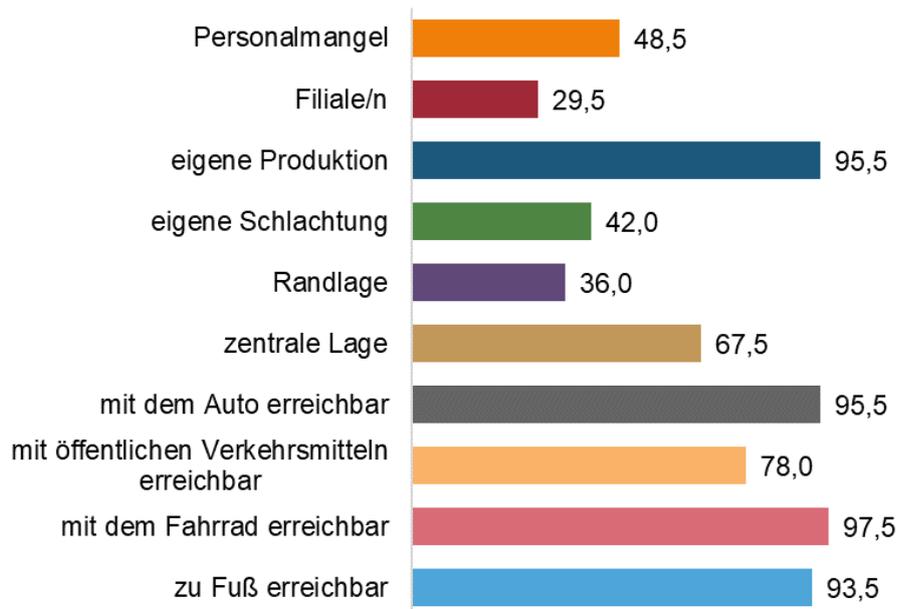


Abbildung 27: zutreffende Aspekte auf die Betriebe, Angaben in %, n = 200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

96 % der Betriebe verfügen über eine eigene Produktion und 42 % sogar über eine eigene Schlachtung. Die Betriebe sind zu 68 % in zentraler Lage und zu 78 % mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar. Über 90 % sind zudem mit dem Auto, Fahrrad oder fußläufig erreichbar. Sofern die Fragestellung, ob Filialen vorhanden sind, bejaht worden ist, ist nachgefragt worden, wie viele Filialen vorhanden sind. Die Unternehmen von circa 30 % der Teilnehmer haben eine filialisierte Struktur. Eine nahezu identische Unternehmensstruktur ist im Jahrbuch 2022 des Deutschen Fleischerverbands

verzeichnet (2022a, S. 71). Aus den in Abbildung 28 dargestellten Ergebnissen kann die Struktur der Filialisierung der befragten Betriebe abgelesen werden.

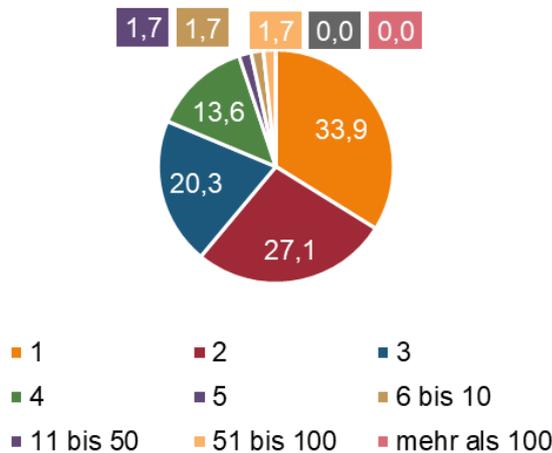


Abbildung 28: Struktur der Filialisierung, Angaben in %, n = 59 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Mit 61 % verzeichnen über die Hälfte der Betriebe ein bis zwei Filialen. Außerdem haben circa 20 % der Betriebe drei Filialen und 14 % vier Filialen. Unter den Betrieben ist jeweils ein Betrieb mit 5 Filialen, mit 6 bis 10 Filialen und mit 51 bis 100 Filialen. Der Jahresumsatz der Betriebe wird im Stammgeschäft und falls vorhanden in weiteren Verkaufsstellen, den Filialen erzielt. Abbildung 29 zeigt den Jahresumsatz der Betriebe auf.

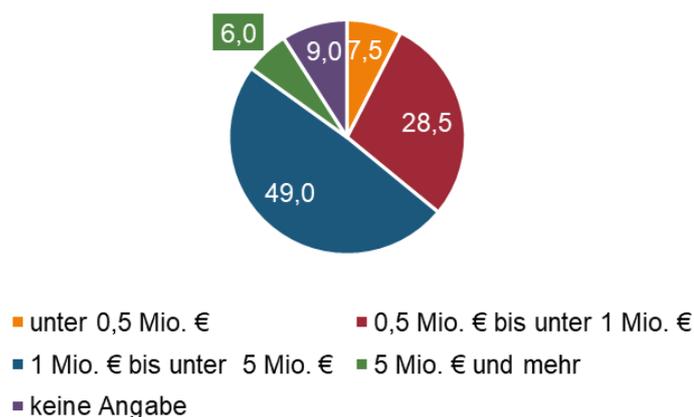


Abbildung 29: Jahresumsatz der Betriebe, Angaben in %, n=200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Bei 49 % der 200 befragten Metzgereibetriebe beträgt der Jahresumsatz zwischen 1 Mio. € und unter 5 Mio. €. 28,5 % der Betriebe erwirtschaften einen Jahresumsatz zwischen 0,5 Mio. € und unter 1 Mio. €. Ferner geht hervor, dass 7,5 % der Betriebe weniger als 0,5 Mio. € Umsatz im Jahr erwirtschaften und 6 % mehr als 5 Mio. €. Weitere 9 % haben sich zum Umsatz des Betriebs im Jahr nicht geäußert.

Durchschnittlich hat die Anzahl der Beschäftigten im Fleischerhandwerk im Jahr 2021 12,6 Personen je Betrieb betragen (DFV, 2022a, S. 73). Die Anzahl der Mitarbeiter in den Betrieben, die an der Befragung teilgenommen haben, zeigt das Kreisdiagramm in Abbildung 30.

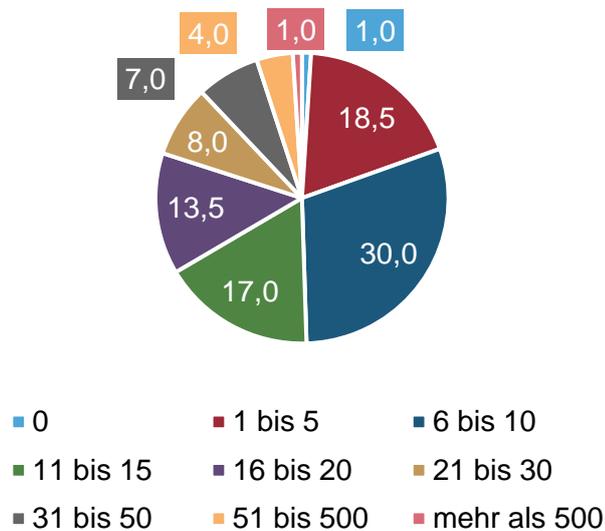
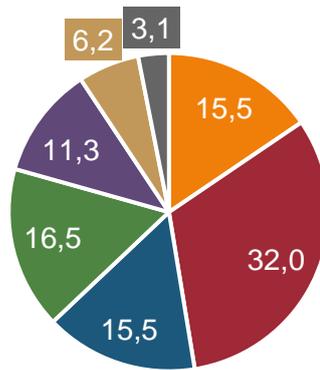


Abbildung 30: Anzahl der Vollzeitmitarbeiter in den Betrieben, Angaben in %, n = 200 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Circa 50 % der Betriebe beschäftigen bis zu 10 Vollzeitmitarbeiter. Weitere 21 % setzen zwischen 11 und 20 Vollzeitarbeitskräfte zur Erledigung der anfallenden Tätigkeiten ein. 16 bis 50 Mitarbeiter sind in 15 % der Betriebe vorzufinden, die die Umfrage beantwortet haben. Zehn Betriebe, die über 50 Vollzeitmitarbeiter angestellt haben, sind mit der Umfrage erreicht worden. Davon haben zwei Betriebe mehr als 500 Angestellte. In zwei Betrieben, also 1 % sind keine Beschäftigten vorzufinden. Die Anzahl der Mitarbeiter, die gesucht werden, ist in Abbildung 31 dargestellt.



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 bis 10 ■ 11 bis 20 ■ 21 bis 30 ■ mehr als 30

Abbildung 31: Gesuchte Anzahl an Mitarbeitern bei Personalmangel, Angaben in %, n =97 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Das Fleischerhandwerk verzeichnet einen Mangel an Mitarbeitern, daher ist die Personalsituation angespannt (DFV, 2022a, S. 73). Folglich ist mit der Umfrage abgefragt worden, ob in den Betrieben Personalmangel besteht, um Rückschlüsse darauf ziehen zu können, inwiefern die Personalsituation die Entscheidung für oder gegen ein stationäres 24-Stunden-System beeinflusst. Von 200 befragten Betrieben, haben 97 die Frage, ob derzeit Personalmangel besteht mit „Ja“ beantwortet. Das sind fast 50 % der Betriebe, die derzeit nach Personal suchen. Aus den in Abbildung 31 dargestellten Ergebnissen wird deutlich, dass vorwiegend mehr als ein Mitarbeiter gesucht werden.

## **5 Programmierung einer Entscheidungshilfe für die Auswahl eines 24-Stunden-Verkaufssystems**

Zur Erleichterung der Auswahl eines stationären 24-Stunden-Verkaufssystems für einen Metzgereibetrieb, dient die im Rahmen dieser Bachelorarbeit entwickelte Entscheidungshilfe (Anhang 15). Auf die Vorgehensweise bei der Entwicklung wird in diesem Kapitel eingegangen. Dazu werden die von Kühnapfel beschriebenen Schritte zur Vorgehensweise bei der NWA angewendet (2021, S. 18).

### **Schritt 1: Planung**

In der NWA werden verschiedene Entscheidungsalternativen gegenübergestellt, die im Rahmen einer Recherche ermittelt worden sind. An der Erstellung der Entscheidungshilfe sind zwei Gruppen beteiligt:

- Gruppe 1: Betriebsinhaber, die ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem einführen möchten. Diese führen die Gewichtung der Entscheidungsalternativen durch.
- Gruppe 2: Aussagen der Entscheidungsträger, die an der Umfrage teilgenommen haben. Die Aussagen werden zur Ermittlung der Bewertung herangezogen.

Der Zeitrahmen von der Erhebung der Daten bis zur Fertigstellung der NWA hat sich dabei auf zwei Monate, von Anfang September bis Anfang November, erstreckt.

### **Schritt 2: Definition des Entscheidungsproblems und Festlegung des Ziels**

Auf Basis einer NWA wird eine Entscheidungshilfe geschaffen, welche aus verschiedenen stationären 24-Stunden-Verkaufssystemen eine Empfehlung für Betriebsinhaber von Metzgereien ausgibt. Ziel ist, die Entscheidung für ein System für die Betriebsinhaber zu erleichtern. Dafür werden die Alternativen anhand festgelegter Kriterien verglichen.

### **Schritt 3: Auswahl der Entscheidungsalternativen**

Als mögliche Entscheidungsalternativen können, die in Kapitel 2.2.4 erläuterten Alternativen angesehen werden. Die möglichen Varianten sind jedoch im Voraus unter Anbetracht der Erkenntnisse aus Recherchen, Experteninterviews und der Fragebögen selektiert worden.

Gekühlte Schließfachanlagen fließen in die Entscheidungshilfe nicht ein, da diese auf Click-and-Collect, statt einen spontanen Einkauf ausgerichtet sind. Gegen die

Einbeziehung von Automatenshops und hybriden Lösungen spricht, dass es sich dabei entweder um eine Kombination mehrerer Automaten oder des Bedienverkaufs mit dem 24-Stunden-Verkauf handelt. Dabei fließen zu viele Komponenten ein, die im Rahmen der Entscheidungshilfe nicht berücksichtigt werden können. Grab-and-Go-Lösungen werden nicht einbezogen, da diese derzeit in Deutschland nur getestet werden.

Die Umsetzbarkeit von Vertrauenskassen ist mit durchschnittlich 3,25 und die Umsetzbarkeit der Kommissionierung durch einen Roboter ist mit durchschnittlich 3,38 von 10 Punkten, in der Umfrage unter Entscheidungsträgern, bewertet worden (Böbel, 2022b). Daher fließen diese Systeme nicht in die Entwicklung der Entscheidungshilfe ein. Zudem werden Vertrauenskassen, von den befragten Betriebsinhabern aufgrund von potenziellen Diebstählen, als problematisch angesehen (Böbel, 2022b). Gegen das Einbeziehen der automatischen Kommissionierung durch einen Roboter sprechen die in Abbildung 32 dargestellten Ergebnisse.



Abbildung 32: Höhe der maximal akzeptablen Investitionskosten für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem, Angaben in %, n = 106 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Investitionskosten, die 100.000 € übersteigen sind nur für 2 von 106 Befragten akzeptabel, das sind 1,9 %. 91 % der Befragten sind bereit, bis zu 50.000 € in ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem zu investieren. Daher werden nur Alternativen einbezogen, die sich in diesem Preisrahmen bewegen.

Alternativen, die in die Entscheidungshilfe einfließen, sind:

- traditionelle Automaten: Klappen-, Waren- und Tiefkühlautomaten
  - Alternative 1: Klappenautomat Basic-Ausstattung
  - Alternative 2: Klappenautomat High-End-Ausstattung
  - Alternative 3: Warenautomat Basic-Ausstattung
  - Alternative 4: Warenautomat High-End-Ausstattung
  - Alternative 5: Tiefkühlautomat Basic-Ausstattung
  - Alternative 6: Tiefkühlautomat High-End-Ausstattung

- Lösungen mit stationärem Scanning
  - Alternative 7: *SmartStore24*
  - Alternative 8: *HS-Soft*
- Lösungen mit mobilem Scanning:
  - Alternative 9: *Dorfladenbox*

Für die einzelnen Alternativen dürfen maximal die in Abbildung 33 dargestellten monatlichen laufenden Kosten anfallen.

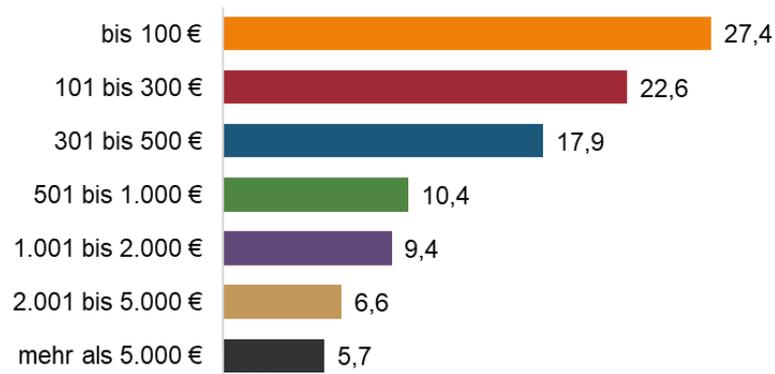


Abbildung 33: Höhe der maximal akzeptablen laufenden Kosten bei einem stationären 24-Stunden-Verkaufssystem, Angaben in %, n = 106 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

50 % der Befragten sind bereit laufende Kosten im Monat von bis zu 300 € für die Softwarekomponenten aufzuwenden. Circa 30 % würden in ein System investieren, für das bis zu 1.000 € im Monat aufzuwenden sind.

Damit die Alternativen sinnvoll miteinander verglichen werden können, wird angenommen, dass

- der monatliche Nettoumsatz im 24-Stunden-Verkaufssystem 4.500 € beträgt. Dadurch können die laufenden Kosten der *Dorfladenbox* berechnet werden, welche 10 % des monatlichen Nettoumsatzes betragen (Dorfladenbox GmbH, 2022, S. 5).
- 1.000 Artikel im Monat verkauft werden. Folglich entstehen laufende Kosten beim *SmartStore24* im Monat für RFID-Tags, mit denen jeder Artikel versehen wird, von circa 180 € (SmartStore24 GmbH, 2022).
- laufende Kosten sich nur auf das System und die Software beziehen, da alle weiteren Kosten sich bei den Alternativen nicht stark unterscheiden.

#### Schritt 4: Bestimmung der Entscheidungskriterien

Die Entscheidungskriterien, die in der Entscheidungshilfe zum Vergleich der neun Alternativen herangezogen werden, stellt Tabelle 12 dar.

Tabelle 12: Entscheidungskriterien mit übergeordneten Kategorien (eigene Darstellung)

Kategorie	Kriterien
Preis	Investitionskosten
	Laufende Kosten für Software und System
Checkout	Zeitbedarf
	Bezahlvariante
Standort	Platzbedarf
	Raumanforderung
Sortiment	Produktanzahl
	Angebotsform
	Sortenwechsel
	Übersichtlichkeit des Angebots
System	Zutrittskontrolle
	Umsetzbarkeit
	Franchising

Die einzelnen Kriterien sind den Kategorien Preis, Checkout, Standort, Sortiment und System zugeordnet. Dadurch wird vermieden, dass Kriterien, die den gleichen Aspekt beschreiben, ein höheres Gewicht erhalten (Kühnapfel, 2021, S. 31).

#### Schritt 5: Gewichtung der Entscheidungskriterien

Die Entscheidungshilfe gibt eine Hilfestellung für Betriebsinhaber bei der Auswahl eines stationären 24-Stunden-Systems. Daher sind für die Gewichtung die Interessen des Betriebsinhabers von Relevanz. In der vorliegenden Arbeit wird eine Empfehlung für die *Fleischerei Carsten Scheller* gegeben, deshalb sind die Interessen vom Betriebsinhaber Carsten Scheller interessant. Dieser führt die Gewichtung durch.

Zur Gewichtung der Kategorien und Entscheidungskriterien wird eine 10er-Skala herangezogen. Die Ermittlung der Einzelgewichte erfolgt, indem die einzelnen Kategorien beziehungsweise Kriterien, in Abhängigkeit der Wichtigkeit, mit den Zahlen zwischen 1 und 10 gewichtet werden. Anschließend wird das prozentuale Kategorien- und Kriteriengewicht errechnet. Tabelle 13 zeigt zur besseren Nachvollziehbarkeit die

Ermittlung des Gesamtgewichts. Dazu wird ein Ausschnitt der von Carsten Scheller durchgeführten Gewichtung herangezogen.

Tabelle 13: Gewichtung der Kategorien und Entscheidungskriterien durch Carsten Scheller (eigene Darstellung)

Kategorie	Kategorie gewicht	Kategorie gewicht	Kriterien	Kriterien gewicht	Kriterien gewicht	Gesamt gewicht
Preis	5	13,51%	Investitionskosten	5	50,00%	6,76%
			laufende Kosten für Softwarekomponenten	5	50,00%	6,76%
Σ				10	100,00%	13,51%
...						
Σ						
	37	100%				100,00%

Insgesamt sind die Kategorien von Carsten Scheller mit den Zahlen 5, 8, 8, 7 und 9 gewichtet worden. Dadurch ergibt sich in Summe der Wert 37. Das Kategoriegewicht in % der Kategorie Preis wird mit Formel 4 berechnet.

Formel 4: Berechnung des Kategoriegewichts vom Preis

$$\text{Kategoriegewicht}_{\text{preis}} = \frac{5}{37} = 13,51\%$$

Für die Errechnung des prozentualen Kategoriegewichts der weiteren Kategorien bleibt der Wert 37 im Nenner erhalten, jedoch wird der Zähler, durch die im Rahmen der Gewichtung vom Betriebsinhaber der *Fleischerei Carsten Scheller* ausgewählte Zahl zwischen 1 und 10 für das Kategoriegewicht ersetzt. Die Ermittlung der prozentualen Kriteriengewichte erfolgt analog. Jedoch steht im Nenner die Summe der Gewichtungen der Kriterien innerhalb einer Kategorie. Die Kriterien Investitionskosten und laufende Kosten für Software und System sind mit der Zahl 5 gewichtet worden, daher fließen beide Kriterien zu je 50 % in das Gesamtgewicht ein. Das Gesamtgewicht in % wird durch Multiplikation des prozentualen Kategoriegewichts mit dem prozentualen Kriteriengewicht des jeweiligen Kriteriums errechnet.

## Schritt 6: Skalen und Bewertungsvorschriften

Für die Bewertung der einzelnen Kriterien wird eine 10er-Skala herangezogen, da sich diese zur Bewertung von quantitativen und subjektiven Kriterien eignet (Kühnapfel, 2021, S. 69). Damit die unterschiedlichen Kriterien einer gleichen Bewertungsvorschrift unterliegen, werden Transformationsskalen herangezogen. Die höchste Punktzahl erhält die Alternative, die die geringsten Investitionskosten verursacht. Die niedrigste Punktzahl jene mit den höchsten Investitionskosten. Die Ermittlung der einzelnen Abstufungen erfolgt, indem die Differenz des höchsten zum niedrigsten Preis durch acht geteilt wird. Dadurch ergeben sich die Intervalle für die Skalenwerte zwei bis neun. Die Investitionskosten von Automaten und begehbaren Läden sind getrennt mit einer Transformationsskala bewertet worden. In Tabelle 14 und Tabelle 15 werden die Transformationen der Investitionskosten dargestellt. Damit die Übersichtlichkeit gewährleistet ist, werden die Kosten in Tsd. € aufgezeigt.

