

Schriftenreihe Handelsmanagement Whitepaper #10

Carsten Kortum, Harald Münzberg mit Gastbeiträgen von Markus Dichtl, Stephan Rüschen, Markus Stockburger und Otto Strecker

> Online- Lebensmittelhandel Angriff auf die Etablierten





Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	
1 Einleitung	1
2 Euphorie im Lebensmittel Online-Handel	2
3 Ökonomische Rahmenbedingungen von Herausforderern	7
3.1 Beispiel Angriff durch Generalist mit Domizilprinzip: Ocado Group Ltd	7
3.2 Beispiel Angriff durch Nische mit Distanzprinzip: HelloFresh SE	10
3.3 Beispiel Angriff durch Nische mit Domizilprinzip: Flaschenpost SE	11
4 Zentrale Herausforderungen für E-Food	12
4.1 Fokus Rohertrag	12
4.2 Fokus Effizienz im Sortiment	14
4.3 Fokus Multi-Channel und Service	16
5 Die neue Online-Landkarte	26
6 Fazit und Ausblick	39
7 Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie auf einen Blick	43
8 Diskussionsbeiträge von Experten zu E-Food	46
Quellenverzeichnis	53



Abbildungsverzeichnis

5
ć
9
13
15
15
18
27
27
37
38
41
42



Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Umsatzentwicklung E-Commerce nach Warengruppen	
Tabelle 2: Kennzahlen Ocado Group	
Tabelle 3: Die wichtigsten Produktivitätskennzahlen von Ocado	
Tabelle 4: Finanzkennzahlen HelloFresh	
Tabelle 5: Kennzahlen Flaschenpost SE in Mio. €	
Tabelle 6: Überblick über Kanäle und Kooperationen der Etablierten	
Tabelle 7: Lieferkonditionen für E-Food in Deutschland (Form)	

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen auf dieser Webseite sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.



1 Einleitung

84,5%

Der Umsatz mit E-Food, also der Online-Umsatz mit Lebensmitteln, ist in Deutschland im Quartal 1 (Q1)/2021 gegenüber dem Vorjahr um diesen sehr hohen Wert gestiegen. Auch wenn das Ausgangsniveau noch sehr niedrig ist und die Marktanteile zu über 98% weiterhin bei den Etablierten und deren stationären Formaten liegen, zeigt sich, dass der Online-Kauf von Lebensmitteln an Momentum gewonnen hat. Der Online-Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs hat sich als eigenständiger Distributionskanal im Markt durchgesetzt. Daraus ergeben sich die drei **Leitfragen** dieser Studie:

- Wie reagieren die etablierten Player auf dem deutschen Markt auf diese Entwicklung und wie könnte ein Gesamtbild der Aktivitäten verdichtet werden?
- Wie treten neue Händler und Dienstleister in den Markt ein und welche Hemmnisse gibt es?
- Gibt es Perspektiven, dass neue Geschäftsmodelle mittelfristig profitabel werden?

Die **Etablierten** sind die Top 15 im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) in Deutschland mit Umsätzen über 1 Mrd. € und dem Schwerpunkt im stationären Einzelhandel mit konservativen Geschäftsmodellen, vom Marktführer **EDEKA** mit ihren Regie- und Partnermärkten (28,9% Marktanteil in 2020) bis zu regionalen Playern wie **Bünting**, **Dohle**, **Bartels-Langness** und **tegut**. Die Top 30 bieten Ihre Leistungen in 36.162 stationären Verkaufsstellen an. Die Top 15 vereinigen 96,3% des Marktes von 204 Mrd. €. Die Konzentration hat in den letzten Jahren immer weiter zugenommen. Die Top 4 haben noch Marktanteile hinzugewonnen, auch durch die Übernahme von Standorten von **real**.¹ Wenn diesen Etablierten 10% Umsatz fehlen sollte in Zukunft, dann werden nach Einschätzung von Händlern die Deckungsbeiträge um 50% fallen.² Kleine Verschiebungen der Marktanteile wirken mit einem riesigen Hebel auf die Rentabilität. Dadurch zeigt sich die Relevanz dieser Studie.

Zielsetzung dieses Whitepapers ist es, den gegenwärtigen Stand (Q4/2021) der Entwicklung im Handel mit seinen vielfältigen Akteuren im Spannungsfeld zwischen Etablierten und Newcomern im Lebensmittel-Online-Handel (E-Food) aufzuzeigen und aufbauend auf den Fakten mit einer kritischen Reflexion von Geschäftsmodellen zur aktuellen Diskussion beizutragen. Verdichtet werden die Ergebnisse in einer neuen Online-Landkarte und einer Zusammenfassung am Ende der Arbeit. Der Fokus liegt dabei auf der neueren sehr dynamischen Entwicklung in 2021.

Zu Beginn werden im Kapitel 2 wichtige Kennzahlen der aktuellen Marktentwicklung bei E-Food, Prognosen zur weiteren Entwicklung und das veränderte Konsumentenverhalten in Bezug zum Online-Kauf von Lebensmitteln dargelegt. In Kapitel 3 werden anhand von einigen ausgewählten Händlerbeispielen die ökonomischen Rahmenbedingungen von Angreifern auf die Etablierten im LEH auf der Angebotsseite beleuchtet. Verglichen werden dabei profitable mit unprofitablen neuen Geschäftsmodellen und deren Determinanten. Ausgehend von den wirtschaftlichen Parametern werden die wesentlichen Hebel der Profitabilität, wie Roherträge und Preispolitik, Effizienz in den Operations- und Multi-Channel mit Serviceleistungen diskutiert. Die Messgröße für Profitabilität ist dabei das EBITDA (Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen). Insbesondere die Multi-Channel-Aktivitäten im Handel werden in diesem Kapitel 4 differenziert dargelegt. Kapitel 5 bringt mit der neuen Online-Karte ein wesentliches Ergebnis dieser Studie, einen kurzen Überblick über unterschiedliche Geschäftsmodelle im Online-Lebensmittelhandel. Auch die Problematik der meist fehlenden Profitabilität wird dargelegt.

¹ Vgl. LZ-Poster der Top 30

Vgl. EDEKA Kaufmann Jürgen Norbert Baur LZ, 7.5.2021, S.28



Die Studie basiert auf Firmendaten und Beiträgen aus Fachbeiträgen in der Lebensmittelzeitung (LZ) und schließt mit einem Fazit sowie einem Ausblick auf die weitere Entwicklung. Zur besseren Übersicht gibt es eine Zusammenfassung am Ende der Studie, eine Übersicht der Antworten zu den drei Leitfragen und in den einzelnen Kapiteln die Herausstellung von wesentlichen Erkenntnissen. Für die weitere Diskussion zu E-Food ist es gelungen, die Experten Markus Dichtl, Stephan Rüschen, Manfred Stockburger und Otto Strecker jeweils mit einem Gastbeitrag zu gewinnen.

2 Euphorie im Lebensmittel Online-Handel

In diesem Kapitel werden wichtige Hintergrundinformationen zu Marktentwicklung im Handel und im speziellen im Lebensmitteleinzelhandel, Prognosen, Konsumentenverhalten mit Shopper Missionen und Kundenakzeptanz von E-Food dargelegt.

Der Online-Handel über alle Kategorien wird dieses Jahr die 100 Mrd. € Grenze erreichen.

Der Online-Umsatz in Deutschland wächst seit Jahren und hat 2020 bereits 85 Mrd. € Umsatz erreicht. Die Wachstumstreiber sind vor allem die Nonfood-Kategorien. Die Top-1.000 Online-Shops konnten den Umsatz um 33,1% auf 68,8 Mrd. € steigern. Damit liegt das Wachstum weit über den Vorjahren. Die Top-10-Online-Shops erreichen dabei 40,0% des Gesamtumsatzes. Die Top-1000-Shops erreichen insgesamt 71,9% und zeigen den hohen Konzentrationsgrad im E-Commerce. Es dominieren dabei mit 33,1% die Generalisten vor Händlern aus den Warengruppen Textil mit 16,2% und Unterhaltungselektronik mit 14,1% an den Gesamtumsätzen. Immer bedeutender werden hybride (z.B. Amazon, Otto) und reine Marktplätze (z.B. ebay, Kaufland.de).³ In Q2/2021 sind die E-Commerce-Umsätze im Jahresvergleich um weitere 19,4% angestiegen. Die Branche hat damit weiterhin an Momentum gewonnen und toppt die bereits hohen pandemiebedingten Umsätze von 2020. Die 100 Mrd. Euro-Grenze beim Umsatz wird dieses Jahr damit wahrscheinlich erreicht. Wenn auch ausgehend vom sehr niedrigen Niveau haben Lebensmittel mit Abstand die höchsten Steigerungen und erreichen damit 666 Mio. € Umsatz in Q1/2021.

	Warengruppe	YtY Veränderung Q1 2021 vs Q1 2020
1.	Lebensmittel	84,50%
2.	Drogerie	62,20%
3.	Haushaltswaren	58,20%
4.	DIY & Blumen	49,70%
5.	Computer / Zubehör	42,30%
6.	Heimtextilien	41,00%
7.	Bild & Tonträger	28,60%

 ${\it Tabelle 1: Umsatzentwicklung E-Commerce \ nach \ Warengruppen^4}$

Die **Food-Kategorien** haben pandemiebedingt ein beachtliches Wachstum in 2020 hingelegt. Nach dem HDE Online-Monitor⁵ entfallen auf Lebensmittel 3 Mrd. € Umsatz. Das entspricht einem Online-Anteil von 1,6 Prozent am Lebensmittel-Umsatz. 2019 waren es noch 1,1 Prozent.

-

³ Vgl. EHI-Studie: E-Commerce-Markt Deutschland 2021

⁴ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.67

⁵ Online Monitor 2021, HDE Handelsverband Deutschland



Unter Einbeziehung der anderen FMCG-Warengruppen, Wein & Sekt, Körperpflege und Kosmetik, Drogeriewaren und Heimtierbedarf, addiert sich der Online-Umsatz auf insgesamt 7,5 Mrd. €.

Auch aufgrund des geringen Online-Anteils erzielen FMCG-Kategorien hohe Wachstumsraten. So wächst der Online-Umsatz mit Lebensmitteln um 36,1%, der Umsatz mit Wein & Sekt wächst um 31,6% und die Drogeriewaren um 29,9%.6

Die Prognosen für E-Food in den großen Wirtschaftsräumen sind sehr optimistisch.

Die Prognosen für die Online-Anteile bei E-Food mit 22% in den USA bis 2025, 25-30% in den Schlüsselmärkten Europas bis 2040 und in der Spitze China mit 50% bis 2025 zeigen das Potential auch bei Lebensmitteln nach zwei Dekaden Nischendasein.⁷ Damit sind die Prognosen wesentlich optimistischer als noch vor einigen Jahren mit der Einschätzung von E-Food als Randerscheinung.⁸ Sehr dynamisch entwickelten sich dabei die Märkte in UK, Frankreich, Schweden und Japan (vgl. Abbildung 1). Für Deutschland gibt Oliver Wyman wiederholt optimistisch drei Szenarien mit 6%, 10% oder 16% Marktanteil bis 2025 vor.9

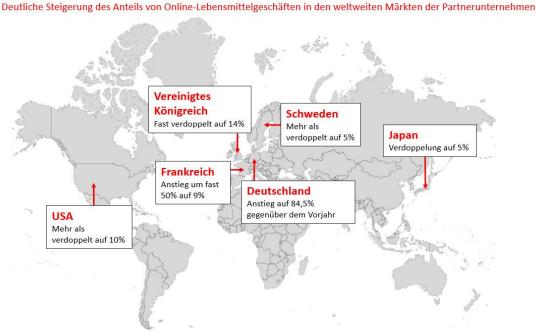


Abbildung 1: Marktentwicklung weltweit¹⁰

Nicht zuletzt durch diese Entwicklung ist eine Euphorie im Online-Markt zu beobachten. Können die neuen Spieler, die Angreifer auf die Etablierten, am Gesamtkuchen "Food" Marktanteile herausbrechen? Heute sind es nur unter zwei Prozent von insgesamt 204 Mrd. €. Verliert der Etablierte Handelsterrain und muss er sich um seine Vormachtstellung sorgen?

Die Marktteilnehmer stellen sich neu auf - Etablierte treffen auf neue Spieler: Dr. Oetker erwarb den Online-Lieferdienst Flaschenpost, EDEKA kaufte sich weiter beim niederländischen Online-Händler Picnic ein, der Drogeriemarkt Müller eröffnete einen eigenen Online-Lieferdienst, Bitburger führt einen Online-Getränkelieferdienst ein und knuspr.de hat seinen Markteintritt in Deutschland umgesetzt.

3

⁶ Durchschnittliches iährliches Wachstum 2018 - 2020

⁷ Vgl.: Mercatus/Incisiv Survey, 2020

⁸ Vgl. Lingenfelder, Ackerhans, 2014, S.9ff.

⁹ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.78

¹⁰ Eigene Darstellung



Gorillas & **Flink** mischen als Start-Ups mit - und das sind nur einige Beispiele, die im weiteren Verlauf der Studie vorgestellt werden.

Nun, in einer Welt, die von einer Pandemie erfasst ist und in der soziale Kontakte zu reduzieren sind, ist zu vermuten, dass nun auch der Online-Umsatz mit Lebensmitteln aus seinem Dornröschenschlaf erwacht. Und tatsächlich die Zahlen weisen in diese Richtung, wenn auch noch auf kleinem Niveau.

Dies ist zweifelsohne dem **Konsumentenverhalten** in der Pandemie geschuldet. Dieses lässt sich kurz mit drei Tendenzen umreißen:

- 1. Reduktion der Kaufhäufigkeiten und "Markttourismus",
- 2. höhere Volumina je Kauf und
- 3. zunehmende digitale Kompetenz und Akzeptanz

Ist damit jetzt der Siegeszug vorgezeichnet? "Jein".

Bei der Betrachtung des Konsumentenverhaltens, der **Shopping-Trips** (vgl. Box S.5) vor der Pandemie nach Nielsen aus 2019, zeigt sich die Heterogenität im Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln. Während 58% auf die Kategorie Destination Specific entfällt, gibt es auch 15% der Trips mit dem wöchentlichen Versorgungskauf, der Big Trolley-Mission. Category-Spezialisten und Vollsortimenter haben hier die passenden Angebote zu den Shopper-Missionen. Auch wenn keine detaillierten Zahlen vorliegen, hat sich das Einkaufsverhalten in stationären Formaten von den Einkaufsmissionen 2-8 hin zum Big Trolley und damit One-stop-shopping verschoben. Die LEH-Food-Vollsortimenter haben sich in der Pandemie dynamischer entwickelt als alle anderen Betriebstypen.¹¹ Online dagegen haben die kleineren Warenkörbe sehr viel höhere Marktanteile (vgl. Abbildung 2). Das zeigt das Potential von Schnelllieferdiensten sehr deutlich. Die Differenzierung dieser Einkaufsmissionen ist wichtig für die weitere Diskussion zu E-Food in dieser Studie.

Box: Shopping-Missionen nach Nielsen¹²

- 1. BIG TROLLEY geplante Vorratseinkäufe mit sehr großem Warenkorb und teilweise realisieren von Impulskäufen
- 2. TOP UP BULK geplante Wöchentlicher Einkauf von überwiegend haltbaren Produkten zum Auffüllen von Vorräten
- 3. TOP UP CHILLED Wöchentlicher Einkauf zum Auffüllen von überwiegend gekühlten Produkten
- 4. QUICK MEAL & SNACKS Spontaner, impulsiver "Feierabend"-Einkauf
- 5. DESTINATION FRESH Einkäufe mit Schwerpunkt auf Obst, Gemüse, Fleisch & Wurst
- 6. DESTINATION SPECIFIC CATEGORY Einkäufe mit Schwerpunkt auf einzelne Fokus-Produkte
- 7. DESTINATION BREAD Einkäufe mit Schwerpunkt auf Brot- und Backwaren
- 8. DESTINATION DRUG Einkäufe mit Schwerpunkt auf Drogeriewaren

4

¹¹ Vgl. GfK Consumer Index Februar 2020 Corona Shutdown in Wirtschaft und Gesellschaft

¹² Vgl. Nielsen Consumer Panel: Shopper Missions Deutschland Q1/2019



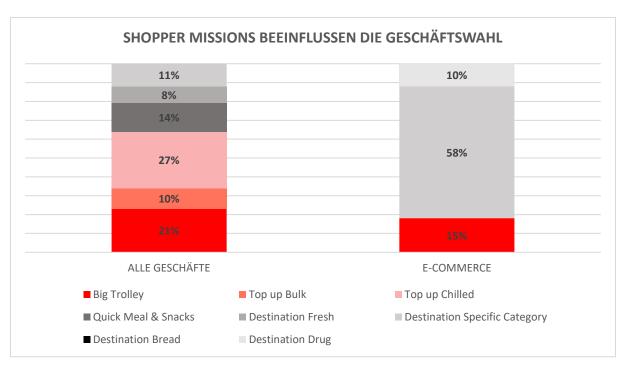


Abbildung 2: Shopper Missionen vor der Pandemie in 2019

Die Welle reiten bei allen Warengruppen.

Der Big-Trolley-Online-Einkauf hat mit 83% das größte Umsatzwachstum in 2020 gegenüber Vorjahr erzielt und nähert sich damit dem Anteil im stationären Geschäft weiter an. Der Online-Frischeinkauf dagegen hat um 47% zugelegt, der Online-Kleineinkauf um 45%.¹³ Offensichtlich sind damit die Rahmenbedingungen der Pandemie stärker als die Vorbehalte gegen den Online-Handel mit Lebensmitteln. Dies gilt vor allem für die Frische-Kategorien, allen voran Obst und Gemüse, Fleisch und Wurstwaren oder Fisch. Der Trade-off zwischen Kontaktvermeidung und der eingeschränkten Begutachtung der Waren im Laden durch den Konsumenten scheint zu funktionieren.

Obst und Gemüse wird beispielsweise Online sehr großes Potential zugesprochen. Diese Warengruppe wurde bisher dominiert von den Discountern mit einem Marktanteil von 48% nach Nielsen-Angaben, allerdings mit fallender Tendenz. Marktanteile werden an die Verbrauchermärkte abgegeben, die 24% Umsatz gegenüber Vorpandemiezeiten gewinnen konnten. Geschätzt 3% Marktanteil (bei unter 2% Marktanteil gesamt von E-Food) werden jedoch auch schon dem Online-Handel zugerechnet, in einer Warengruppe wo das Argument "tough and feel" bisher als Eintrittsbarriere galt. Bei Gorillas ist die Banane mit ihren unterschiedlichen Reifegraden im stationären Handel und dem differenzierten Kundenblick auf diese der stärkste Artikel. Die alten Argumente zur Einordnung der Online-Eignung Beurteilbarkeit, Beschreibbarkeit und Beratungsaufwand¹4 (vgl. Abbildung 3) gelten hier nicht mehr. Auf die Einschätzung einer mäßigen Eignung von Textilien haben Zalando, AboutYou und Asos Antworten gefunden. Dieses wird bei Lebensmitteln nur zeitversetzt auch geschehen. Der Konsument springt nicht in alte Verhaltensmuster beim Einkauf von Lebensmitteln zurück. Die Karten werden völlig neu gemischt.¹5 Der Kampf um die Volumina des Wochenkaufs, des Big-Box-Trolley, ist entfacht.

¹³ Vgl. GfK Consumer Index 4/2021, S.2

¹⁴ Vgl. Zentes, 2012

¹⁵ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.18



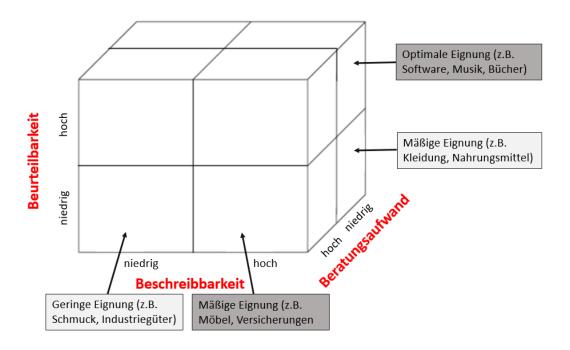


Abbildung 3: Produkteignungsmatrix Online-Handel¹⁶

Die Akzeptanz und Kundenzufriedenheit beim Konsumenten führt zur Nutzung neuer Einkaufskanäle bei Lebensmitteln.

