

# Schnelle Verlustbringer

Am Quick Commerce scheiden sich die Geister. Die einen wetten auf die Zukunft und pumpen Milliardensummen in das Geschäft. Andere glauben nicht, dass Kunden ihre Einkaufsgewohnheiten nachhaltig zu Gunsten von Gorillas oder Flink verändern werden. Kann sich die Lieferung von Lebensmitteln innerhalb von Minuten überhaupt rechnen? | Birgitt Loderhose

**E**in schwarzgekleideter Fahrradkurier mit pinkem Rucksack und Helm nähert sich kurz vor 18 Uhr dem Flink-Depot in Frankfurt-Sachsenhausen. Die Tür mit dem weißen „F“ öffnet sich und gibt den Blick frei auf die frühere Bankfiliale, in der jetzt Regale und Kühlschränke mit Lebensmitteln stehen. Hier, zwischen Alnatu-Markt und Easy-Apotheke, hat der Schnell-Lieferdienst Flink einen seiner Stützpunkte eingerichtet, um innerhalb von zehn Minuten bei den Kunden zu sein.

Für 1,80 Euro Liefergebühr, genau wie beim Konkurrenten Gorillas. Dieser hat überall in der Stadt Litfaßsäulen und Plakatwände mit seiner Botschaft bekleben lassen. „Faster than you“, schneller als man selber einkaufen kann, steht das mittlerweile zum Einhorn aufgestiegene Unternehmen mit den gefüllten Papiertüten vor der Haustür. Neben diesen beiden tummeln sich Getir, Bring und demnächst Foodpanda, eine Tochter von Delivery Hero, in den Großstädten.

Die Strategie der Schnell-Lieferdienste heiße „expandieren, expandieren, expandieren – in immer mehr Metropolen, auch im Ausland“, beobachtet der E-Food-Autor Matthias Schu. Wer in einer City der erste sei, „muss weniger für Marketing ausgeben“, sagt er. Bei Quick Commerce gingen Brancheninsider von 8 bis 25 Euro Kosten für die Gewinnung eines Neukunden aus – je nachdem, wie viel Wettbewerb bereits in einer Stadt herrsche. Geld ist genug da. Investo-

ren pumpen nach Daten von Pitchbook im ersten Halbjahr 2021 weltweit 3 Milliarden Euro in 44 der rasanten Unternehmen. Gorillas, Flink und Getir sammelten über 1,3 Milliarden Euro ein.

Doch Skeptiker bezweifeln, dass das Geschäft auf Dauer funktionieren wird. „Quick Commerce ist derzeit ein Verlustgeschäft“, beobachtet Schu. „Er rechnet sich nicht“, sagt auch Erik Maier, Juniorprofessor an der Handelshochschule Leipzig. Der Wissenschaftler hat die Kosten auf Basis verschiedener Annahmen geschätzt und kalkuliert, was unterm Strich herauskommt. Bei jeder Lieferung entstehe ein operativer Verlust von rund 1,60 Euro; auf Ebitda-Ebene „ist es ein Minus von 5,50 Euro“ (siehe Grafik und Handels.blog). Klassische Lebensmittelhändler wie Rewe stünden mit ihren Online-Services viel näher an der Gewinnschwelle. Ebenso die Lieferanten fertiger Mahlzeiten.

Dagegen ist Dominique Locher überzeugt, dass der Verkaufskanal eine Zukunft hat. Der E-Food-Investor, der etwa am Londoner Quick-Service Jiffy beteiligt ist, und frühere Chef von Leshop meint: „Es ist eine Frage der Zeit, bis die Anbieter schwarze Zahlen schreiben.“ Das schaffe man

nicht nach zwölf oder achtzehn Monaten operativen Betriebs. „Aber nach zwei bis drei Jahren und mit 200 bis 300 Bestellungen pro Tag und Standort“ lasse sich dieses Ziel erreichen. Getir sei vor fünf Jahren in der Türkei gegründet worden und erziele zumindest in Istanbul Gewinne.

## Hoffen auf Größenvorteile

Die Kunden der Newcomer nähmen das Angebot „extrem gut an und bestellen im Schnitt zwei- bis dreimal pro Woche“, schildert er seine Erfahrungen. Die Anzahl der Kundenkontakte sei drei- bis viermal viel höher als bei traditionellen Lieferdiensten. Mehr als 20 Prozent des Lebensmitteleinzelhandelsumsatzes in Europa werde 2025 über den Onlinekanal fließen. „Wenn der Quick Commerce es schafft, davon 30 Prozent zu erobern, dann wäre das gewaltig“, so Locher.