Tabelle 14: Transformationsskala für die Investitionskosten von Automaten, Werte in Tsd. € (eigene Darstellung)

Bewertung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intervalle	> 16,70	15,99	15,28	14,56	13,85	13,14	12,43	11,71	11,00	< 11,00
		bis								
		16,70	15,99	15,28	14,56	13,85	13,14	12,43	11,71	

Tabelle 15: Transformationsskala für die Investitionskosten von begehbaren Läden, Werte in Tsd. € (eigene Darstellung)

Bewertung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intervalle	> 50,00	43,92	37,84	31,76	25,68	19,59	13,51	7,43	1,35	< 1,35
		bis	bis							
		50,00	43,92	37,84	31,76	25,68	19,59	13,51	7,43	

Die laufenden Kosten für Automaten und begehbare Läden werden analog mit Transformationsskalen transformiert, um den Kosten die Werte von eins bis zehn zuzuweisen. Die einzelnen Intervalle für die Werte werden in Tabelle 16 und Tabelle 17 aufgezeigt.

Tabelle 16: Transformationsskala für laufende Kosten bei Automaten, Werte in € (eigene Darstellung)

Bewertung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intervalle	> 32,00	30,50	29,00	27,50	26,00	24,50	23,00	21,50	20,00	< 20,00
		bis								
		32,00	30,50	29,00	27,50	26,00	24,50	23,00	21,50	

Tabelle 17: Transformationsskala für laufende Kosten bei begehbaren Läden, Werte in € (eigene Darstellung)

Bewertung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Intervalle	> 450,00	410,50	371,00	331,50	292,00	252,50	213,00	173,50	134,00	< 134,00
		bis								
		450,00	410,50	371,00	331,50	292,00	252,50	213,00	173,50	

Für den Zeitbedarf beim Checkout wird die in Tabelle 18 dargestellte Skala zugrunde gelegt. Je niedriger dabei die Ziffer, desto höher der Zeitbedarf. Tabelle 19 zeigt die Zuordnung des Aufwands beim Wechsel der Produkte zur Skala.

Tabelle 18: Transformationsskala für den Zeitbedarf beim Checkout (eigene Darstellung)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Ausgabe der Produkte durch Schiebe- oder Spiralsysteme beim Automaten		Entnahme der Produkte aus dem Regal und stationäres Scanning		Entnahme der Produkte aus Regal und mobiles Scanning		Entnahme der Produkte aus Klappenautomat		Entnahme der Produkte aus dem Regal und automatische Erfassung

Tabelle 19: Transformationsskala für den Aufwand beim Wechsel der Produkte (eigene Darstellung)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Änderungen nötig z. B. Fächerbreite									keine Änderungen nötig

Bei Automaten mit Schiebe- oder Spiralausgabesystem ist ein Umbau der Fächer erforderlich, falls die neuen Produkte eine andere Größe aufweisen. Beim Einstellen der Produkte in ein Fach des Klappenautomaten oder ein Regal im begehbaren Laden sind hinsichtlich des Platzes, an dem das Produkt platziert wird, keine Umbauten nötig, daher die Bewertung mit 10 Punkten.

## Schritt 7: Bewertung der Entscheidungskriterien

Die Bewertung der einzelnen Entscheidungskriterien ist im Rahmen der Metzgerumfrage abgefragt worden. Dazu sind die einzelnen Kriterien mit einer 10er-Skala als Antwortmöglichkeit aufgelistet worden. Die Umfrage ist digital an Betriebsinhaber von Metzgereien verteilt worden. Die Beantwortung ist anonym erfolgt. Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass die Gewichtung der Kriterien die Bewertung beeinflusst (Kühnapfel, 2021, S. 76), ist diese den Teilnehmenden nicht mitgeteilt worden. Da die Betriebsinhaber, die Umfrage unabhängig voneinander beantwortet haben, liegt eine Einzelbewertung vor. Aus den 106 durch die Umfrage ermittelten Einzelbewertungen wird je Unterkriterium ein Durchschnittswert gebildet, um die Bewertung zu erhalten, welche in die NWA einfließt. Die durchschnittlichen Bewertungen werden in Anhang 3 Tabelle 26 aufgelistet.

Treffen mehrere der in Tabelle 26 aufgelisteten Unterkriterien auf eine Entscheidungsalternative zu, wird aus den durchschnittlichen Bewertungen dieser, ein Gesamtdurchschnittswert ermittelt, um die Bewertung des Kriteriums zu erhalten. Diese Bewertung fließt anschließend in die NWA ein.

Zur Verdeutlichung der Berechnung wird ein Ausschnitt der Bewertung der Unterkriterien aus Tabelle 26 im Anhang 3 herangezogen. Dieser ist nachfolgend in Tabelle 20 abgebildet. Beispielsweise kann bei den begehbaren 24-Stunden-Verkaufssystemen ausschließlich bargeldlos bezahlt werden. Das heißt folgende Bezahlvarianten sind möglich: EC-Kartenzahlung, Kreditkartenzahlung, kontaktlose Kartenzahlung und Mobile Payment. Die durchschnittliche Bewertung der einzelnen Unterkriterien zeigt Tabelle 20. Dabei ist die Zahl umso höher, je wichtiger das Unterkriterium bewertet wird.

Tabelle 20: Bewertung der Unterkriterien der Bezahlvariante, n = 106 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Kategorie	Kriterien	Unterkriterien	durchschnittliche Bewertung
Checkout	Bezahlvariante	Barzahlung	7,02
		EC-Kartenzahlung	8,35
		Kreditkartenzahlung	6,42
		kontaktlose Kartenzahlung	8,08
		Mobile Payment	6,79

Die Ermittlung des Gesamtdurchschnitts der Bewertungskriterien erfolgt folgendermaßen:

- Addition der durchschnittlichen Bewertungen der Unterkriterien EC-Kartenzahlung, Kreditkartenzahlung, kontaktlose Kartenzahlung und Mobile Payment:

$$8,35 + 6,42 + 8,08 + 6,79 = 29,64$$

- Teilen der Summe durch die Anzahl der Unterkriterien:

$$\frac{29,64}{4} = 7,41$$

- Folglich ist der Gesamtdurchschnittswert: 7,41

Der Wert 7,41 wird als Bewertung in der Entscheidungshilfe herangezogen.

### Schritt 8: Berechnung des Nutzwertes

Zur Berechnung des Nutzwertes wird die Bewertung der Kriterien mit dem zugehörigen Gesamtgewicht multipliziert. Das Ergebnis ist der Score je Kriterium. Durch Addition der einzelnen Scores je Alternative wird der Gesamtscore ausgerechnet. Anschließend wird dem höchsten Gesamtscore Rang 1 und dem niedrigsten Rang 9 zugeordnet. Das Ergebnis der NWA stellt Tabelle 21 dar.

Tabelle 21: Rangordnung der empfohlenen Alternativen (eigene Darstellung)

	Alt. 1	Alt. 2	Alt. 3	Alt. 4	Alt. 5	Alt. 6	Alt. 7	Alt. 8	Alt. 9
<b>Gesamt-score</b>	7,08	6,97	6,38	5,66	5,97	5,25	6,34	6,21	5,13
<b>Rang</b>	1	2	3	7	6	8	4	5	9

Zur Selektion werden anschließend folgende Fragestellungen an den Betriebsinhaber der *Fleischerei Carsten Scheller* gestellt:

- Frage 1: Wünschen Sie einen begehbaren Laden?
- Frage 2: Auf welche Höhe dürfen sich die Investitionskosten maximal belaufen?

Dabei wird Frage 1 mit „1“ oder „2“ beantwortet, wobei die Zahl „1“ für die Antwort „Ja“ und die Zahl „2“ für die Antwort „Nein“ steht. Bei Frage 2 sind die maximalen Investitionskosten einzutragen, die für den Betrieb tragbar sind. Werden Investitionskosten von 15.000 € und weniger eingetragen, werden Systeme, die einen geringeren Investitionsbedarf haben, in das Ranking einbezogen. 15.000 € ist als Grenze in der Entscheidungshilfe hinterlegt, da in der Metzgerumfrage circa 60 % angegeben haben,

dass Investitionskosten bis zu 15.000 € akzeptabel sind (Böbel, 2022b). Über bedingte Formatierungen ist eingestellt worden, dass in Abhängigkeit der Antworten auf diese Fragen unterschiedliche Empfehlungen von der Entscheidungshilfe ausgesprochen werden. Die Empfehlung wird grün hinterlegt. Im vorliegenden Fall sind die Fragen wie in Tabelle 22 aufgezeigt beantwortet worden.

Tabelle 22: Selektion eines 24-Stunden-Verkaufssystem für die Fleischerei Carsten Scheller (eigene Darstellung)

Frage	Eingabefeld
Wünschen Sie einen begehbaren Laden?	1
Auf welche Höhe dürfen sich die Investitionskosten maximal belaufen?	12.500 €

Daher wird als Beste der neun Alternativen Alternative 8 ausgegeben, siehe Tabelle 23.

Tabelle 23: Empfehlung für die Fleischerei Carsten Scheller (eigene Darstellung)

	Alternative 8
Rang	1

Dabei handelt es sich um die Lösung der *HS-Soft AG*, mit der ein begehbare 24-Stunden-Laden betrieben werden kann.

### Schritt 9: Sensitivitätsanalyse

Die Sensitivitätsanalyse wird herangezogen, um zu testen, wie robust die Ergebnisse der NWA sind (Kühnapfel, 2021, S. 82f.). Dabei wird überprüft, ob einzelne Parameter einen hohen Einfluss auf den Gesamtscore haben oder Bewertungsfehler vorliegen. Aufgrund des hohen Umfangs wird auf die Sensitivitätsanalyse in dieser Arbeit kein Bezug genommen.

### Schritt 10: Präsentation und Dokumentation des Ergebnisses

Um die Entscheidungshilfe zu nutzen, wird das Excel-Dokument mit dem Namen „Entscheidungshilfe für ein 24-Stunden-Verkaufssystem“ geöffnet (Anhang 15). Anschließend ist den Anweisungen zu folgen, um ein korrektes Ergebnis zu erhalten.

Folgende Schritte sind dabei erforderlich, damit eine Empfehlung ausgegeben wird:

- Gewichtung der Kategorien wie z. B. Preis, Checkout, Standort mit den Zahlen zwischen eins und zehn  
Dabei gilt: je wichtiger die Kategorie, desto höher die Zahl

- Gewichtung der Kriterien wie z. B. Investitionskosten, laufende Kosten für Softwarekomponenten, Zeitbedarf, mit den Zahlen zwischen eins und zehn  
Dabei gilt: je wichtiger die Kriterien, desto höher die Zahl
- Fortfahren mit Klick auf das Tabellenblatt Selektion
- Beantwortung der beiden Fragestellungen, zum Erhalt einer Empfehlung
- Klick auf das Tabellenblatt Beschreibung, um nähere Informationen zu den einzelnen Alternativen angezeigt zu bekommen

Das durch die NWA ermittelte Ranking kann von den Entscheidungsträgern in Metzgereien bei der Auswahl eines stationären 24-Stunden-Verkaufssystems miteinbezogen werden. Jedoch ist zu beachten, dass es sich lediglich um eine Empfehlung handelt.

Damit die Entscheidungshilfe so nutzerfreundlich wie möglich ist, sind alle Tabellenblätter geschützt und es können ausschließlich Felder bearbeitet werden, die für die Funktionsweise der Entscheidungshilfe erforderlich sind. Zudem können bei der Gewichtung die Zahlen zwischen 1 und 10 nicht nur eingegeben, sondern auch über ein Dropdown-Menü ausgewählt werden. Dabei wird ein Hinweis zur Eingabe gegeben, sowie eine Fehlermeldung, falls der eingegebene Wert nicht der Datenüberprüfung übereinstimmt. Das Eingabefeld auf die Frage, ob ein begehrter Laden gewünscht wird, verfügt ebenfalls über ein Dropdown-Menü zur Auswahl der Antworten. Die Eingabe der maximalen Investitionskosten ist auf ganze Zahlen zwischen 1 und 250.000 € beschränkt worden. Zahlen unter 1 € sind nicht erlaubt, da eine Empfehlung für Investitionen ausgesprochen werden soll. Werte über 250.000 € sind ausgeschlossen, da alle der Entscheidungshilfen zugrundeliegenden Alternativen geringere Investitionskosten aufweisen.

Die Vorgehensweise bei der Erstellung der NWA ist in diesem Kapitel genauer erläutert worden. Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse aufbereitet, um Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für die *Fleischerei Carsten Scheller* aussprechen zu können.

## **6 Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlung**

Für diese Schlussfolgerungen werden die Kundenbedürfnisse mit einem Value Proposition Canvas beleuchtet und anschließend ein Business Model Canvas entwickelt. Die Darstellung der Relevanz einer 24-Stunden-Verkaufsstelle erfolgt durch die SWOT-Analyse.

### **6.1 Value Proposition Canvas**

Die Betrachtung der Kundenbedürfnisse ist von elementarer Bedeutung, damit das ausgewählte 24-Stunden-Verkaufssystem zu den Ansprüchen der Kunden passt. Daher werden diese im Folgenden unter Einsatz des Value Proposition Canvas beleuchtet. Werden die Wünsche der Kunden erfüllt, werden diese mit grünen Haken versehen, andernfalls mit roten Kreuzen (Osterwalder A. et al., 2014, p. 47). Alle Wünsche der Kunden können nicht erfüllt werden, daher sind nicht alle Schmerzen und Nutzen mit Haken versehen (Osterwalder A. et al., 2014, p. 47).

## 6.1.1 Kundensegmente

Nachfolgend wird der Block der Kundensegmente des Value Proposition Canvas anhand von Abbildung 34 beschrieben.

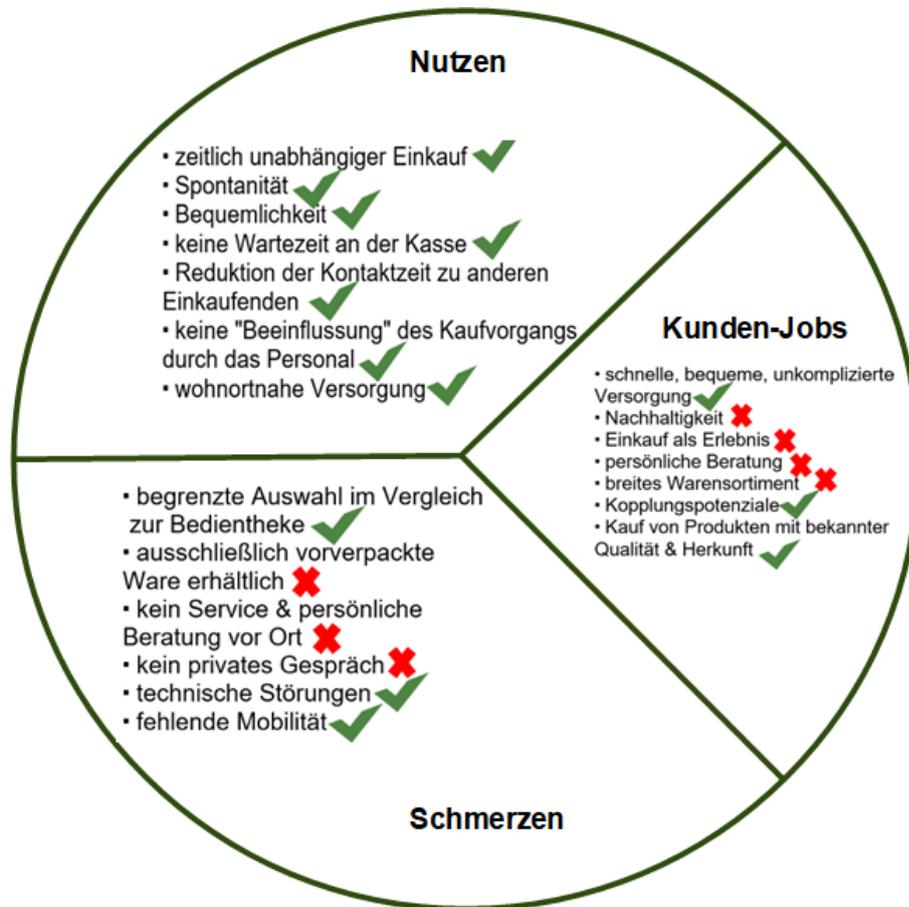


Abbildung 34: Block der Kundensegmente des Value Proposition Canvas (eigene Darstellung)

### Kunden-Jobs

Die Kunden-Jobs sind nach Priorität absteigend geordnet, das heißt die wichtigsten Aspekte stehen an den oberen Positionen. Für Kunden ist die schnelle, bequeme und unkomplizierte Nahversorgung und die Nachhaltigkeit von größter Bedeutung (Joosten et al., 2021, S. 9f.). Dazu tragen die räumliche Nähe der Verkaufsstelle zum Wohnort des Kunden, die Erreichbarkeit, sowie ein schneller Checkout bei (Joosten et al., 2021, S. 47f.). Außerdem ist wichtig, dass der Einkauf ein Erlebnis darstellt, wozu unter anderem persönliche Beratung eingesetzt wird (Joosten et al., 2021, S. 9; Böbel, 2022a). Durch gut geschultes Personal, das aufmerksam ist und die Kunden berät, wird ein Einkaufserlebnis für den Kunden im stationären Einzelhandel geschaffen (PwC, 2018b, S. 3). Zentrales Kriterium für ein gutes Verkaufsgespräch ist, dass dem Kunden relevante Produktinformationen durch die Verkäufer vermittelt werden (PwC, 2018b,

S. 3). Generationen unter 30 Jahren haben hohe Erwartungen an das Einkaufserlebnis und die Digitalisierung (PwC, 2018b, S. 3). Auch die Individualisierung ist von nicht zu vernachlässigender Relevanz (PwC, 2018b, S. 3). Des Weiteren sind für die Kunden ein breites Warensortiment, Kopplungspotenziale und der Kauf von Produkten mit bekannter Qualität und Herkunft von zentraler Bedeutung. Das sind Grundanforderungen an eine attraktive Nahversorgung (Joosten et al., 2021, S. 47). Die Kopplungspotenziale können erreicht werden, indem die stationäre 24-Stunden-Verkaufsstelle in der Nähe von anderen Einkaufsstätten angesiedelt wird. Dadurch können die Waren des täglichen Bedarfs eingekauft werden, ohne dass weite Wege zurückgelegt werden müssen (Joosten et al., 2021, S. 47).

### Schmerzen

Das Segment der Schmerzen ist nach Stärke der Schmerzen absteigend angeordnet. Die in der Kundenumfrage ermittelten Nachteile des stationären 24-Stunden-Verkaufs zeigt Abbildung 35.

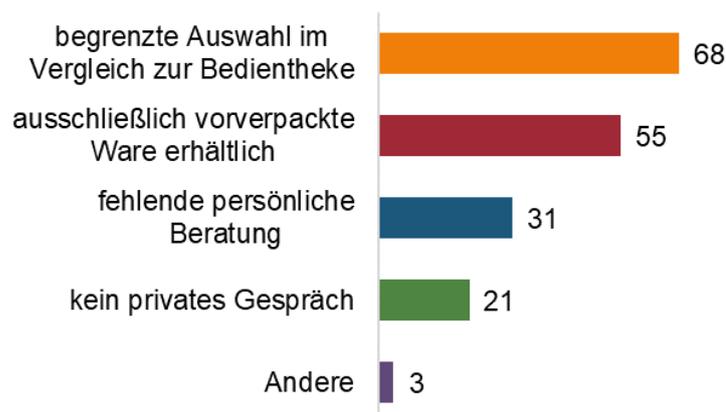


Abbildung 35: Wichtigste Nachteile des stationären 24-Stunden-Verkaufs, Angaben in %, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022a)

Der größte Schmerz am stationären 24-Stunden-Verkauf ist die begrenzte Auswahl im Vergleich zur Bedientheke. 68 % sehen das als schwerwiegendsten Nachteil am Verkauf ohne Personal an. Außerdem ist für 55 % der Befragten der Nachhaltigkeitsaspekt nicht gewährleistet, da ausschließlich vorverpackte Ware erhältlich ist. Der Verkauf der Waren über ein 24-Stunden-Verkaufssystem ist nur möglich, wenn die Waren vorverpackt sind, da andernfalls die Lebensmittelsicherheit nicht gewährleistet werden kann. Aus den Ergebnissen der mafowerk Consumer Insights Studie (2020, S. 10) geht hervor, dass die Ablehnung von Verpackungen in Selbstbedienungsregalen zunimmt. Auch im fehlenden Service und der nicht vorhandenen persönlichen Beratung ist eine

Schwierigkeit des unbemannten Verkaufs zu sehen. „Für 78 % der [...] [Käufer im Lebensmitteleinzelhandel] ist die Bedientheke ein `sehr wichtiges bzw. wichtiges´ Kriterium bei der Wahl der Einkaufsstätte“ (mafowerk GmbH, 2020, S. 2). Die Bedientheke ist ein wichtiger Kontaktpunkt im stationären Einzelhandel mit dem Kundenbindung erfolgen kann (Markant AG, 2017). Neben der fehlenden persönlichen Beratung durch das Verkaufspersonal wird von 21 % der Befragten das fehlende private Gespräch mit anderen Kunden im Laden als Nachteil vom unbemannten 24-Stunden-Verkauf angesehen. Außerdem stellen technische Störungen und fehlende Mobilität zur Erreichung der Verkaufsstelle, Schmerzen für die Kunden dar.