36% der **Konsumenten in Deutschland** kaufen bereits heute Lebensmittel Online. E-Food ist im Alltag angekommen.¹⁷ Insbesondere die Zielgruppe der 30-49-Jährigen ist sehr aktiv beim OnlineKauf.¹⁸ 47% der Online-Umsätze bei FMCGs in 2020 werden in Großstädten über 100.00 Einwohner erzielt und nur 10% in Orten mit weniger als 5000 Einwohnern.¹⁹ Damit zeigt sich eine Konzentration von Angebot und Nachfrage auf die Ballungsräume. Im ländlichen Raum fehlen oft die Angebote.

70% der **Konsumenten in den USA** wollen auch nach der Pandemie weiterhin Online kaufen, 66% der Erstkunden in Westeuropa und 55% der Konsumenten in China. Ein Wechsel der Einkaufskanäle ist damit überwiegend von Dauer. Flexibilität, schnelle Warenverfügbarkeit, Zuverlässigkeit der Belieferung, Convenience, Frische, Hygiene, Qualität sowie Auswahl, Lieferkosten und Promotionen sind die wichtigsten Entscheidungskriterien. Auf der Suche nach besserem Service sind 28% der Konsumenten in Europa bereit, ihre etablierten Einkaufswege zu verlassen und den Händler zu wechseln. Die Loyalität der Konsumenten zu einer Einkaufsstätte nimmt ab.²⁰

¹⁶ Vgl. Zentes, 2012

¹⁷ Vgl. LZ, 30.7.2021, S.31

¹⁸ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.40

¹⁹ Vgl. GfK Consumer Index 4/2021, S.1

²⁰ Vgl. CH Robinson Consumer survey, October 2020; GS report November 2020; McKinsey & Company report, November 2020; McKinsey & Company Covid-19 digital sentiments survey; McKinsey & Company COVID-19 US Consumer Pulse Survey 11/9-11/13/2020



Bei Umfragen zur **Kundenzufriedenheit bei E-Food** schneidet **REWE** mit seinem Lieferservice nur noch knapp vor Amazon gut ab. Der Online-Gigant Amazon ist überraschend auch bei E-Food akzeptiert und relevant für Kaufentscheidungen. Die Promotoren machen bei REWE 40%, Amazon 38% und **HelloFresh** 23% aus. Letzterer hat sich aufgrund der hohen Preise verschlechtert trotz 90% Bioverwendern.²¹

Dieses zeigt, dass Kundenzufriedenheit nicht nur Lieferzeiten und Frische, sondern auch die Preiszufriedenheit einschließt, eine nicht zu unterschätzende Determinante. Aufgrund der eingeschränkten räumlichen Möglichkeiten die Leistungen von Amazon bei E-Food zu nutzen, ist hier ein Bias zu konstatieren. Das Image von Nonfood wird auf Food bei Amazon übertragen. Nur so sind die hohen Werte zu erklären.

Wenn die Akzeptanz und Kundenzufriedenheit des Online-Handels mit Lebensmitteln dauerhaft ist, dann kann auch der Umsatzanstieg dauerhaft sein. Also ergibt sich eine Chance für die Lieferdienste und in der Folge eine Gefahr für den etablieren stationären Handel. Die **zentrale Frage** ist allerdings, ob sich der positive Ausblick Richtung Kunde auch in den ökonomischen Rahmenbedingungen der Angreifer so bestätigen lässt. Der Umsatz ist notwendige aber keine hinreichende Bedingung für die **Profitabilität**. Nur die Rohertrags-Marge (Netto-Verkaufspreis minus Wareneinsatz) kann zur Kostendeckung herangezogen werden.

3 Ökonomische Rahmenbedingungen von Herausforderern

Mit **Ocado Ltd**. wird in diesem Kapitel ein Pure-Player mit seinen Rahmenbedingungen aus einer quantitativen Perspektive vorgestellt mit einer erfolgreichen Wachstumsgeschichte. Das zweite Unternehmen hat ebenfalls eine respektable Wachstumsgeschichte. HelloFresh SE ist aber zusätzlich schon einige Geschäftsjahre sehr profitabel. Mit Flaschenpost SE wird ein typischer Vertreter zu Beginn seiner Wachstumsstory aufgezeigt, in der Umsatzsteigerungen einhergehen mit sehr hohen Anlaufverlusten. Diese drei Unternehmen sollen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen von Angreifern auf die Etablierten herausstellen.

3.1 Beispiel Angriff durch Generalist mit Domizilprinzip: Ocado Group Ltd.

36,0% Rohertragsmarge versus 27,5% Kosten ergibt Profitabilität (nach EBITDA).

Eindrucksvoll wird dies durch **Ocado**, einem britischen Online-Supermarkt und dem weltweit größten Pure-Player in E-Food belegt²². Ocada hat in 2020 rund 2,2 Mrd. £ Umsatz realisiert. Eine Größe also, die hierzulande bei weitem von keinem Online-Anbieter realisiert wird. Für das gesamte Jahr 2020 meldet Ocado ausgehend von einer Rohertragsmarge von 34,2% einen operativen Ergebnisbeitrag (Operating Contribution) von 10,8%. Von der Rohertragsmarge sind die wesentlichen Kosten für das Betreiben eines Online-Handels, wie z.B. Lager, Kommissionierung, Auslieferung und Marketing abgezogen, also insgesamt 23,5% vom Nettoumsatz. Knapp 79% davon werden für Lagerhaltung und Anlieferungskosten aufgewendet. Im Falle von Ocado dient der operative Ergebnisbeitrag zur Deckung der Fixkosten (und der zu verrechnenden Abschreibungen) des Geschäftsmodells, sodass Ocado für das Geschäftsjahr 2020 eine EBITDA-Marge von 6,8% berichtet (vgl. Tabelle 2).

-

²¹ Vgl. LZ, 10.9.2021, S.40

²² Vgl. Ocado Group FY 2020 Results Presentation



	1.H. 2021	FY 2020	FY 2019	FY 2018	FY 2017
Retail Revenue (in Mio £)	1.319,90	2.188,60	1.618,00	1.475,80	1.346,10
Gross Margin	36,00%	34,20%	32,90%	28,80%	28,70%
CFC costs	7,90%	7,70%	9,10%	9,40%	8,80%
Trunking / delivery costs	10,00%	10,80%	12,10%	12,30%	12,50%
Other operating costs	0,60%	0,60%	0,80%	0,80%	0,70%
Marketing costs	1,20%	1,00%	1,20%	1,10%	1,00%
Fees	3,60%	3,40%	3,90%	4,10%	3,70%
Operating contribution	13,30%	10,80%	5,90%	nn	nn
GA costs	4,20%	4,00%	3,40%	3,70%	3,40%
Sum of costs	27,50%	27,40%	30,40%	23,20%	22,70%
Retail EBITDA	8,50%	6,80%	2,50%	5,60%	6,00%

Tabelle 2: Kennzahlen Ocado Group

Bei Ocado begünstigen Größenvorteile und eine effiziente operative Abwicklung das profitable Betreiben des Geschäftsmodells. Der Anstieg der EBITDA-Marge bei Ocado wird von zwei sich gegenseitig verstärkenden Entwicklungen gespeist: Erstens, dem Anstieg der Rohertragsmarge (Gross Margin) und zweitens dem mit dem Wachstum erzielten Effizienzanstieg in der logistischen Abwicklung. Die Gross Margin konnte im 1. Halbjahr 2021 auf im Lebensmittelhandel beachtliche 36,0% gesteigert werden, überwiegend durch den Wegfall von Einkaufsgebührenzahlungen an Waitrose und durch Investitionen in die Einkaufsteams. Bei den Kennzahlen zur Produktivität gibt es ein differenziertes Bild. Die Auslieferungen pro Fahrzeug je Woche (Drops per van per week/DPV) fiel auf 183 in 2020, die Kommissionierleistung pro Arbeitsstunde (Units per hour/UPH) stieg dagegen auf 172 Einheiten pro Stunde von 169.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015
DPV	183	196	194	182	176	166
UPH	169	161	163	164	160	155

Tabelle 3: Die wichtigsten Produktivitätskennzahlen von Ocado

Diese Entwicklung zeigt die kontinuierlichen Effizienzgewinne durch die Realisierung von Economies of Scale unabhängig von der Warenkorbgröße in den letzten beiden Jahren bei allerdings weitgehender Stagnation von 2016-2019 in den UPH. Hier werden die Skaleneffekte auch bei großen Betriebsgrößen im Online-Lebensmittelhandel deutlich. Die mindestoptimale Betriebsgröße mit den niedrigsten Stückkosten ist noch nicht erreicht. Zielgröße für die UPH sind 200 plus. Die DPV war jedoch mit 196 in 2019 auch schon höher. Problem ist hier die Anpassung der sprungfixen Kapazitäten an die gestiegene Nachfrage. In 98% Genauigkeit und 97% (95% in 2019) Pünktlichkeit der Lieferung an den Kunden im 1H/21, nur 0,4% Warenverlusten in 2020 gegenüber im Branchendurchschnitt von 2-3% und in der auf Algorithmen basierten Bestellmöglichkeit von über 50 Artikeln in nur 3 Minuten für den Kunden wird der erreichte hohe Grad an operativer Effizienz ebenfalls sichtbar. Gegenläufig entwickelten sich dagegen in 1H/21 die Verwaltungskosten durch langfriste Erfolgsbeteiligungen der Mitarbeiter und Marketingkosten durch neue Markenmedienkampagnen.²³

_

²³ Vgl. Ocado Group plc, 2021



Ocado bedient mit Ocado.com und Zoom mehr Einkaufsmissionen als andere Geschäftsmodelle auf dem Markt. Mit 40.000 SKUs und zusätzlich 5.000 SKUs von Marks&Spencer wird die größte Sortimentsbreite und -tiefe im Markt angeboten. Strategisch wird investiert in die Same-Day- Belieferung in weiteren Regionen in UK. Ocado Zoom in London beliefert beispielsweise Kunden mit ca. 10.000 SKUs in 60 Minuten. In Abbildung 4 werden von Ocado somit die roten Felder im Raum mit den Dimensionen Zeit und Einkaufsmission besetzt.

Nächster Tag + Am selben Tag <1h <30min Essen im Nachfüllen Volles

Bedienung des gesamten Sortiments an großen Einkaufskörben und Nachfüllpackungen auf dem britischen Lebensmittelmarkt

Abbildung 4: Bediente Shopper-Missionen von Ocado²⁴

Augenblick

Ocado kooperiert mit etablierten stationären Händlern in UK. So gibt es seit September 2020 eine Partnerschaft mit Marks&Spencer. Das zweitgrößte Lager in UK wird gemeinsam betrieben.²⁵ Marks&Spencer konnte aufgrund der erst kurz währenden Online-Kooperation den Umsatz in H1/2021 um beachtliche 10,1% gegenüber Vorjahr steigern.²⁶ Der Return ist bei Kooperationen somit sehr schnell erreichbar in dynamischen Märkten. Die Kooperationen von Ocado erstrecken sich auch auf Technologietransfers mit etablierten stationären Händlern. So stellt der schwedische Marktführer ICA auf die E-Commerce-Plattform von Ocado um in 2021.²⁷ Auf der Ocado Smart Plattform sind im 1H/2021 bereits Kroger (US), Sobeys (Kanada) und Casino (Frankreich) live. In 2022 sind Coles (Australien) und Aeon (Japan) geplant. Insofern ist das Geschäftsmodell von Ocado nicht nur als Angriff gegen die Etablierten zu sehen, sondern auch als Kooperation mit ausgewählten Partnern im Handel. Gestartet als reiner Online-Lebensmittelhändler hat sich das Geschäftsmodell gewandelt zu einem Innovationsunternehmen für die gesamte Branche. Der Innovationsvorsprung wird durch Patente der Technologien abgesichert. An den Milliardeninvestitionen von Etablierten und Start-Ups in Logistik-Hubs, Steuerung der letzten Meile und der Online-Shops wird Ocado so partizipieren. Viele Kunden sind im Gegensatz zu Ocado in diesem Geschäftsfeld nicht profitabel. In Großbritannien ist die Akzeptanz für den Online-Handel über Jahre und auch schon vor der Pandemie hoch. Für 2020 realisieren alleine Ocado und Tesco einen (Grocery-) Online-Umsatz von 9,1 Mrd. £. Im 2. Quartal ist allerdings erstmals der Online-Anteil nach langen Jahren der Steigerung gefallen auf nur noch 13% ausgehend von einem Höchstwert von 15,4% im 01/2021.

Geschäft

²⁴ Vgl. Ocado Group plc, 2021

²⁵ Vgl. LZ, 10.9.2021, S.37

²⁶ Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/halbjahreszahlen-marks--spencer-schafftbeeindruckende-wende-162466

²⁷ Vgl. LZ, 27.8.2021, S.6



Loyale Online-Shopper mit 2/3 Anteil der Online-Käufe an den Gesamteinkäufen im LEH verändern ihr Kaufverhalten nicht, die Wechselkäufer sind jedoch wieder teilweise in den stationären Handel zurückgekehrt und erhöhen hier die Frequenz.²⁸

Das Discountland Deutschland ermöglicht nur eine niedrige Rohertragsmargen bei E-Food und damit keine Kostendeckung für Vollsortimenter.

Allerdings muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass das Preisniveau für Lebensmittel in Großbritannien wesentlich höher ist, als das Preisniveau des "Discount-Landes" Deutschland und damit durch höhere Preisniveaus alleine höhere Margen realisiert werden. Der größte selbstständige REWE-Kaufmann Petz GmbH mit 35 Supermärkten und 384 Mio. € Umsatz erreicht beispielsweise in seinem besten Geschäftsjahr eine Rohertragsmarge von 26,8% in 2020 nach 25,9% in 2019 durch einen erhöhten Frischanteil.²9 Die REWE-Gruppe berichtet von einer Rohertragsquote von 22,5% für 2020 nach 25% für 2019³0. Das sind 11,7 Prozentpunkte weniger als bei Ocado in 2020. Würde man die Rohertragsquote der REWE bei Ocado ansetzen, dann läge die Operating Contribution bei minus 1 Prozent³¹ und die Fix-(Admin)-Kosten (und ggf. die Zentralkosten) könnten nicht gedeckt werden. Der Konzernabschluss der Lidl Stiftung ergibt in 2019 eine Rohertragsmarge von 25,85% und in 2020 26,6% in 2020 für Deutschland.³² Damit wäre bei gleichem Preisniveau online wie stationär und bei Verzicht auf Liefergebühren E-Food in Deutschland wirtschaftlich für die Supermärkte und Discounter nicht darstellbar.

3.2 Beispiel Angriff durch Nische mit Distanzprinzip: HelloFresh SE

66,0% Rohertragsmarge versus 55,8% Kosten ergibt Profitabilität (nach EBITDA).

Der Kochboxenlieferant HelloFresh SE als Pionier in diesem Marktsegment ist den Gewinnern der Pandemie zuzuordnen. Das Unternehmen ist mit seinem Bündel an Produkten und Services ein Problemlöser für die Zubereitung von Gerichten und hat die Pains, Gains und Jobs der Value-Proposition für seine Kundensegmente sehr gut verstanden. So ist im ersten Halbjahr 2021 der Umsatz im Jahresvergleich gewachsen um beachtliche 87,2%. Das Wachstum wurde getragen von einer Verbreiterung der Kundenbasis um 7,68 Mio. Neukunden in Q2/2021, durch die Akquisition und Konsolidierung von Tochterunternehmen und durch die Sortimentserweiterung von Add-on-Produkten. Die Kostensituation hat sich durch hohe Kapazitätsauslastungen verbessert trotz steigender Lebensmittelpreise. Die Marketingausgaben sind durch forcierte Neukundengewinnung im Jahresvergleich weiter angestiegen. Die hohe Profitabilität ergibt sich aus einer sehr hohen Rohertragsquote von 66,0% im 1H/2021. Trotz tendenziell steigender Fulfillment-Kosten kann die Profitabilität in der Mehrjahresperspektive weiter gesteigert werden, da Marketingkosten und Verwaltungskosten in Relation zum Umsatz reduziert werden konnten. Auch der Wareneinsatz als zweitgrößte Kostenposition kann kontinuierlich gesenkt werden. HelloFresh setzt auf die Integration wichtiger Wertschöpfungsprozesse in seinem Geschäftsmodell. So wird die Auslieferung an den Kunden zukünftig in Eigenregie durchgeführt. Aus dem Distanzprinzip wird das Domizilprinzip mit direktem Kundenkontakt und der Möglichkeit der Interaktion durch eigene Mitarbeiter.³³ In Q3/2021 bewirken die wiederum gestiegenen Marketingkosten von 79,8 Mio. € von 114,7 Mio. € und die höheren Einkaufskosten einen Gewinnrückgang in 2020. Verstärkt wird auch in eigene Produktionskapazitäten investiert. Wachstum kostet auch bei der erreichten Betriebsgröße Ertrag.

10

²⁸ Vgl. LZ, 20.8.2021, S.3

²⁹ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2021

³⁰ Konzernlagebericht REWE Finanz EG 2020, S. 20; durch den Einbezug von Lekkerland ist die Rohertragsmarge im Konzern gesunken

³¹ Vor Admin Kosten von 4 Prozent

³² Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2021

³³ Vgl. LZ, 26.3.2021, S.53



Die Wachstumsprognose wurde nach den Zahlen von Q3/2021 mit 1,4 Mrd. € Umsatz noch einmal nach oben angepasst. Das Wachstum wird weiterhin durch neue aktive Kunden getrieben. Der Warenkorb und die Bestellungen pro Kunde sind dagegen nur noch leicht gestiegen. 34

	1.H. 2021	FY 2020	FY2019	FY2018
Retail Revenue	2.997,90	3.749,90	1.809,00	1.279,20
Procurement costs	1.020,0 (34,0%)	1.276,7 (34,0%)	640,5 (35,4%)	475,6 (37,2%)
Fulfilment costs	1.176,6 (39,2%)	1.422,1 (37,9%)	652,0 (36,0%)	454,3 (35,5%)
Gross Margin	801,4 (26,8%)	1.056 (28,1%)	518,5 (28,6%)	349,3 (27,3%)
Marketing costs	431,4 (14,4%)	469,7 (12,5%)	405,2 (22,4%)	330,1 (25,8%)
GA Costs	105,0 (3,5%)	155,5 (4,1%)	137,1 (6,7%)	102,0 (8,1%)
Retail EBITDA	305,4 (10.2%)	473,1 (12,6%)	15,7 (0,9%)	-69,5 (5,4%)
Retail EBIT	265,0 (8,8%)	425,9 (11,4%)	-25,8 (1,4%)	-68,0 (5,3%)

Tabelle 4: Finanzkennzahlen HelloFresh³⁵

3.3 Beispiel Angriff durch Nische mit Domizilprinzip: Flaschenpost SE

31,6% Rohertragsmarge versus 68,8% Kosten ergibt hohe Verluste

Flaschenpost konnte mit den insgesamt 33 Tochtergesellschaften und 19 Hubs in 2019 YtY ein hohes Umsatzwachstum verzeichnen aufgrund neuer Logistikstandorte (plus 10) und höherer Umsätze der bestehenden Standorte. Die Wachstumsstrategie kann nur durch finanzielle Mittel von außen durch Fremdkapitalgeber oder Investoren finanziert werden, da der Cash-Flow negativ ist. Es wird weiterhin mit Anlaufverlusten gerechnet. Im Lebenszyklus eines Hubs steigt die Rohertragsmarge je Standort geplant an bis zur Profitabilität. Im letzten Jahresabschluss 2019 sind die Verluste nicht weit entfernt von den Umsätzen. Auch der Cash-Flow ist deutlich negativ und erfordert Finanzmittel von den Investoren. Die operative Führung wird von der Produktion und den bisherigen Handelsaktivitäten getrennt.³⁶

	FY2019	FY2018
Retail Revenue (Mio. €)	93,18	nn
Gross Margin (in Mio. €)	29,47	11,0
Procurement costs	63,71 (68,4%)	nn
SGA	47,9 (51,5%)	13,5
Marketing costs	15,94 (17,1%)	nn
Retail EBITDA	-71,2 (-76,3%)	-21,3
Retail EBIT	-70,0 (-75,1%)	-21

Tabelle 5: Kennzahlen Flaschenpost SE in Mio. €³⁷

³⁴ Vgl. https://ir.hellofreshgroup.com/download/companies/hellofresh/Quarterly%20Reports/DE000A161408-Q3-2021-EQ-D-00.pdf: Lebensmittel Zeitung, 02.11.2021

³⁵ Vgl. ebd.