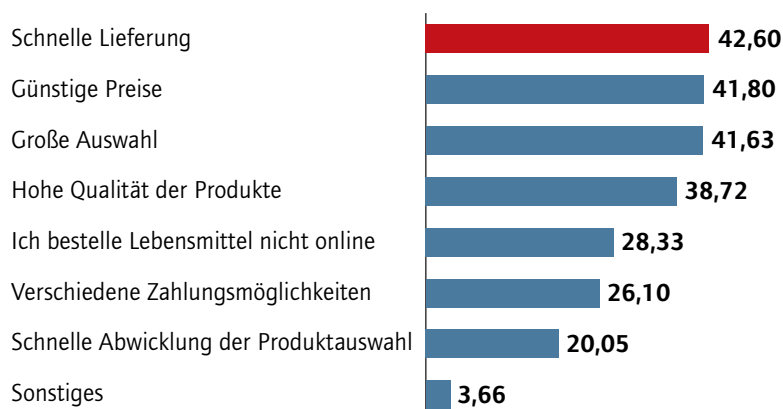
„Am Anfang schaffen die Zusteller vielleicht nur zwei bis drei Bestellungen pro Stunde, und der Marketingaufwand liegt bei ungefähr 15 Prozent“, sagt er. Wenn das Geschäftsmodell gereift ist, sieht das nach seiner Einschätzung anders aus: „Die Marketingkosten liegen dann nur noch bei 2 bis 4 Prozent des Einkaufswertes.“ Mit höherer Kundendichte rund um die Lager schafften die Fahrer etwa fünf Bestellungen pro Stunde, während es bei klassischen Liefer-

diensten nur zwei bis drei seien. Locher macht folgende Rechnung auf, die sich auf 200 Orders pro Tag und Standort sowie einen durchschnittlichen Warenkorb von 30 Euro bezieht: Die Kosten für Kommissionierung und Verpackung betragen bei den Schnell-Lieferdiensten 7 bis 10 Prozent des Warenwertes. Die Zustellung auf der letzten Meile verursache Kosten in Höhe von 10 Prozent. „Es bleiben 2 bis 3 Euro je Bestellung als Deckungsbeitrag übrig, etwa für die Lagermiete“, so das Fazit.

Auch Maier sieht für die Blitz-Lieferanten Möglichkeiten, sich mit der Zeit zu verbessern: durch größere Warenkörbe, mehr Zustellungen pro Fahrer in der Stunde, günstigere Einkaufskonditionen sowie den Verkauf von Werbeplätzen in der Lieferung an die Industrie. Schlussendlich gehe es in diesem Geschäft aber darum, wer den Markt beherrschen wird. Mit zunehmender Größe und Konsolidierung „werden die verbleibenden Anbieter ihre hohen Ausgaben für die Kundengewinnung senken können“, sagt er. Dieser Effekt sei bei den Essenslieferdiensten zu beobachten gewesen, deren Marketingkosten sich im Zuge der Konzentration von 10 auf

## Tempo, Preis und Auswahl

„Was ist Dir beim Onlinekauf von Lebensmitteln wichtig?“

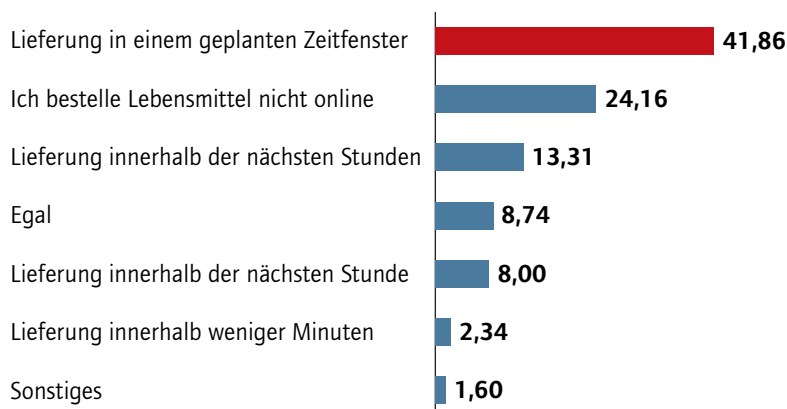


LZ GRAFIK; QUELLE: HAFNER/POSPULSE

Angaben in Prozent

## Geplant statt spontan

„Welche Lieferzeit wünschst Du Dir bei Deiner Lebensmittelbestellung?“



LZ GRAFIK; QUELLE: HAFNER/POSPULSE

Angaben in Prozent

## Breites Service-Angebot

Vergleich verschiedener Liefermodelle

	Quick Commerce	Lieferung Lebensmittel
Beispiele	Gorillas, Flink, Getir	Rewe, Bring
Bedürfnis der Bestellung	Notkauf	Versorgung
Lieferung per	Fahrrad	Transporter
Lager	Sehr zentral (Wohnhäuser)	Weniger zentral (Lagerhäuser, D)
Liefergebiet	Innenstadt	Innenstadt
Lieferzeit	10 Min. ab Bestellung	Zeitfenst. (m)
Bündelung der Lieferung	Sehr unwahrscheinlich	Sehr hoch
Lieferungen pro Stunde	ca. 2	4 - 5
Warenkorb	ca. 15 Euro	ca. 80 Euro