## Nutzen

Der Nutzen für den Kunden nimmt in Abbildung 36 nach unten ab.

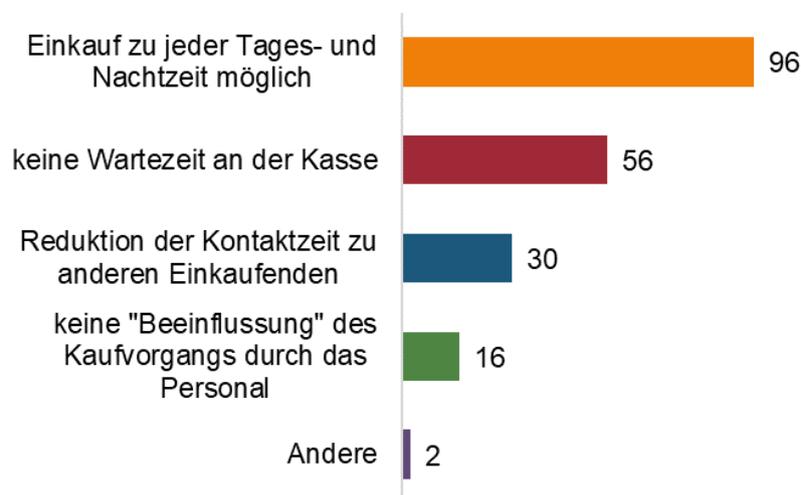


Abbildung 36: Wichtigste Vorteile des stationären 24-Stunden-Verkaufs, n = 203 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022)

96 % der Kunden sehen den wichtigsten Vorteil eines stationären 24-Stunden-Verkaufssystems darin, dass der Einkauf zu jeder Tages- und Nachtzeit möglich ist. Von den Kunden besteht ein Wunsch nach schnelleren Check-Out- und Bezahlungsmöglichkeiten, sowie geringen Restriktionen hinsichtlich der Öffnungszeiten (Joosten et al., 2021, S. 48). Dass sich 56 % der Befragten keine Wartezeit an der Kasse wünschen, bekräftigt diese Aussage.

Für Kunden ist wichtig, dass die Kontaktzeit zu anderen Einkaufenden reduziert wird. Zudem wünschen sich 16 % der Befragten, dass ihre Einkaufsentscheidungen weniger vom Personal beeinflusst werden. Die Kunden suchen bei ihrem Einkauf

außerdem eine wohnortnahe Versorgungsstätte, welche es ermöglicht, die Versorgung mit Lebensmitteln schnell abzuwickeln (Joosten et al., 2021, S. 3).

### 6.1.2 Wertangebot

Abbildung 37 zeigt den Block des Wertangebots des Value Proposition Canvas.

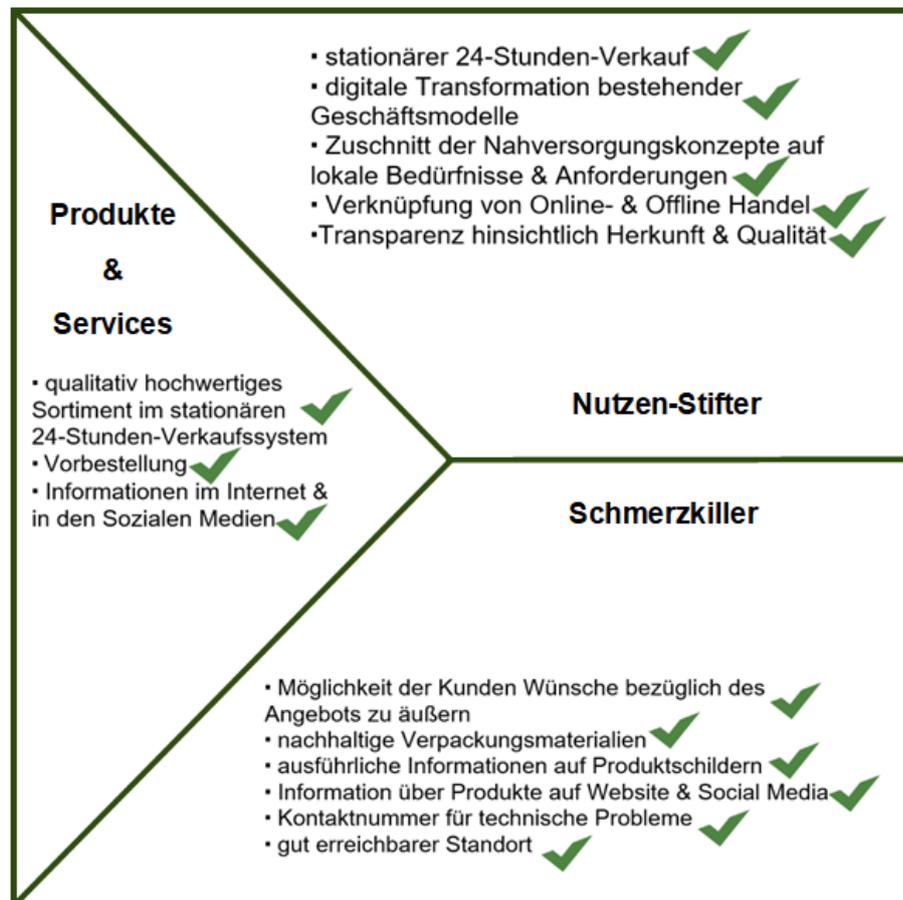


Abbildung 37: Block des Wertangebots des Value Proposition Canvas (eigene Darstellung)

#### Produkte und Services

Die Produkte und Services sind nach der Relevanz für den Kunden absteigend geordnet. Das Angebot eines großen, qualitativ hochwertigen Produktsortiments im stationären 24-Stunden-Verkaufssystem hilft den Kunden-Job des Einkaufs von Produkten mit bekannter Qualität und Herkunft zu erledigen. Im 24-Stunden-Verkaufssystem sind im Sortiment frische Wurst- und Fleischwaren, Grillprodukte, Konserven und Ergänzungsartikel aufzunehmen. Da die Produkte in Selbstbedienung präsentiert werden, sind LMIV konforme Etiketten anzubringen. Ferner ist zu empfehlen, tiefgreifende Produktinformationen für den Kunden bereitzustellen. Als ergänzender Service ist die Verbreitung der Information über vielfältige Kanäle anzusehen. Zudem ist bei manchen

stationären 24-Stunden-Verkaufssystemen die Möglichkeit gegeben, die Produkte vorab online auszuwählen. So wird der Einkaufsprozess für den Kunden beschleunigt. Der Warenkorb muss nur noch ausgegeben und falls nicht bereits erfolgt, bezahlt werden.

### **Schmerz-Killer**

Die Schmerz-Killer des Angebots sind so geordnet, dass sie den jeweiligen Schmerzen, die sie lindern, direkt gegenüberstehen. Wird das Warenangebot auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden abgestimmt, wird der Schmerz eines zu geringen Warenangebots reduziert. Das kann erreicht werden, indem potenziellen Kunden vor Einrichtung des 24-Stunden-Verkaufssystems die Möglichkeit gegeben wird, Wünsche an das Angebot zu äußern.

Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch der Kunden nachhaltig zu leben und dem ausschließlichen Angebot von vorverpackter Ware im unbemannten Verkauf kann vermindert werden, indem nachhaltige Verpackungsmaterialien verwendet werden. Dafür ist relevant, dass die verwendeten Verpackungen über eine hohe Sortier- und Recyclingfähigkeit verfügen (Seyring, Boehlke, Kaeding-Koppers, & Erbar, 2020, S. 7). Achtet der Betriebsinhaber bereits bei der Auswahl der Verpackung auf diese Kriterien, wird ein Beitrag zur Nachhaltigkeit geleistet. Die beste Lösung ist das Angebot von Produkten in Mehrwegpackungen.

Der fehlenden persönlichen Beratung kann durch weitreichende Produktinformationen entgegengewirkt werden. Diese können beispielsweise auf Produktschildern, Flyern oder auf dem Etikett hinterlegt sein. Eine weitere Möglichkeit ist, QR-Codes an den Regalen anzubringen, welche die Kunden direkt zu den notwendigen Informationen leiten. Der Schmerz der technischen Probleme kann durch die Bereitstellung einer Telefonnummer gelindert werden. Damit kann der Betreiber bei Problemen kontaktiert werden. Ein gut erreichbarer Standort des 24-Stunden-Verkaufssystems reduziert den Schmerz der fehlenden Mobilität. Zentrale Kriterien bei der Standortwahl, die einen positiven Einfluss für den Unternehmenserfolg bringen sind, die Kundennähe und die Verkehrsanbindung (IHK zu Rostock, 2022). Da der Einkauf am Standort erfolgt, sind ausreichende Parkmöglichkeiten anzubieten (IHK zu Rostock, 2022). Eine gute Erreichbarkeit des Standorts mit öffentlichen Verkehrsmitteln ermöglicht auch den Einkauf für Kunden ohne Auto.

## **Nutzen-Stifter**

Die Nutzen-Stifter des Angebots sind so geordnet, dass sie dem jeweiligen Nutzen, den die Kunden erwarten, gegenüberstehen. Die Kunden erwarten einen zeitlich unabhängigen und spontanen Einkauf. Dieser wird mit dem stationären 24-Stunden-Verkauf gewährleistet. Dadurch, dass keine Beschränkung der Öffnungszeiten vorliegt, können die Kunden den Einkaufszeitpunkt frei wählen. Die Nahversorgung wird damit neuen Arbeits- und Lebensmodellen gerecht (Joosten et al., 2021, S. 9). Ferner wird die Verkaufsstelle ohne Personal betrieben. Daher wird der Kaufvorgang nicht vom Verkaufspersonal beeinflusst. Außerdem wird ein schneller Bezahlvorgang gewünscht. Dieser kann durch die digitale Transformation bestehender Geschäftsmodelle geschaffen werden. Unter digitaler Transformation bestehender Geschäftsmodelle wird verstanden, dass Serviceleistungen, Bestellung und Bezahlung digitalisiert werden (Joosten et al., 2021, S. 9). Im stationären 24-Stunden-Verkauf ist diese Digitalisierung erfolgt.

Zusätzlich kann Nutzen durch stationäre 24-Stunden-Konzepte gestiftet werden, wenn das Konzept auf die lokalen Bedürfnisse und Anforderungen abgestimmt ist. Der Einkauf kann für die Kunden bequemer gestaltet werden, indem eine Verknüpfung von Online- und Offline-Handel erfolgt (Joosten et al., 2021, S. 42). Eine Möglichkeit dafür ist, dass Kunden Ware online vorbestellen und in der 24-Stunden-Verkaufsstelle abholen können. Die Kunden wünschen sich bei Ihrem Einkauf eine hohe Qualität und Transparenz der Produkte (Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE), 2020, S. 10). Diese wird durch starke Kommunikation sichergestellt.

### 6.1.3 Überprüfung des Fits

Nach der Erläuterung des Blocks der Kundensegmente und des Wertangebots ist zu überprüfen, ob ein Fit besteht. Das ist der Fall, wenn das Wertangebot die Schmerzen, Nutzen und Kunden-Jobs adressiert.

Mit dem Wertangebot wird der Kunden-Job der Nachhaltigkeit, des Einkaufs als Erlebnis und die persönliche Beratung nicht befriedigt. Grund ist die fehlende Möglichkeit unverpackte Ware einzukaufen, sowie Beratung zu erhalten. Diese Schmerzen können mit Schmerz-Killern nicht beseitigt, sondern lediglich reduziert werden. Deshalb sind in Abbildung 34 und Abbildung 37 rote Kreuze eingefügt, um aufzuzeigen, dass kein Fit besteht. Besteht ein Fit, sind in diesen Abbildungen grüne Haken eingezeichnet.

Auch ein breites Warensortiment kann nur bedingt angeboten werden. In Abhängigkeit, welches 24-Stunden-Verkaufssystem vom Betreiber gewählt worden ist, ist das Angebot von mehr oder weniger Artikeln möglich. Hinsichtlich der Kopplungspotenziale mit anderen Einkäufen kann ein Fit bestehen, wenn das 24-Stunden-Verkaufssystem in der Nähe von weiteren Verkaufsstellen anderer Unternehmen aufgestellt wird.

Zusammenfassend besteht das größte Potenzial den 24-Stunden-Verkauf für Kunden attraktiv zu gestalten darin:

- Konzepte zu entwickeln, welche die Kunden mit ausreichenden Informationen versorgen.
- die fehlende persönliche Beratungsmöglichkeit weitgehend zu kompensieren.
- bei der Standortwahl auf eine gute Erreichbarkeit für die Kunden zu achten.

## 6.2 Business Model Canvas

Für die *Fleischerei Carsten Scheller* hat die Entscheidungshilfe eine Empfehlung für Alternative 8 ausgesprochen. Alternative 8 ist das System der *HS-Soft AG*. Dieses beruht auf einem stationären Self-Checkout-Terminal mit bargeldloser Zahlung. Das in Tabelle 24 dargestellte Business Model Canvas ist für diese Alternative erstellt worden und beschreibt ein mögliches Geschäftsmodell für die *Fleischerei Carsten Scheller*, um eine begehbare stationäre 24-Stunden-Verkaufsstelle zu betreiben. Darin sind die Elemente des personalbasierten Vertriebssystems in schwarz dargestellt. Die Elemente des personallosen Verkaufs sind farblich in grün eingefügt.

Tabelle 24: Business Model Canvas für eine begehbare 24-Stunden-Verkaufsstelle der Fleischerei Carsten Scheller (eigene Darstellung)

Schlüssel-partner	Schlüssel-aktivitäten	Wertangebot	Kunden-beziehungen	Kunden-segmente
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Landwirte</li> <li>▪ Fleischlieferanten</li> <li>▪ Großhandel</li> <li>▪ Lieferant des 24-Stunden-Verkaufssystems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rohstoffeinkauf</li> <li>▪ Produktion</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Vertrieb im Bedienenverkauf</li> <li>▪ Vertrieb 24-Stunden-Laden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ qualitativ hochwertige, handwerklich hergestellte Produkte</li> <li>▪ Angebot der Produkte in der Theke unverpackt</li> <li>▪ Kauf individueller Mengen und Zuschnitte möglich</li> <li>▪ 2 Produktgruppen im personallosen Verkauf: haltbare Produkte und Produkte des täglichen Bedarfs</li> <li>▪ Verfügbarkeit 24-Stunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedienung</li> <li>▪ mündliche Informationen</li> <li>▪ regelmäßige Social Media Postings und Newsletter</li> <li>▪ Selbstbedienung</li> <li>▪ ausführliches schriftliches Informationsmaterial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stammkunden</li> <li>▪ Laufkunden</li> </ul>
	<b>Schlüssel-ressourcen</b>		<b>Kanäle</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal</li> <li>▪ Familienrezepte</li> <li>▪ Gebäude</li> <li>▪ Anlagen zur Herstellung von Fleisch und Wurstwaren</li> <li>▪ mit/ ohne Personal betriebene Verkaufsräume</li> <li>▪ Einrichtung und Technik des 24-Stunden-Verkaufssystems</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Internet</li> <li>▪ Soziale Medien</li> <li>▪ Newsletter</li> <li>▪ Prospekte und Flyer</li> <li>▪ Mund-zu-Mundpropaganda</li> </ul>	
<b>Kostenstruktur</b>		<b>Einnahmequellen</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wareneinsatz</li> <li>▪ Verpackung</li> <li>▪ Miete der Verkaufsflächen</li> <li>▪ Energie</li> <li>▪ Abschreibung für Maschinen und Einrichtungsgegenstände</li> <li>▪ sonstige Fixkosten für Verwaltung, Versicherung, Vertrieb z.B. Fahrzeuge</li> <li>▪ Personal-, Material-, Werbekosten</li> <li>▪ Investition für die Anschaffung des 24-Stunden-Verkaufssystems</li> <li>▪ Nutzungsgebühren für Software des 24-Stunden-Verkaufssystems</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkauf von Produkten im bedienten Ladengeschäft</li> <li>▪ Zahlung im Bedienenverkauf: mit Bargeld und bargeldlos</li> <li>▪ Verkauf von Produkten in begehbare 24-Stunden-Verkaufsstelle</li> <li>▪ Vorbestellung von Produkten und Abholung im begehbaren 24-Stunden-Laden</li> <li>▪ Zahlung im begehbaren 24-Stunden-Laden: ausschließlich bargeldlos</li> </ul>		

## Wertangebot

Das Wertangebot beschreibt, mit welchen Produkten und Dienstleistungen das Unternehmen Wert für ein definiertes Kundensegment schafft (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 2). Die *Fleischerei Carsten Scheller* stellt eine Vielfalt an qualitativ hochwertigen, handwerklich hergestellten Produkten her. Diese werden den Kunden im Bedienungverkauf unverpackt angeboten. Vorteile davon sind, dass die Produkte nach Kundenwünschen zugeschnitten werden können und ein Verkauf individueller Mengen möglich ist. Das ist beim personallosen Verkauf nicht möglich. Dort werden die Produkte verpackt in standardisierten Packungsgrößen angeboten. Die in einer 24-Stunden-Verkaufsstelle angebotenen Produkte können in die beiden Produktgruppen „haltbare Produkte“ und „Produkte des täglichen Bedarfs“ eingeteilt werden. Diese schaffen ein Wertangebot für das festgelegte Kundensegment, das mit dem stationären 24-Stunden-Verkaufssystem angesprochen werden soll. Die Kundenumfrage hat ergeben, dass das Angebot von frischen Wurst- und Fleischwaren, Grillprodukten, Konserven und Ergänzungsartikeln gewünscht wird (Böbel, 2022a).

Haltbare Produkte, wie Konserven, Salami und Schinken stellen im 24-Stunden-Verkaufssystem die Grundbestückung dar. Diese Produkte können aufgrund der höheren Haltbarkeit, im Vergleich zu leicht verderblichen Erzeugnissen, in größerer Anzahl bereitgestellt werden. Somit tragen diese dazu bei, dass die Regale des begehbaren Ladens von den Kunden als gut bestückt und die Auswahl als groß empfunden wird.

Mit den Waren des täglichen Bedarfs wird den Kunden ermöglicht, den kurzfristigen Bedarf zu decken. Daher werden Grillpakete sowie Frische Wurst- und Fleischwaren angeboten. Ergänzt, um Produkte, die das Firmenprofil stärken. Die *Fleischerei Carsten Scheller* setzt bei ihren bisherigen Angeboten verstärkt auf ein italienisches Profil (Fleischerei Carsten Scheller, 2022). Daher ist zu empfehlen im Warenangebot des stationären 24-Stunden-Ladens, die italienisch inspirierten Produkte, Knochenschinken und Edelschimmelsalami, anzubieten. Dadurch kann ein USP geschaffen werden. Dieses einzigartige Verkaufsversprechen bewirkt, dass sich das Unternehmen von der Konkurrenz abhebt und bewegt die Kunden zum Kauf im eigenen Unternehmen (Esch & Markgraf, 2018). Die Ergänzung des Warenangebots, um z. B. Nudeln und Soßen kann begrenzt werden, da Kunden laut Umfrage wenig Wert darauflegen. Dieser Platz sollte stattdessen als Aktionsfläche genutzt werden, auf der gezielt wechselnde saisonale Produkte präsentiert werden können. Dadurch, dass die Verfügbarkeit in der 24-

Stunden-Verkaufsstelle rund um die Uhr gewährleistet ist, wird zusätzliche Wertschöpfung geschaffen.

### **Kundensegmente**

Kundensegmente sind die Zielgruppen, die ein Unternehmen mit seinem Wertangebot erreichen möchte (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 1). Mit der begehbaren 24-Stunden-Verkaufsstelle sollen sowohl Stammkunden als auch Laufkunden angesprochen werden. Stammkunden sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihren Einkauf regelmäßig im gleichen Geschäft tätigen (Hennig & Schneider, Stammkunde, 2018b). Diese Kundengruppe bevorzugt die persönliche Beratung und greift daher innerhalb der Öffnungszeiten auf den Bedienenverkauf zurück. Der Bedienenverkauf ist jedoch an Sonn- und Feiertagen, sowie montags geschlossen (Fleischerei Carsten Scheller, 2022). In diesem Zeitraum wird für Spontaneinkäufe auf die 24-Stunden-Verkaufsstelle zurückgegriffen.