³⁶ Vgl. LZ, 5.2.2021, S.14

³⁷ Vgl. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2021



Aus den veröffentlichten Geschäftszahlen der **Oetker-Gruppe** lassen sich die Schätzungen eines Kaufpreises von ca. 800 Mio. € für Flaschenpost bestätigen. Gerade in diesen neuen Geschäftsmodellen werden Wachstumschancen für den zweitgrößten Lieferanten des LEH in Deutschland gesehen.³⁸ Nach dem Kauf wurde Flaschenpost mit Durstexpress fusioniert. Die stärkere Marke Flaschenpost wurde für den einheitlichen Marketingauftritt gewählt.³⁹ Der Fokus liegt dabei auf dem umfangreichen FMCG-Sortiment inklusive Frische- und Tiernahrung nach positiven Markttests. Von alternativer Ernährung bis zu vegan werden auch Nischen gezielt bedient. Hier wird bewusst der Wettbewerb um den Big-Trolley-Einkauf gesucht. Der Mindestbestellwert für eine kostenfreie Lieferung von 25,- € ist bei Getränken leicht zu erreichen. Die Angebotspreise in KW 42/2021 liegen jedoch über denen der Supermärkte und der SB-Großfläche.⁴⁰ Ein Kernsortiment aus Trockensortiment und Drogerie wird an allen 170 Standorten angeboten, um die Verbundwirkung beim Kauf von Getränken zu nutzen. Die Ware wird vom Großhändler Bünting geliefert. Gezielt wird der Wettbewerb mit Picnic und knuspr angegangen. Im Heimatmarkt Münster umfasst das Warenangebot 3000 Artikel mit Obst, Gemüse, Frische und Tiefkühlkost.⁴¹ Schließlich sollte nicht unerwähnt bleiben, dass Flaschenpost in der Ausrichtung B2B vor B2C verfolgt.

Oetker steht als Beispiel für die Neuausrichtung von Markenartiklern. Mit Direct-to-Consumer (D2C) wird der etablierte Handel umgangen. Seit 2018 hat die Oetker-Gruppe mit **Belvini** bereits einen eigenen Wein-Online-Shop. Neben Weinen werden als Randsortimente auch Spirituosen, Erfrischungsgetränke, Feinkost, Konserven, Kaffee, Gewürze, Snacks und viele weitere Supermarktkategorien verkauft. Ab 75,- € werden die Lieferkosten erlassen. Der Versand erfolgt im Distanzprinzip über DHL.⁴² In den USA sind **Pepsico** und **Heinz** bei Food bekannte Vertreter für diesen Trend.⁴³

4 Zentrale Herausforderungen für E-Food

Für Online-Geschäftsmodelle im deutschen Markt ergeben sich aus diesen Rahmenbedingungen drei zentrale Herausforderungen, die in diesem Kapitel dargestellt werden:

- 1. eine die Rohertrags-Marge steigernde Sortiments- und Preispolitik,
- 2. eine effiziente Abwicklung des Lieferdienstes,
- 3. ein Multi-Channel-Ansatz und zusätzliche Services.

4.1 Fokus Rohertrag

Zentral für den Handel ist seine Fähigkeit, attraktive Sortimente zu bilden. Die Sortimentsbildung ist schon immer die Kernleistung eines Händlers. Dies ist auch bei E-Food der Dreh- und Angelpunkt, den Kunden einen Grund für den regelmäßigen Besuch der Website und für Bestellungen zu geben. Und schließlich muss das etablierte Einkaufsverhalten hierzulande überwunden werden.

Bei E-Food sind wesentlich größere Warenkörbe als in stationären Formaten realisierbar und auch erforderlich für die Profitabilität.

Nimmt man die durchschnittlichen Einkaufsbeträge als Indikator des Verhaltens, so werden einem die zu überwindenden Hürden bewusst. So liegen die Einkaufsbeiträge beispielsweise im Lebensmitteldiscounter bei rund 21,- € (vgl. Abbildung 5).

³⁸ Vgl. LZ, 18.6.2021, S.16

³⁹ Vgl. LZ, 22.1.2021, S.12

⁴⁰ Vgl. https://www.flaschenpost.de/lebensmittel

⁴¹ Vgl. LZ, 7.5.2021, S.8

⁴² Vgl. Belvini.de GmbH, 2021

⁴³ Vgl. LZ, 7.5.2021, S.89



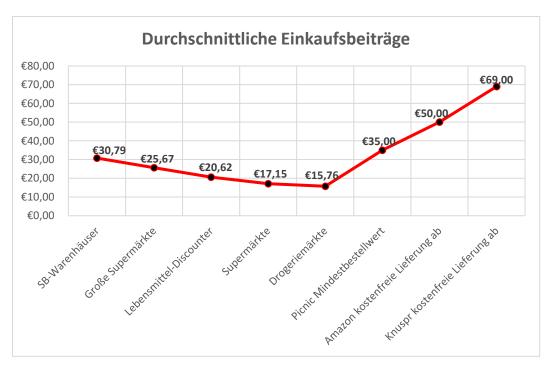


Abbildung 5: Durchschnittliche Einkaufsbeiträge in 2020

Die von den Lieferdiensten geforderten Bestellwerte liegen weit über den Durchschnitts-Bons. So liegt beispielsweise bei Amazon in Kooperation mit tegut die kostenfreie Lieferung bei 50,- € - für kleinere Bestellungen ab 20,- € wird eine Liefergebühr von 3,99 € fällig. Das sind immerhin knapp 20 Prozent des Durchschnitts-Bons, die bei Discountern realisiert werden. Die Zielgröße von knuspr für den Warenkorb beträgt 80,- €.⁴⁴ Da der Durschnitt so seine "Tücken" hat, ist klar, dass die Online-Lieferdienste auf den Einkaufsanlass des gebündelten Wochenendeinkaufs abzielen.

Die Beispielunternehmen aus Kapitel 3 erreichen sehr hohe durchschnittliche Warenkörbe:

- Ocado Group: 137 £ (2020), 106 £ (2019), 107 £ (2018), 107 £ (2017), 108 £ (2016), 111 £ (2015)
- HelloFresh (Konzern): 51,3 € (Q3/21), 50,2 € (Q2/21), 53,7 € (Q2/20)

Diese Beispiele von Online-Warenkörben zeigen das Potential bei unterschiedlichen Einkaufsmissionen, aber auch, dass es hier kein kontinuierliches Wachstum gibt und die Händler von der Pandemie sehr unterschiedlich profitiert haben. So ist der Warenkorb bei Ocado um 29,2% in 2020 YtY gestiegen.⁴⁵

E-Food muss durch Regionalität und Nischen eine Differenzierung im Sortiment schaffen.

Ein reines Spiegeln des Angebotes des stationären Handels kann schon alleine wegen der größenbedingten Einkaufsnachteile nicht ausreichend sein. Die sich herausbildenden Erfolgsfaktoren Regionalität und Spezialitäten sind stärker zu bespielen. Den Kunden zu überraschen, ihn geradezu zum Stöbern und Entdecken einzuladen, ist ein dritter Erfolgsfaktor. Dies gelingt beispielsweise den Discountern in ihren wöchentlichen Nonfood-Angeboten mit Vorankündigungen von drei Aktionstagen in der Werbewoche. Die Kombination dieser drei Faktoren schafft die Voraussetzung, sich nicht an den Preisniveaus der Discounter und Sortimentstiefen der Super-Märkte messen zu lassen. Die Einkaufsfunktion muss dabei freilich den Spagat zwischen Versorgungs- und Entdeckungsangeboten hinbekommen. Auch die Lieferanten sind aufgefordert, stärker den Gedanken der Lieferfähigkeit ihrer Waren abzusichern.

_

⁴⁴ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.42

⁴⁵ Vgl. https://www.ocadogroup.com/sites/ocado-corp-v2/files/investors/Annual%20Report%20LP/Ocado%20Group-Annual%20Report%202020.pdf



Dennoch kann an dieser Stelle nicht ausgeblendet werden, dass ein reiner Online-Händler Größennachteile hat, die sich auch insbesondere bei den Aktionsrhythmen und den damit einhergehenden Aktionspreisen sowie Werbekostenzuschüssen der Industrie nachteilig auf Durchschnittspreise auswirken werden. Dies gilt allerdings primär bei den nationalen Industrie-Marken.

4.2 Fokus Effizienz im Sortiment

Die wesentlichen Entscheidungsparameter, die auf die Effizienz des Online-Handels wirken, sind das Administrieren der Angebotsseite und seiner Funktionen, wie zum Beispiel eine dynamische Preispolitik oder personalisierte Angebote beim "Stöbern". Die Customer Experience wird entscheidend von dem bequemen und einfachen Bedienen und Suchen der Website abhängig sein. Zusammenstellen und Transparenz der Warenkörbe und Darstellung der vergangenen Bestellungen und Preisentwicklungen sowie die Absprache von Lieferbedingungen (z.B. Mindestbestellwert, Liefergeschwindigkeit, Liefergebühr oder All-In-Angebote) und Lieferankündigungen runden den Added Value des Online-Dienstes für den Kunden ab.

Die Logistik mit Lieferfenster, Tourenplanung und Click&Collect definiert die Effizienz bei E-Food.

Fraglos ist das Entscheidungsfeld der Logistik der zentrale Hebel für die Effizienz eines Online-Systems. Geschwindigkeit, personalisierte Angebote und Entsprechung der Kunden-Wünsche wirken dem Effizienzziel entgegen. Im Online-Handel kristallisieren sich drei logistische Versprechen heraus:

- 1. Das ist zum einen die Anlieferung der Bestellungen nach einem **Zeitraum** von z.B. drei Stunden. Die Einhaltung eines solchen Versprechens setzt die Kontrolle der gesamten Lieferkette und Anlieferung voraus. Dies beinhaltet auch die dazu notwendige logistische Infrastruktur und einen eigenen Fuhrpark. Erprobt werden solche Modelle bevorzugt in Ballungsgebieten.
- 2. Das zweite Versprechen nimmt Kunden auf fest definierte Touren auf. Dieses Modell ist eine dreistufige modular aufgebaute Logistikkette, wie sie etwa Picnic in den Niederlanden und nun auch in Nordrhein-Westfalen betreibt. Die Glieder der Kette sind ein Logistik-Zentrum, bestandlose Umschlagspunkte (Hubs), standardisierte Lieferwagen mit adressatengerecht kommissionierten Bestellungen und einer fest definierten Tour. Nur Kunden, die Touren zugeordnet werden, können in das System aufgenommen werden. ⁴⁶ In 2020 wurden mit dem "Milchmann-Prinzip" 470 Mio. € Umsatz erzielt. Damit ist Picnic noch in der Nische, aber interessant für die Top 4 als Investoren. EDEKA bekam vor der Schwarz Gruppe den Zuschlag für eine Beteiligung. ⁴⁷
- 3. Schließlich können Kunden auch beim dritten Online-Modell den Warenkorb bestellen und ihn dann in einem Markt abholen. Diese Form, ein **Click&Collect** -System wird beispielsweise auch von der REWE neben dem eigenen Lieferservice angeboten. Nach Einschätzung der GfK ist jedoch selbst während der Pandemie von den Konsumenten in Deutschland Click&Collect im Vergleich mit anderen Ländern in Europa nur zögerlich angenommen worden. Für etablierte Händler wäre diese Form von E-Food relativ kostengünstig und flexibel einzusetzen.⁴⁸

Schließlich können auch **technologische Entwicklungen**, wie vollautomatische Läger (vgl. Abbildung 6 zu Fulfillment-Optionen) oder auch Drohnenanlieferung, die logistische Abwicklung begünstigen, wenngleich hier ein wenig Zukunftsmusik mitschwingt. Auch die schnell anwachsende Datenbasis wird Effizienzgewinne in der Sortimentszusammenstellung und Warenbevorratung mit sich bringen.

⁴⁸ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.43

_

⁴⁶ Wegen dieser auch als "Milchmann" bezeichneten Konzeption liegt der Mindestbestellwert bei Picnic mit 35,- € vergleichsweise niedrig

⁴⁷ Vgl. LZ, 27.8.2021, S.6



- 1. **Customer Fulfillment Centre (CFC):** In der Regel ein großes, zentralisiertes Zentrum, das in der Lage ist, ein großes Sortiment zu lagern und große Bestellmengen zu bearbeiten. Es ist in der Lage, Kunden in weiten geografischen Gebieten sowohl über Direktlieferungen als auch über die Auslieferung auf dem Landweg zu bedienen.
- 2. **Mini CFC**: Zentralisierte Fulfillment-Zentren kleineren Formats, die ein breites Produktsortiment vorhalten und in der Lage sind, Kunden in einem begrenzten geografischen Gebiet zu 100 % direkt zu beliefern und große Mengen an Bestellungen am selben Tag zu bearbeiten.
- 3. **Mikro-Fulfillment-Center (MFC):** MFCs zeichnen sich in der Regel durch kleine Standorte und ein im Vergleich zu CFCs reduziertes Sortiment aus und bedienen ein kleines Einzugsgebiet mit kurzen Lieferzeiten. Sie können innerhalb von Städten eingesetzt werden und dienen der unmittelbaren Belieferung.
- 4. **In-Store-Fulfillment (ISF):** Manuelles Fulfillment in den stationären Geschäften, manchmal unterstützt durch Software, um effizientere Pick Walks und Auftragskonsolidierung zu ermöglichen. ISF ist für Hauszustellung und Abholung geeignet.
- 5. **Outsourcing an Dritte:** Ein Kunde bestellt bei einem Einzelhändler seiner Wahl, und seine Einkäufe werden über einen Einkaufsdienst eines Dritten geliefert. ⁴⁹

Abbildung 6: Überblick über Fulfillment-Möglichkeiten bei E-Food

Ungeachtet der Lieferversprechen zum Kunden hin zeigen sich drei Online-Systeme, die im Wettbewerb zueinanderstehen. Das sind Systeme, die primär auf das Betreiben der **Bestellplattform** ausgerichtet sind. Oder Systeme, die das Lieferantenmanagement und den Einkauf, z.B. dem **Großhandel** überlassen. Schließlich Systeme, die als **autarkes Online-Handelssystem** aufgestellt sind. Beispiele sind **getnow.de**, **picnic.de** oder knuspr.de bzw. **gurkerl.at** in Österreich. Die Abbildung "Wettbewerb der Online-Systeme" gibt einen Überblick.⁵⁰

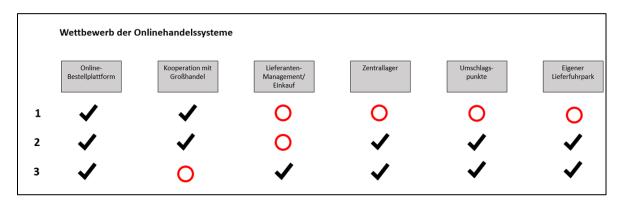


Abbildung 7: Wettbewerb der Online-Systeme

⁵⁰ Eigene Darstellung

,

⁴⁹ Vgl. Ocado Group plc, 2021, S.28



4.3 Fokus Multi-Channel und Service

Multi-Channel Ansätze von Etablierten mit Deutschland als Heimatmarkt

Die REWE ist im Bereich E-Food Vorreiter bei den Etablierten.

Eine nicht unwesentliche Facette im Online-Handel mit Lebensmitteln sind eigene Lieferdienste der Etablierten, allen voran die REWE mit ihren Lieferdiensten **REWE.de** oder die EDEKA mit **Picnic.** Das REWE Online-Angebot gibt es in Städten mit mehr als 50.000 Einwohnern. Differenziert wird in den Abholservice ohne Mindestbestellwert, Abholung in 3 Stunden und dem Lieferservice mit Lieferung zum Wunschtermin montags bis samstags von 7-22 Uhr. Die Liefergebühren werden differenziert nach Liefertermin, Bestellwert und Postleitzahl und nicht wie bei vielen andern Anbietern von E-Food pauschalisiert. Zur Neukundengewinnung werden nicht hohe Rabatte gewährt, sondern bei der Erstbestellung der Wegfall der Gebühren.⁵¹ In der Strategie ist neben der Stärkung der Wahrnehmung von Preis/Leistung der weitere Ausbau von E-Food bei der REWE an erster Stelle.⁵² Der Player No.1 bei E-Food ist in Deutschland somit kein Angreifer, sondern ein Etablierter.

Der Lebensmittel-Onlinedienst wird bei der REWE durch Investitionen in neue Logistikhubs gestärkt. Anfang November haben 20 Logistikzentren zusammen mit 1250 Abholstationen in den stationären Formaten sowie mit den Warengruppenspezialisten **ZooRoyal** und **Weinfreunde** ein Umsatzwachstum YtY von über 50% erzielt. 2022 sind weitere 4 Auslieferungsläger geplant. Damit werden mit dem Filialnetz bestehende Infrastrukturen genutzt und Synergien geschaffen. In 2021 ist in zwei mittelgroßen Städten bedingt durch die hohe Nachfrage von Belieferung auf Abholung umgestellt worden, was die Flexibilität zwischen den Distributionskanälen zeigt. Mit der Minderheitsbeteiligung an Flink kommt eine weitere Option ins Spiel, die insbesondere für kleinere Städte aufgrund niedriger Fixkosten eine Alternative darstellen kann. Nach Schätzungen erreicht REWE in 2020 413 Mio. − 500 Mio. € Umsatz mit E-Food (=0,55-0,66% vom Gesamtumsatz).⁵³

Die Top-Player im LEH sind auch bereit Kurskorrekturen vorzunehmen und sich strategisch neu auszurichten. Der Marktplatz REWE.de wird nach dem Start in 2018 zum Jahresende 2021 aufgegeben. Das Geschäftsmodell sollte zu Beginn Kooperationen mit Händlern ermöglichen gegen eine Umsatzprovision. Partner zum Start waren Premiumfood-Händler wie **Dallmayer** und **Käfer**, um damit das Angebot im Leistungsspektrum nach oben abzurunden. Partner in 2021 sind dagegen nur Nonfood-Händler mit ergänzendem Sortiment rund um Küche und Haushalt.⁵⁴ Auch nach 3 Jahren ist der Break-Even-Punkt selbst bei einer Plattform nicht erreicht worden. Die digitalen Ressourcen werden in der Gruppe umverteilt.⁵⁵ Hier zeigt sich die Problematik von etablierten Händlern doppelte Netzwerkeffekte auf Plattformen zu nutzen. Einige wenige Anbieter von Kochzubehör werden nicht die benötigten Teilnehmerzahlen generieren. Bei der Problematik der letzten Meile experimentiert die REWE mit autonom fahrenden Automaten.⁵⁶

EDEKA reagiert auf den Angriff des Etablierten REWE mit sehr unterschiedlichen Strategien.

Mit der Investition der **EDEKA-Gruppe** bei **Picnic** mit über 300 Mio. € und dem gemeinsamen Einkauf über das Einkaufsbüro Everest wird das zukünftige Engagement bei E-Food deutlich. Diese strategische Ausrichtung wird auch begründet mit dem drohenden Einstieg von Wettbewerbern, den es zu verhindern bzw. abzuwehren gilt.