LZ GRAFIK; QUELLE: HANDELSBLOG/MAIER





FOTO: SANSAS/ISTOCK

3 Prozent des Handelsvolumens reduziert hätten.

Klassische Lieferdienste haben laut Schu mehr Möglichkeiten, die Effizienz zu steigern. Eine Automatisierung in großem Stil, wie sie Rewe oder Ocado nutzen, sei für die kleinen City-Standorte von Gorillas oder Flink zu teuer und kaum umsetzbar. Traditionelle Food-Onlinehändler investierten außerdem in Fullfilment und Routenoptimierung, um möglichst viele Stopps je Fahrzeug und Auslieferungstour pro Stunde zu erreichen. Doch bei einer Lieferung in zehn Minuten ließen sich Bestellungen auf der letzten Meile nicht bündeln. „Jede Tour der Fahrradkuriere erfolgt individuell für den Kunden.“

Trotzdem: „Investoren glauben an das Geschäftsmodell und nehmen temporäre Verluste angesichts eines möglicherweise riesigen Zukunftspotenzials in Kauf“, so Maier. Wegen des starken Wettbewerbs würden sich die Anbieter zumindest in den nächsten Jahren Werbe- und Rabattschlachten liefern. Es müsse also weiter Geld fließen. An eine Erhöhung der Liefergebühren oder der Preise, die die Profitabilität verbessern, sei vorerst kaum zu denken.

Das zeigt auch eine noch unveröffentlichte Konsumentenbefragung, die Kay Hafner, Strategie- und Digitalberater und früherer Walmart-Deutschlandchef, zusammen mit POSpulse durchgeführt hat. Wenn die

Superschnellen erst einmal eine Kundenbasis aufgebaut haben, könnten sie die Lieferzeiten verlängern und mehr Bündelungseffekte erzielen, meint er. Wer die Kundendaten besitzt, habe außerdem die Möglichkeit, personalisierte Werbung zu streuen und dies gegenüber der Industrie zu vermarkten. „Die Schnell-Lieferdienste lernen dazu und werden ihre Wirtschaftlichkeit verbessern“, glaubt Hafner. Bei den Verkaufspreisen und Liefergebühren hätten sie allerdings kaum Spielraum. Mehr als 60 Prozent der Kunden seien nicht bereit, online mehr Geld für die Produkte auszugeben als im Geschäft. Und die Hälfte von ihnen will keine Lieferkosten bezahlen (siehe Grafiken).

#### Kampf um die Kunden

Wenn Konsumenten in Deutschland Lebensmittel online einkaufen, dann tun sie das heute am liebsten in Online-Supermärkten wie Rewe.de (63 Prozent), so die Studie. Die Express-Lieferer sind für rund 38 Prozent die beste E-Food-Option. „Das ist beachtlich, wenn man bedenkt, dass sie erst im Frühjahr gestartet sind“, findet Hafner. Doch müssen wirklich immer neue Geschwindigkeitsrekorde aufgestellt werden, um die Kunden zu binden? Über 40 Prozent der Befragten wollen ihre Lebensmittel in einem geplanten Zeitfenster empfangen. Das spricht für Modelle wie die von Rewe oder Picnic. Nur gut 2 Prozent wünschen sich das Minuten-Modell.

Schu erwartet, dass es künftig zu einer Verlängerung der Lieferzeiten kommen wird. 30 bis 45 Minuten hält er für realistisch. Die zehn Minuten von Gorillas oder sieben Minuten von Foodpanda seien vermutlich nur für einen sehr kleinen Teil der Zielgruppe wirklich entscheidend. Wer eine Pizza oder Sushi bei Lieferando bestelle, gedulde sich schließlich auch bis zu 90 Minuten. Der Experte geht außerdem davon aus, dass die Player parallel dazu ihre Auswahl erweitern werden. Ein Muster sei Ocado Zoom in London mit rund 10000 Artikeln und einer Lieferzeit von 60 Minuten.

Der deutsche Markt für Quick Commerce sei in den meisten großen Metropolen bereits stark aufgebläht, urteilt Schu. In Großstädten herrsche ein harter Verdrängungswettbewerb, „denn es wird nicht genug Platz für alle neuen Anbieter geben“. In den nächsten 12 bis 24 Monaten werde es zu einer Konsolidierung kommen, wie sie bereits bei den Restaurant-Lieferdiensten zu beobachten war. „Mit den ersten Aufkäufen ist zu rechnen.“ Die großen Player mit gut gefüllter Kriegskasse würden die Kleineren schlucken. Pro Stadt wird wohl „ein großer nationaler oder gar internationaler und ein kleiner regionaler Player mit lokalem Sortiment übrigbleiben“, prognostiziert er.