Laufkunden hingegen passieren die 24-Stunden-Verkaufsstelle zufällig und müssen daher, durch den gezielten Einsatz von Werbemedien, darauf aufmerksam gemacht werden. Damit die Laufkunden zu Stammkunden werden können, ist ein ansprechendes, auf die Zielgruppe abgestimmtes, Warenangebot von Relevanz. Stimmt das Warenangebot nicht oder nicht mehr mit den Wünschen überein, wird die Einkaufsstelle gewechselt (Hennig & Schneider, 2018a). Die Gewinnung von Laufkunden ist von zentraler Bedeutung, damit das Geschäftsmodell rentabel geführt werden kann, wenn das Potenzial der Stammkunden nicht ausreicht (Hilpert, Mahl, & Merz, 2019, S. 5).

### **Kundenbeziehungen**

Der Aufbau von Kundenbeziehungen setzt sich aus drei Phasen, Kundennähe – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung, zusammen (Sieghard & Smidt, 2002, S. 35). Zentrale Komponente beim Aufbau von Kundenbeziehungen, im bedienten Verkauf, ist der direkte Kontakt mit den Kunden. Kundennähe wird dabei unter anderem durch das auf den Kunden abgestimmte Beratungsgespräch aufgebaut. Dabei werden mündlich Informationen an den Kunden vermittelt. Dies ist im 24-Stunden-Verkauf nicht möglich, deshalb ist die Schaffung eines positiven Einkaufserlebnisses wichtig. Deshalb sollten ausführliche Informationsmaterialien bereitgestellt werden, im Idealfall Beratungs- und Erklärungsvideos. Wichtige Produktinformationen können außerdem schriftlich, direkt vor Ort oder im Internet, mit Kunden kommuniziert werden.

Zur Herstellung von Kundennähe ist beim stationären 24-Stunden-Verkauf wichtig, dass die Kunden mit den angebotenen Produkten zufriedengestellt werden. Durch die Selbstbedienung steht das Unternehmen nicht in direktem Kontakt mit dem Kunden. Daher müssen alle von den Kunden zur Erledigung des Einkaufs benötigten Mittel zur Verfügung gestellt werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 33). Stimmen die Erwartungen des Kunden mit den erlebten Leistungen überein, stellt sich Kundenzufriedenheit ein (Sieghard & Smidt, 2002, S. 38). Die Kunden berichten von ihrem positiven Einkaufserlebnis und entwickeln eine Loyalität zum Unternehmen (Sieghard & Smidt, 2002, S. 38). Der Aufbau einer langfristigen Kundenbindung kann, neben einem optimal auf die Kundensegmente abgestimmten Wertangebot, durch regelmäßige Social Media Postings und Newsletter oder gedruckte Flyer unterstützt werden. Dadurch bleibt das Unternehmen den Kunden langfristig in Erinnerung. Im personallosen Verkauf sind diese schriftlichen Informationen, egal ob gedruckt oder digital von besonderer Relevanz, da die persönliche Beratung durch das Bedienpersonal wegfällt.

### **Schlüsselaktivitäten**

Schlüsselaktivitäten sind wichtige Aufgaben, die ein Unternehmen erledigen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 7). Damit das neue Geschäftsmodell des 24-Stunden-Verkaufs der *Fleischerei Carsten Scheller* funktioniert, ist relevant, dass hochwertige Rohstoffe eingekauft werden. Diese werden anschließend in der Produktion verarbeitet. Zur Vermarktung der Produkte wird Marketing eingesetzt. „Marketing ist eine Aktivität, die vor allem darauf gerichtet ist, bei Kunden [...] Bedürfnisse und Wünsche zu wecken und zu befriedigen“ (Wagner, 2000, S. 19). Marketing kommt jedoch nicht nur beim Verkaufen und bei Werbeaktionen zum Einsatz, sondern wird auch mit der Beschaffung in Beziehung gesetzt (Wagner, 2000, S. 19). Denn für den Verkauf der Produkte ist neben der Produktion, auch die Beschaffung von Rohstoffen erforderlich (Wagner, 2000, S. 19).

Die produzierten Waren werden über den Bedienverkauf oder die 24-Stunden geöffnete Verkaufsstelle vertrieben. Im Unterschied zum Bedienverkauf ist beim Verkauf in der unbemannten Verkaufsstelle eine fehlerfreie Verpackung der Waren zwingend erforderlich.

## **Kanäle**

Sogenannte Kanäle beschreiben, wie das Unternehmen mit den Kunden in Beziehung tritt, um das Wertangebot zu vermitteln (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 3). Die Kanäle des 24-Stunden-Verkaufs decken sich mit jenen des bedienten Verkaufs. Aus der in dieser Arbeit durchgeführten Kundenumfrage ist hervorgegangen, dass die Kunden, über Neuigkeiten und Angebote im stationären 24-Stunden-Verkauf bevorzugt im Internet informiert werden möchten (Böbel, 2022a). Daher müssen die Inhalte der Website der *Fleischerei Carsten Scheller* um für Kunden relevante Informationen zu den einzelnen Artikeln ergänzt werden. Zudem ist die Präsenz in den Sozialen Medien auszuweiten, damit auch Neukunden auf das neue Geschäftsmodell aufmerksam werden. Im unbemannten 24-Stunden-Verkauf besteht kein Kontakt zum Verkaufspersonal. Eine Interaktion mit den Kunden ist folglich empfehlenswert. Diese kann mit Einsatz eines Newsletters erfolgen, welcher registrierte Kunden über die Angebote des Monats informiert. Damit der Laufkundschaft die Verkaufsstelle in Erinnerung bleibt sind Prospekte und Flyer einzusetzen, die über das Wertangebot berichten und einen Hinweis auf die Präsenz im Internet und Sozialen Medien geben. Vorteil von gedruckter Werbung ist, dass diese einfach von den Kunden mitgenommen und aktiv weiter verbreitet werden kann. Des Weiteren verbreiten zufriedene Kunden das Geschäftsmodell über Mund-zu-Mundpropaganda. Das bedeutet, die Kunden berichten über das 24-Stunden-Verkaufssystem in ihrem persönlichen Umfeld und machen damit potenzielle Neukunden darauf aufmerksam.

## **Schlüsselressourcen**

Schlüsselressourcen sind die wichtigsten Güter, die notwendig sind, um das Funktionieren eines Geschäftsmodells zu gewährleisten (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 6).

Die wichtigste Schlüsselressource der *Fleischerei Carsten Scheller* stellt das Personal dar. Carsten Scheller selbst hat seit 22 Jahren Erfahrung im Fleischerhandwerk und kennt sich mit der Herstellung der handwerklichen Produkte nach Familienrezepten bestens aus. Die Disziplin und der Fokus auf die Ziele der *Fleischerei Carsten Scheller* hat dazu beigetragen, dass das Unternehmen das jetzige Image besitzt. Bei der Personalauswahl wird ein hoher Wert auf die Qualifikation der potenziellen neuen Mitarbeiter gelegt. Darüber hinaus wird versucht, neues Personal zu finden, das sich gut ins bestehende Team integrieren lässt. Das Personal wird zur Produktion der Waren benötigt, sowie zum Verkauf über die Bedientheke. Das Produktionspersonal stellt die Produkte nach überlieferten Rezepten der *Fleischerei Carsten Scheller* her. Aufgrund

dieser Rezepte heben sich die hergestellten Produkte, von den Produkten der Konkurrenz ab. Zur Fertigung der Produkte werden Anlagen zur Herstellung von Fleisch und Wurstwaren benötigt.

Damit die Produktion erfolgen kann, ist als weitere Schlüsselressource das Produktionsgebäude relevant. Zudem sind Verkaufsräume notwendig, in denen Verkauf mit beziehungsweise ohne Personal erfolgen kann. Damit das 24-Stunden-Verkaufssystem betrieben werden kann, ist außerdem dessen Einrichtung und Technik wichtig.

### **Schlüsselpartner**

Die zentralen Schlüsselpartner zur Schaffung des Wertangebots der *Fleischerei Carsten Scheller* sind geeignete Lieferanten. Dabei wird darauf geachtet, dass die von Landwirten, Fleischlieferanten und dem Großhandel bezogenen Ausgangsprodukte qualitativ hochwertig sind. Weitere zentrale Kriterien bei der Lieferantenauswahl sind eine zuverlässige Liefertreue und eine gute Zusammenarbeit (Schuh, 2014, S. 206).

Zusätzlicher wichtiger Schlüsselpartner, um das 24-Stunden-Verkaufssystem betreiben zu können, ist der Lieferant, dessen System genutzt wird. Im vorliegenden Fall wird auf Basis der Empfehlung der Entscheidungshilfe das System der *HS-Soft AG* ausgewählt.

### **Kostenstruktur**

Mit dem Angebot von Waren fallen Kosten an. Zum einen für den Wareneinsatz und zum anderen für die Verpackung der Waren. Damit das Geschäftsmodell funktioniert, sind entsprechende Verkaufsflächen notwendig. Dafür fallen Kosten für Miete an. Da die *Fleischerei Carsten Scheller* derzeit über einen ungenutzten, aber bereits gemieteten Raum verfügt, fällt dieser Parameter an zusätzlichen Kosten für den stationären 24-Stunden-Verkauf weg. Weitere Kosten entstehen durch benötigte Energie wie z. B. für Strom, Kühlung, Heizung. Weiterhin fallen Abschreibungen z.B. für Maschinen und Einrichtungsgegenstände. Sonstige Fixkosten entstehen z. B. für Verwaltung, Versicherungen und für den Vertrieb benötigte Fahrzeuge. Zudem fallen Personal-, Material- und Werbekosten an. Beispielhaft hierfür sind die Personalkosten für die Verpackung der Produkte, zum Bestücken der Regale, zur Kontrolle der Haltbarkeit und zum Reinigen des Verkaufsraums.

Werbekosten entstehen u. a. durch das Drucken von Prospekten und Flyern, sowie die Pflege des Social Media Auftritts. Ebenso sind die Kosten des gewählten

Verkaufssysteme zu beachten. Diese teilen sich in einmalige Kosten für die Anschaffung und laufende Kosten für die Software.

### **Einnahmequellen**

Die Einnahmen werden zum größten Teil durch den Verkauf von Produkten erzielt. Diese werden entweder im klassischen Ladengeschäft verkauft oder zukünftig in der begehbaren 24-Stunden-Verkaufsstelle. Die Zahlung der Produkte ist im Bedienenverkauf sowohl mit Bargeld als auch bargeldlos möglich. Dagegen können die aus den Regalen entnommenen und am stationären Self-Checkoutterminal gescannten Produkte im begehbaren 24-Stunden-Laden ausschließlich bargeldlos bezahlt werden. Der Bedienenverkauf hat nur 28,3 % der Öffnungszeiten pro Woche von einer 24-Stunden-Verkaufsstelle (Fleischerei Carsten Scheller, 2022).

Des Weiteren sind die Vorbestellung und Bezahlung von Waren möglich. Diese können in der 24-Stunden-Verkaufsstelle zu jeder Zeit abgeholt werden. Diese Möglichkeit für Kunden unabhängig von den Öffnungszeiten einzukaufen, schafft neue Umsatzzeiten für die *Fleischerei Carsten Scheller*.

### 6.3 SWOT-Analyse des Stationären 24-Stunden-Verkaufs

Die SWOT-Analyse zeigt die Relevanz von 24-Stunden-Verkaufssystemen für Metzgereibetriebe auf. Die in Abbildung 38 dargestellte SWOT-Analyse zum 24-Stunden-Verkauf stellt als wichtig empfundene Aspekte dar. Anhand dieser werden beispielhaft einzelne mögliche Strategien abgeleitet.

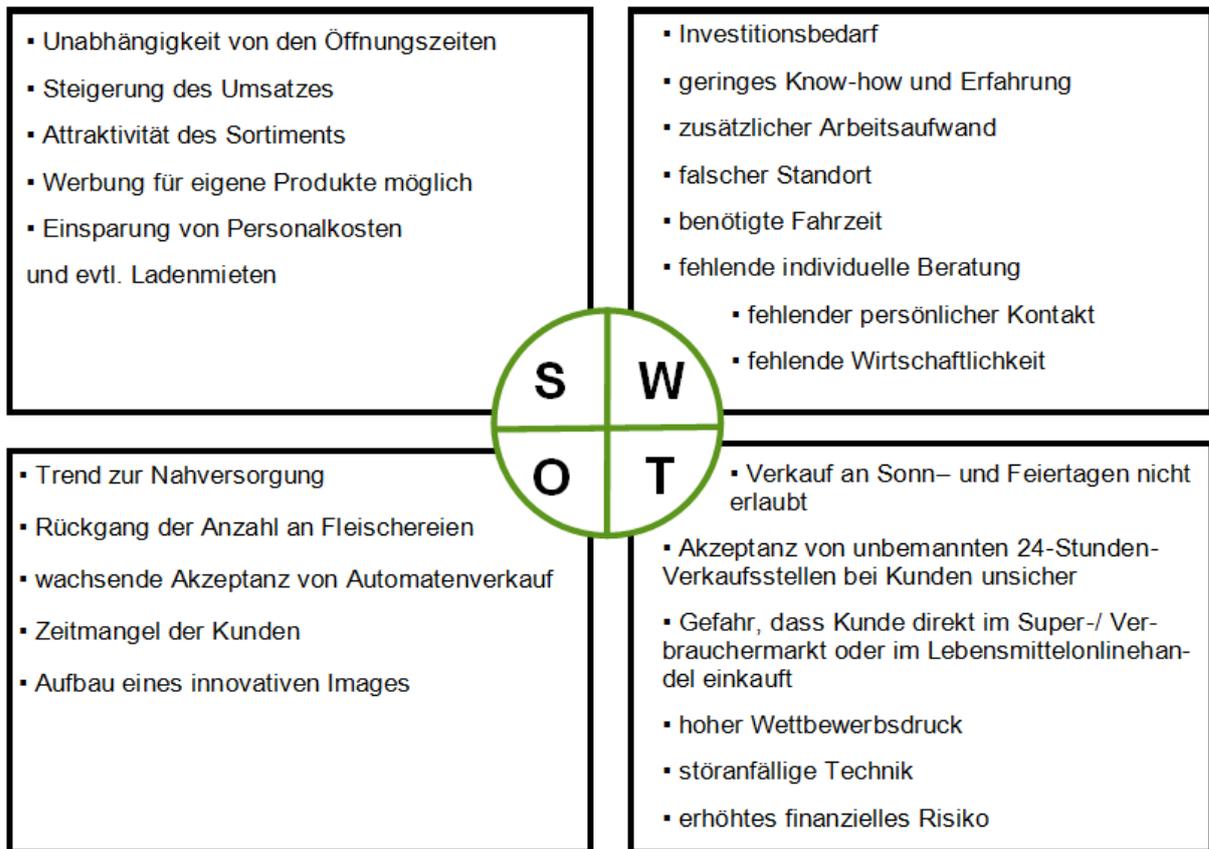


Abbildung 38: SWOT-Analyse des stationären 24-Stunden-Verkaufs einer Metzgerei (eigene Darstellung)

#### Stärken

Als Stärke des 24-Stunden-Verkaufs ist der Verkauf unabhängig von den Öffnungszeiten zu nennen. Neue Umsatzzeiten für die Metzgerei ergeben sich, da Umsatz außerhalb der Ladenöffnungszeiten des Bediengeschäfts generiert werden kann. Dadurch hebt sich das Ladengeschäft der Metzgerei von den Einkaufsmöglichkeiten der Konkurrenten ab, wenn diese nicht über eine 24-Stunden geöffnete Verkaufsstelle verfügen. Rund 60 % der Verbraucher geben an, dass kundenorientierte Öffnungszeiten zu den wichtigsten Leistungen des Lebensmitteleinzelhandels zählen (Institut für Handelsforschung (IFH) GmbH im Auftrag des Handelsverband Deutschland - HDE e. V., 2018). Durch den 24-Stunden-Verkauf wird genau diesem Wunsch der Kunden rechnung getragen.

Außerdem stellen eine große Auswahl verschiedener Produkte, sowie deren Qualität und die Erreichbarkeit des Geschäfts wichtige Kriterien dar (IFH, 2018). Auch diesem Wunsch kann in einer 24-Stunden-Verkaufsstelle entsprochen werden. Somit wird versucht zu verhindern, dass Kunden die Einkaufsstätte wechseln, weil diese Kriterien nicht erfüllt sind. Neben der großen Auswahl ist auch auf die Attraktivität des Sortiments zu achten. Attraktivität heißt, dass das Sortiment auf die Zielgruppe abgestimmt ist.

Für Kunden von handwerklichen Fleischereibetrieben heißt das vor allem eine hohe Qualität und Regionalität (Böbel, 2022a). Weitere Stärke ist, dass Kunden fast immer dieselben Einkaufsstätten wählen (Dialego zitiert nach Statista, 2011). Dieses attraktive Sortiment ist ein Grund loyal zu bleiben, ein weiterer Grund ist Erreichbarkeit des Geschäfts (IFH., 2018). Das Sortiment ist bei der *Fleischerei Carsten Scheller* gegeben. Zur Erreichbarkeit ist zu sagen, dass der gemietete Verkaufsraum eine attraktive Lage hat. Er liegt direkt an der Durchgangsstraße und hat Anbindung an das öffentliche Verkehrsnetz. Eine weitere Stärke sind die geringeren Personalkosten im Vergleich zum Bedienverkauf, da das Verkaufsgespräch entfällt. Sofern ein Automat als 24-Stunden-Verkaufssystem gewählt wird, ist als Stärke anzusehen, dass keine Ladenmieten anfallen, da Automaten im Außenbereich aufgestellt werden können. Durch die obigen Faktoren entsteht ein entscheidender Vorteil gegenüber den Wettbewerbern.

### **Schwächen**

Eine Schwäche beim Betrieb einer 24-Stunden-Verkaufsstelle stellt der Investitionsbedarf dar. Dieser bewegt sich, bei den in dieser Arbeit vorgestellten Systemen, im Rahmen von 1.350 € bis zu 50.000 €.

Weiterhin muss die meist geringe Erfahrung der Metzgereiinhaber als Schwäche angeführt werden. Diese müssen sich erst das entsprechende Know-how aneignen. So sind beispielsweise standardisierte Packungsgrößen zu etablieren, da andernfalls der Verkauf über einen festgelegten Preis pro Packung nicht möglich ist. Dabei sind selbstverständlich die rechtlichen Gegebenheiten der LMIV zu beachten, wie bereits in Kapitel 2.1 geklärt. Neben den Verpackungsgrößen-Standards besteht eine weitere Herausforderung für den Betriebsinhaber darin zu ermitteln, welche Haushaltsmenge dem Bedarf der Zielgruppe am besten entspricht. Im Jahr 2021 beträgt die durchschnittliche Haushaltsgröße in Deutschland 2,02 Personen (Statistisches Bundesamt (Destatis) zitiert nach Statista, 2022a). Daher ist zu empfehlen, die Menge einer Packung so zu

wählen, dass diese z. B. auf einen Zwei-Personen-Haushalt zugeschnitten ist. Für das Verpacken der Produkte und das Bestücken der 24-Stunden-Verkaufsstelle entsteht ein zusätzlicher Arbeitsaufwand für die Betreiber.

Ist der Standort nicht in der Nähe des Ladengeschäfts, kann die benötigte Fahrzeit, zur 24-Stunden-Verkaufsstelle eine nicht zu vernachlässigende Schwäche darstellen. Dadurch, dass kein Personal vor Ort anwesend ist, fehlt die individuelle Beratungsmöglichkeit und der persönliche Kontakt. Das ist vor allem bei Produkten im hochpreisigen Segment nachteilig, da 86 % der Kunden auf die persönliche Beratung vor Ort setzen (Sopra Steria SE, 2013). Beim 24-Stunden-Verkauf fällt die Beratung weg, daher ist zu erwarten, dass die hochpreisigen und beratungsintensiven Produkte einer Metzgerei wie z. B. Dry-Aged-Steaks, Braten und neue Produkte dort einen geringeren Absatz erzielen werden. Der Beratungsbedarf bei Produkten im niedrigpreisigen Segment fällt wesentlich geringer aus (Sopra Steria SE, 2013). Sind umfassend einsehbare Produktinformationen, die als Ersatz des fehlenden Beratungsgesprächs dienen, am Verkaufsort nicht gegeben, kann das Auswirkungen auf den Absatz haben und eine Schwäche liegt vor. Weitere Schwäche kann die möglicherweise fehlende Wirtschaftlichkeit sein, wenn vorab nicht kalkuliert worden ist, inwiefern sich das System rechnet. Der Standort sollte außerdem gut erreichbar sein, da der Standortfaktor die Kaufentscheidung der Kunden beeinflusst und eine hohe Kundenfrequenz aufweisen (Hilpert et al., 2019, S. 5; PwC, 2018b). Zudem ist positiv, wenn weitere Einkaufsstätten in der Nähe angesiedelt sind, da Kunden Wert auf kurze Versorgungswege legen (Hilpert et al., 2019, S. 5). Sind diese Punkte nicht gegeben, liegt eine Schwäche vor. Sofern der Standortfaktor, die Kundenfrequenz und kurze Versorgungswege gegeben sind, können diese Punkte den Stärken, statt den Schwächen zugeordnet werden.