⁵¹ Vgl. REWE Markt GmbH, 2021a

⁵² Vgl. REWE-Zentralfinanz EG, 2020

⁵³ Vgl. LZ, 5.11.2021, S.4

⁵⁴ Vgl. REWE Markt GmbH, 2021b

⁵⁵ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.6

⁵⁶ Vgl. LZ, 15.10.2021, S.27



Die mitentscheidenden selbstständigen Kaufleute der EDEKA würden durch Picnic keine Umsatzverluste und damit keinen Kanalwechsel der Kundschaft beobachten.⁵⁷ Sukzessive werden die Regionalgesellschaften der EDEKA als Großhändler in ihrem Verkaufsgebiet genutzt. Die Beteiligung der EDEKA Region Rhein-Ruhr an Picnic wird auf die nationale Ebene verlagert und der Einstieg bei Picnic International BV ist erfolgt. Die EDEKA geht somit ins europäische Ausland, ein sehr ungewöhnlicher Schritt des nationalen Champions. Picnic hat die Umsätze von 2017 bis 2020 von 44,4 Mio. € bis auf 470 Mio. € (=0,77% vom Gesamtumsatz der EDEKA-Gruppe) sehr beeindruckend mehr als verzehnfacht, allerdings den Verlust auch von 48,4 Mio. € auf 72,8 Mio. € in 2019 ausgeweitet. ⁵⁸

Der Einstieg in den Online-Handel kann für die Etablierten damit auch ein Gewinn von Marktanteilen von den anderen Etablierten bedeuten. Als Lieferant für Lieferdienste kann der Handel von den neuen Playern profitieren, ohne groß ins Risiko zu gehen. Es wird jedoch zu Umsatzrückgängen in den stationären Formaten kommen ab einem E-Food-Anteil von 10%. In der Folge werden Verkaufsflächen zunehmend unrentabel und werden zurückgebaut. Der LEH würde der Entwicklung im Nonfood-Handel zeitversetzt folgen.⁵⁹ Mit einer räumlichen Ausweitung des Lieferangebotes auf bis zu 50% der Haushalte in Deutschland von Picnic wird der Wettbewerb mit REWE intensiver. Der Wettbewerb ist hier dann ein regionaler oder sogar lokaler. Picnic hat 2018 in Nordrhein-Westfalen begonnen. Die Umsatzziele sind mit 1 Mrd. € in 2021 und 5 Mrd. € bis 2026 sehr ambitioniert und eine deutliche Ansage an den Wettbewerb. Der Break-Even ist bei einer Belieferung von 6-10 Kunden je Stunde mit dem Shopping-Trip wöchentlicher Großeinkauf gegeben, damit wird aber noch keine Profitabilität erreicht.⁶⁰

Ausgewählte EDEKA-Kaufleute bieten Belieferung und Click&Collect an. Über **shop.edeka** findet die Verknüpfung mit den jeweiligen Marktseiten statt. Die Liefergebühren hängen vom Lieferort und dem gewünschten Zeitpunkt ab. 6,95 € ist dabei ein normaler Wert im ländlichen Raum mit einer oft langen letzten Meile.⁶¹ Das Olivia-Projekt als technische Lösung für E-Food aus dem eigenen Haus (in der Region Minden: Paul-Projekt) ist für die selbstständigen Kaufleute der EDEKA nicht interessant. Hier werden zusätzliche Kosten und Erträge nicht im Einklang und eine Kannibalisierung mit dem stationären Kanal gesehen. Der Warenkorb müsste über 100,- € liegen und entspricht damit nicht dem üblichen Big-Trolley-Vorratskauf der Kunden.⁶² Nur in 35 EDEKA-Märkten ist der Online-Shop über die Plattform Olivia beziehbar. Die Kaufleute sehen eine fehlende Unterstützung durch die Zentrale und gehen teilweise individuelle Partnerschaften mit Anbietern wie **Wolt** ein. An dem Geschäftsmodell von Picnic wird nicht unmittelbar partizipiert und damit das Wachstum bei E-Food nicht genutzt. Es gibt keine Kooperation mit den etablierten Kaufleuten, sondern nur mit der Zentrale in Hamburg.⁶³

Die EDEKA-Regionen gehen auch durchaus eigene Wege. So beteiligt sich **EDEKA Südwest** mit 10% am Lieferdienst **Bringman** und sichert sich Exklusivität in der Zusammenarbeit. Die Investition ist mit 1 Mio. € überschaubar. 50 selbstständige Kaufleute und auch Regiebetriebe bieten diesen Einkaufsservice über eine App an. Die Leistungen sind vergleichbar mit **Instacart** in den USA. Kommissioniert wird auf der stationären Fläche. Die Lieferzeiten werden in mehrstündigen Zeitfenstern angeboten, um Lieferungen zu bündeln. Mit der Beteiligung wird durch die Region eine Alternative zu Picnic aufgezeigt.⁶⁴

⁵⁷ Vgl. LZ, 08.10.2021, S.6

⁵⁸ Vgl. LZ, 21.5.2021, S.4

⁵⁹ Vgl. LZ, 30.7.2021, S.33

⁶⁰ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.1

⁶¹ Vgl. Edeka Zentrale Stiftung & Co. KG, 2021

⁶² Vgl. LZ, 7.5.2021, S.28

⁶³ Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/wolt-kooperation-edeka-kaufleute-hadern-mit-online-strategie-162549

⁶⁴ Vgl. LZ, 26.11.21, S.1



Man könnte die unternehmerische Motivation der beiden Supermarkt-Giganten EDEKA und REWE unter zwei Aspekten zusammenfassen: Der Kunde erwartet einen zusätzlichen Service, den er gelegenheitsorientiert abrufen kann.

Von dem Plus-Erbe **Bringmeister** hat EDEKA sich getrennt. Der Neueigentümer Rockaway Capital ist sicherlich nur eingestiegen, um das Geschäftsmodell zu puschen und nach einigen Jahren wieder zu verkaufen. Neues Kapital steht allerdings nach der Übernahme nicht zur Verfügung, wodurch die Expansion entscheidend gebremst wird. Die Warenbeschaffung läuft allerdings weiterhin über die EDEKA, zumindest in den nächsten 3 Jahren. Umsatzziel ist für 2021 die 100 Mio. Euro-Grenze nach 58 Mio. € in 2020. Die Belieferung soll innerhalb von 3 Stunden erfolgen. ⁶⁵ Bringmeister sieht die Differenzierung durch flexible Lieferfenster von 1 Stunde zwischen 6-24 Uhr mit Same-Day-Belieferung, durch das gesamte EDEKA-Sortiment inklusive 2000 gut&günstig-Artikel mit Discountpreisen und 1000 Bio-Artikeln. Der Mindestbestellwert ist mit 40,- € klar auf den Big-Trolley-Einkauf gerichtet. Kleinere Aufträge sind auch gegen Lieferkosten nicht möglich. ⁶⁶

Die größte Bekanntheit haben die Lieferdienste der Etablierten. Quick-Commerce holt schnell auf bei jüngeren Zielgruppen.

In der Studie zu E-Food in Deutschland des Marktforschers Appino GmbH sind die bekanntesten **Lieferdienste** diejenigen der Etablierten mit REWE 75%, real 40,4% und EDEKA 24 35,3% neben **Amazon fresh** mit 44,1% und HelloFresh mit 66,3%. Nicht überraschend sind die Schnell-Lieferdienste zum Zeitpunkt der Umfrage im Sommer nur wenig bekannt, wie Gorrillas mit 9,4%, **Getnow** mit 4% und Flink mit 5%.⁶⁷ Noch hatten hier die Etablierten einen Vorsprung und können Bekanntheit, Kundenzufriedenheit und Image in Kaufabsichten und Umsätze auch für E-Food lenken. Im Vergleich mit dieser Studie zeigt eine wenn auch nicht repräsentative Umfrage im Umfeld der DHBW Heilbronn im November 2021 bereits einige Monate später (vgl. Abbildung 8) in der Tendenz einen besonders hohen Anstieg der Bekanntheit der Quick-Commerce-Anbieter bei jüngeren Zielgruppen wie GenY und GenZ und damit der kaufkräftigen Kunden von morgen. Bei der breiten Darstellung in den Medien und den hohen Investitionen ins Marketing und hier insbesondere Social Media ist das Ergebnis nicht verwunderlich.

Welche Onlinelebensmittelanbieter - und Foodlieferdienste kennen Sie?

Mentimeter

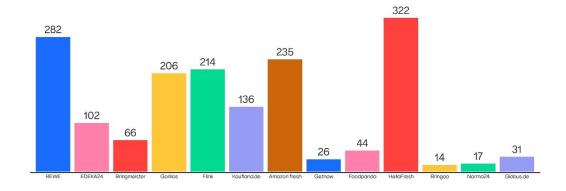


Abbildung 8: Bekanntheit von Online-Lebensmittelanbietern

⁶⁵ Vgl. LZ, 4.6.2021, S.10; LZ, 7.5.2021, S.8

⁶⁶ Vgl. Bringmeister.de, 2021

⁶⁷ Vgl. E-Food-Deutschlandstudie 2021



Die Discounter gehören bei E-Food nicht zu den Innovatoren oder Early Adopters.68

Die Schwarz Gruppe ist durch eine sehr heterogene Herangehensweise bei E-Food mit hohem Experimentiergrad geprägt. Lidl Polen hat Click&Collect in Polen getestet, aber sogar noch in der Hochzeit der Pandemie Ende 2020 bereits wieder eingestellt.⁶⁹ Verkauft werden im Online-Shop unter **lidl.de** in Deutschland nur noch Wein, Spirituosen und Tiernahrung. Beworben wird eine Sortimentstiefe von 2000 Weinen und Spirituosen. 70 Kaufland hat mit seinen Aktivitäten mehr Erfolg. In Polen wird so über den Partner Everli in 34 Städten ein Sortiment von 6000 SKUs angeboten, welches in wenigen Stunden bereitgestellt wird. Die Bezahlung erfolgt ganz normal im Markt. Begonnen hatte Kaufland mit nur 1200 Artikeln. In 60 Kaufland-Märkten gibt es ein entsprechendes Click&Collect-Angebot. In 2020 lag der Durchschnittsbon in Polen als wesentliche Determinante der Profitabilität 74% höher als im stationären Handel.⁷¹ Damit wird eine wesentliche Größe für den Fokus auf den Rohertrag bespielt. In den USA wird die Auslieferung bei Lidl von 80 Filialen innerhalb einer Stunde komplett an Dienstleister (Shipt/ Boxed) vergeben ohne Investitionen und Risiko für Lidl.⁷² Kaufland hat im Frühjahr auch die Plattform real.de unter Kaufland.de integriert. Investiert wurden in diese Plattform 105 Mio. €. Hier bieten über 5000 Händler 25 Mio. verschieden Nonfood-Artikel an. Food soll nach Unternehmensangaben auch über die Plattform nicht angeboten werden. Das Umsatzvolumen der Partnerfirmen liegt über 1 Mrd. € und bereits in 2023 soll die Übernahme profitabel arbeiten.⁷³ Auf der Plattform finden sich derzeit jedoch mit Kaffee, Süßwaren, Tee und wie bei Lidl Wein und Spirituosen auch Food-Warengruppen.⁷⁴ Deutlich wird die strategische Ausrichtung in der Schwarz Gruppe, Food wird bis auf Nischen in der Zukunft stationär verkauft.

Aldi ist mit seiner Online-Strategie in Deutschland Nachzügler. Nord und Süd beginnen nach "Aldi liefert" erst im Herbst mit einem eigenen gemeinsamen Online-Shop und auch nur mit den Nonfood-Warengruppen Elektronik, Lifestyle und Freizeit. Der Umfang ist mit 60-80 Artikeln und bis zu 120 vor Weihnachten sehr überschaubar. Damit sollen die Hygienefaktoren Lieferzeit und Warenverfügbarkeit verbessert werden. Vom Long-Tail-Ansatz mit einem Verkauf von Nischenartikeln in großer Anzahl ist da keine Spur. Bereits Ende Oktober ist jedoch die Artikelanzahl weit erhöht worden. Food ist weiterhin aber nicht im Angebot. Angekündigt war die neue Ausrichtung bereits Anfang des Jahres. Es mussten jedoch erst die IT-Voraussetzungen geschaffen werden. Artikelinformationen sind bereits angelegt und abrufbar. Der Wettbewerber Lidl hat im E-Commerce mehr als 10 Jahre Erfahrungsvorsprung gegenüber Aldi. Das Online-Bild von Aldi passt zu dem Gesamtbild sinkender Umsätze und Marktanteile.

Die Auslandstöchter von Aldi reagieren schneller auf die Umsatzverluste in der Pandemiezeit und geben die Taktzahl vor. Aktuell hat **Hofer** wie **Aldi Süd** "Aldi liefert" im Programm mit Ende Oktober nur 72 lieferbaren Nonfood-Artikeln im Streckengeschäft.⁸⁰ Hofer investiert in einen eigenen Online-Shop für Lebensmittel inklusive Belieferung der letzten Meile. ⁸¹ Begrenzt auf Wien wird in Kooperation mit dem Lieferdienst **Roksh** als Personal Shopper über einen eigenen Online-Shop das Sortiment bestehend aus 3000 SKUs innerhalb einer Stunde ausgeliefert.

⁶⁸ Vgl. Einteilung im Innovationsprozess Rogers, 2003, S.281

⁶⁹ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.10

⁷⁰ Vgl. https://www.lidl.de/c/weine/s10006418

⁷¹ Vgl. LZ, 9.7.2021, S.8; LZ. 21.5.2021, S.6

⁷² Vgl. Lidl US, 2021

⁷³ Vgl. LZ, 26.2.2021, S.8

⁷⁴ Vgl. Kaufland E-Commerce GmbH, 2021

⁷⁵ Bedingt durch die Lieferprobleme bei Nonfood ist die Angebotsvielfalt stark reduziert worden, der Haushaltshandzettel KW45/2021 hat nur noch 29 Artikel im Angebot, in KW 46/2021 nur 24 Artikel.

⁷⁶ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.4

⁷⁷ Vgl. Aldi E-Commerce GmbH & Co. KG, 2021

⁷⁸ Vgl. LZ, 19.2.2021, S.1

⁷⁹ Vgl. LZ, 4.11.2021

⁸⁰ Vgl. Hofer, 2021

⁸¹ Vgl. LZ, 20.8.2021, S.6



Der Mindestbestellwert beträgt 39,- € und die Liefergebühr reicht von 2,90 bis recht hohe 6,90 €.82 In UK wird bei Aldi mit Click&Collect das ganze Sortiment angeboten. Geworben wird mit den Argumenten Schnelligkeit, Preis, Flexibilität bei der Bestellung, umweltfreundlicher Verpackung und Frische der Artikel.83 Das Umsatzwachstum YtY ist mit 10,6% in 2020 im Vergleich zu den Wachstumsraten anderer Händler allerdings eher gering ausgefallen.84 Im Frühjahr 2021 wurden bei Aldi Spanien und Aldi Portugal die Belieferung durch **Glovo** in 30 Minuten in einigen Filialen getestet. Glovo arbeitet je Land mit unterschiedlichen Etablierten zusammen, mit Kaufland in Rumänien, in Spanien, Frankreich und Italien mit **Carrefour**.85 Glovo liefert in aktuell 24 Ländern aus insgesamt 99.000 Restaurants/ Schnellrestaurants in Innenstädten und Apotheken sowie Supermärkten. Die Kundenbasis wird mit 4,3 Mio. angegeben.86 Diese Kundenkontakte werden sich im Wettbewerb als wichtigstes Asset bei der Belieferung herausstellen.

Der Discounter **Penny** zeigt sich in dem Marktsegment E-Food experimentierfreudig. Getestet wird mit dem Lieferdienst **Bringoo** die Belieferung aus den Filialen an den Kunden analog Instacart in Berlin, Köln und Hamburg mit Kommissionierung durch den Lieferdienst inklusive einer eigenen Self-Checkout-Lösung in der App. Die strikte Kostenorientierung zeigt sich bei hohen Liefergebühren von 2,90 €, einem reduzierten Lieferfenster von 11-16 Uhr und einer längeren Lieferzeit von 45 Minuten. Aktionen bei der Neukundengewinnung wie der Wegfall der Liefergebühren und ein fehlender Mindestbestellwert sprechen dagegen wieder gegen eine Kostenreduktion.⁸⁷ Click&Collect ist als Option für den Kunden bei Penny auch möglich. Auch selbstständige Händler des REWE Formates **Nahkauf** testen mit Bringoo. Bringoo bündelt verschiedenste lokale Handelsformate von Blumenläden, Apotheken bis hin zur Gastronomie. Auch Tests in Kleinstädten sind relativ innovativ. Die Warenkörbe liegen bei dieser Kooperation mit 35-50 € wie auch bei anderen E-Food-Anbietern weit über dem stationären Bon von 16-17 € bei Penny.⁸⁸ Im Penny Online-Shop werden neben zahlreichen Nonfood-Warengruppen nur Weine angeboten.⁸⁹

Auch ohne eigene Lieferdienste spielen die etablierten Händler mit Multi-Channel-Strategien bei E-Food mit. So konnte **Norma** den E-Commerce-Umsatz von 2020 mit 50 Mio. € (=1,25% vom Gesamtumsatz) auf geschätzte 75 Mio. € in 2021 erhöhen. **Norma24** wird intern wie ein Ländereintritt gesehen. Bei den 30.000 Artikeln im Angebot dominiert Nonfood, aber mit dem eigenen Wein-Online-Shop⁹⁰ sieht Norma besonders gutes Potential mit dem Länderfokus Italien. Gezielt wird hier nach dem Long-Tail-Ansatz eine Nische bedient. In der Summe können die Umsätze in der Nische durchaus interessant sein. ⁹¹ Fulfillment-Aufgaben werden sukzessive in Eigenregie übernommen. ⁹²

Der C+C-Handel hat als Bezugsquelle der Lieferdienste an Bedeutung gewonnen.

Transgourmet mit seiner Tochter **Selgros** beliefert **Foodpanda** in Berlin und profitiert damit auch von einem neuen Vertriebskanal für Eigenmarken und auch Markenartikel. Hier wird aber die Normalität der Kundenbeziehung betont und nicht von einer Kooperation gesprochen. Die Lieferdienste bedienen sich bei der Warenbeschaffung nicht bei den Etablierten im LEH, sondern bei den Etablierten im C+C-Handel. Gorillas kauft im Großhandel bei REWE noch bis Ende 2021 1500-1700 Artikel ein und muss sich dann eine neue Bezugsquelle suchen nach dem Einstieg von REWE beim Wettbewerber Flink. Hier wird aber die Normalität der Kundenbeziehung betont und nicht von einer Kooperation gesprochen. Die Lieferdienste bedienen sich bei der Warenbeschaffung nicht bei den Etablierten im C+C-Handel.

⁸² Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/hofer-hofer-startet-lebensmittelzustellung-in-wien-162474

⁸³ Vgl. Aldi Stores Limited, 2021

⁸⁴ Vgl. LZ, 15.1.2021, S.6

⁸⁵ Vgl. LZ, 9.4.2021, S.10

⁸⁶ Vgl. Glovo, 2021

⁸⁷ Vgl. Penny Markt GmbH, 2021a

⁸⁸ Vgl. LZ, 13.8.2021, S.27

⁸⁹ Vgl. Penny Markt GmbH, 2021b

⁹⁰ Vgl. Norma24 Online-Shop GmbH Co. KG, 2021

⁹¹ Vgl. Anderson, Chris. *The long tail*. Nieuw Amsterdam, 2013.

⁹² Vgl. LZ, 8.10.2021, S.4

⁹³ Vgl. LZ, 15.10.2021, S.4

⁹⁴ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.10



Hier zeigt sich der Weg hin zu exklusiven Liefervereinbarungen mit dem Wettbewerb zwischen den einzelnen Wertschöpfungsketten. Alternativ werden für Gorillas Transgourmet, **Metro**, EDEKA und C+C ins Gespräch gebracht. Für die Etablierten aus dem C+C-Lebensmittelhandel ergeben sich neue indirekte Absatzchancen bei B2C.

Die Metro hat zahlreiche Kooperationen mit Schnell-Lieferdiensten (360hyper in Portugal, Everli in Italien, **SberMarket** in Russland) und investiert in eigene Dark-Stores ihrer neuen Großmärkte im Auslandsmarkt Russland. Nach einer erfolgreichen Testphase soll angepasst an das Online-Marktvolumen in ausgewählten Regionen und Städten expandiert werden. In Polen werden von der Landestochter **Makro** in Kooperation mit dem Postdienstleister **Inpost** Lebensmittel in 60 Minuten ausgeliefert. Zielgruppe sind **Horeca**-Kunden. Nach der Testphase in Warschau ist ein landesweites Angebot angestrebt. Das Sortiment ist mit 10.000 SKUs sehr viel größer als bei den B2C-Geschäftsmodellen von Wettbewerbern.

Regionale Etablierte investieren in Multi-Channel.