Dass es zu einer Marktberreinigung kommen wird, erwartet auch Dominique Locher. Aber wie im stationären Handel, könne es durchaus mehrere Quick-Commerce-Unternehmen in einer Großstadt geben. Sie sollten allerdings unterschiedliche Sortimente führen, rät er. Der E-Food-Investor glaubt, dass stationäre Händler früher oder später bei einem der Anbieter anklopfen werden. Durch Aufkauf oder eigene Unternehmen würden sie Schnell-Lieferdienste aus dem Boden stampfen.

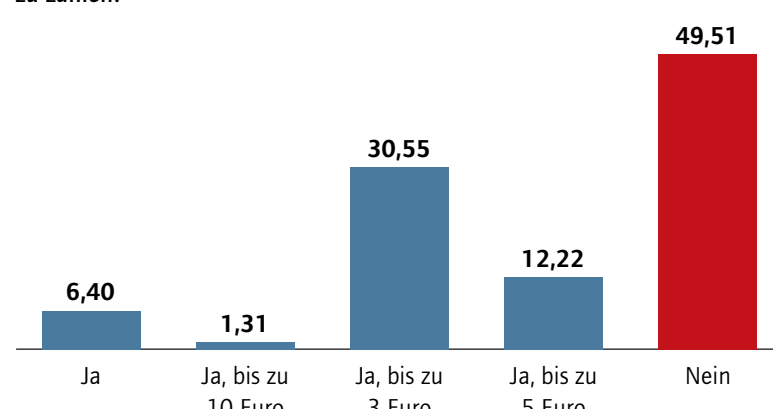
„Klassische Händler werden diese Option anbieten müssen, weil die Kunden es fordern“, ist auch Hafner überzeugt. Ein Weg sei die Kooperation mit den Neulingen. Als Warenlieferant könne der klassische Lebensmitteleinzelhandel im Hintergrund eine entscheidende Rolle spielen, ohne groß ins Risiko zu gehen.

Der Hype um die Schnell-Lieferung werde abflachen, meint Maier. Aktuell zögen die Neulinge viel Aufmerksamkeit auf sich, Kunden würden testweise bestellen. „Doch ich bin skeptisch, ob und wie viele ihr Einkaufsverhalten nachhaltig verändern werden“, sagt der Wissenschaftler. Schräg gegenüber vom Flink-Depot in Frankfurter Süden befindet sich ein großer Markt des Wettbewerbers Rewe, des Platzhirschs im Online-Lebensmittelhandel. Dass er an die Zukunft des Quick Commerce glaubt, zeigt seine kürzlich erfolgte Beteiligung an Flink. Iz 30-21

Lieferung Lebensmittel	Lieferung Speisen
Rewe, Bringmeister, Picnic	Lieferando
Versorgung	Hunger
Transporter	Fahrrad
Weniger zentral (Lagerhäuser, Dark Stores)	Kein Lager nötig (Restaurants)
Innenstadt + Stadtrand	Innenstadt + Stadtrand
Zeitfenst. (meist ab d. nächst. Tag)	45 - 60 Min. ab Bestell.
Sehr hoch	Möglich, aber schwierig
4 - 5	ca. 2
ca. 80 Euro	ca. 23 Euro

#### Wenig Spielraum für Gebühren

„Bist Du bereit, beim Onlinekauf von Lebensmitteln Liefergebühren zu zahlen?“



LZ GRAFIK; QUELLE: HAFNER/POSPULSE

Angaben in Prozent

#### Dickes Minus

Geschätzte Kosten - Angaben in Prozent vom Umsatz\*

Gewinn- und Kostentreiber	Quick-Commerce	Lieferung Lebensmittel	Lieferung Speisen
Rohertragsquote	22,5	22,5	30,0
<b>Weitere Kosten</b>			
Miete Lager	5,0	5,0	0,0
Zahlungsabwicklung	1,0	1,0	1,0
Marketing	15,0	10,0	3,0
Verwaltung, IT, Sonstige	5,0	5,0	5,0
Weitere Kosten gesamt	26,0	21,0	9,0
<b>Ertragsquote (ohne Lieferung)</b>	<b>-3,5</b>	<b>1,0</b>	<b>21,0</b>
Operativer Gewinn je reine Lieferung	-1,63	15,69	1,9
<b>EBITDA je Lieferung, inkl. weitere Kosten</b>	<b>-5,53</b>	<b>-1,11</b>	<b>-0,11</b>

\*Operativer Gewinn + EBITDA-Angaben in Euro

LZ GRAFIK; QUELLE: HANDELSBLOG/MAIER