## **Chancen**

„Der stationäre Handel bleibt relevant und attraktiv“ (PwC, 2018a, S. 7). Von 2016 bis 2018 hat sich der Anteil der Verbraucher, die mindestens einmal in der Woche in der Nähe des Wohnortes einkaufen, um 13 Prozentpunkte auf 59 % erhöht (PwC, 2018a, S. 7). Dieser Trend zur Nahversorgung ist eine Chance für stationäre 24-Stunden-Verkaufsstellen. Solche leisten einen Beitrag, um Versorgungslücken mit Lebensmitteln insbesondere im ländlichen Raum zu schließen. In Orten mit weniger als 5.000 Einwohnern fehlen Lebensmittelgeschäfte, die von den Verbrauchern zu Fuß erreicht werden können (Eberhardt, Pollermann, Küpper, & Thünen-Institut für Ländliche Räume, 2014, S. 1). Zudem hat die Nachfrage nach regionalen Produkten in den

letzten Jahren deutliches Wachstum verzeichnet (IfD Allensbach zitiert nach Statista, 2022). Diese Nachfrage kann in 24-Stunden-Verkaufsstellen befriedigt werden. Ebenso erfüllt werden kann der Wunsch der Verbraucher in einer Metzgerei einzukaufen. Das wirkt dem Trend entgegen, dass die Verkaufsstellen weniger werden (DFV, 2016, S. 13; DFV, 2021, S. 70). Durch die Abnahme der Anzahl wird erreicht, dass die Distanz zum Erreichen der nächsten Metzgerei zunimmt. Möchte der Verbraucher in einer Metzgerei einkaufen, ergibt sich daher ein zunehmend längerer Einkaufsweg. Zudem beschränken die Ladenöffnungszeiten der Metzgereien den Einkauf für Kunden. Mit der Möglichkeit in einem 24-Stunden-Verkaufssystem einkaufen zu können, bieten Metzgereien einen Mehrwert für ihre Kunden. Die Akzeptanz von Verkaufsautomaten nimmt zu (Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), 2022). Das ist ein weiterer Beleg für die Chancen, die sich ergeben. Beispielsweise hat sich die Anzahl der Warenautomaten in Bayern in den letzten sechs Jahren verdreifacht (LfL, 2022).

Kunden stellen veränderte Erwartungen an die Einkaufsstätten. So gewinnen Einkaufsstätten an Bedeutung, die einen schnellen und bequemen Einkauf ermöglichen (Joosten et al., 2021, S. 2). Eine Chance des 24-Stunden-Verkaufs liegt daher in der Beschleunigung des Einkaufsprozesses. Diese kann durch einen Self-Checkout erfolgen. Ein Self-Checkout ohne Personal wird von 61 % der Verbraucher als Verbesserung des Checkout-Vorgangs angesehen, außerdem trägt ein schneller Checkout zur Verbesserung des Einkaufserlebnisses bei (PwC, 2018b).

Zudem besteht für die Betriebe die Chance sich von direkten Wettbewerbern abzuheben und ein innovatives Image aufzubauen. Denn mit der Einführung einer unbemannten Verkaufsstelle wird vom meistgenutzten Absatzweg, dem Thekenverkauf, abgewichen (DFV, 2022a, S. 73).

## **Risiken**

Der Verkauf an Sonn- und Feiertagen ist über begehbare 24-Stunden-Verkaufsstellen nicht in allen Bundesländern erlaubt. Folglich stellt die Unklarheit über die erlaubten Öffnungszeiten ein Risiko dar. Stand Anfang Oktober 2022 gibt es keine bundeseinheitliche Regelung zur Öffnung einer unbemannten begehbaren Verkaufsstätte, wie bereits in Kapitel 2.1 beschrieben. Beim Einsatz eines Warenautomaten oder der automatischen Kommissionierung durch einen Roboter besteht keine Einschränkung der Öffnungszeiten, da dies keine Verkaufsstellen im Sinne der geltenden Gesetze über den Ladenschluss sind. Außerdem ist unsicher, inwiefern unbemannte 24-Stunden-

Verkaufsstellen von Kunden akzeptiert werden. In der Umfrage zum stationären 24-Stunden-Verkauf haben 52,3 % der Befragten angegeben, dass Interesse besteht, ein solches Angebot außerhalb der üblichen Öffnungszeiten zu nutzen (Böbel, 2022a). Dagegen sehen 32,2 % dieses Angebot als uninteressant an (Böbel, 2022a). Dennoch nimmt das Interesse mit steigender Altersklasse ab, das größte Potenzial besteht laut Aussagen der Befragten bei Personen unter 40 Jahren (Böbel, 2022a). In dieser Altersklasse sehen 61 % Potenzial im 24-Stunden-Verkauf (Böbel, 2022a). Mit der Umfrage sind lediglich Aussagen erhoben worden, daher bleibt ungewiss, ob dieses Verhalten und die Akzeptanz von 24-Stunden-Verkaufsstellen auch der realen Handlung der Kunden entsprechen.

Bei 24-Stunden-Verkaufsstellen fällt die persönliche Beratung durch das Bedienpersonal weg. Die persönliche Beratung, das Anfassen und Probieren der Produkte sind für Konsumenten Gründe, sich für den stationären Handel zu entscheiden (PwC, 2018a, S. 9). „Durch persönlichen Kontakt [...] kann hohe Kundenbindung erreicht und positive Einkaufs-Atmosphäre geschaffen werden, wie sie in großen Discountern und Supermärkten nicht möglich ist“ (Hilpert et al., 2019, S. 6). Wird eine unbemannte 24-Stunden-Verkaufsstelle eingeführt, fällt nur die Komponente der persönlichen Beratung weg. Bei Einführung von Automaten systemen fallen alle drei Komponenten weg. Daher besteht die Gefahr, dass Kunden auf länger geöffnete Einkaufsstätten, wie Super- oder Verbrauchermärkte oder direkt einen Lebensmittelonlineshop zurückgreifen. Die fehlende persönliche Beratung sehen 31 % als wichtigsten Nachteil des stationären 24-Stunden-Verkaufs an (Böbel, 2022a).

Weiteres Risiko ist der hohe Wettbewerbsdruck. Der Wettbewerb im Einzelhandel wird vorwiegend vom Preis, den Öffnungszeiten und der Fläche bestimmt (Glaubitz, 2018, S. 151). Verfügen die direkten Konkurrenten des fleischerhandwerklichen Betriebs über die Möglichkeit 24-Stunden einzukaufen und der eigene Betrieb nicht, besteht die Gefahr, dass die Kunden abwandern. Bei allen 24-Stunden-Verkaufssystemen sind mehr technische Komponenten im Einsatz als an der Bedientheke. Diese können Kühl- oder Gefrierschränke, Zugangs-, Abrechnungs-, Ausgabe- und Überwachungssysteme sein. All diese Komponenten können Störungen verursachen, welche einen Absatz bis zur Behebung nicht ermöglichen. Daher besteht das Risiko von technischen Störungen. Liegen technische Störungen vor, müssen diese behoben werden, bevor weiterer Absatz generiert werden kann.

In begehbaren Läden besteht zudem ein erhöhtes finanzielles Risiko. Dieses entsteht durch Inventurdifferenzen infolge von Ladendiebstahl durch die Kunden, Diebstahl von eigenem Personal, Lieferanten, sowie organisatorischen Fehlern bei der Erfassung, Buchung und Bewertung (Horst, 2020, S. 14). Mehr als die Hälfte der Inventurdifferenzen entstehen durch klassischen Ladendiebstahl (Horst, 2020, S. 14). Die Anzahl der Ladendiebstähle an SCO-Kassen ist nicht wesentlich höher als an Bedienkassen (Horst, 2020, S. 14). Die Waren können aus dem Regal entnommen werden und der Laden anschließend ohne Bezahlung verlassen werden. Dabei handelt es sich um eine Tatausführung oder -vorbereitung vor Erreichen der SCO-Zone (Horst, 2020, S. 6). Ebenfalls können Tatausführungen erst in der SCO-Zone erfolgen, indem (Horst, 2020, S. 6):

- die Waren nicht oder nur unvollständig gescannt werden.
- nur ein Artikel eines Gebindes gescannt wird.
- scheinbar gescannt wird, durch Verdecken des Strichcodes beim Scannen.
- bei mehreren Packungen des gleichen Produkts und unterschiedlichem Preis immer die billigste eingescannt wird.
- der Bezahlvorgang abgebrochen wird.

„Neben bewussten Manipulationen können Kunden aber auch immer unbeabsichtigte Registrierfehler aufgrund von Unachtsamkeit oder mangelnder Kenntnis unterlaufen“ (Horst, 2020, S. 7). Zum Beispiel ist beim mobilen Scannen mit dem Smartphone, das unbemerkte Löschen einzelner Artikel aus dem Warenkorb möglich (Horst, 2020, S. 7).

Im Vergleich zu begehbaren Läden fällt das Diebstahlrisiko bei einer 24-Stunden-Verkaufslösung mittels automatischer Ausgabe durch einen Automaten oder die automatische Kommissionierung geringer aus. Die einzelnen Artikel sind für die Kunden dabei nicht frei zugänglich. Maßnahmen zur Erhöhung der Diebstahlschwelle sind Videokameras, Sichtkontrollen, Gewichtskontrollen, Warensicherungen, Ausgangschleusen und Videokameras (Horst, 2020, S. 8ff.). Sind diese Maßnahmen nicht gegeben, kann das ein Risiko darstellen. Das Risiko für einen Diebstahl kann in die Entscheidung miteinbezogen werden, sollte aber nicht das zentrale Entscheidungskriterium darstellen.

## Ableitbare Strategien

Aus den in der SWOT-Analyse festgestellten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden im Folgenden mögliche Strategien für den stationären 24-Stunden-Verkauf abgeleitet. Die herausgegriffenen Strategien sind in Tabelle 25 dargestellt. Dabei werden in den einzelnen Feldern zuerst die Stärken beziehungsweise Schwächen genannt und dann die Chancen und Risiken.

Tabelle 25: Abgeleitete Strategien aus der SWOT-Analyse für den stationären 24-Stunden-Verkauf (eigene Darstellung)

	<b>S – Strengths</b>	<b>W - Weaknesses</b>
<b>O - Opportunities</b>	<b>S:</b> Unabhängigkeit von den Öffnungszeiten <b>O:</b> Aufbau eines innovativen Images	<b>W:</b> falscher Standort <b>O:</b> Trend zur Nahversorgung
<b>T – Threats</b>	<b>S:</b> Attraktivität des Sortiments <b>T:</b> Akzeptanz von unbemannten 24-Stunden-Verkaufsstellen bei Kunden unsicher	<b>W:</b> fehlende individuelle Beratung <b>T:</b> Gefahr, dass der Kunde direkt im Super-/Verbrauchermarkt oder im Lebensmittelonlinehandel einkauft

Beispielsweise können folgende Strategien ergriffen werden:

- **SO-Strategie:** Der stationäre 24-Stunden-Verkauf ermöglicht, Einkäufe unabhängig von den Öffnungszeiten zu tätigen. Durch diese Stärke hebt sich eine 24-Stunden geöffnete Verkaufsstelle von den direkten Konkurrenzbetrieben ab. Werden die Vorteile des 24-Stunden-Verkaufs stärker kommuniziert, baut der Betreiber einer 24-Stunden-Verkaufsstelle ein innovatives Image auf, das den Kunden in Erinnerung bleibt. Die Stärken werden dabei eingesetzt, um die Chancen zu ergreifen. Folglich liegt eine SO-Strategie vor.
- **WO-Strategie:** Selbst ein Standort, der nicht gut erreichbar ist, kann eine Chance darstellen, wenn dieser in einem Gebiet mit schlechter Nahversorgung ist. Da Kunden vermehrt auf Einkaufsstätten in der Nähe des Wohnortes zurückgreifen. Damit können durch das Nahversorgungskonzept durch 24-Stunden-Verkaufsstellen Neukunden gewonnen werden.
- **ST-Strategie:** Ein attraktives Sortiment kann dazu beitragen, die Akzeptanz von unbemannten 24-Stunden-Verkaufsstellen bei den Kunden zu erhöhen. Möchten Kunden ein Produkt, das lediglich in dieser 24-Stunden-Verkaufsstelle angeboten wird, müssen sie dorthin gehen. Eine andere Möglichkeit das Produkt

zu erhalten besteht nicht, da die Produkte nur in der 24-Stunden-Verkaufsstelle zur Steigerung der Attraktivität des Angebots angeboten werden.

- WT-Strategie: Gleicht der Betreiber einer 24-Stunden-Verkaufsstelle die fehlende individuelle Beratung, mit detaillierten Produktinformationen, in schriftlicher Form aus, kann der Gefahr, dass Kunden aufgrund von fehlender Beratung im Super- oder Verbrauchermarkt einkaufen oder im Lebensmittelonlinehandel entgegengewirkt werden.

Die SWOT-Analyse mit den beispielhaft abgeleiteten Strategien zeigt, welche Möglichkeiten der stationäre 24-Stunden-Verkauf für Metzgereibetriebe bietet, um sich für die Zukunft gut auf dem Markt zu positionieren.

## 6.4 Handlungsempfehlung

24-Stunden-Verkaufssysteme ermöglichen das Anbieten von Waren rund um die Uhr und erfüllen den Wunsch der Kunden spontan, unabhängig der Öffnungszeiten einkaufen zu können. Die Einführung eines solchen Systems erfordert, für den Betriebsinhaber eines fleischerhandwerklichen Betriebs, Investitionskosten. Diese sind im Vergleich zum Aufbau einer weiteren Filiale vergleichsweise gering. So kann eine 24-Stunden Verkaufsstelle bereits mit weniger als 20.000 € gestartet werden. Der durch diese 24-Stunden-Verkaufsstelle erwirtschaftete Gewinn ist nicht ausschließlich monetär zu betrachten. Die durchgehend geöffnete Verkaufsstelle kann Auswirkungen auf das ganze Geschäft und dessen Image haben. Demgegenüber besteht durch die fehlende Bedienung die Gefahr, dass direkt im Super- oder Verbrauchermarkt statt in der Metzgerei eingekauft wird.

Dabei ist der durch die 24-Stunden-Verkaufsstelle erwirtschaftete Gewinn nicht ausschließlich monetär zu betrachten. Denn die durchgehend geöffnete Verkaufsstelle kann Auswirkungen auf das ganze Geschäft haben und dessen Image haben. Dieser Gefahr kann durch detaillierte schriftliche Informationen entgegengewirkt werden. Persönliche Beratung hat einen hohen Stellenwert für die Konsumenten und stellt einen wesentlichen Faktor bei der Kaufentscheidung dar (PwC, 2018b, S. 18). Daher ist für die *Fleischerei Carsten Scheller* zu empfehlen, die 24-Stunden-Verkaufsstelle als Ergänzung zum Bedienverkauf einzuführen. Auf diese können die Kunden außerhalb der Öffnungszeiten zurückgreifen, um Waren zu erwerben. Ausschließlich auf eine unbesetzte Verkaufslösung zu setzen, wird sich aufgrund des fehlenden Beratungsaspekts schwierig gestalten.

## 7 Diskussion

Im Folgenden wird die Vorgehensweise bei der Durchführung der quantitativen Interviews, sowie bei der Entwicklung der Entscheidungshilfe diskutiert. Außer der Methodenkritik wird der weitere Forschungsbedarf genannt.

### Quantitative Interviews

Die Aufteilung der Befragten nach Altersgruppen hat ergeben, dass das Desinteresse am stationären 24-Stunden-Verkauf mit zunehmendem Alter steigt (Böbel, 2022a). In Bezug auf die Verteilung der Altersklassen nach Geschlecht ist zu erwarten, dass der höchste Anteil der Befragten sich in der Altersklasse 50 bis 59 Jahre befindet, da diese Altersklasse in der Bevölkerungspyramide aus dem Jahr 2018 die größte ist (GENESIS-Online nach Bundeszentrale für politische Bildung, 2020). Sowohl nach oben als auch nach unten sind von dieser Altersklasse aus, geringere prozentuale Anteile zu erwarten (GENESIS-Online nach Bundeszentrale für politische Bildung, 2020). Jedoch ist bei beiden Geschlechtern die Altersklasse 18 bis 29 Jahre stark überrepräsentiert (Böbel, 2022a). Dieses Resultat kann dadurch entstanden sein, dass die Umfrage unter anderem über Social-Media-Kanäle und Freunde verteilt worden ist.

Die Resultate der Metzgerumfrage sind vorwiegend von Betriebsinhabern, die über 39 Jahre alt sind (Böbel, 2022b). Dass die Altersgruppe unter 39 Jahren im Vergleich zu über 39-Jährigen geringer vertreten ist, lässt darauf schließen, dass die Metzgereibetriebe noch nicht von der nächsten Generation übernommen worden sind. Demzufolge sind die unter 39-Jährigen noch keine Betriebsinhaber und werden mit der ersten Frage des Fragebogens „Sind Sie Entscheidungsträger in einem fleischverarbeitenden Betrieb?“ herausgefiltert (Böbel, 2022b).

Mit der Kundenumfrage sind größtenteils Kunden aus Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Hessen erreicht worden (Böbel, 2022a). Die Meinungen der Kunden dieser Bundesländer fließen verstärkt in die Grundgesamtheit ein. Die im Vergleich zu den anderen Bundesländern erhöhte Anzahl an Kunden ist dadurch erzielt worden, dass die Umfrage über die Fleischereibetriebe der einzelnen Bundesländer verteilt worden ist. Die Bundesländer mit den meisten Fleischereibetrieben im Jahr 2021 sind absteigend geordnet Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Hessen und Niedersachsen (DFV, 2022a). Folglich spiegelt sich in der Verteilung der Kunden wider, in welchen Bundesländern sich die meisten Betriebe befinden.

Mit der Umfrage an Betriebsinhaber von Metzgereien sind hauptsächlich Inhaber aus den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Hessen erreicht worden (Böbel, 2022b). Im Jahrbuch 2022 des Deutschen Fleischerverbands ist die Verteilung der Betriebe über die Bundesländer ebenfalls dargestellt. 27 % der Betriebe sind in Bayern, 17 % in Baden-Württemberg und 13 % in Nordrhein-Westfalen (DFV, 2022a, S. 70). Auf den Plätzen drei bis sechs folgen Hessen, Niedersachsen und Rheinland-Pfalz (DFV, 2022a, S. 70). Die Ränge eins bis sechs bei der Metzgerumfrage stimmen mit der Liste des Deutschen Fleischerverbands überein. In Bayern ist ein größerer Anteil an Betriebsinhabern als in den anderen Bundesländern erreicht worden. Denn 36 % der Antworten von Betriebsinhabern stammen aus Bayern, die prozentuale Anzahl der Betriebe in Bayern an allen Betrieben beträgt aber nur 27 % (Böbel, 2022b; DFV, 2022a, S. 70). Niedersachsen ist mit 13 % ebenfalls überrepräsentiert. Wohingegen Baden-Württemberg mit 15 % eine um 2 % geringere Rücklaufanzahl hat, als die prozentuale Anzahl der Betriebe beträgt. Mit der Umfrage zum stationären 24-Stunden-Verkauf sind lediglich 200 Betriebsinhaber erreicht worden. Davon haben circa 150 Betriebe ihren Standort in Deutschland. Daher lassen sich die Differenzen in der Anzahl der Rückläufe zur prozentualen Anzahl der Betriebe in den Bundesländern vorwiegend durch die geringe Anzahl an Beantwortungen der Umfrage zu erklären. Weitere Abweichungen von der Statistik des Deutschen Fleischer-Verbands können durch die Verteilung der Umfrage über den wöchentlichen Infodienst des *Landesinnungsverbands für das bayerische Fleischerhandwerk* und die Verteilung in einem Erfahrungsaustauschkreis in Niedersachsen zustande gekommen sein.

Im soziodemografischen Teil der Kundenumfrage ist der Bildungsstand abgefragt worden. Im Jahr 2021 sind nach einer Erhebung des Statistischen Bundesamts insgesamt circa 33 % der Bevölkerung in Deutschland noch in schulischer Ausbildung, haben keinen allgemeinen Schulabschluss oder einen Mittel- beziehungsweise Hauptschulabschluss (Statistisches Bundesamt (Destatis) zitiert nach Statista, 2022c). Aus den Ergebnissen der Kundenumfrage geht aber hervor, dass nur 10 % der Antworten aus dieser Gruppe stammen (Böbel, 2022a). Daher ist diese im Vergleich zum Bildungsstand der Gesamtbevölkerung unterrepräsentiert. Mit geringerem Bildungsstand ist das durchschnittliche Einkommen geringer (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zitiert nach Statista, 2014). Daher kann der geringe Anteil von Kunden mit geringerem Bildungsstand als Mittel- oder Hauptschulabschluss daraus

resultieren, dass diese Kundengruppe nicht in Lebensmittelfachgeschäften, aufgrund des geringeren Einkommens einkauft.