Auch **Globus** spielt im dynamischen russischen Markt mit. Acht Globus-Warenhäuser haben eigene Online-Shops, davon vier zusätzlich Click&Collect. Aus allen 18 Standorten wird mit den Lieferdiensten **iGoods** und SberMarket aufgeliefert. Aber alle Pure-Player im Markt schreiben nach wie vor hohe Verluste. ⁹⁸ Im deutschen Markt ist Globus erst spät zu Markttests bereit. Alternative Modelle für einen Lieferdienst in Eigenregie und mit Partnern sollen dabei gegeneinander laufen. ⁹⁹ Einen langen Atem gibt es nicht, der Lieferservice muss mittelfristig profitabel arbeiten. Zusätzlich soll das Angebot bei Click&Collect ausgebaut werden von bisher sechs Standorten auf dann zehn. Bisher umfasst Online einkaufen nur die Vorbestellung von Präsenten und Partybedarf sowie einen Buch-Online-Shop mit 485.000 SKUs und kostenfreier Lieferung ab 25,- €. ¹⁰⁰ Diese Investitionen laufen parallel mit den hohen Aufwendungen für die Übernahme der real-Häuser. Mit 500 Mio. € für das Geschäftsjahr 2021/22 sind die Investitionen bei Globus auf Rekordniveau. ¹⁰¹ Click&Collect umfasst über 15.000 Artikel. Der Mindestbestellwert ist für die SB-Großfläche mit 15,- € niedrig. Die Servicegebühren betragen 1,99 € mit Kundenkarte und 2,99 € ohne. ¹⁰² Bei der Auslieferung von Speisen aus der Gastronomie arbeitet Globus ab November 2021 mit **Lieferando** zusammen. ¹⁰³

Am Beispiel von Globus zeigt sich der hohe Bedarf an finanziellen Mitteln bei den Etablierten, um zeitgleich Übernahmen und Store Erosion zu meistern sowie bei E-Food mitzuhalten. Die Budgets werden dabei nicht immer aus dem Cash-Flow zu finanzieren sein. Bei Etablierten steigt die Verschuldung. Fremdkapitalgeber sind bei Aktivitäten mit roten Zahlen allerdings nicht sehr geduldig. Zusätzlich steigen branchenfremde Investoren mit Beteiligungen an etablierten Händlern ein. Auffällig sind hier die Beteiligungen bei den eher wirtschaftlich kriselnden Händlern wie Metro, **Dia**, Casino und **Sainsbury**.¹⁰⁴ Diese Investoren werden eine Neuausrichtung initiieren. Der Druck auf die Zahlen wird dadurch ungleich größer als bei eigenfinanzierten neuen Geschäftsfeldern.

Bünting als regionaler Player betreibt mit **Mytime** einen Online-Shop und liefert bundesweit per Paketdienst aus seinem Vollsortiment inklusive Frische und Tiko. Die Versandkosten sind mit 5,90 € in Deutschland sehr hoch. Einen Mindestbestellwert gibt es nicht. Gezielt wird mit der Zeitersparnis von 13,5 Stunden je Monat und Haushalt für den Einkauf von FMCGs geworben. ¹⁰⁵

⁹⁵ Vgl. LZ, 18.6.2021, S.6

⁹⁶ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.6

⁹⁷ Vgl. LZ, 9.7.2021, S.8

⁹⁸ Vgl. LZ, 25.6.2021, S.10

⁹⁹ Vgl. LZ.net, 20.10.2021

¹⁰⁰ Vgl. Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG, 2021b

¹⁰¹ Vgl. LZ, 22.10.2021, S.8, 29

¹⁰² Vgl. Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG, 2021a

¹⁰³ Vgl. LZ, 26.11.2021, S.4

¹⁰⁴ Vgl. LZ, 8.01.2021, S.8

¹⁰⁵ Vgl. Bünting E-Commerce GmbH & Co. KG, 2021



Bei der Kommissionierung gibt es eine Kooperation mit dem branchenfremden Online-Reifenhändler **Delticom**.¹⁰⁶ Aufgrund der hohen Lieferkosten und der langen Lieferzeit wird dieses Angebot im Wettbewerb nicht bestehen können. Unter **combi.de** wird getreu dem Multi-Channel-Ansatz Click&Collect über 13.000 Artikel angeboten.¹⁰⁷ **Famila Nordost** der Bartels-Langness-Gruppe bietet in ausgewählten Märkten einen Lieferservice an.¹⁰⁸

Etablierte	E-Food B2C	Click&Collect	Quick-Commerce	Großhändler- funktion
REWE	REWE.de	ja	Flink	Flink, Gorillas
EDEKA	Pignic.de	z.T über shop.edeka	-	Bringmeister
Schwarz	Lidl.de (Wein)	Kaufland (PL)	Shipt/Boxed Lidl (USA)	-
Aldi/Hofer	-	UK ja	Glovo (ES/PT)	-
Penny	Penny.de (Wein)	ja	Bringoo	-
Norma	Norma24 (Wein)	-	-	•
Globus	Vorbestellservice unter globus.de	Ja (RUS), z.T. in D	iGoods/Sbermarket (RUS)	-
Bünting	Mytime.de	combi.de	-	Flaschenpost
Bartels-Langness	z.T. unter famila- nordost.de	-	Wuplu	Flink (regional)
Transgourmet/ Selgros	-	-		Foodpanda
Metro	-	-	Inpost (PL)	-

Tabelle 6: Überblick über Kanäle und Kooperationen der Etablierten

Multi-Channel-Ansätze von ausgewählten Etablierten mit ausländischen Heimatmärkten zeigen Vorgehensweise und Hemmnisse.

Die etablierten Händler aus dem Ausland nutzen wie die **Migros** die Möglichkeit ohne Investitionen in Standorte den Konsumenten zu erreichen. Dadurch bekommen die Etablierten im LEH weitere Wettbewerber aus dem Ausland mit großer Ressourcenbasis, die bisher stationär den Markteintritt nur bedingt gewagt haben. Das bestehende Geschäftsmodell von Migros in der Schweiz mit **Digitec Galaxus** wird auf Deutschland übertragen. Die Umsätze in der Schweiz liegen mit 1,6 Mrd. € noch weit über denen in Deutschland mit nur 35 Mio. €. Derzeit werden über Galaxus nur Nonfood-Artikel verkauft. Nach Markteintritt werden sukzessive die Fulfillment-Kapazitäten ausgeweitet. Diese werden gemietet und reduzieren damit den Kapitalbedarf deutlich. Die letzte Meile wird nach dem Distanzprinzip DHL überlassen. Der Fokus wird gelegt auf Interaktion mit dem Kunden und eigene Bewertungssysteme. ¹⁰⁹ In der Schweiz hat die Migros den E-Food Umsatz um 31% YtY auf beachtliche 3 Mrd. CHF gesteigert und erreicht einen beachtlichen Umsatzanteil von 10% an den Unternehmensumsätzen. Die Plattform Digitec Galaxus trägt mit 1,7 Mrd. CHF mehr als die Hälfte zum Online-Umsatz bei. ¹¹⁰

¹⁰⁶ Vgl. LZ, 4.6.2021, S.10

¹⁰⁷ Vgl. LZ, 24.4.2020

¹⁰⁸ Vgl. Famila-Handelsmarkt Kiel GmbH & Co. KG, 2021

¹⁰⁹ Vgl. Galaxus Deutschland GmbH, 2021; LZ, 1.01.2021, S.41

¹¹⁰ Vgl. LZ, 22.1.2021, S.6



In Polen ist der Marktführer im Discount **Biedronka** unter der neuen Marke **Biek**¹¹¹ in die Schnell-Belieferung in einigen ausgewählten Großstädten eingestiegen. Auch hier wird das neue Angebot in Kooperation mit dem Lieferdienst Glovo eingeführt. Bisher ermöglichte diese Zusammenarbeit eine Belieferung in 31 Städten direkt aus den Filialen mit einer Kommissionierung durch den Händler und einer Lieferzeit von 60 Minuten. Dadurch konnte Biedronka im E-Food die Marktführerschaft in Polen erreichen, und das als kostenorientierter Discounter. Das Sortiment für die ultraschnelle Lieferung ist discountgerecht mit 1200 SKUs relativ bescheiden. Mit 15 Minuten Lieferzeit ist die Leistung nicht ganz bei den 10 Minuten, die andere Quick-Commerce-Anbieter anstreben und wohl auf Dauer auch schwierig erreichen können. Die Belieferung erfolgt nicht aus dem Filialnetz. Es wird mit 15 Micro-Hubs eine komplett neue Infrastruktur aufgebaut. Insgesamt entspricht diese neue Ausrichtung der Strategie neues Wachstum durch höherwertige Eigenmarken und Convenience-Orientierung zu gewinnen. Bei 3100 Filialen und einer hohen Verdichtung ist organisches Wachstum stationär limitiert. Genutzt wird der Rückzug von Tesco aus Polen und das damit freiwerdende Marktvolumen. Marktvolumen.

Einige etablierte Lebensmittelhändler wählen auch eine hybride Strategie wie beispielsweise Carrefour. Neben dem Aufbau eines eigenen Quick-Commerce-Lieferdienst mit 1000 SKUs und nur 15 Minuten Lieferzeit werden auch Beteiligungen an Gründungen wie dem Lieferdienst **Cajoo** eingegangen. E-Food-Umsätze sind in Q3 2021 YtY um 19% gestiegen, im Vergleich zu 2019 um 100%. E-Food-Umsätze sind in Q3 2021 YtY um 19% gestiegen, im Vergleich zu 2019 um 100%.

Ahold Delhaize kündigt Mitte November den Börsengang der Online-Tochter Bol.com für 2022 an. Bol.com ist der größte Online-Händler in den Niederlanden mit einem Umsatz von 4,3 Mrd. € in 2020 und prognostiziert 5 Mrd. € in 2021. Der Break-Even wird für 2025 mit dann noch einmal verdoppeltem Umsatz angepeilt. Neben Digitalisierung und Nachhaltigkeit wird Multi-Channel als drittes Differenzierungspotential im Wettbewerb gesehen.¹¹⁷

Tesco hatte in 2020 ambitionierte Pläne den Umsatz mit **Tesco.com** von 3,7 Mrd. € auf 6,2 Mrd. € zu verdoppeln. Dieses soll über eine Erhöhung der wöchentlichen Bestellungen von 600 Tsd. auf dann 1,5 Mio. erreicht werden. Damit wäre der Umsatzanteil von E-Food bei Tesco dann nicht mehr 9% wie in 2020, sondern 16%. Unter Vollkostenrechnung ist E-Food jedoch auch nach dem Start in 1999 immer noch defizitär. Sowohl Erfahrungskurveneffekte als auch Größeneffekte, die üblichen Treiber im LEH, reichen nicht aus. Der starke Wettbewerb mit Amazon in diesem Geschäftsfeld führt zu Überlegungen, analog Prime mit der Clubcard Plus ebenfalls kostenlose Lieferungen anzubieten. Damit würde dann jedoch ein wesentlicher Hebel der Profitabilität entfallen und ob der höhere Warenkorb dieses auffangen kann, ist fraglich. Ein sehr großes Problem ergibt sich schon in 2020 durch das Fehlen von 10.000 Kommissionierern und 3000 Fahrern.¹¹⁸ Tesco hat im Geschäftsjahr 2020/21 7,3 Mrd. € Umsatz erreicht, 77% Wachstum YtY und damit die Erwartungen sogar übertroffen. Trotzdem muss Tesco mit durch die Pandemie und den Brexit begründeten Ertragsproblemen auch als Marktführer mit einem Marktanteil von 27,1% kämpfen. Die E-Food-Aktivitäten sollen weiter forciert werden. Hier wird jedoch von Experten eine negative Umsatzrendite von 4% geschätzt gegenüber plus 5% im stationären Geschäft ein Delta von 9 Prozentpunkten. Zur Senkung der Fixkosten wird weiter in die Digitalisierung und Click&Collect (inzwischen Anteil von 25% an den digitalen Umsätzen) investiert.

¹¹¹ Vgl. Jeronimo Martins Polska S.A. 2021

¹¹² Bisherige Tests in Heilbronn ergaben hier meist Überschreitungen der Lieferzeit von 10 Minuten

¹¹³ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.10

¹¹⁴ Vgl. LZ, 9.7.2021, S.8

¹¹⁵ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.4

¹¹⁶ Vgl. Carrefour, 2021

¹¹⁷ Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/omnichannel-visionen-ahold-delhaize-plant-boersengang-fuer-bol.com-162480

¹¹⁸ Vgl. LZ, 4.9.2020, S.10



Im Tesco-Express-Format liegen die Preise 7-8% über den restlichen Betriebstypen. Für Convenience wird damit stationär eine Preisprämie verlangt, ein weiterer möglicher Hebel für die Profitabilität auch bei E-Food. E-Food ist auch Convenience. Bestimmte Kundengruppen zahlen dafür.

Unter **Whoosh** wird von Tesco in einem Feldexperiment Quick-Commerce getestet, allerding nur mit einer Lieferzeit von 60 Minuten und einer Auswahl aus 1700 besonders beliebten Artikeln. Der Mindestbestellwert ist 40,- £ bei Belieferung und 25,- £ bei Click&Collect. Für Aufträge mit weniger Umsatz wird eine Gebühr von 4,- £ verlangt.¹¹⁹ In London ist dabei die Wettbewerbsintensität in diesem Marktsegment mit sechs Anbietern besonders hoch.¹²⁰ Ende Oktober wurde von Tesco eine Partnerschaft mit Gorillas angekündigt. In einem Pilotprojekt werden aus Mini-Hubs (MFC) in stationären Formaten von Tesco die Kunden durch Gorillas beliefert. Durch die Kooperation nutzen beide Partner die Stärken des anderen: Tesco die Kundenbasis und Technologie/App von Gorillas und Gorillas das große Sortiment, die 3400 Standorte in Kundennähe und die Kundenbasis von Tesco. Marktführer bei Quick-Commerce und Marktführer im LEH passen zusammen: "Get your Tesco favorites in minutes". Größe und Skalierung zieht sich scheinbar an. Die Etablierten können ihre zu großen Verkaufsflächen so optimal nutzen.¹²¹ In Frankreich ist Gorillas im Zuge seiner Internationalisierung eine strategische Partnerschaft mit der Casino-Gruppe eingegangen.¹²²

Bei **Asda** sehen die neuen Eigentümer Wachstum im digitalen Handel und verteilen Mitarbeiter von stationären auf digitale Formate um. Die Kommissionierung erfolgt in der vorhandenen Infrastruktur der Filialen. Auslieferungsläger für E-Food werden geschlossen. Wöchentlich werden 850 Tsd. Bestellungen abgewickelt. Die Gebühren für Click&Collect reichen von 0,50 bis zu 3,50 £ mit Belieferung in vier Stunden am gleichen Tag. Schnelligkeit kostet Geld und wird bezahlt vom Kunden. Die Kommissionierung erfolgt in der vorhandenen Infrastruktur der Filialen. Auslieferungsläger für E-Food werden geschlossen. Wöchentlich werden 850 Tsd. Bestellungen abgewickelt. Die Gebühren für Click&Collect reichen von 0,50 bis zu 3,50 £ mit Belieferung in vier Stunden am gleichen Tag. Schnelligkeit kostet Geld und wird bezahlt vom Kunden.

Walmart in den USA setzt bei der Belieferung von Kunden auf Technologieeinsatz auf der letzten Meile. Getestet wird ein autonomer Lieferservice in Kooperation mit Ford, mit der Zielsetzung, die Logistik zu optimieren und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Der Kunde wünscht Next-Day und Same-Day-Belieferung. Auch in der Kommissionierung wird vermehrt von Walmart auf Technologie gesetzt. An den Filialstandorten werden Mini-Hubs eingerichtet, die automatisch mit KI-Unterstützung im Ware-zu-Mann-Prinzip bei den Schnelldrehern arbeiten. Die KI lernt aus den Bestellungen die optimale Lagerplatzzuordnung. Mitarbeiter übernehmen aber nach wie vor Frische, Langsamdreher und sperrige Ware. Auch in der Abholung bei Click&Collect soll die Warenübergabe automatisiert werden. Mit einer Rohertragsmarge von nur 24,9% und operativen Kosten von 21,2% sind die Margen im Gesamtgeschäft von Wal-Mart bereits sehr gering im Vergleich zu den Angreifern Ocado und HelloFresh. Die Wachstumsrate von E-Commerce ist allerdings mit 97% sehr hoch. Es bleibt bei E-Food das Thema Wachstum versus Profitabilität.

Plattformen können Warenströme zum Kunden bündeln.

Kroger setzt in den USA nach einer zweijährigen Testphase von Quick-Commerce auf die strategische Kooperation mit Instacart unter **Kroger Delivery Now**. Die Partnerschaft geht zurück auf 2017. Der Kunde bekommt aus einer Auswahl von 25.000 SKUs die Lieferung unter 30 Minuten. Erreicht werden durch das Netzwerk von 2.700 Filialen 50 Mio. Haushalte in den USA mit dem neuen Service. Der Mindestbestellwert liegt nur bei niedrigen 10,- U\$. 128

¹¹⁹ Vgl. Tesco.com, 2021

¹²⁰ Vgl. LZ, 30.7.2021, S.8; LZ, 16.4.2021, S.10

¹²¹ Vgl. gorillas.io, 28.10.2021

¹²² Vgl. LZ, 5.11.2021

¹²³ Vgl. LZ, 5.3.2021, S.10

¹²⁴ Vgl. Asda, 2021

¹²⁵ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.41

¹²⁶ Vgl. LZ, 5.2.2021, S.38

¹²⁷ Vgl. Walmart Inc. 2021

¹²⁸ Vgl. The Kroger Co. 2021



Durch die Zusammenarbeit kann die Technologie, der Kundenstamm und das im Mai 2021 eingeführte Lieferfenster von 30 Minuten von Instacart genutzt werden. ¹²⁹ Instacart ermöglicht über seine Plattform die Lieferung aus 55.000 Einzelhandelsgeschäften in 5.500 Städten in Nordamerika. Unter anderem werden die Warenströme von Walmart, **Costco**, **Target**, **Best Buy**, **Sephora**, **Sagewax** und Eleven gebündelt. ¹³⁰

Kompetenz bei E-Commerce konkurriert mit Kompetenz bei Lebensmitteln.

Und darüber hinaus gilt es, sich gegen den Online-Giganten Amazon aufzustellen. Amazon mit der Größe seines etablierten Marktplatzes könnte ein echtes Gegengewicht zu den Etablierten sein. Amazonfresh.de könnte mit langem Atem seinen 2017 in Deutschland eingeführten Lieferdienst Zeit zur Entwicklung geben. Ein Quersubventionierung des Lieferdienstes ist wahrscheinlich. Die Bewertung des "neuen" Lebensmittelanbieters fällt allerdings noch zurückhaltend aus. So stellt Lionel Souque, CEO der **REWE Group**, in einem Interview fest, "technologisch werden wir nie besser sein als Amazon, aber bei frischen Lebensmitteln haben wir deutlich mehr Erfahrung und Kompetenz".¹³¹ Wie schon eingangs festgestellt wurde, die Rahmenbedingungen sind gut. Nach eigenen Hochrechnungen könnte Amazonfresh.de in 2022 die 1 Mrd. Grenze knacken¹³². Nur zur Einordnung, wenn EDEKA um drei Prozent wächst, sind dies alleine rund 1,8 Mrd. € Mehrumsatz.

Multi-Channel und E-Food ist bei Etablierten Pflicht oder Marktanteile werden verloren gehen.

Die Profitabilität und Rentabilität von E-Commerce als alleiniges Kriterium für den wirtschaftlichen Erfolg zu sehen, wird in der Diskussion schon länger kritisch gesehen. Abseits der Profitabilitätsbetrachtung findet aber auf jeden Fall Wertschöpfung durch die Lieferdienste statt. Casino begründet so den Einstieg in die Kooperation mit Gorillas "um von der Wertschöpfung zu profitieren". 133 Auch wenn nicht wie im alten Geschäftsmodell Geld verdient wird, droht die Gefahr von Kundenabwanderungen, reduzierten Kundenkontakten und geringerem Einkaufsvolumen. Der Online-Vertriebskanal ermöglicht eine völlig neue Kundenorientierung, Kundeninteraktion, erbringt auch Marketingleistungen für die stationären Betriebstypen und hat Vorteile bei Kundenbindungs- und Loyalitätsprogrammen. Der Rückgang der klassischen Printwerbung im Handel aufgrund mangelnder Kundenakzeptanz insbesondere bei jüngeren Zielgruppen macht eine Budgetneuausrichtung notwendig. 134 Die Kunden wollen "Channel-Hopping", ein Cross-Channel-Management ist dabei notwendig, um die Hürden für den Kunden möglichst gering zu halten. 135 Die Kunden springen zwischen den Kanälen abhängig von Produkteigenschaften, soziodemographischen Merkmalen, Lebensstilen, Einstellungen, Kaufsituation und Internetaffinität. Räumliche Faktoren und das Einkommen spielen dagegen keine Rolle. 136

Online-Handel ermöglicht auch eine bessere Versorgung des ländlichen Raums mit FMCGs.¹³⁷ Zentral für den Erfolg ist die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und der Aufbau einer Vertrauensbasis durch die Personalisierung von Leistungen.¹³⁸ Damit sind wir bei den klassischen Vorteilen von Multi-Channel: personalisierter Service zu geringen Kosten, Aktualität bei Information und Kommunikation, höhere Kundenloyalität, Einblick in die Kaufhistorie und größere Marktpräsenz.¹³⁹

¹²⁹ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.43

¹³⁰ Instacart, 2021

¹³¹ F.A.Z., 14.10.2017

¹³² Wegen der mangelnden Datenlage ist bei dieser Einschätzung ein "Schuss" Spekulation dabei

¹³³ Vgl. LZ, 12.11.2021, S.8

¹³⁴ Vgl. Heinemann, 2015, S.65

¹³⁵ Vgl. Heinemann, 2010, Seite V.

¹³⁶ Vgl. Wiegandt et al., 2018, S.247ff.

¹³⁷ Vgl. Mensing/Neilberger, 2019, S.2ff.

¹³⁸ Vgl. Heinemann, 2020, S.35ff.

¹³⁹ Vgl. Levy/Weitz, 2010, S.66ff.



Multi-Channel ist nur dann erfolgreich, wenn der Kunde im Handel alle Kanäle mit ihren spezifischen Leistungen kennt und dann auch nutzt. Die Kanäle müssen dabei aufeinander abgestimmt sein und dem Kunden bei Waren und Informationen Verknüpfungen ermöglichen.¹⁴⁰ Insofern sind die neuen Vertriebskanäle, ob Milchmannprinzip oder Quick-Commerce, in einem **Multi-Channel-Ansatz** Pflicht und nicht die Kür, um die Abwanderung von Kunden zu verhindern.

5 Die neue Online-Landkarte

Das Spielfeld der Online-Anbieter wird sich zukünftig dreiteilen. Die **Etablierten** werden im Sinne eines integrierten Multi-Channel-Angebotes einen Lieferdienst auch in der Perspektive anbieten müssen. Ein Click&Collect-System ist dabei auch ein Vorteil, den die Pure-Player nicht anzubieten hätten.

Neue ultraschnelle Lieferdienste übernehmen die letzte Meile finanziert durch Risikokapital.

Ergänzt werden diese Angebote durch **Lieferdienste**, die auf Geschwindigkeit in der Belieferung setzen. In der Pandemie 2020 sind neue E-Food-Anbieter auf den Markt gekommen, die die Entwicklung stark beschleunigt haben. Investoren außerhalb des Handels haben seit 2014 insgesamt 5,1 Mrd. € an Risikokapital zur Verfügung gestellt für Investitionen in 44 Schnelllieferdienste. In 2021 sind davon 3,5 Mrd. € in den ersten neun Monaten investiert worden. Zu beobachten ist eine Verlagerung der Finanzinvestitionen von handelsfernen Akteuren weg von den Plattformen hin zu Quick-Commerce in den letzten zwei Jahren. Durch aggressives Marketing wird versucht, möglichst schnell die nötige Skalierung zu erreichen. Die Bewertungen der Unternehmenswerte sind dabei außerhalb bisher bekannter Maßstäbe für Händler. Im Nonfood-Handel wurden in der Vergangenheit viele oft nicht einmal besonders erfolgreiche Online-Händler aufgekauft und in deren Geschäftsmodell integriert. Bei E-Food kaufen sich die Etablierten auch in neue Geschäftsmodelle ein, wobei hier Kooperationen ohne Kapitalbeteiligung dominieren. In den USA wird der Markt für Quick-Commerce bereits auf 20-25 Mrd. U\$ Umsatz in 2021 geschätzt. 143

Der Konsument sucht neben Bequemlichkeit ohne feste Lieferfenster, Schnelligkeit der Belieferung und die Gewissheit der Lieferung. Je nach Studie werden bis zu 70% der Kaufentscheidungen im LEH am POS getroffen, ein großes Potential für Lieferdienste mit der Möglichkeit von kurzfristigen Entscheidungen und Spontankäufen. Anbieter wie Gorillas, **gopuff**, **Getir** und **Yandex** fordern dabei die klassischen Händler heraus. **Quick-Commerce** kommt dem Wandel im Einkaufsverhalten bei den Shopping-Trips entgegen.

¹⁴⁰ Vgl. Schramm-Klein, 2012, S.432

Vgl. LZ, 15.10.2021, S.55, LZ, 12.11.2021, S.8, https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/interview-mit-patrick-mueller-sarmiento-quick-commerce-ist-keine-eintagsfliege-162560
 Vgl. Heinemann, 2015, S.113

¹⁴³ Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/ultraschnelle-lieferung-getir-ist-in-den-usa-gestartet-162465





Abbildung 9: Flink Store und Prof. Dr. Stephan Rüschen

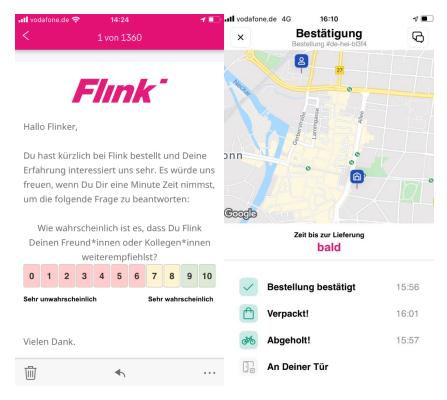


Abbildung 10: Bestellbestätigung Flink

Vorratskäufe werden ersetzt durch bedarfsgerechte Lieferungen von Schnelldrehern. Der Handel übernimmt hier die Lagerfunktion der Haushalte. Es wird auch für den stationären Fan Kauf- und Lebenssituationen geben, wo Lieferdienste einen vielleicht auch nur temporären Nutzen haben. Für junge Leute wird für den Shopping-Trip 4 nach Nielsen (siehe Box S.4) **QUICK MEAL & SNACKS** (Spontaner, impulsiver "Feierabend"-Einkauf) Quick-Commerce neben Trinkhalle, Kiosk, Hamburgerketten, Späti, Imbiss und Tankstelle ein alternatives Angebot sein.

27

¹⁴⁴ Vgl. Locher, D. LZ, 24.9.2021, S.3



Hier entsteht ein Wettbewerbsökosystem zwischen Proximitykanälen, die um den spontanen Einkauf konkurrieren in räumlicher Nähe zu Wohnen und Arbeiten. Der Angriff ist damit weniger gegen die Etablierten mit der Shopper-Mission Big-Box-Trolley gerichtet. Die REWE mit **Lekkerland** als Lieferant für die Proximitykanäle würde hier Umsätze an Quick-Commerce verlieren.

Die Beteiligung an Flink belegt die Bereitschaft der REWE auch das Thema Geschwindigkeit investiv mit abzudecken. Betont wird von der REWE beim Einstieg aber die unternehmerische Eigenständigkeit von Flink. Hennte sich relativ schnell von seinem bisherigen Lieferpartner, der Bartels-Langness-Gruppe. Die REWE trennt sich ebenfalls von Gorillas bereits nach kurzer Zeit. Die Zusammenarbeit hatte erst im Frühjahr 2021 begonnen. Gorillas hatte dabei kein großes Interesse an den Handelsmarken der REWE gehabt mit eher geringen Margen für den Lieferdienst. Darin zeigt sich die kurze Haltbarkeitszeit von Kooperationen. Bartels-Langness ging daraufhin eine neue Kooperation mit dem Lieferdienst **Wuplu** ein. Dieser sucht den Wettbewerb über ein mit 5000 SKUs relativ großes Sortiment, flexible Lieferfenster und – optionen. Bis auf das Verkaufsgebiet von Bartels-Langness erfolgte die Umstellung bei Flink auf das REWE Sortiment. Eine direkte Konkurrenz zum eigenen Lieferdienst wird durch Preisgleichheit verhindert. Die Differenzierung erfolgt durch die Lieferzeit und das Sortiment zum Teil. Das Leistungsversprechen von Flink ist: "Wir liefern Dir Deine Lebensmittel inklusives frisches Obst und Gemüse in Bio-Qualität direkt nach Hause. Innerhalb von 10 Minuten und zu Supermarkt-Preisen." Auch Discounter nutzen die schnellen Lieferdienste als Dienstleister. So hat Biedronka in Polen eine Partnerschaft mit dem Lieferdienst Glovo und differenziert sich damit gegenüber den Wettbewerbern im Discountsegment. He

Bei den Lieferdiensten sind die etablierten Händler als Großhändler in einer Zwischenphase bis hin zum eigenen Warengeschäft mit im Boot. Auch Markteintritte aus dem Ausland, wie gopuff aus den USA, versuchen die Warenversorgung über die Großhändler sicherzustellen. gopuff gehört zu den Lieferdiensten mit langer Historie. 2013 bereits gegründet, werden Food und Medikamente zum Festpreis von 1,95 US\$ in 450 Regionen ausgefahren. Bei der Expansion werden auch kleinere Lieferdienste übernommen. Die Waren in 30 Minuten an den Kunden geliefert. Nach geplanten Anlaufverlusten wird bei gopuff nach 18 Monaten der Break-Even-Punkt erreicht. Über Werbeangebote werden Zusatzerträge generiert. Erwartet wird eine Konsolidierung im derzeit noch stark fragmentierten Markt. Die Finanzierung durch Investoren außerhalb des Handels dominiert wie Softbank bei gopuff. Von der Organisationsstruktur gibt es Ähnlichkeiten mit dem Markteintritt von Amazon. Die Finanzierung der Großhändler außerhalb des Handels dem Markteintritt von Amazon.

Getir aus der Türkei verzichtet auf einen festen Kooperationspartner und bezieht die Ware vorerst aus dem Großhandel für den regionalen Berliner Markt. Zukünftig sollen lokale Bezugsquellen direkt eingekauft werden und zentral über einen Europaeinkauf die nationalen Lieferanten und internationalen Konsumgüterkonzerne. Geliefert werden aus Mini-Hubs 1500 Artikel zu einem Mindestbestellwert von 10,-€ in ca. 10 Minuten.¹52 Das Sortiment umfasst neben Convenience-Produkten und Frische auch Randsortimente wie Hygieneartikel und Tiernahrung.

Unrentable Kleinstbestellungen sollen von vornerein vermieden werden. Zur schnellen deutschlandweiten Expansion soll ein Franchisemodell beitragen. Diesen Weg schlagen andere Lieferdienste nicht ein, die die Prozesse gerne selber in der Hand behalten. Der Franchisenehmer darf die Investitionen in die Dark-Stores selber stemmen und die Kommissionierung übernehmen.¹⁵³

 $^{^{145}}$ Schließlich wird mit dieser Beteiligung Gorillas flankiert

¹⁴⁶ Vgl. LZ, 4.6.2021, S.1

¹⁴⁷ Vgl. LZ, 9.4.2021, S.6

¹⁴⁸ Vgl. LZ, 3.9.2021, S.4

¹⁴⁹ Vgl. LZ, 27.8.2021, S.6

¹⁵⁰ Vgl. Handelsblatt GmbH, 31.07.2021

¹⁵¹ Vgl. LZ, 8.10.2021, S1,3

¹⁵² Vgl. Getir, 2021

¹⁵³ Vgl. LZ, 2.7.2021, S.12



Hier stellt sich die Frage, welche Anreize gesetzt werden, um Investitionen und hohen Fixkosten zu tragen. An dem Markteintritt von Getir wird sich zeigen inwieweit Erfahrungskurveneffekte aus bereits sechsjähriger Tätigkeit im Wettbewerb von Vorteil sind und inwieweit nach der Sprinklermethode zeitgleich mehrere Länder erschlossen werden können. In 2021 erfolgte der Markteintritt bereits in London, Amsterdam und Paris sowie Berlin.¹⁵⁴ Auch sind die Faktorkosten beim Personal in Deutschland ungleich höher als im Heimatmarkt Türkei und dürften die Profitabilität in Frage stellen. Wie auch bei anderen Schnell-Lieferdiensten ist der Sortimentsumfang limitiert anlog der Discounter und wird daher eher nicht die Big Trolley-Mission ansprechen.

Mit dem US-Lieferdienst **Doordash** wird ein weiter Markteintritt in Deutschland 2022 folgen. Der börsennotierte Konzern liefert in den USA neben Restaurantbestellungen auch Lebensmittel des Kooperationspartners Albertson aus. Eigene Hubs/ Dark-Stores ermöglichen die Belieferung mit einem Convenience-Sortiment in 30 Minuten.¹⁵⁵ Das Unternehmen ist in den USA seit 2013 am Start und verbindet 450.000 Händler mit den Kunden. Es gibt Erfahrungswerte aus 2 Mrd. Lieferungen und der Lieferdienst ist nach acht Jahren profitabel mit 4% EBIT-Marge vom Umsatz in O2/2021.¹⁵⁶ Das längere Lieferfenster von 35 Minuten zeigt den Unterschied zu Ouick-Commerce. Durch die 15% Beteiligung bei Flink in Höhe von 400 Mio.US\$ wird jedoch in diesem Segment mitgespielt.¹⁵⁷ Auch hier basiert das Geschäftsmodell auf Kooperation und nicht Angriff mit den Etablierten. Alle Lieferdienste hätten ohne den Warenbezug über die Top 15 im LEH nicht die Möglichkeit des Markteintritts.

Quick-Commerce hat ohne die Etablierten keine Chance. Der Angriff erfolgt mit Etablierten gegen Etablierte und erhöht dadurch noch einmal die Wettbewerbsintensität.

Ohne große Marketingkampagne ist der Lieferdienst Wolt aus Finnland in den deutschen Markt eingestiegen mit der Belieferung aus einem Dark-Store in Berlin. Essenslieferungen aus der Gastronomie werden in einigen ausgewählten Großstädten gemischt mit Lieferungen von Convenience- und Premium-Händlern.¹58 Das Sortiment ist in der Tiefe wie auch bei andere Lieferdienste begrenzt auf 2000 SKUs inklusive Frische. Informationen zur weiteren Strategie sind hier nicht erhältlich. Wolt ist in 23 Ländern in Europa und Asien präsent mit seinen Leistungen. Im November übernimmt Doordash für 7 Mrd. € den finnischen Lieferdienst.¹59 Durch die Marktführer wird aktiv an der Konsolidierung in dem noch sehr fragmentierten Markt der Lieferdienste gearbeitet.

Mit dem Lieferdienst **Oda** aus Norwegen will sich ein Anbieter als Discountlieferdienst aufstellen. Geplant ist der Markteinstieg in Deutschland für 2022. Oda, gegründet 2013, erzielt bereits 200 Mio. € digitale Umsätze bei Food und ist damit kein ganz kleiner Player mehr. Ein Partner im Großhandel, Handel oder in der Industrie für den Warenbezug fehlt noch. Im Fokus liegt die Effizienz bei den Operations mit der discountüblichen Mischung aus Eigenmarken und Herstellermarken.¹60 Diese Positionierung basiert auf der Kooperation mit dem Discounter REMA1000 in Norwegen und einer Kommissionierleistung von 212 Artikeln je Stunde ohne Automatisierung¹61, einen Wert den Ocado mit Technologie nicht erreicht. Eine Positionierung im Wettbewerb als Preisführer erfordert auch eine Kostenführerschaft.

Es gibt eine Preisgarantie zu den Preisen von REMA 1000. 162 Wie dieses bei Oda erreicht werden soll, bleibt völlig offen. An der Effizienz arbeiten alle Lieferdienste.

¹⁵⁴ Vgl. Osterholt, 2021

¹⁵⁵ Vgl. LZ, 30.7.2021, S.8

¹⁵⁶ Vgl. Doordash, 2021

¹⁵⁷ Vgl. LZ, 29.10.2021, S.10

¹⁵⁸ Vgl. Wolt Enterprises Deutschland GmbH, 2021, LZ, 4.6.2021, S.10

¹⁵⁹ Vgl. LZ, 12.11.2021, S.8

¹⁶⁰ Vgl. LZ, 18.6.2021, S.6

¹⁶¹ Vgl. LZ, 30.4.2021, S.8

¹⁶² Vgl. Oda Norway AS, 2021



In dem Klassiker "Inside the Tornado" von Geoffrey Moore werden Empfehlungen zur Gewinnung von Marktanteilen und Margen in Mainstream-Markets herausgearbeitet. Dieses passt sehr gut zur Situation bei E-Food. Zuerst geht es um Marktanteile in einer ersten Phase und dann erst kommt Ertrag und Marge. Der Tornado umschreibt ein Zeitfenster mit Hyperwachstum und beständig neuen Angeboten und Anbietern. Kunden adaptieren im Herdentrieb neue Lösungen. Die etablierten Anbieter bleiben im Spiel, attackieren die Fast-Follower durch Innovationen und erhöhen die Komplexität. Moore bezeichnet einen Akteur, der die Branchenstandards setzt, von denen eine ganze Branche profitiert, trotz starker Ressentiments als Gorillas. 163 Bleibt abzuwarten inwiefern der Lieferdienst Gorillas diese Rolle einnimmt.

Personal im Einkauf und bei Routinetätigkeiten bleibt Engpassfaktor für die Lieferdienste.

Allen Lieferdiensten ist gemein der Mangel an Know-How im Einkauf, im Category Management von Lebensmitteln und in den Operations. Bewusst werden hier Manager von den Etablierten abgeworben. Technologie und gutes Marketing können keine guten Konditionen bei der Konsumgüterindustrie realisieren. Insofern gibt es nicht nur eine Konkurrenz bei den Wegen der Ware zum Kunden, sondern auch bei den Karrierewegen.¹6⁴ Bei den Auslieferungsfahrern dagegen gibt es zahlreiche Probleme bezüglich Arbeitsbedingungen oder Prozessen beispielweise bei Gorillas.¹6⁵ Die Auswirkungen derartiger negativer Informationen auf das Kaufverhalten stehen noch aus. Flink versucht sich durch Festanstellung und 12,- € Stundenlohn klar von Gorillas zu differenzieren. Hier gibt es die Herausforderung der Quick-Commerce-Dienste für Bewerber dauerhaft attraktiv zu sein auch bei Routinetätigkeiten. Die Fluktuation wird sicherlich über den der Etablierten liegen. Zur Verhinderung der Bildung von Arbeitnehmervertretungen werden bei Gorillas organisatorische Veränderungen vorgenommen. Aus den einzelnen Hubs in Berlin werden einzelne GmbHs im Franchisemodell.¹66

Gastronomielieferdienste liefern auch Food aus und nutzen ihre Kundenbasis.

Die Gastronomielieferdienste bieten sich für die Etablierten ebenfalls als Kooperationspartner an. So kündigten im Mai die Marktführer Lieferando (Just eat takeaway) und Foodpanda (Delivery Hero) die Erweiterung um FMCGs an. Lieferando erscheint da mit einer Kundenbasis von 12 Mio. als erste Wahl für Etablierte. Mit den Händlern Shell und Spar-Express (EDEKA) wurde eine Testphase erfolgreich abgeschlossen. Im europäischen Ausland gibt es schon erste Kooperationen. Kaufland liefert bereits in Rumänien mit Foodpanda. Die Gastronomielieferdienste gehen hier zwei Strategien, die Lieferung aus eigenen Mini-Hubs mit Kommissionierung (Foodpanda) oder die reine Lieferleistung mit Zusammenstellung der Warenkörbe durch den Handel (Lieferando).¹67 Delivery Hero steigt im Oktober bei Gorillas mit über 200 Mio. € ein, obwohl mit Foodpanda im eigenen Portfolio ein vergleichbares Angebot vorhanden ist.¹68 Ausgehend von Berlin werden im Herbst die Städte Frankfurt, München und Hamburg erschlossen. Es werden die Lieferströme der Gastronomie und des lokalen Handels wie bei Glovo zusammengefasst.¹69 Genutzt werden hier das bestehende Distributionsnetz mit 140 Hubs in 9 Ländern und auch die Erfahrungen

aus sechs Monaten Belieferung mit 4,5 Mio. Bestellungen. Doordash ist bei Gorrilas nicht zum Zuge gekommen und daraufhin bei Flink eingestiegen. 170

¹⁶³ Vgl. MOORE, Geoffrey A. *Inside the tornado*. Capstone, 1995.