Die Befragten der einzelnen Altersklassen sehen einen Zugang ohne Kontrolle unkomfortabler an als eine Zugangsbeschränkung (Böbel, 2022a). Das steht den Erwartungen, dass ein Zugang ohne Kontrolle bevorzugt wird, entgegen. Die befragten Kunden sehen bargeldlose Zahlungsmittel im Vergleich zur Zahlung mit Bargeld als bevorzugt an (Böbel, 2022a). In einer Studie der Deutschen Bundesbank zum Zahlungsverhalten in Deutschland 2021 „geben vier von zehn Befragten an, Kartenzahlungen oder andere unbare Zahlungsmittel zu bevorzugen“. (Eschelbach, Lorek, Novotny, Pietrowiak, & Seiler, 2022, S. 3). Das tatsächliche Nutzungsverhalten der bargeldlosen Zahlvarianten bestätigt diese Aussage (Eschelbach et al., 2022, S. 3). Die Kundenumfrage hat ergeben, dass die Zahlung mit Bargeld, die geringste Bedeutung unter allen möglichen Zahlungsmitteln hat. Dennoch werden 58 % der Zahlungen in Deutschland am Tag in bar getätigt (Eschelbach et al., 2022, S. 3). Weiterhin sagt die Studie aus, dass es für 69 % der deutschen Bevölkerung auch in Zukunft wichtig ist, bar zahlen zu können (Eschelbach et al., 2022, S. 3). Das geht aus den Ergebnissen der Umfrage nicht hervor. Daher ist beim Angebot von Bezahlvarianten im stationären 24-Stunden-Verkauf zu überlegen, Barzahlung anzubieten. Diese Überlegung ist jedoch verworfen worden, da die Zahlung durch Bargeld im unbemannten Verkauf aufgrund der Wechselgeldproblematik und der Absicherung des Geldes schwierig ist.

Dass mit der Metzgerumfrage Betriebe mit mehr als vier Filialen in geringem Umfang erreicht worden sind, ist darauf zurückzuführen, dass dieser Anteil weniger als 3 %, laut den Ergebnissen des Deutschen Fleischerverbands beträgt (DFV, 2022a, S. 71). 28,5 % der Betriebe, deren Betriebsinhaber an der Metzgerumfrage teilgenommen haben, erwirtschaften weniger als 1 Mio. € im Jahr. Diese Betriebe liegen damit unter dem vom Deutschen Fleischer-Verband ermitteltem durchschnittlichen Gesamtumsatz je Betrieb im Jahr 2021 von circa 1,57 Mio. € (DFV, 2022a, S. 72).

Da es sich beim stationären 24-Stunden-Verkauf um ein derzeit noch nicht etabliertes Geschäftsmodell für Metzgereibetriebe handelt, hat sich die Akquisition von Umfrageteilnehmern komplex gestaltet. Mit einer Anzahl von 10.870 fleischerhandwerklichen Betrieben in Deutschland im Jahr 2021 ist der mögliche Teilnehmerkreis deutlich geringer als bei der Kundenumfrage, welche sich an die über 69 Mio. Einwohner ab 18 Jahren in Deutschland richtet (DFV, 2022a, S. 70; Statistisches Bundesamt (Destatis) zitiert nach Statista, 2022b). Daher ist die Metzgerumfrage nach der Hälfte der Laufzeit

außerdem in Italien, Österreich und der Schweiz verteilt worden, um eine möglichst hohe Anzahl an Rückläufen zu erhalten.

Aus der Metzgerumfrage geht weiterhin hervor, dass fast 50 % der Betriebe, die teilgenommen haben, einen Personalmangel verzeichnen (Böbel, 2022b). Die „Möglichkeiten zur Optimierung des Mitarbeiterereinsatzes [sind] im Ladengeschäft [...] fast überall ausgeschöpft“ (DFV, 2022a, S. 74). Daher besteht in der Einführung eines stationären 24-Stunden-Verkaufssystems und einer gleichzeitigen Reduktion der Ladenöffnungszeiten von der bedienten Verkaufsstelle eine Möglichkeit für Metzgereibetriebe der angespannten Personalsituation entgegenzuwirken (DFV, 2022a, S. 73). Jedoch muss noch überprüft werden, ob im Vergleich zum Bedienverkauf bei einer 24-Stunden-Verkaufsstelle die Personalkosten geringer ausfallen. Dafür ist unter anderem zu ermitteln, wie viel Zeit eine Person für die Bestückung der Verkaufsstelle benötigt. Bei der Kalkulation sind die Zuschläge für die Wochenend- und gegebenenfalls Nacharbeit zu beachten.

Eine verlässlichere Aussagekraft der Ergebnisse der beiden Umfragen kann durch einen höheren Stichprobenumfang gewährleistet werden. Zudem kann eine zu den Umfragen ergänzend durchgeführte Beobachtung zur Überprüfung der Aussagen herangezogen werden. Denn durch die Beobachtung kann ermittelt werden, ob das in der Befragung angegebene Verhalten tatsächlich auftritt (Herrmann, Homburg, & Klarmann, 2008, S. 30). Folglich besteht weiterer Forschungsbedarf dahingehend, zu testen, wie nachhaltig die Antworten sind. Hinsichtlich der Aussagen der Kunden ist zu überprüfen, ob eine dauerhafte Änderung des Einkaufsverhaltens der Kunden eintritt oder lediglich eine situative Änderung. Weiterhin ist zu beachten, dass für den Erfolg einer 24-Stunden-Verkaufsstelle eine Vielzahl von Aspekten, wie beispielsweise der Standort oder die Ausrichtung des Geschäftsmodells eine Rolle spielen. Inwiefern der Standort oder das Geschäftsmodell Einfluss auf das Funktionieren einer rund um die Uhr geöffneten Verkaufsstelle haben, ist jedoch nicht beleuchtet worden. Wird von der Metzgerei bereits ein Onlineshop betrieben und die Standardisierung der Packungsgrößen ist bereits durchgeführt worden, ist zu erwarten, dass die Einführung einer 24-Stunden-Verkaufsstelle leichter umsetzbar ist. Weiterhin sind eventuelle Fördergelder, wie der Digitalbonus bei der Betrachtung nicht einbezogen worden. Der Digitalbonus soll kleine Unternehmen bei der Digitalisierung unterstützen (Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi), 2022). Bei der Einführung einer 24-Stunden-Verkaufsstelle wird der Verkaufsprozess digitalisiert

und die Beantragung eines Fördergelds ist daher möglich. Wird dieses gewährt, kann das die Entscheidung der Betriebsinhaber, ob ein 24-Stunden-Verkaufssystem eingeführt werden soll, beeinflussen. Zudem ist nicht miteinbezogen worden, ob die Konkurrenten bereits ein solches System besitzen und daher Wettbewerbsdruck für die *Fleischerei Carsten Scheller* besteht, ebenfalls tätig zu werden. Die genannten Punkte sind näher zu beleuchten, um die Empfehlung be- oder entkräftigen zu können.

### **Entscheidungshilfe**

Nach der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Fragebögen sind die Ergebnisse unter anderem in die Entwicklung der Entscheidungshilfe eingeflossen. Bei der Entwicklung der Entscheidungshilfe und anschließenden Empfehlung sind folgende Kritikpunkte zu berücksichtigen:

- unzureichende Vergleichbarkeit der stationären 24-Stunden-Verkaufssysteme
- Erstellung der Transformationsskalen für Investitionskosten und laufende Kosten
- kein Einbezug aller Kosten
- fehlende Sensitivitätsanalyse
- Empfehlung eines Systems ohne Zutrittskontrolle
- Entscheidung lediglich auf Basis des Ergebnisses der NWA

Auf dem Markt besteht eine Vielzahl von Systemen, die für einen stationären 24-Stunden-Verkauf herangezogen werden können. Automaten können im Außenbereich aufgestellt werden, für andere Systeme hingegen werden Innenräume oder Container benötigt. Demzufolge ergeben sich je nach gewähltem System unterschiedliche Standortanforderungen, die die Vergleichbarkeit erschweren. So sind bei Automaten keine zusätzlichen Anschaffungen notwendig, wird aber eine begehbare 24-Stunden-Verkaufsstelle eingeführt, die keine fertige Containerlösung ist, fallen zusätzlich Kosten für Ladenbau an.

Außerdem verfügen, die Systeme über unterschiedliche Ausstattungen und Funktionsweisen, welche zusätzlich dazu beitragen, dass eine eindeutige Vergleichbarkeit nicht gewährleistet werden kann. Durch Einsatz von Transformationsskalen ist versucht worden, die einzelnen Kriterienausprägungen durch Zuordnung zu den Zahlen zwischen 1 und 10 vergleichbar zu machen. Beispielsweise sind dafür die Investitionskosten und laufenden Kosten proportional zur Bandbreite der Werte ausgelegt worden. Dabei wird den geringsten Kosten die Zahl 10 und den höchsten die Zahl 1 zugeordnet

(Kühnapfel, 2021, S. 63). Die Differenz der Kosten wird durch acht geteilt. Die entstehenden Intervalle werden den Zahlen von zwei bis acht zugeordnet. Damit überhaupt ein Vergleich der Kosten durchgeführt werden kann, ist die Annahme getroffen worden, dass der monatliche Nettoumsatz in der 24-Stunden-Verkaufsstelle 4.500 € betragen wird und 1.000 Artikel verkauft werden.

Damit aufgrund der großen Spanne zwischen den geringsten Kosten und höchsten Kosten, die Kosten in der Mitte nicht den gleichen Zahlen der 10er-Skala zugeordnet werden, ist die Transformation für Automatenysteme und begehbare Verkaufsstellen getrennt durchgeführt worden.

Weiterer Kritikpunkt ist, dass nicht alle Kosten in die Betrachtung und Entwicklung der Entscheidungshilfe einfließen. Es werden ausschließlich die monatlichen Kosten für Softwarekomponenten aufgeführt. Anfallende Kosten für Energie, sowie Transaktionskosten für Kartenzahlungen werden wertmäßig nicht miteinbezogen, da diese starken Schwankungen unterliegen. Auch die Miete fließt nicht in die Betrachtung ein. Für Automaten wird kein Innenraum benötigt und begehbare Verkaufsstellen können, sofern es keine Containerlösung ist, in einen unternehmenseigenen Raum integriert werden. Die Personalkosten für die Bestückung und Reinigung der Systeme werden ebenfalls nicht aufgelistet, da diese bei jedem der Systeme anfallen. Außerdem kann die Höhe nicht genau angegeben werden, da diese vom Stundenlohn und dem aufgewendeten Zeitbedarf abhängig ist. Hinsichtlich der Investitionskosten werden bei den Systemen der *SmartStore24 GmbH* und der *HS-Soft AG* nur die Kosten für das System berücksichtigt. Ob Kosten für Ladenbau anfallen und in welcher Höhe, ist abhängig von der bereits vorhandenen Ausstattung des Metzgereibetriebs.

Normalerweise wird die NWA zum Test der Robustheit der Ergebnisse, um eine Sensitivitätsanalyse ergänzt (Kühnapfel, 2021, S. 15). Dadurch kann ermittelt werden, wie valide, die von der Entscheidungshilfe ausgegebene Empfehlung für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem ist. Die ausführliche Überprüfung des Ergebnisses durch Varianz der Gewichtungen und Bewertungen ist in dieser Arbeit nicht durchgeführt worden, da die Durchführung einer Sensitivitätsanalyse den Umfang übersteigt. Folglich ist im Weiteren zu prüfen, wie belastbar die Ergebnisse sind.

## 8 Möglichkeit des Wandels

Die Entscheidungshilfe zeigt Betriebsinhabern, einige Möglichkeiten, um neue Absatzwege zu erschließen. Bei der Einführung eines der genannten stationären 24-Stunden-Verkaufssysteme ist das finanzielle Risiko mit Investitionen von maximal 50.000 € relativ gering. Eine weitere Ausgestaltung und Anpassung an den Standort und die Betriebsstruktur kann jedoch individuell erfolgen. So ist der Betrieb der Verkaufsstelle beispielsweise auch in Kooperation mit Landwirten möglich. Die Aufteilung der Investitionskosten bewirkt eine weitere Reduktion des Risikos.

Ein Restrisiko bezüglich der Wirtschaftlichkeit wird bleiben. Jedoch ist im Imageaspekt eine Chance für den stationären 24-Stunden-Verkauf zu sehen. Stationärer 24-Stunden-Verkauf ist ein USP für Fleischereibetriebe. Durch die verlängerten Öffnungszeiten heben sich Betriebe mit 24-Stunden-Verkauf von der Konkurrenz ab. Zudem wird ein Wandel weg vom klassischen Geschäftsmodell, dem Bedienenverkauf, erreicht. Der Fleischereibetrieb positioniert sich als moderne Einkaufsstätte mit Zukunftsvision. Das ist die Chance. Wie bei jeder Chance gibt es ein Risiko, in diesem Fall, dass die Kunden direkt im Supermarkt- oder Verbrauchermarkt einkaufen. Daher ist von jedem Betriebsinhaber individuell abzuwägen, ob die Chance oder das Risiko höher gewichtet wird. Werden die Chancen von 24-Stunden-Verkaufsstellen höher gewichtet, gibt es Möglichkeiten den Risiken entgegenzuwirken. Dennoch wird es immer Verbraucher geben, die weiterhin im klassischen bedienten Laden der Metzgerei einkaufen möchten.

„Die Zukunft des stationären Handels ist digital“ (Bovensiepen, Rumpff, & Bender, 2016, S. 26). Da mit dem Betreiben der 24-Stunden-Verkaufsstelle die Packungsgrößen der angebotenen Artikel bereits standardisiert worden sind, ist der Grundstein für eine weitere Wandlung des Geschäftsmodells, zum Online-Verkauf, gelegt.

## Literaturverzeichnis

- Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL). (2022). *Bestandsaufnahme der von Direktvermarktern betriebenen Verkaufsautomaten in Bayern*. Abgerufen am 18. Dezember 2022 von <https://www.lfl.bayern.de/bestandsaufnahme-automaten>
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie (StMWi). (2022). *Digitalbonus Bayern*. Abgerufen am 31. Dezember 2022 von <https://www.digitalbonus.bayern/>
- Böbel, J. (2022a). *Kundenumfrage zum stationären 24-Stunden-Verkauf im Zeitraum vom 5. September bis 5. Oktober 2022*.
- Böbel, J. (2022b). *Metzgerumfrage zum stationären 24-Stunden-Verkauf im Zeitraum vom 5. September bis 17. November 2022*.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Bovensiepen, G., Rumpff, S., & Bender, S. (2016). *Store 4.0. Zukunft des stationären Handels*. (PwC, Hrsg.) Abgerufen am 9. Dezember 2022 von <https://www.pwc.ch/de/publications/2017/store-4.0-zukunft-des-stationaeren-handels-pwc-1.pdf>
- Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). (2022). *Mobile Payment - mobil bezahlen. Wir zeigen Ihnen Hinweise zur sicheren Nutzung beim mobilen Bezahlen*. Abgerufen am 1. Januar 2023 von [https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Online-Banking-Online-Shopping-und-mobil-bezahlen/Mobile-Payment-Mobil-bezahlen/mobile-payment-mobil-bezahlen\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Verbraucherinnen-und-Verbraucher/Informationen-und-Empfehlungen/Online-Banking-Online-Shopping-und-mobil-bezahlen/Mobile-Payment-Mobil-bezahlen/mobile-payment-mobil-bezahlen_node.html)
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2022). *Laufende Stadtbeobachtung. Raumabgrenzungen. Stadt- und Gemeindetypen in Deutschland*. Abgerufen am 30. November 2022 von

<https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/forschung/raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/gemeinden/StadtGemeindetyp/StadtGemeindetyp.html#:~:text=Kriterien%20sind%20die%20Gr%C3%B6%C3%9Fe%20der,diese%20als%20%22Stadt%22%20bezeichnet.>

- Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V. (BVE). (2020). *Jahresbericht 2019/ 20*. Abgerufen am 15. November 2022 von <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-jahresbericht-ernaehrungsindustrie-2020>
- Deutscher Fleischer-Verband (DFV). (2016). *Geschäftsbericht 2015/ 2016*. Frankfurt: Deutscher Fleischer-Verband.
- Deutscher Fleischer-Verband (DFV). (2021). *Jahrbuch 2021*. Abgerufen am 29. September 2022 von [https://www.fleischerhandwerk.de/fileadmin/fleischerhandwerk/03\\_Presse/Geschaeftsbericht/20211004\\_Jahrbuch\\_2021\\_150dpi.pdf](https://www.fleischerhandwerk.de/fileadmin/fleischerhandwerk/03_Presse/Geschaeftsbericht/20211004_Jahrbuch_2021_150dpi.pdf)
- Deutscher Fleischer-Verband (DFV). (2022a). *Jahrbuch 2022*. Frankfurt: Deutscher Fleischer-Verband.
- Deutscher Fleischer-Verband (DFV) e.V. (2019). *Größere und leistungsfähigere Betriebe. Strukturwandel im Fleischerhandwerk*. Abgerufen am 11. Dezember 2022 von <https://www.fleischerhandwerk.de/presse/pressemitteilungen/groessere-und-leistungsfahigere-betriebe-strukturwandel-im-fleischerhandwerk.html> abgerufen
- Deutscher Franchiseverband e.V. (2022). *Franchise Definition - Was ist Franchising*. Abgerufen am 26. September 2022 von <https://www.franchiseverband.com/wissen/franchising-definition>
- Dialego zitiert nach Statista. (2011). *Nutzen Sie meist immer wieder dieselben Einkaufsstätten oder wechseln sie häufiger?*. Abgerufen am 28. September 2022 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/214891/umfrage/kundenloyalitaet-zur-einkaufsstaette-beim-lebensmitteleinkauf/>
- Dorfladenbox GmbH. (2022). *Informationen für Interessierte und zukünftige Betreiber*. Weißkirchen an der Traun, Oberösterreich, Österreich.
- Dorfladenbox GmbH. (2022). *Regional einkaufen in deiner Nähe*. Abgerufen am 19. September 2022 von <https://www.dorfladenbox.com/impressum>

- Eberhardt, W., Pollermann, K., Küpper, P., & Thünen-Institut für Ländliche Räume. (2014). *Sicherung der Nahversorgung in ländlichen Räumen. Impulse für die Praxis*. (BMUB, Hrsg.) Abgerufen am 29. September 2022 von [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen/wohnen/sicherung-der-nahversorgung-in-laendlichen-raeumen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bauen/wohnen/sicherung-der-nahversorgung-in-laendlichen-raeumen.pdf?__blob=publicationFile&v=1)
- EHI Retail Institute GmbH. (2022). *Self-Checkout-Systeme im Handel*. Abgerufen am 19. September 2022 von <https://www.self-checkout-initiative.de/self-checkout/>
- Esch, F.-R., & Markgraf, D. (2018). *Unique Selling Proposition (USP)*. Abgerufen am 4. Dezember 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unique-selling-proposition-usp-50075/version-273300>
- Eschelbach, M., Lorek, K., Novotny, J., Pietrowiak, A., & Seiler, V. (2022). *Zahlungsverhalten in Deutschland 2021*. (Deutsche Bundesbank, Hrsg.) Von <https://www.bundesbank.de/resource/blob/894078/eee4632ba00ff69fec58a0d882c0ff40/mL/zahlungsverhalten-in-deutschland-2021-data.pdf> abgerufen
- Fleischerei Carsten Scheller. (2022). *Öffnungszeiten*. Abgerufen am 3. August 2022 von <https://www.fleischerei-scheller.de/>
- Fleischerei Carsten Scheller. (2022). *Zeit für kostbare Erlebnisse. Familienfeier. Partybrunch. Firmenfest*. Abgerufen am 4. Dezember 2022 von <https://www.fleischerei-scheller.de/C/Fleischerei%20Scheller%20-%20Partykatalog.pdf>
- GENESIS-Online nach Bundeszentrale für politische Bildung. (2020). *Bevölkerung nach Altersgruppen und Geschlecht. Anteile der Altersgruppen in Prozent*, 31.12.2018. Abgerufen am 11. Dezember 2022 von <https://www.bpb.de/kurzknapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61538/bevoelkerung-nach-altersgruppen-und-geschlecht/> abgerufen
- Giese, X., Spaan, U., & Acar, Ç. (2021). *EHI-Whitepaper. Sustainable Smart Stores 2021. Digitale Nachhaltigkeitslösungen für den Handel*. (EHI Retail Institute e. V., Hrsg.) Abgerufen am 5. August 2022 von <https://www.ehi.org/produkt/whitepaper-sustainable-smart-stores-pdf-version/>