¹⁶⁴ Vgl. LZ, 11.6.2021, S.1

¹⁶⁵ Vgl. LZ, 5.3.2021, S.6

¹⁶⁶ Vgl. LZ, 12.11.2021

¹⁶⁷ Vgl. LZ, 14.5.2021, S.10

¹⁶⁸ Vgl. LZ, 19.10.2021

¹⁶⁹ Vgl. LZ, 13.8.2021, S.8

¹⁷⁰ Vgl. Handelsblatt GmbH, 19.10.2021



Profitabilität bei Quick-Commerce ist isoliert betrachtet nicht darstellbar.

Zur **Profitabilität** der Online-Schnell-Lieferdienste gibt es Kalkulationen von Erik Maier (HHL Leipzig) mit 1,60 € operativem Verlust und auf EBITDA sogar 5,50 € pro Lieferung (bei geschätzt -1,10 EBITDA bei der normalen Belieferung). Die Akquisitionskosten eines neuen Kunden lagen schon in der Vorpandemiezeit bei 20-40 €.¹⁷¹ Durch steigende Durchschnittsbons, günstigere Warenkosten und höhere Effizienz bei der Auslieferung durch mehr Zustellungen je Stunde (bis zu 5 wird in der Branche für möglich gehalten), sowie Einnahmen durch Werbekostenzuschüsse der Markenindustrie für individualisierte Werbung kann die Ertragssituation verbessert werden. Auch werden die Marketingkosten sich ausgehend von der 10% Marke wie bei den Essenslieferanten an 3% vom Umsatz annähern. Möglichkeiten der Automatisierung wie bei Ocado werden nicht gesehen. Das Grundproblem der niedrigen Verkaufspreise in Deutschland wird bleiben. Die beiden Stellschrauben höhere Verkaufspreise und Liefergebühren sind am Markt wohl kaum generell durchsetzbar, aber vielleicht für spezielle Zielgruppen.¹⁷² Social Media kann die Neukundegewinnungskosten von 30-50 € stark reduzieren. 173 Nach Domenique Locher kann ein Lieferdienst bei 250-300 Lieferungen pro Tag bereits ein Deckungsbeitrag für die Gemeinkosten in der Zentrale von 6-8% erwirtschaften. 174 Diesen Wert hat Flink bereits bei den Auslieferungen wenige Monate nach Start beispielsweise in Heilbronn erreicht. Auch Backwaren des regionalen Bäckers sind im Sortiment. Der Strukturwandel wird nicht besser gezeigt als durch die Standortwahl des Hubs von Flink in Heilbronn, einer ehemaligen Schlecker-Filiale ohne Parkplätze. Die Betriebsausstattung des Dark-Stores entspricht dem Discountgedanken, die Regale sind aus dem Baumarkt und die Kühlmöbel gebraucht. Es gibt somit deutliche Einsparungen bei den Flächen- und Betriebskosten. Bei Flink wird die Wiederkaufrate durch häufige und sehr hohe Rabatte erhöht. Loyalität wird hier teuer erkauft.

Eine weitere Berechnung der **Profitabilität** geht von einem Durchschnittsbon von 23,80 € und zusätzlich einer Liefergebühr von 1,80 € aus. Der Deckungsbeitrag wäre bei 1100 Lieferungen je Tag und Standort bei sehr geringen 0,25 €.175 Bei einer Lieferanzahl von 1800 steigt dieser dann auf 3,59 je Auftrag. Damit wäre je Hub ein Jahresumsatz bei 300 Verkaufstagen von 7,1 Mio. € benötigt für einen kleinen Deckungsbeitrag. Diesen Umsatz schaffen je Store nur die Discounter Lidl und Aldi Süd, aber nicht Netto, Norma und Penny. Die Arbeitskosten pro Fahrer je Stunde werden von Experten mit 15-20 € kalkuliert¹⁷⁶ und könnten durch einen Mindestlohn von 12,- € noch weiter ansteigen. Bei maximal fünf Touren in der Stunde ergeben sich 9,- € Liefergebühren. Bei einem Durchschnittsbon von 20,- € und einem Rohertrag von 25% bei Lebensmitteln ergibt sich eine Rohertragsmarge von 5,- €. Damit sind je nach Kostensatz ein Verlust von 1-6,- € nur durch die Belieferung zu verzeichnen. Weitere Kosten sind nicht einmal berücksichtigt. Eine Profitabilität ist nicht in Sicht und müsste durch andere Aktivitäten des Händlers quersubventioniert werden, im Regelfall das stationäre Geschäft. Das Geschäft mit Ausgleichgebern und Ausgleichsnehmern gehört zum ABC jedes Händlers. Jetzt findet dieses nicht nur im Sortiment, sondern auch zwischen den Kanälen statt. "Old retail" trägt "new retail" ins Ziel. Optimistische Einschätzungen zum Break-Even-Zeitpunkt bei der Profitabilität eines Dark-Stores liegen bei 3-4 Jahren. 177 Da wird ein sehr langer Atem von allen Stakeholdern benötigt.

Mit Getnow hat es in der schnell wachsenden Branche der Lieferdienste auch schon die erste Insolvenz im November 2020 gegeben. Mit geschätzten 10 Mio. € Umsatz und weiterhin hohen Verlusten konnte nach fehlendem Mittelzufluss der Investoren der Betrieb nur eingestellt werden. Die Lieferung erfolgte in ausgewählten Großstädten über 500.000 Einwohnern.

¹⁷¹ Vgl. LZ, 30.7.2021, S.32

¹⁷² Vgl. LZ, 30.7.2021, S.3

¹⁷³ Vgl. LZ, 5.3.2021, S.30

¹⁷⁴ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.8

¹⁷⁵ Vgl. LZ, 15.10.2021, S.55

¹⁷⁶ Vgl. LZ, 4.6.2021, S.10

¹⁷⁷ Vgl. LZ, 12.11.2021, S.24



Die neuen Kapitalgeber wollen durch Einsparungen bei der Neukundengewinnung und durch Verzicht auf externe Partner die Kostenbasis entscheidend verbessern.¹⁷⁸ Die FMCGs werden aus dem Metro-Sortiment bezogen und die Lieferung übernimmt DHL. Die Lieferzeit für den Paketversand mit 2-4 Werktagen und die Versandkosten in Höhe von 7,99 bis 39,99 je Einkauf sind nicht wettbewerbsfähig.¹⁷⁹

Es gibt für E-Food ein interessantes Kundensegment: Jeder 5. Kunde im LEH ist bereit für eine Belieferung über 3,- € zu zahlen.

Knapp 50% der Konsumenten lehnen **Liefergebühren** generell ab, aber 30,6 % wären bereit bis zu 3,- € zu bezahlen. Nicht ganz 20% wären bereit auch noch höhere Gebühren zu akzeptieren. Quick-Commerce wäre für den Gesamtmarkt damit der schnelle Verlustbringer mit derzeit Gebühren von 1,80 € bei Flink und Gorillas. Aber die Anbieter arbeiten am Pricing-Modell. Gorillas testet im September ein neues Preismodell für die Liefergebühren. Durch die Erhöhung auf 2,10 € bei Kleinbestellungen unter 10,- € und dafür der Wegfall ab 35,- € sollen Anreize für größere Warenkörbe gegeben werden. Angepeilt werden Warenkörbe von 25-30 € und würden damit über den Warenkörben von Lidl mit 24,- € liegen.¹80 Quick-Commerce wird sich in Zukunft auf diejenigen Zielgruppen fokussieren müssen, die bereit sind über 3,- € Gebühren je Lieferung zu zahlen. Bei über 40,5 Mio. Haushalten in Deutschland 2020 wären das absolut über 8 Mio. Haushalte. Das Potential ist offensichtlich. Damit wäre neben den bestehenden stationären Formaten für E-Food und Quick-Commerce ein deutlich zweistelliger Marktanteil möglich.

¹⁷⁸ Vgl. LZ, 15.1.2021, S.8

¹⁷⁹ Vgl. getnow.de GmbH, 2021

¹⁸⁰ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.10



Händler/	Liefergebühren in €	Mindest-	Mindestbestellwert in € für
Lieferdienst Flink	1,80	bestellwert in €	kostenlose Lieferung
Gorillas	1,80		
REWE.de	Abhängig von Liefertermin, Bestellwert und PLZ	abhängig von Region, in die geliefert werden soll	kostenlose Lieferung nur für Neukunden
Lidl.de (nur Wein)	4,95		
Norma24 (nur Wein)	4,95		
Picnic		35	
HelloFresh	5,49		
Amazon fresh	3,99	20	80,-
Getnow	bis 39,99 Einkauf: 9,90; bis 119,99 Einkauf: 2,90 - 3,90 (je nach Länge des Lieferzeitfensters)		120,-
Mytime	bis 100 € Einkauf: 5,49; bis 150 € Einkauf: 5,99; ab 150 € Einkauf: 6,99; Frischeaufschlag (bei kühlpflichtigen Produkten): 5,90 Liefergebühren abhängig von der PLZ		Bestellungen ohne kühlpflichtige Produkte und Einkaufswert zwischen 70,- und 100,-
Flaschenpost		25	
Bringmeister	0-6,99 je nach Lieferzeit	40,- (alkoholfreie Getränke und Bier zählen nicht zum Mindestbestellwert)	4-Std-Lieferzeit-fenster ab 85,-; 2-Std-Lieferzeit-fenster ab 100,-
Getir		10	
Bringman	10% vom Warenwert, mind. 5,-		

Tabelle 7: Lieferkonditionen für E-Food in Deutschland (Form)



Neue Erlösquellen und Kooperationen werden gesucht bei Quick-Commerce.

Quick-Commerce-Geschäftsmodelle suchen auch nach Erweiterungsmöglichkeiten von Einnahmequellen durch **Kooperationen** mit der Industrie, anderen Händlern und sogar Wettbewerbern. So gibt es Potential für FMCG-Anbieter und etablierte Händler ohne eigene Schnell-Lieferdienste den Service mit zu nutzen. Dadurch werden die Kapazitäten besser ausgelastet und Ladungsströme auf der letzten Meile gebündelt. Jedoch ist eine Bündelung aufgrund der kurzen Lieferzeiten bei Quick-Commerce kaum möglich, die Ware der Partner müsste schon im Dark-Store vorhanden sein.

Der britische Lieferdienst **Jiffy** sucht bereits kurz nach dem Start im April 2021 nach Partnern. Die eigenen IT-Lösungen werden auch anderen Lieferdiensten angeboten, hier jedoch in nicht selbst bedienten Auslandsmärkten wie Japan.¹⁸¹ Jiffy setzt auf Dark-Stores, eine Belieferung in 15 Minuten im Umkreis von zwei Meilen und ein Sortiment aus 2500 SKUs. Auf die Hürden Liefergebühren und Mindestbestellwert wird komplett verzichtet.¹⁸²

Online-Gigant Amazon agiert eher abwartend bei E-Food und kooperiert mit Etablierten.

Amazon wird nach einer Lernphase seine Marktmacht und Akzeptanz bei den Kunden einsetzen, um auch frische Lebensmittel zu handeln. Lebensmittel sind schon lange im Sortiment. Geschätzt wird das Umsatzwachstum laut dem Marktforscher CPG von derzeit 14,5 Mrd. € in 2021 (entspricht in etwa dem Deutschlandumsatz von Kaufland 2019) auf 26,7 Mrd. € in 2026. Damit wird der Online-Riese nur noch übertroffen vom chinesischen Generalisten **Alibaba** mit Lebensmittelumsätzen in Höhe von 20,6 Mrd. € in 2021.¹³¹³ In den USA läuft die Strategie von Amazon bei Food auf Multi-Channel hinaus, neben 523 Whole Foods-Stores, 26 Amazon go geht die Expansion Richtung Fresh-Filialen mit einer breiteren Zielgruppenansprache und günstigeren Produkten.¹³⁴ Diese Fresh-Filialen sollen auch als Hubs für E-Food dienen. Die Kostenstruktur im E-Food-Geschäft zwingt auch den Online-Riesen Amazon zur Einführung von Liefergebühren. So wird nach einer Testphase ab Oktober auch für Prime-Kunden eine Liefergebühr bei Bestellungen in seinem stationären Format **Whole Foods Market** von 9,95 US\$ fällig.¹³⁵ Ein hohes Preisniveau der Produkte geht einher mit hohen Liefergebühren.

In Deutschland ist die 1-2-Stunden-Lebensmittelbelieferung durch Amazon nur in einigen urbanen Regionen und nur für Prime-Kunden möglich. Die Liefergebühr für Prime-Kunden beträgt für die schnellere 1-Stunden-Belieferung 3,99 € in Berlin, Hamburg und München und ist damit vergleichsweise teuer. Die Gratislieferung erfolgt erst ab vergleichsweise hohen 80,- €, der Mindestbestellwert liegt bei 20,- €.¹86 Erst sehr spät nach dem Markteintritt 2017 beginnt Amazon 2021 mit der sukzessiven Einführung von Eigenmarken bei Frische, Fertiggerichten, Süßwaren, Snacks und Tiko.¹87 Damit verfolgt Amazon weiterhin eher die Strategie eines Channel-Retailers und nicht die eines Content-Retailers.

Im Rhein-Main-Gebiet wird mit tegut seit August 2020 kooperiert. Hier übernimmt tegut nach Auftragseingang über die Prime-Now-App oder Primenow.de die Kommissionierung in den stationären Filialen aus einem Sortiment von 10.000 Artikeln und Amazon über **Amazon flex** mit Privatleuten die Belieferung. tegut beobachtet keine Umsatzverschiebung in den digitalen Kanal. Diese Integration von Etablierten mit Angreifern wird bis Ende 2021 in Fresh umgesetzt.

¹⁸¹ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.8

¹⁸² Vgl. Cloud Retail Ltd, 2021; LZ, 24.9.2021, S.78

¹⁸³ Vgl. LZ, 23.7.2021, S.4

¹⁸⁴ Vgl. LZ, 26.3.2021, S.30

¹⁸⁵ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.4

¹⁸⁶ Vgl. https://www.amazon.de/fmc/learn-more?ref_=primenow

¹⁸⁷ Vgl. LZ, 20.8.2021, S.4



Limitierung dieses Angebotes ist die räumliche Verteilung der tegut-Filialen mit weißen Flecken auf der Deutschlandkarte. Amazon scheint in Deutschland die Entwicklung bei E-Food abzuwarten und ist mit Investitionen vergleichsweise zögerlich.¹⁸⁸

Es fehlt Amazon bei Food gegenüber den Etablierten das Einkaufsvolumen für die besten Konditionen.

Amazon hat allerdings im Wareneinkauf bei Food immer noch nicht das Volumen der Etablierten in den USA und versucht durch Expansion der Tochter Whole Foods Market bessere Einkaufskonditionen zu erlangen. 500 Filialen mit 16 Mrd. US\$ Umsatz gilt in der Branche für die USA noch nicht als kritische Größe. Top-Konditionen sind ab 60 Mrd. US\$ Umsatz erzielbar. Auch wenn die Vergleichbarkeit nicht unbedingt gegeben ist, zeigt sich das Problem von Amazon auch in Europa. Es gibt kein stationäres Format welches mit seinen Umsätzen Verhandlungsmacht bei der Industrie geben würde. In UK wird Amazon bei Food in 2025 nur Platz 15 zugetraut. ¹⁸⁹ In Deutschland ist die Stellung von Amazon bei Verhandlungen gegenüber den Lieferanten ähnlich einzuschätzen, es fehlt schlicht an Volumen.

Amazon verändert jedoch als Marktführer mit seiner Expansion auch die Kostenbasis des Wettbewerbs. Logistikstandorte in verkehrsgünstiger Lage sind limitiert und treffen auf eine hohe Nachfrage. Die Mietkosten steigen zweistellig an. Amazon zahlt so 6,50 € pro m² gegenüber bisher 5,- € und erhöht so die Flächenkosten sowohl für Etablierte als auch für die Angreifer. 190

Spekulationen zum Einstieg von Amazon bei Schnelllieferdiensten, z.B. bei Flink, haben sich bisher nicht bestätigt. Hier ist ein Etablierter und ein Gastronomielieferdienst zum Zuge gekommen wie auch bei Picnic mit der EDEKA. Abzuwarten bleibt die Strategie von Amazon nach der Einstellung des Schnelllieferdienstes Prime Now zum Jahresende 2021.¹⁹¹ Die Gfk schreibt treffend: "Amazon ist nicht nicht mehr der Player, sondern ein Player."¹⁹² Amazon hat das Momentum schlicht nicht genutzt und ist zu passiv gewesen.

E-Food-Spezialisten zielen auf schnelle Skalierung, Automatisierung und Regionalität.

Die neuen **E-Food-Spezialisten** bilden eine dritte Kategorie als autarkes Angebotssystem. Picnic.de, Food.de und vielleicht knuspr.de im Jahr 2021 sind Beispiele. **knuspr**, als Tochter des tschechischen Online-Händlers **Rohlik** im August in München gestartet¹⁹³, versucht in seiner Positionierung den Kundennutzen klar herauszuarbeiten: "Das Beste aus beiden Welten: Bei uns bekommst du die große Auswahl eines Supermarktes und die Qualität eines Hofladens".¹94 Rohlik wurde 2014 in Tschechien als Online-Vollsortimenter gegründet und wird auf 300 Mio. € Umsatz geschätzt. knuspr ist der erste Anbieter, der basierend auf den Erfahrungswerten anderen Pure-Player und etablierter Händler wie Asda, Walmart und Ahold Delhaize in den USA bei zentrumsnahen Fulfillment-Centern auf Automatisierung bei der Kommissionierung setzt. Diese Flächen sind mit 500 m² sehr klein konzipiert und können ein Sortiment von bis zu 4000 SKUs umfassen, im ersten Schritt allerdings überwiegend aus dem Trockensortiment. Die Modulbauweise ermöglicht eine schnelle Skalierung bei Bedarf. Insofern wird nicht in Kapazitäten investiert, die zu Beginn und vielleicht auch mittelfristig nicht ausgelastet sind. Insgesamt werden 400 Mio. € in die Lagerautomatisierung investiert. Geplant ist bei dem Ware-zum-Mann-System die Steigerung der Personalproduktivität um das Dreifache und bei der Flächenleistung um 30%. Die Schnelligkeit der Lieferung ist mit einer Belieferung innerhalb von zwei Stunden nicht Zielsetzung.

¹⁸⁸ Vgl. LZ, 4.6.2021, S.10; LZ, 26.3.2021, S.29

¹⁸⁹ Vgl. LZ, 11.6.2021, S.10

¹⁹⁰ Vgl. LZ, 22.1.2021, S.4

¹⁹¹ Vgl. LZ, 4.6.2021, S.10

¹⁹² Vgl. Gfk Consumer Index Total Grocery 4/2021

¹⁹³ Vgl. LZ, 13.8.2021, S.4

¹⁹⁴ Großer Kern GmbH, 2021



Das Konzept trägt dem Personalmangel im Handel Rechnung. Einfache Routinetätigkeiten werden ersetzt durch Technologie. 195 Nach Unternehmensberichten ist der Start in München mit 1000 Bestellungen pro Tag gut angelaufen. Bis zur angestrebten Marktführerschaft mit dann 30 Mio. Kunden ist es allerdings noch ein weiter Weg. 196

Auf die Differenzierung durch Regionalität und nicht Geschwindigkeit setzt auch der noch sehr kleine, 2019 gegründete Lieferdienst **Flobee** aus dem Sauerland mit 20 Mitarbeitern und ca. 5000 aktiven Kunden. Die Kooperation setzt auf 50 regionale Produzenten und zur Ergänzung auf selbstständige REWE und EDEKA-Kaufleute. Gezielt wird der Convenience-Einkauf beim BigBox-Trolley angesprochen. Der Durchschnittsbon liegt mit über 100,- € sehr hoch. Für 2022 wird der Break-Even angestrebt. Die weitere nationale Expansion in die Großstädte soll über Flobee-Hubs bei den Vollsortimentern angegangen werden.¹⁹⁷ Flobee zeigt die Chancen bei niedrigen Markteintrittsbarrieren.