- Glaubitz, J. (2018). *Verdrängungswettbewerb im deutschen Einzelhandel: auf dem Rücken der Beschäftigten*. Abgerufen am 5. Januar 2023 von [https://www.wsi.de/data/wsimit\\_2018\\_02\\_glaubitz.pdf](https://www.wsi.de/data/wsimit_2018_02_glaubitz.pdf)
- Hennig, A., & Schneider, W. (2018a). *Laufkunden*. Abgerufen am 4. Dezember 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/laufkunden-41273/version-264641>
- Hennig, A., & Schneider, W. (2018b). *Stammkunde*. Abgerufen am 4. Dezember 2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/stammkunde-45810/version-269098>
- Herrmann, A., Homburg, C., & Klarmann, M. (2008). *Handbuch Marktforschung* (3. Ausg.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hilpert, M., Mahl, F., & Merz, A. (2019). *Erfolgsfaktoren kleiner Nahversorger im ländlichen Raum. Perspektiven und Handlungsempfehlungen in Bayerisch-Schwaben*. (IHK Schwaben, Hrsg.) Abgerufen am 5. Januar 2023 von <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/4573690/932c090621ca2618364929a088660ee7/leitfaeden-innenstaedte-data.pdf>
- Himberg, M. (29. August 2019). *City-Lösung. Real im Miniformat*. Lebensmittel Zeitung online.
- Horst, F. (2020). *Ladendiebstahl in Verbindung mit Self-Checkout-Systemen*. (EHI Retail Institute e.V., Hrsg.) Abgerufen am 19. September 2022 von <https://www.ehi.org/produkt/whitepaper-ladendiebstahl-in-verbinding-mit-self-checkout-systemen/>
- HS-Soft AG. (2022). *Cash Assist. SelfOrder & SelfCheckout*. Abgerufen am 24. September 2022 von <https://www.hsssoft.de/selfcheckout>
- IfD Allensbach zitiert nach Statista. (2022). *Umfrage in Deutschland zur Bevorzugung von Produkten aus der Region bis 2022*. Abgerufen am 4. Januar 2023 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/264557/umfrage/kaeufertypen-bevorzugung-von-produkten-aus-der-region/>
- Institut für Handelsforschung (IFH) GmbH im Auftrag des Handelsverband Deutschland - HDE e. V. (2018). *Handelsreport Lebensmittel. Fakten zum Lebensmittel Einzelhandel. Wettbewerb Wohlstand Werte*. Abgerufen am 28. September

2022 von [https://einzelhandel.de/images/HDE-Publikationen/HDE\\_IFH\\_Handelsreport\\_Lebensmittel\\_2018.pdf](https://einzelhandel.de/images/HDE-Publikationen/HDE_IFH_Handelsreport_Lebensmittel_2018.pdf)

Industrie- und Handelskammer (IHK) für München und Oberbayern. (2022). *Ladenschluss und Sonntagsruhe. Historie und Moderne*. Abgerufen am 8. Dezember 2022 von <https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Standort/Ladenschluss-und-Sontagsruhe.pdf>

Industrie- und Handelskammer (IHK) Region Stuttgart. (2022). *Rechtsthemen für den Handel. Automatenaufstellung*. Abgerufen am 25. November 2022 von <https://www.ihk.de/stuttgart/branchen/handel/recht/handelsspezifische-rechtsfragen-3444372>

Industrie- und Handelskammer (IHK) zu Rostock. (2022). *Standortanalyse und Standortwahl*. Abgerufen am 13. November 2022 von <https://www.ihk.de/rostock/starthilfe/unternehmensgruendung/basisinfo-gruendung/standortanalyse-und-standortwahl-2647226>

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung zitiert nach Statista. (2014). *Höhe der durchschnittlichen Lebensverdienste in Deutschland nach Bildungsabschluss*. Abgerufen am 2. Januar 2023 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/288922/umfrage/durchschnittliche-lebensverdienste-in-deutschland-nach-bildungsabschluss/>

Joosten, H., Sabelfeld, R., Schröder, I., Wotruba, M., & Nerger, D. (2021). *Zukunftsszenarien für die Nahversorgung in neuen Wohngebieten. Studie der Abteilung BPD Gebietsentwicklung und Marktforschung*. (BPD Immobilienentwicklung GmbH, Hrsg.) Abgerufen am 31. Oktober 2022 von [https://www.bpd-immobilienentwicklung.de/media/r5rggove/bpd\\_studie\\_nahversorgung\\_210209.pdf](https://www.bpd-immobilienentwicklung.de/media/r5rggove/bpd_studie_nahversorgung_210209.pdf)

Kallus, K. W. (2016). *Erstellung von Fragebogen* (2. Ausg.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Knoppe, M., Rock, S., & Wild, M. (2022). *Der zukunftsfähige Handel. Neue online und offline Konzepte sowie digitale und KI-basierte Lösungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Koch, J. (2012). *Marktforschung. Grundlagen und praktische Anwendungen* (6. Ausg.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

- Kraft, S. (2021). *Digitale Kleinstsupermärkte*. (StMAS, Hrsg.) Abgerufen am 8. Dezember 2022 von <https://www.stmas.bayern.de/aktuelle-meldungen/pm2107-156.php>
- Kühnapfel, J. B. (2021). *Scoring und Nutzwertanalysen. Ein Leitfaden für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- LateBird Deutschland GmbH. (2022). *Die LateBird Vorteile*. Abgerufen am 18. September 2022 von <https://www.mylatebird.de/der-latebird/die-latebird-vorteile/>
- mafowerk GmbH. (2020). *Trend Evaluation - Food. Frische-/ Bedientheke Wurst- und Fleischwaren 2020. Studieninhalte*. Abgerufen am 10. November 2022 von <https://www.mafowerk.de/wp-content/uploads/2020/09/mafowerk-Consumer-Insights-Bedientheke-Wurst-2020.pdf>
- Markant AG. (6. Juli 2017). *So wichtig wie noch nie*. Abgerufen am 11. November 2022 von <https://www.markant-magazin.com/strategie/node/node/4442>
- Mayer, H. O. (2009). *Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung. Durchführung. Auswertung*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Michels, P. (2015). *Agrarmarketing* (4. Ausg.). Bonn: aid infodienst.
- Numssen, J. (13. August 2022). *Marktstand 4.0. Clever und smart*. LANDWIRT Deutschland(16/2022), S. 19-20.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pape, K. (25. August 2022). *Experteninterview SmartStore24 GmbH*. (J. Böbel, Interviewer)
- Pricewaterhouse Coopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC). (2018a). *Von A wie Amazon bis Z wie Zustellung*. Abgerufen am 5. Januar 2023 von <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/global-consumer-insights-survey-2018.pdf>
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC). (2018b). *Kunden begeistern - vom Einkauf zum Erlebnis*. Abgerufen am 29. September

2022 von <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/studie-retail-customer-experience.pdf>

- Rüschen, S., & Schumacher, J. (2022). *Schriftenreihe Handelsmanagement der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heilbronn. Whitepaper #15. Smart Stores 24/7. Eine Nische etabliert sich.* (L. Hierl, O. Janz, & S. Rüschen, Hrsg.) Abgerufen am 1. September 2022 von <https://handel-dhbw.de/schriftenreihe/whitepaper/smart-stores-24-7-eine-nische-etabliert-sich/>
- Rüschen, S., Dengel, S., Hoffmann, M., Jäger, P., Röder, T., & Scheidler, E. (2021). *Schriftenreihe Handelsmanagement der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heilbronn. Whitepaper #6. Smart Stores 24/7. Status Quo und Ausblick.* (L. Hierl, O. Janz, & S. Rüschen, Hrsg.) Abgerufen am 1. September 2022 von <https://handel-dhbw.de/schriftenreihe/whitepaper/6-smart-stores-24-7-status-quo-und-ausblick/>
- Scholz, U. (1. August 2022a). *Experteninterview XL-Automaten GmbH.* (J. Böbel, Interviewer)
- Schuh, G. (2014). *Handbuch Produktion und Management 7. Einkaufsmanagement* (2. Ausg.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Seyring, N., Boehlke, K., Kaeding-Koppers, A., & Erbar, I. (2020). *Recyclingfähige und nachhaltige Verpackungen. Ein Leitfaden für Unternehmen.* (BIHK, Hrsg.) Abgerufen am 13. November 2022 von [https://www.ihk-muenchen.de/ihk/Umwelt/BIHK-Leitfaden-Verpackungen-2020\\_WEB-3.pdf](https://www.ihk-muenchen.de/ihk/Umwelt/BIHK-Leitfaden-Verpackungen-2020_WEB-3.pdf)
- Sieghard, M., & Smidt, W. (2002). *Vom Vertriebsingenieur zum Market-Ing. Kunden gewinnen mit System* (2. Ausg.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- SmartStore24 GmbH. (2. September 2022). *Angebot AG22-09-0999.* Friedberg.
- smart-TEC GmbH & Co. KG. (2022). *RFID-Technologie.* Abgerufen am 20. September 2022 von <https://www.smart-tec.com/de/auto-id-welt/rfid-technologie>
- Sopra Steria SE. (2013). *Kunden-Studie: Renaissance der persönlichen Beratung.* Abgerufen am 29. September 2022 von <https://www.presseportal.de/pm/50272/2618001>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2022c). *Einkommen, Konsum und Lebensbedingungen. Haushaltsnettoeinkommen.* Abgerufen am 30. Oktober 2022 von

<https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Glossar/haushaltsnettoeinkommen-evs-lwr.html>

Statistisches Bundesamt (Destatis) zitiert nach Statista. (2022a). *Durchschnittliche Anzahl der Haushaltsmitglieder in Deutschland von 1991 bis 2021*. Abgerufen am 29. September 2022 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/156957/umfrage/durchschnittliche-anzahl-der-haushaltsmitglieder-in-deutschland-seit-1991/>

Statistisches Bundesamt (Destatis) zitiert nach Statista. (2022b). *Bevölkerung Deutschlands nach relevanten Altersgruppen 2021*. Abgerufen am 3. Januar 2023 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2861/umfrage/entwicklung-der-gesamtbevoelkerung-deutschlands/>

Statistisches Bundesamt (Destatis) zitiert nach Statista. (2022c). *Bildungsstand: Verteilung der Bevölkerung in Deutschland nach höchstem Schulabschluss (Stand 2021)*. Abgerufen am 30. Oktober 2022 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1988/umfrage/bildungsabschluesse-in-deutschland/>

Ulwick, A. W. (2005). *What customers want. Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. United States of America: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Variocube GmbH. (2019). *Smarte Click & Collect Schließfächer. Die ideale 24/7 verfügbare Multi-Channel-Lösung*. Abgerufen am 20. September 2022 von <https://www.variocube.com/click-collect-anwendungen/>

Wagner, P. (2000). *Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft*. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer GmbH & Co.

XL-Automaten GmbH. (2022). *Häufige Fragen. Hier finden Sie die Antworten zu den wichtigsten Fragen. Sollte Ihre Frage nicht dabei sein, rufen Sie uns einfach kurz an*. Abgerufen am 3. September 2022 von <https://xl-automaten.de/faq/>

XL-Automaten GmbH. (29. Juni 2022a). *Angebot XL-Klappenautomat*. Weilheim in Oberbayern.

XL-Automaten GmbH. (29. Juni 2022b). *Angebot XL-Tiefkühlautomat*. Weilheim in Oberbayern.

XL-Automaten GmbH. (29. Juni 2022c). *Angebot XL-Warenautomat*. Weilheim in Oberbayern.

## Rechtsquellen

Abgabenordnung (AO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 1. Oktober 2002 (BGBl. I S. 3866; 2003 I S. 61), die zuletzt durch Artikel 4 des Gesetzes vom 20. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2730) geändert worden ist

Baugesetzbuch (BauGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. November 2017 (BGBl. I S. 3634), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 4. Januar 2023 (BGBl. I Nr. 6) geändert worden ist

Bayerische Bauordnung (BayBO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. August 2007 (GVBl. S.588, BayRS 2132-1-B), das zuletzt durch § 2 des Gesetzes vom 23. Dezember 2022 (GVBl. S. 704) geändert worden ist

Gesetz über den Ladenschluß (LadSchlG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Juni 2003 (BGBl. I S.744), das zuletzt durch Artikel 430 der Verordnung vom 31. August 2015 (BGBl. I S.1474) geändert worden ist

Gesetz über den Schutz der Sonn- und Feiertage (Feiertagsgesetz – FTG) vom 21. Mai 1980 (BayRS II S. 172) in der in der Bayerischen Rechtssammlung (BayRS 1131-3-I) veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch § 1 Abs. 10 der Verordnung vom 26. März 2019 (GVBl. S.98) geändert worden ist

Gesetz zur Verhütung und Bekämpfung von Infektionskrankheiten beim Menschen (Infektionsschutzgesetz – IfSG) vom 20. Juli 2000 (BGBl. I S. 1045), das zuletzt durch Artikel 8b des Gesetzes vom 20. Dezember 2022 (BGBl. I S. 2793) geändert worden ist

Gewerbeordnung (GewO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 22. Februar 1999 (BGBl. S. 202), die zuletzt durch Artikel 21 des Gesetzes vom 19. Dezember 2022 (BGBl. S. 2606) geändert worden ist

Lebensmittel-, Bedarfsgegenstände- und Futtermittelgesetzbuch (Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch – LFGB) in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. September 2021 (BGBl. I S. 4253; 2022 I S. 28), das durch Artikel 2 Absatz 6 des Gesetzes vom 20. Dezember 2022 (BGBl. I S.2752) geändert worden ist

Niedersächsische Bauordnung (NBauO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 3. April 2012 (Nds. GVBl. 2012, 46), die zuletzt durch Artikel 8 des Gesetzes vom 22.09.2022 (Nds. GVBl. S.578) geändert worden ist

Niedersächsisches Gesetz über Ladenöffnungs- und Verkaufszeiten (NLöffVZG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. März 2007 (Nds. GVBl. S.111), die zuletzt durch das Gesetz vom 15. Mai 2019 (Nds. GVBl. S. 80) geändert worden ist

Verordnung über die Anforderungen an Hygiene beim Herstellen, Behandeln und Inverkehrbringen von Lebensmitteln (Lebensmittelhygiene-Verordnung – LMHV) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. Juni 2016 (BGBl. I S. 1469), die durch Artikel 2 der Verordnung vom 3. Januar 2018 (BGBl. S.99) geändert worden ist

Verordnung über Anforderungen an die Hygiene beim Herstellen, Behandeln und Inverkehrbringen von bestimmten Lebensmitteln tierischen Ursprungs (Tierische Lebensmittelhygieneverordnung – Tier-LMHV) in der Fassung der Bekanntmachung vom 18. April 2018 (BGBl. I S. 480 (619)), die durch Artikel 2 der Verordnung vom 11. Januar 2021 (BGBl. I S. 47) geändert worden ist

Verordnung über die bauliche Nutzung der Grundstücke (Baunutzungsverordnung – BauNVO) in der Fassung der Bekanntmachung vom 21. November 2017 (BGBl. I S. 3786), die durch Artikel 3 des Gesetzes vom 4. Januar 2023 (BGBl. I Nr. 6) geändert worden ist

Verordnung zur Bestimmung der technischen Anforderungen an elektronische Aufzeichnungs- und Sicherungssysteme im Geschäftsverkehr (Kassensicherungsverordnung – KassenSichV) vom 26. September 2017 (BGBl. I S. 3515), die durch Artikel 2 des Gesetzes vom 30. Juli 2021 (BGBl. I S. 3295) geändert worden ist

VERORDNUNG (EG) NR. 178/ 2002 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 28. Januar 2002 zur Restlegung der allgemeinen Grundsätze und Anforderungen des Lebensmittelrechts, zur Errichtung der Europäischen Behörde für Lebensmittelsicherheit und zur Festlegung von Verfahren zur Lebensmittelsicherheit (ABl. L 31 vom 1.2.2002, S.1)

VERORDNUNG (EU) Nr. 1169/2011 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND  
DES RATES vom 25. Oktober 2011 betreffend die Information der Verbraucher  
über Lebensmittel (Lebensmittelinformationsverordnung – LMIV) und zur Ände-  
rung der Verordnungen (EG) Nr. 1924/2006 und (EG) Nr. 1925/2006 des Euro-  
päischen Parlaments und des Rates und zur Aufhebung der Richtlinie  
87/250/EWG der Kommission, der Richtlinie 90/496/EWG des Rates, der Richt-  
linie 1999/10/EG der Kommission, der Richtlinie 2000/13/EG des Europäischen  
Parlaments und des Rates, der Richtlinien 2002/67/EG und 2008/5/EG der  
Kommission und der Verordnung (EG) Nr. 608/2004 der Kommission

## **Anhang**

### **Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Kundenumfrage – stationärer 24-Stunden-Verkauf.....	A2
Anhang 2: Metzgerumfrage – stationärer 24-Stunden-Verkauf .....	A12
Anhang 3: Durchschnittliche Bewertung der Unterkriterien .....	A22
Anhang 4: Plakat für die Kundenumfrage.....	A23
Anhang 5: Flyer für die Kundenumfrage.....	A23
Anhang 6: Plakat für die Metzgerumfrage .....	A23
Anhang 7: Flyer für die Metzgerumfrage .....	A23
Anhang 8: Experteninterview XL-Automaten GmbH .....	A23
Anhang 9: Angebot XL-Klappenautomat .....	A23
Anhang 10: Angebot XL-Warenautomat.....	A23
Anhang 11: Angebot XL-Tiefkühlautomat.....	A23
Anhang 12: Experteninterview SmartStore24 GmbH .....	A23
Anhang 13: Angebot SmartStore24.....	A23
Anhang 14: Informationen für zukünftige Betreiber einer Dorfladenbox .....	A23
Anhang 15: Entscheidungshilfe für ein 24-Stunden-Verkaufssystem .....	A23

## Anhang 1: Kundenumfrage – stationärer 24-Stunden-Verkauf

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

stationärer 24-Stunden-Verkauf bedeutet, dass Sie rund um die Uhr und jeden Tag in der Woche im örtlichen Geschäft einkaufen können. Mit dieser Umfrage haben Sie die Gelegenheit Aspekte und Anforderungen, die Ihnen persönlich bei einem 24-Stunden-Verkaufssystem wichtig sind, einzubringen. Somit kann ein auf Ihre Wünsche zugeschnittenes System ausgewählt werden. Mit der Teilnahme an dieser Umfrage können Sie eine Übernachtung mit Bratwurstmenü im Bratwursthotel gewinnen. Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Beantwortung der Fragen dauert circa 5 Minuten. Die Antworten werden anonym erhoben und ausgewertet. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet jedoch keinerlei Wertung. Indem Sie auf "Weiter" klicken, bestätigen Sie, dass Sie den Datenschutzbedingungen zustimmen und mit der Verwendung der anonymisierten Daten für meine Bachelorarbeit einverstanden sind.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!  
Julia

### 1. Für mich ist der Einkauf von Lebensmitteln außerhalb der üblichen Ladenöffnungszeiten beziehungsweise an Sonn- und Feiertagen interessant. \*

Geben Sie den Grad der Zustimmung an.

<b>-2</b> = gar nicht	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b> = extrem
<input type="checkbox"/>				

**2. Wann würden Sie für Ihren Einkauf auf ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem zurückgreifen? \***

Sie können mehrere Optionen auswählen

- an Sonn- & Feiertagen
- nach den üblichen Ladenöffnungszeiten
- vor den üblichen Ladenöffnungszeiten
- während der Ladenöffnungszeiten

**3. Ordnen Sie die folgenden 24-Stunden-Verkaufssysteme nach ihrer Priorität. Klicken Sie dafür auf die Pfeile bei den Systemen in der Reihenfolge, in der Sie sie nutzen würden. \***

1. Laden mit Vertrauenskasse: Der Laden ist begehbar und die Ware kann aus den Regalen entnommen werden. Das erforderliche Entgelt wird von den Kunden selbst berechnet. Der Anbieter vertraut darauf, dass die Kunden den korrekten Betrag bezahlen.

2. Automat: Die Ware befindet sich in einem Automaten, wird an einem Display ausgewählt und automatisch ausgegeben.

3. Automatenshop: Mehrere Automaten mit verschiedenen Produkten gefüllt stehen nebeneinander.

4. begehbarer Laden mit Self-Checkout: Die Ware kann im Laden aus den Regalen entnommen werden und über eine App oder ein stationäres Scanning-Terminal gescannt und bezahlt werden.

5. automatische Kommissionierung: Die Ware wird an einem Bestellterminal ausgewählt. Ein Roboter stellt den Warenkorb zusammen und gibt die Ware über einen Ausgabeschacht aus.

Laden mit Vertrauenskasse

Automat

Automatenshop

begehbarer Laden mit Self-Checkout

automatische Kommissionierung



**4. Welche Art der Zugangskontrolle bevorzugen Sie? \***

Bitte ordnen Sie die folgenden Punkte in der Reihenfolge ihrer Bedeutung für Sie ein, wobei der erste Punkt die bevorzugte Lösung darstellt.

- Bankkarte scannen
- Kundenkarte scannen
- Online-Registrierung in einer App und QR-Code scannen →
- Zugang ohne Kontrolle

**5. Wie komfortabel sind für Sie folgende Arten der Warenerfassung? \***

1. Smartphone Scanning: Scannen der Artikel mit dem Smartphone
2. stationäres Scanning: Scannen der Artikel an fester Station
3. Auswahl am Bildschirm: Preis des Warenkorbs wird angezeigt und Scannen ist nicht nötig
4. automatische Erfassung: Einkaufskorb in die Erfassungsstelle stellen und Scannen ist nicht nötig
5. manuell: Preis selbst ausrechnen mit Stift und Zettel oder Taschenrechner

	-2 = sehr unkomfortabel	-1	0	1	2 = sehr komfortabel
Smartphone Scanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stationäres Scanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl am Bildschirm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automatische Erfassung der Ware im Einkaufskorb an einem dafür vorgesehenen Platz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
manuell	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Wie wichtig ist Ihnen, dass folgende Bezahlvarianten angeboten werden? \***

	<b>-2</b> <b>= überhaupt nicht wichtig</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b> <b>= extrem wichtig</b>
Bargeldzahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EC-Kartenzahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreditkartenzahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktlose Kartenzahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile Payment ( <i>Apple Pay, Google Pay</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Wie wichtig ist Ihnen, dass folgende Artikel angeboten werden? \***

	<b>-2</b> <b>= überhaupt nicht wichtig</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b> <b>= extrem wichtig</b>
Frische Wurst- und Fleischwaren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grillprodukte (Grillwürstchen, mariniertes Fleisch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konservendosen/ -gläser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschenkkörbe und Gutscheine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergänzungsartikel (Salate, Grillsoßen, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte beim Einkaufen? \***

	-2 = über- haupt nicht wichtig	-1	0	1	2 = extrem wichtig
Niedriger Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breites Sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Erreichbarkeit des Geschäfts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitsparender Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitlich unabhängiger Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Wie zufrieden sind Sie mit dem Angebot beim Wurst- und Fleischeinkauf im Hinblick auf diese Aspekte? \***

	-2 = über- haupt nicht wichtig	-1	0	1	2 = extrem wichtig
Niedriger Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachhaltigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breites Sortiment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Erreichbarkeit des Geschäfts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zeitsparender Einkauf	<input type="checkbox"/>				
Zeitlich unabhängiger Einkauf	<input type="checkbox"/>				

**10. Worin sehen Sie die wichtigsten Vorteile beim stationären 24-Stunden-Verkauf? \***

Sie können mehrere Optionen auswählen.

- Einkauf zu jeder Tages- und Nachtzeit möglich
- Keine Wartezeit an der Kasse
- Keine „Beeinflussung“ des Kaufvorgangs durch Personal
- Reduktion der Kontaktzeit zu anderen Einkaufenden
- Andere

**11. Worin sehen Sie die wichtigsten Nachteile beim stationären 24-Stunden-Verkauf? \***

Sie können mehrere Optionen auswählen.

- Fehlende persönliche Beratung
- Ausschließlich vorverpackte Ware erhältlich
- Begrenzte Auswahl im Vergleich zur Bedientheke
- Kein privates Gespräch
- Andere

**12. Wie würden Sie gerne über Neuigkeiten oder Angebote im stationären 24-Stunden-Verkauf informiert werden? \***

Sie können mehrere Optionen auswählen.

- Internet (eigene Website)
- Soziale Medien

- Newsletter
- Prospekte & Flyer
- Zeitung
- Wochenblätter
- Andere

**13. Was möchten Sie mir zum 24-Stunden-Verkauf noch mitteilen?**

z.B. bisherige Erfahrungen, persönliche Erwartungen, ...

**14. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig? \***

- Weiblich
- Männlich
- Divers

**15. Wie alt sind Sie? \***

- Jünger als 18
- 18 bis 29
- 30 bis 39
- 40 bis 49
- 50 bis 59
- 60 bis 69
- 70 bis 79
- 80 bis 84
- Älter als 85

**16. Wohnen Sie in Deutschland? \***

Ja

Nein

**17. In welchem Land wohnen Sie? \***

**18. In welchem Bundesland wohnen Sie?**

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

**19. Was ist Ihr derzeitiger Familienstand? \***

- In Partnerschaft
- Verheiratet
- Verwitwet
- ledig

**20. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt? \***

**21. Befinden sich Personen unter 18 Jahren in Ihrem Haushalt? \***

- Ja
- Nein

**22. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss? \***

- Ohne Schulabschluss
- Mittel-/ Hauptschulabschluss
- Mittlere Reife/ gleichwertiger Abschluss
- Abitur/ Fachabitur
- Hochschul-/ Universitätsabschluss
- Andere

**23. Wie hoch ist Ihr monatliches verfügbares Haushaltsnettoeinkommen? \***

Das monatliche verfügbare Haushaltsnettoeinkommen ist der Betrag, der in Ihrem Haushalt nach Abzug der direkten Steuern und Sozialversicherungsbeiträge vom Haushaltsbruttoeinkommen (allen Einnahmen des Haushalts) übrigbleibt.

- unter 500 €
- 500 bis 999 €

- 1.000 bis 1.499 €
- 1.500 bis 1.999 €
- 2.000 bis 2.499 €
- 2.500 bis 2.999 €
- 3.000 bis 3.999 €
- 4.000 bis 4.999 €
- 5.000 € und mehr
- Keine Angabe

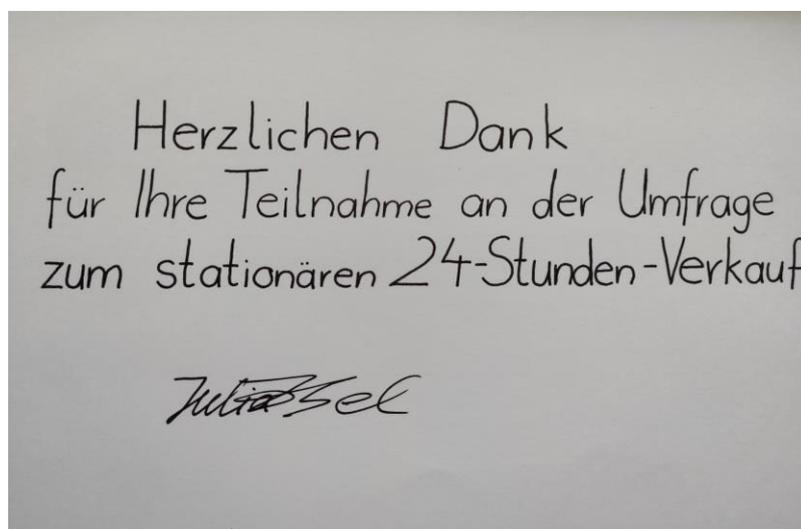
**24. Möchten Sie an der Verlosung der Übernachtung mit Bratwurstmenü im Bratwursthotel teilnehmen?**

- Ja  Nein

**25. Dann geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten ein**

Die Kontaktdaten dienen ausschließlich der Teilnahme an der Verlosung. Ihre Antworten in der Umfrage bleiben selbstverständlich anonym.

Kontakt Daten zur Teilnahme an der Verlosung	
Vor- und Nachname	
E-Mail-Adresse	



## Anhang 2: Metzgerumfrage – stationärer 24-Stunden-Verkauf

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

stationärer 24-Stunden-Verkauf bedeutet, dass Sie rund um die Uhr und jeden Tag in der Woche im örtlichen Geschäft einkaufen können. Mit dieser Umfrage haben Sie die Gelegenheit Aspekte und Anforderungen, die Ihnen bei der Einführung eines stationären 24-Stunden-Verkaufssystems wichtig sind, einzubringen.

Mit der Teilnahme an dieser Umfrage können Sie eine Übernachtung mit Bratwurstmenü im Bratwursthotel gewinnen.

Die Teilnahme an der Befragung ist freiwillig. Die Beantwortung der Fragen dauert circa 7 Minuten. Die Antworten werden anonym erhoben und ausgewertet.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform beinhaltet jedoch keinerlei Wertung.

Indem Sie auf "Weiter" klicken, bestätigen Sie, dass Sie den Datenschutzbedingungen zustimmen und mit der Verwendung der anonymisierten Daten für meine Bachelorarbeit einverstanden sind.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!  
Julia

### 1. Sind Sie Entscheidungsträger in einem fleischverarbeitenden Betrieb? \*

z.B. Metzgerei, Fleischerei, ...

Ja

Nein

**2. Für mich ist der Verkauf von Lebensmitteln außerhalb der Ladenöffnungszeiten beziehungsweise an Sonn- und Feiertagen interessant. \***

Geben Sie den Grad der Zustimmung an.

<b>-2</b>		<b>-1</b>		<b>0</b>		<b>1</b>		<b>2</b>
<b>= gar nicht</b>								<b>= extrem</b>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**3. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie ein System mit folgender Zutrittskontrolle einführen?**

Je höher die Zahl, desto wahrscheinlicher

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Keine Zutrittskontrolle	<input type="checkbox"/>									
Bankkarte scannen	<input type="checkbox"/>									
Kundenkarte scannen	<input type="checkbox"/>									
Online-Registrierung in einer App und QR-Code scannen	<input type="checkbox"/>									

**4. Wie wichtig ist Ihnen, dass die Kunden folgende Bezahlungssysteme nutzen können? \***

Je wichtiger, desto höher die Zahl

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Barzahlung	<input type="checkbox"/>									
EC-Kartenzahlung	<input type="checkbox"/>									
Kreditkartenzahlung	<input type="checkbox"/>									
Kontaktlose Kartenzahlung	<input type="checkbox"/>									
Mobile Payment ( <i>Google Pay, Apple Pay</i> )	<input type="checkbox"/>									

**5. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte? \***

Je wichtiger, desto höher die Zahl

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Angebot ungekühlter Artikel (z.B. Konserven)	<input type="checkbox"/>									
Angebot gekühlter Artikel	<input type="checkbox"/>									
Angebot tiefgefrorener Artikel	<input type="checkbox"/>									
Schneller Einkaufs-/ Bezahlvorgang	<input type="checkbox"/>									

**6. Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie folgenden Platzbedarf für ein stationäres 24-Stunden-Verkaufssystem schaffen?**

Je wahrscheinlicher, desto höher die Zahl

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
weniger als 5 m <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>									
5 bis 10 m <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>									
mehr als 10 <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>									

**7. Wie viele verschiedene Produkte würden Sie gerne anbieten?**

Je eher die Anzahl zutrifft, desto höher die Zahl

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15 Produkte	<input type="checkbox"/>									
16 bis 50 Produkte	<input type="checkbox"/>									
Mehr als 50 Produkte	<input type="checkbox"/>									

**8. Welche Investitionssumme darf für ein 24-Stunden-Verkaufssystem maximal anfallen?**

Bitte tragen Sie den maximalen Wert in Euro ein.

**9. Welche Höhe an monatlichen Kosten darf für ein 24-Stunden-Verkaufssystem maximal anfallen?**

Bitte tragen Sie den maximalen Wert in Euro ein.

--

**10. Welche Art der Warenpräsentation bevorzugen Sie? Ware für den Kunden ...**

\*

Je bevorzugter, desto höher die Zahl

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Im Regal frei zugänglich	<input type="checkbox"/>									
Im Automaten hinter Glas sichtbar	<input type="checkbox"/>									
Auf einem Bildschirm auswählbar	<input type="checkbox"/>									

**11. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in ein System auswählen, welches ... \***

Je wahrscheinlicher, desto höher die Zahl

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
eine bauliche Genehmigung benötigt	<input type="checkbox"/>									
eine eigene Artikeldatenbank benötigt und nicht kompatibel mit bestehenden Systemen ist	<input type="checkbox"/>									
in einen bestehenden Raum integrierbar ist	<input type="checkbox"/>									
eine fertige Containerlösung ist	<input type="checkbox"/>									
keinerlei umbauten Raum benötigt	<input type="checkbox"/>									
ein Franchising mit monatlichen Gebühren ist	<input type="checkbox"/>									

## 12. Wie schätzen Sie die Umsetzbarkeit folgender Systeme für Ihren Betrieb ein?

\*

Je besser umsetzbar, desto höher die Zahl

1. Laden mit Vertrauenskasse: Der Laden ist begehbar und die Ware kann aus den Regalen entnommen werden. Das erforderliche Entgelt wird von den Kunden selbst berechnet. Der Anbieter vertraut darauf, dass die Kunden den korrekten Betrag bezahlen.

2. Automat: Die Ware befindet sich in einem Automaten, wird an einem Display ausgewählt und automatisch ausgegeben.

3. Automatenshop: Mehrere Automaten mit verschiedenen Produkten gefüllt stehen nebeneinander.

4. begehbarer Laden mit Self-Checkout: Die Ware kann im Laden aus den Regalen entnommen werden und über eine App oder ein stationäres Scanning-Terminal gescannt und bezahlt werden.

5. automatische Kommissionierung: Die Ware wird an einem Bestellterminal ausgewählt. Ein Roboter stellt den Warenkorb zusammen und gibt die Ware über einen Ausgabeschacht aus.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vertrauenskasse	<input type="checkbox"/>									
Automat	<input type="checkbox"/>									
Automatenshop	<input type="checkbox"/>									
Begehbarer Laden mit Self-Checkout	<input type="checkbox"/>									
Kommissionierung durch einen Roboter	<input type="checkbox"/>									

## 13. Was möchten Sie mir zum 24-Stunden-Verkauf noch mitteilen?

z.B. bisherige Erfahrungen, persönliche Erwartungen, ...

**14. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig? \***

- Weiblich
- Männlich
- Divers

**15. Wie alt sind Sie? \***

- Jünger als 18
- 18 bis 29
- 30 bis 39
- 40 bis 49
- 50 bis 59
- 60 bis 69
- 70 bis 79
- 80 bis 84
- Älter als 85

**16. Ist Ihr Betrieb in Deutschland? \***

- Ja
- Nein

**17. In welchem Land ist Ihr Betrieb? \***

**18. In welchem Bundesland ist Ihr Betrieb? \***

- Baden-Württemberg
- Bayern
- Berlin
- Brandenburg
- Bremen
- Hamburg
- Hessen
- Mecklenburg-Vorpommern
- Niedersachsen
- Nordrhein-Westfalen
- Rheinland-Pfalz
- Saarland
- Sachsen
- Sachsen-Anhalt
- Schleswig-Holstein
- Thüringen

**19. Wie viele Einwohner hat der Ort, in dem sich Ihr Stammgeschäft befindet? \***

- unter 5.000 Einwohner
- 5.000 bis unter 10.000 Einwohner
- 10.000 bis unter 20.000 Einwohner
- 20.000 bis unter 100.000 Einwohner
- 100.000 Einwohner und mehr

**20. Treffen folgende Aspekte auf Ihren Betrieb zu? \***

	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
zu Fuß erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit dem Fahrrad erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit dem Auto erreichbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zentrale Lage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Randlage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eigene Schlachtung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eigene Produktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Filiale/ n	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalmangel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Wie viele Filialen betreiben Sie? \***

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 bis 10
- 11 bis 50
- 51 bis 100
- Mehr als 100

**22. Wie viele Mitarbeiter suchen Sie aktuell? \***

**23. Wie hoch ist der Jahresumsatz Ihres Betriebes? \***

- unter 0,5 Mio. €
- 0,5 Mio. € bis unter 1 Mio. €
- 1 Mio. € bis unter 5 Mio. €
- 5 Mio. € und mehr
- keine Angabe

**24. Wie viel Personal, in Vollzeitmitarbeiter umgerechnet, ist derzeit in Ihrem Betrieb beschäftigt? \***

Bitte geben Sie die Anzahl ein

**25. Möchten Sie an der Verlosung der Übernachtung mit Bratwurstmenü im Bratwursthotel teilnehmen?**

- Ja  Nein

**26. Dann geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten ein.**

Die Kontaktdaten dienen ausschließlich der Teilnahme an der Verlosung. Ihre Antworten in der Umfrage bleiben selbstverständlich anonym.

	Kontaktdaten zur Teilnahme an der Verlosung
Vor- und Nachname	
E-Mail-Adresse	

Herzlichen Dank  
für Ihre Teilnahme an der Umfrage  
zum stationären 24-Stunden-Verkauf

*Julia Sel*

### Anhang 3: Durchschnittliche Bewertung der Unterkriterien

Tabelle 26: Durchschnittliche Bewertung der Unterkriterien durch die Befragten, n = 106 (eigene Darstellung) (Böbel, 2022b)

Kategorie	Kriterien	Unterkriterien	durchschnittliche Bewertung
Checkout	Bezahlvariante	Barzahlung	7,02
		EC-Kartenzahlung	8,35
		Kreditkartenzahlung	6,42
		kontaktlose Kartenzahlung	8,08
		Mobile Payment	6,79
Standort	Platzbedarf	weniger als 5 m <sup>2</sup>	5,38
		5 bis 10 m <sup>2</sup>	5,08
		mehr als 10 m <sup>2</sup>	4,41
	Raumanforderung	in bestehenden Raum integrierbar	7,08
		fertige Containerlösung	6,00
		kein umbauter Raum nötig	6,25
Sortiment	Produktanzahl	15 Produkte	5,04
		16 bis 50 Produkte	7,11
		mehr als 50 Produkte	4,29
	Angebotsform	Angebot ungekühlter Artikel	6,85
		Angebot gekühlter Artikel	8,75
		Angebot tiefgefrorener Artikel	4,24
	Übersichtlichkeit des Angebots	im Regal frei zugänglich	5,41
		im Automaten hinter Glas sichtbar	8,02
		auf einem Bildschirm auswählbar	4,87
System	Zutrittskontrolle	keine Zutrittskontrolle	4,90
		Bankkarte scannen	5,83
		Kundenkarte scannen	4,59
		online Registrierung und App	4,82
	Umsetzbarkeit	Vertrauenskasse	3,25
		Automat	8,07
		Automatenshop	6,44
		begehbarer Laden mit Self-Checkout	4,92
		Kommissionierung durch einen Roboter	3,38
	Franchising	Franchising mit monatlichen Gebühren	3,16
		kein Franchising mit monatlichen Gebühren	6,84

**Anhang 4: Plakat für die Kundenumfrage**

siehe USB-Stick

**Anhang 5: Flyer für die Kundenumfrage**

siehe USB-Stick

**Anhang 6: Plakat für die Metzgerumfrage**

siehe USB-Stick

**Anhang 7: Flyer für die Metzgerumfrage**

siehe USB-Stick

**Anhang 8: Experteninterview XL-Automaten GmbH**

siehe USB-Stick

**Anhang 9: Angebot XL-Klappenautomat**

siehe USB-Stick

**Anhang 10: Angebot XL-Warenautomat**

siehe USB-Stick

**Anhang 11: Angebot XL-Tiefkühlautomat**

siehe USB-Stick

**Anhang 12: Experteninterview SmartStore24 GmbH**

siehe USB-Stick

**Anhang 13: Angebot SmartStore24**

siehe USB-Stick

**Anhang 14: Informationen für zukünftige Betreiber einer Dorfladenbox**

siehe USB-Stick

**Anhang 15: Entscheidungshilfe für ein 24-Stunden-Verkaufssystem**

siehe USB-Stick

## Erklärung

Verfasser/in (Name, Vorname):

Böbel, Julia

Betreuer/in (Name, Vorname):

Prof. Dr. Michels, Paul

Thema der Arbeit:

Stationärer 24-Stunden-Verkauf  
Eine Entscheidungshilfe

Ich erkläre hiermit, dass ich die Arbeit gemäß § 35 Abs. 7 RaPO (Rahmenprüfungsordnung für die Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Bayern) selbstständig verfasst, noch nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Triesdorf	18.01.2023	
Ort	Datum	Unterschrift Verfasser/in

## Erklärung bzgl. der Zugänglichkeit von Bachelor-/Masterarbeiten

Verfasser/in (Name, Vorname): Böbel, Julia  
Betreuer/in (Name, Vorname): Prof. Dr. Michels, Paul  
Thema der Arbeit: Stationärer 24-Stunden-Verkauf  
Eine Entscheidungshilfe

Ich bin damit einverstanden, dass die von mir angefertigte Arbeit mit o.g. Titel innerhalb des Bibliothekssystems der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf aufgestellt und damit einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird. Die Arbeit darf im Bibliothekskatalog der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (und zugeordneten Verbundkatalogen) nachgewiesen werden und steht allen Interessierten entsprechend der jeweils gültigen Nutzungsmodalitäten der Hochschulbibliothek der HSWT zur Verfügung. Ich bin mir auch darüber im klaren, dass die Arbeit damit von Dritten ohne mein Wissen kopiert werden kann. Die Veröffentlichung der Arbeit habe ich mit meiner Betreuerin bzw. meinem Betreuer und falls zutreffend, mit der Firma/ Institution abgesprochen, die eine Mitbetreuung übernommen hatte.

- Ja  
 Ja, nach Ablauf einer Sperrfrist von \_\_\_\_ Jahren  
 Nein

Triesdorf, den 18.01.2023



Ort

Datum

Unterschrift Verfasser/in

### Fachgebiet:

#### Umweltsicherung

- Abfall  
 Boden  
 Wasser  
 Analytik, Mikrobiologie  
 Ökologie & Naturschutz  
 Umwelttechnik, EDV  
 Verwaltung, Recht, Wirtschaft  
 Umweltmanagement  
 Erneuerbare Energien

Ernährung und Versorgungsmanagement

Agrartechnik

#### Master:

- Energiemanagement und Energietechnik  
 MBA Agrarmanagement  
 MBA Regionalmanagement

#### Landwirtschaft

- Pflanzliche Erzeugung  
 Tierische Erzeugung  
 Agrarökonomie  
 Landtechnik  
 Erneuerbare Energien  
 Agrarökologie  
 Ökologische Landwirtschaft

Lebensmittelmanagement

Als Betreuer/in bin ich mit der Aufnahme in das Bibliothekssystem der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf einverstanden.