Die Industrie greift die Etablierten durch Direct-to-Consumer (D2C) -Absatzkanäle an.

Die Bitburger Handelstochter **Trinkkontor** ist ein gutes Beispiel für die Vorwärtsintegration der Lebensmittelindustrie. Ab September wird mit der Tochter eines Etablierten, der Online-Plattform Durst.de, der REWE zusammengearbeitet.¹⁹⁸ Mit der Kooperation von **Unilever** und **Delivery Hero** mit dem Lieferdienst Foodpanda zeigt sich das Interesse der Lebensmittelkonzerne an neuen Vertriebskanäle auch abseits der Etablierten im Handel. Mit Grocery Now hat Unilever ein spezielles Vertriebsteam zusammengestellt. Angestrebt werden zu Beginn das Aufbrechen der großen Vorratskäufe in kleinere Bestellungen, eine völlig gegenläufige Strategie im Vergleich mit den Online-Händlern. Das Sortiment umfasst 10.000 SKUs. Auch hier sollen Erfahrungen aus dem Ausland mit 650 Dark-Stores vorwiegend in Asien und die Zusammenarbeit mit 80.000 Händlern zum Erfolg beitragen. Bei 180 Mio. € Umsatz ist in diesem Segment allerdings das Ergebnis nach EBITDA bei -65 Mio. €.¹⁹⁹ Trotz Skalierung ist die Kostenbasis nicht mit den Einnahmen in Einklang zu bringen.

Im Ergebnis lässt sich die Dynamik bei E-Food in einer **Online-Karte** zusammenfassen. Das Feld wird bespielt durch die Etablierten, Amazon und E-Food-Spezialisten.

36

¹⁹⁵ Vgl. LZ, 1.10.2021, S.42

 ¹⁹⁶ Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/e-food-rohlik-geht-in-die-europa-offensive-162547
 ¹⁹⁷ Vgl. https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/startup-aus-dem-sauerland-neuer-lebensmittel-lieferservice-expandiert-in-grossstaedten-162471

¹⁹⁸ Vgl. LZ, 16.7.2021, S.12

¹⁹⁹ Vgl. LZ, 25.6.2021, S.6



Etablierte B&M	 Etablierte Spieler werden das E-Food im Sinne eines Multi-Channel-Systems betreiben Der Lieferdienst wird als Service und Kundenbindungssystem verstanden Es ist von einer Quersubventionierung auszugehen
Amazon	 Amazon Prime erleichtert das Stöbern und auch den Impulskauf, der dann auch Lebensmittelkategorien umfassen kann Die Frischekompetenz wird analog zu Whole Food durch Kooperationen mit (kleinen) Etablierten aufgebaut Es ist zunächst von einer Quersubventionierung auszugehen
E-Food- Spezialisten	 Angebotsprofil durch Versorgung plus In Nischen-Angeboten die Differenzierung zu den Lieferdiensten der Etablierten suchen Hohe Sortimentskompetenz in Frischekategorien (was zu beweisen wäre); regionale Lieferanten bei Frischeartikel ("Hofladenpositionierung") Quick-Commerce und Gastronomielieferdienste rücken zusammen
Konsumver- halten	 Reduktion der Kaufhäufigkeiten und "Markttourismus" Höhere Volumina je Kauf Zunehmende digitale Kompetenz und Akzeptanz Je nach situativer Lebenssituation Wahl unter Einkaufsoptionen, "Vagabundismus" zwischen den Welten

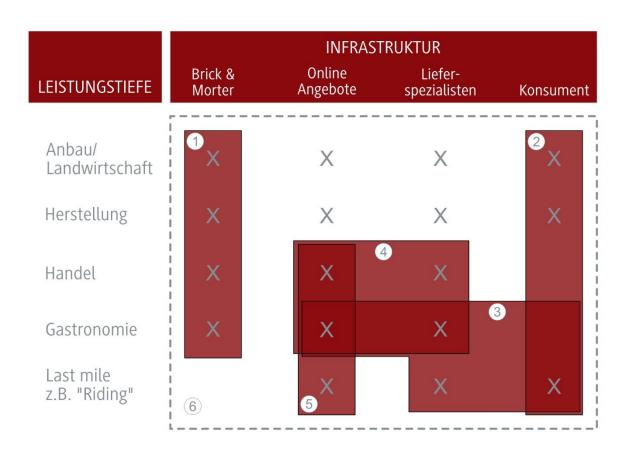
Abbildung 11: Online-Karte²⁰⁰

Die Ordnung dieser Online-Karte wird zunehmend komplexer. Die verschiedenen Geschäftsmodelle überlagern sich teilweise. Und diese Überlagerung ist nicht nur dem Multi-Channel geschuldet. Von den Lieferdiensten zu Quick-Commerce ist der Weg nicht weit. Die Dynamik der zu beobachtenden Übernahmen und Kooperationsmodelle, die sich teilweise in Plattformen niederschlagen, verwischen die Ordnung der Infrastrukturen und der Leistungstiefe im Handel – im funktionalen, wie auch im institutionellen Sinne. Dies haben wir in der folgenden Abbildung "Branchengrenzen und Geschäftsmodelle verwischen" dargestellt.

_

²⁰⁰ Eigene Darstellung





- 1 Traditionelle Angebotsformen aller Leistungstiefen (= Handel im funktionalen Sinne)
- (2) Konsument als Selbstversorger
- (3) Verpflegungs- und Erreichbarkeitslösung (z.B. Lieferando)
- 4 Spezialangebote für die Gastronomie (z.B. Team Beverage/Transgourmet)
- (5) Pizzalieferdienste, Getränke etc.
- 6 "Universelle Plattform", die prinzipiell vorhandene Ökosysteme miteinander verknüpft (i.S. mehrdimensionaler Marktplätze)

Abbildung 12: Branchengrenzen und Geschäftsmodelle verwischen²⁰¹

_

²⁰¹ Eigene Darstellung



6 Fazit und Ausblick

Etablierte Food-Händler bleiben ihrer DNA treu und schwanken in einer Bandbreite von Aktion und Reaktion.

Die Etablierten müssen, Amazon wird und die Spezialisten werden E-Food aus ihrer jeweiligen DNA bespielen. Die Chance der Etablierten liegt in der zusätzlichen Kundenbindung durch einen eigenen Lieferservice. Dazu passt das Motto der Verleihung des Goldenen Zuckerhuts: "*Treiber und Getriebenezwischen Agieren und Reagieren*".²⁰² Diese Studie hat die Bandbreite im Online-Handel bei Lebensmitteln aufgezeigt. Wie auch bei den weiteren Themen von KI bis hin zu Nachhaltigkeit gibt es sehr progressive Strategien und auch abwartende Haltungen bei den Etablierten. Das überrascht nicht, die Innovationsgeschwindigkeit war bei den Lebensmittelhändlern auch in der Vergangenheit sehr unterschiedlich.

Profitabilität spielt bei E-Food kurzfristig keine Rolle, wird den Markt aber schon mittelfristig bereinigen.

Die Pure-Player müssen beweisen, dass sie das System profitabel bespielen können. Dabei spielt ihnen das niedrige deutsche Preisniveau und die zumindest anfangs geringe Einkaufsmenge nicht gerade in die Hände. Die Wetten auf die gewinnerzielende Entwicklung des Online-Umsatzes mit Lebensmitteln liegen auf der Ausweitung der Kundenbasis und der Erhöhung des Bestellwertes, auf der Fähigkeit eine effiziente logistische Lösung für das Lieferversprechen aufzubauen und auf der Fähigkeit die Sortimentsfunktion neu zu bespielen. Die Wetten werden durch die mit der Pandemie verbundenen Veränderung des Kaufverhalten noch angeheizt. Allerdings geben die am Beispiel von Ocado skizzierten Bedingungen und Kennzahlen den Rahmen für gesundes Wachstum wider. Es bleibt in der Perspektive abzuwarten, ob und wie lange Konsumenten und Investoren Ineffizienzen akzeptieren.

Wer den Kampf um den Wocheneinkauf und das 100,- € "Ticket" je Kaufakt gewinnt, bleibt abzuwarten – eines ist sicher, die Etablierten werden mit Multi-Channel-Konzepten dagegenhalten.

Die Discounter werden ihre Preisführerschaft in Reaktion auf E-Food noch intensiver ausspielen.

Nach einer Studie von Thomas Rudolph sind die Discounter nach Krisen immer wieder gestärkt hervorgekommen. Das Preismotiv und auch die Preissensibilität hat bei Konsumenten in der Pandemie sogar noch zugenommen. Discounter werden ihre Kostenführerschaft im Wettbewerb gerade auch mit den Online-Lebensmittelangeboten noch mehr ausspielen und verstärkt über den Preis in der Listung und bei Aktionen reagieren. Auch werden Verkaufspreiserhöhungen durch gestiegene Warenkosten notwendig sein. Dieses werden die Discounter nur mit zeitlicher Verzögerung weitergeben und damit die Margen in der Branche und im speziellen bei E-Food noch weiter unter Druck bringen.

Der typische Discountkunde mit hoher Preissensibilität oder Budgetbeschränkungen wird bei Warenkörben unter 30,- € in dem Servicemodell analog tegut/Amazon 3,99 € Liefergebühren zahlen müssen, einen Aufschlag von 13% über 12 Monate. Es fällt schwer an Click&Collect oder eine Belieferung zu glauben. Der Versuch von Lidl Kochboxen analog HelloFresh zu vertreiben wurde aufgeben. Im März 2019 wurde der Lieferdienst **Kochzauber** eingestellt. Ende 2015 wurde Kochzauber aus der Insolvenz gekauft. Die Kochboxen wurden auch über die Filialen angeboten.

0.2

²⁰² Vgl. LZ, 12.11.2021, S.24

²⁰³ Vgl. LZ, 17.9.2021, S.31



Die Ansprache neuer Kundenschichten und damit die Skalierung ist nicht gelungen.²⁰⁴ Der Lidl-Kunde stellt seine eigene Kochbox lieber selber in der Filiale zusammen, anstatt das Convenience-Angebot zu nutzen.

Neue Erlösmodelle müssen bei E-Food Profitabilität verbessern.

Zusätzlich zum Margendruck werden die hohen Lieferkosten bei E-Food die Lieferdienste zu Kooperationen, Automatisierung und Erweiterung des Erlösmodells zwingen. Denkbar wäre dabei die Forcierung von **Subscription**. Die Gewinner in der Pandemiezeit bei den Anbietern von E-Food waren nicht die Etablierten, sondern die Nischenplayer Hofläden und Gemüsekisten sehr häufig mit Abomodellen.²⁰⁵ Abo-Modelle können jede Branche stark verändern, auch den Handel. Von linearen Transaktionen zu einer dynamischen Beziehung mit Kunden. Bisher dominierten hier die Warengruppen Textil und Körperpflege. **Freshly**²⁰⁶ und **Graze**²⁰⁷ aus den USA sind Beispiele für erfolgreiche dauerhafte Kundenbeziehungen und damit auch Einnahmequellen bei Lebensmittelabos. Einige Kundensegmente sind nach Umfragen von KPMG und IFH Köln offen für die automatische Nachbestellung. 23% der Kunden in Deutschland haben schon Erfahrungen mit Abo-Modellen und 25% können sich dieses in Zukunft vorstellen. Präferiert werden dabei Lebensmittel noch vor Körperpflegeprodukten²⁰⁸. Die Zeiten aus Regalen an Unbekannte zu verkaufen werden Händler nicht mehr in den Top 10 halten können.²⁰⁹

Auch **Affiliate** als Geschäftsmodell mit der Unterstützung Dritter beim Verkauf ihrer Leistungen und damit eine zusätzliche Erlösquelle durch Provisionen wäre denkbar. Durch die Integration von Werbung von Markenartiklern bei der Auslieferung an die Kunden könnten WKZ (Werbekostenzuschüsse/WKZ) generiert werden. So verteilt Flink beispielsweise bei der Auslieferung in Heilbronn Flyer und Süßwaren von Ferrero.

Etablierte werden sich für die letzte Meile exklusiv Lieferdienste sichern.

Bei fehlendem Differenzierungspotential bei den Lieferdiensten werden nur wenige Player überleben. In Kombination mit hohem Wettbewerbsdruck kann nur bei entsprechender und schneller Skalierung die Profitabilität in der Theorie erreicht werden, bei fehlender Wettbewerbsstärke und Differenzierung wird die Profitabilität dagegen nicht erreichbar sein (vgl. Abbildung 13). Die Etablierten werden sich dabei die Zusammenarbeit mit einem exklusiven Partner sichern. Dadurch wird die Wettbewerbsstärke und Differenzierung des Etablierten auch für den Lieferdienst nutzbar. Die Bündelung von Warenströmen verschiedener Händler durch einen Lieferdienst deuten sich nicht an. Während EDEKA und REWE sich bereits festgelegt haben, steht die Antwort der Discounter und der regionalen Player noch aus. Innovative Marktplätze spielen dabei keine nennenswerte Rolle, es gibt weiterhin einen intensiven Wettbewerb zwischen verschieden Wertschöpfungsketten. Im Zuge der Vertikalisierung wird im LEH viel in die Rückwärtsintegration investiert mit eigenen Produktionsbetrieben. Jetzt wird es auch eine Vorwärtsintegration bis hin zur Haustür geben.

²⁰⁴ Vgl. Handelsblatt, 21.2.2019

²⁰⁵ Vgl. LZ, 24.9.2021, S.40

²⁰⁶ Vgl. Freshly Inc. 2021

²⁰⁷ Vgl. Nature Delivered Ltd, 2021

²⁰⁸ Vgl. LZ, 16.7.2021, S.32

²⁰⁹ Vgl. Tzuo/ Weisert, 2018, S.28



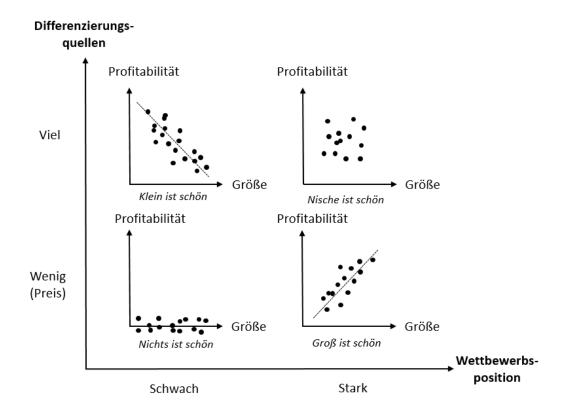


Abbildung 13: Alternative Strategien²¹⁰

Im Ausland sind einige Angreifer schon Historie.

Pure-Player allerdings werden sich mittelfristig wieder aus dem Markt zurückziehen, wenn sich die Profitabilität nicht einstellt. In Asien und einigen europäischen Ländern hat der Zyklus der Lieferdienste früher begonnen und ist schon teilweise in späteren Phasen. **Rakuten** hat 2015 mit Quick-Commerce in Tokyo begonnen und den Service inzwischen eingestellt. 2011 hat **Shutl Ltd**. in London bis 2013 seine schnellen Leistungen angeboten. **UberRush** mit same-day-Lieferung gehört auch schon der Historie an.²¹¹ On-demand Kundenbelieferung ist bei Über schlicht zu teuer gewesen.

Die Innovationsdichte im Lebensmittelhandel ist auch durch E-Food so hoch wie nie.

Durch die Dynamik im E-Food ist insgesamt die Innovationsdichte im Lebensmitteleinzelhandel stark angestiegen. Neben der Sortimentspolitik mit der Aufnahme vieler neuer Ernährungstrends und Nachhaltigkeitsthemen, den Prozessinnovationen durch die Digitalisierung von Blockchain bis zu IoT kommen jetzt neue Online-Geschäftsmodelle auf den Markt, die den Convenience-Trend aufnehmen (vgl. Abbildung 14). Diese Intensität an Neuerungen und damit auch Herausforderungen hat der Lebensmittelhandel noch nicht erfahren. Es gibt ein sehr großes Innovationspotential. Der Kunden kann sich auf jeden Fall auf neue Angebote und Dienstleistungen freuen, es gibt mehr Optionen für den Lebensmitteleinkauf. Und das sollte ja der zentrale Ansatz im Handel sein.

41

²¹⁰ Vgl. Cherau/ Meschi, 2014. S.30

²¹¹ Vgl. LZ, 23.4.2021, S.42



Neue Geschäftsmodelle ermöglichen zusätzliches Innovationspotenzial neben der Produkt- und Prozessinnovation

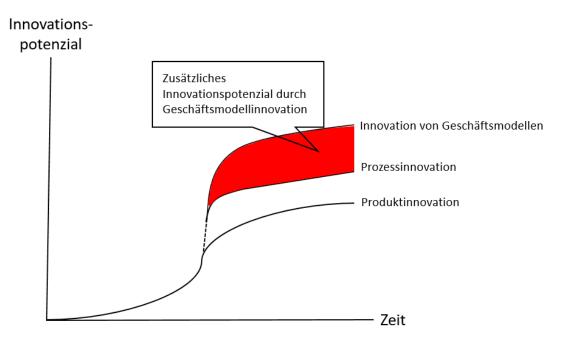


Abbildung 14: Neue Geschäftsmodelle²¹²

42

²¹² Vgl. Gassmann et al, 2014, S.4



7 Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie auf einen Blick

Ja, auf den ersten Blick explodieren die Betriebsformen im Handel. Für den Kunden ergeben sich durch digitale Bestellmöglichkeiten die Zugänge zu neuen oder teilweise erweiterten Erlebniswelten des Einkaufens. Die Wertschöpfungsketten verlängern sich. Die Kunden werden auch beim Lebensmitteleinkauf entlastet, sie bekommen ihren Einkauf nach Hause geliefert. Die Revolution findet an zwei Systempunkten statt: der orts- und zeitungebundenen digitalen Bestellmöglichkeit und einer Vielzahl von Anlieferoptionen von dem sogenannten Milchmannprinzip oder dem Versprechen der schnellen Anlieferung im Quick-Commerce. Die neuen Systeme müssen dabei für sich noch eine Infrastruktur erfinden, die das Geldverdienen ermöglicht. Und diese mit einem differenzierenden Leistungsversprechen koppeln, das die Kunden honorieren. Gerade darin liegt die Crux der neuen Systeme, die Verlängerung der Wertschöpfungssysteme im Handel ist nicht zum Nulltarif zu haben. Bei gegebenem Preisniveau und weitgehend stabilen Einkaufskonditionen muss entweder die Effizienz des Systems die Antwort geben oder der Konsument die zusätzlichen Systemkosten übernehmen wollen. Wir meinen, dass davon nicht auszugehen ist. Deshalb gibt es auch heute schon Angebote, dass z.B. keine Versandkosten für Bestellungen ab 50,- € für den Kunden berechnet werden. Der Rohertrag der jeweiligen Bestellung des Warenkorbs muss die zusätzlichen Systemkosten decken. Dies macht aus Sicht der Etablierten nur Sinn, wenn zusätzliche Kunden auf das System gezogen werden. Und auf lange Sicht als Kunden für das Multi-Channel-Angebot gehalten werden können. Die Verschiebung der Branchengrenzen kann diese Ratio befeuern. Der Außerhauskonsum könnte so kannibalisiert werden. Hier setzt Quick-Commerce an oder auch das Geschäftsmodell von HelloFresh.

Die Erfolgsgeschichte Amazon, die auch die Erwartungen der Kunden treibt, ist wiederum für die Etablierten das "Schreckgespenst" – "was passiert, wenn Frische und Prime" Amazons Kassen mit Frische-Umsätzen befüllt. Ein attraktives Potential, insbesondere aus globaler Perspektive. Hier hat der REWE Lieferdienst, durchaus investiv, den Kunden Optionen in seinem System angeboten: digitale Bestellmöglichkeiten zu Preisen der stationären Händler. Diese Erfahrungskurve ist von anderen nicht so schnell einholbar. Dies gilt für die Versuche der anderen Etablierten aber auch der neuen Spieler, die ein Teil des großen Food-Kuchens auf sich vereinen wollen. Selbst Amazon wird sich in Deutschland schwertun, ein vergleichbares Angebot aufzubauen. Und das nicht nur wegen der Skepsis der Kunden.

Noch sind die Investoren bereit auf die neue Welt zu wetten. Zugegeben es ist nicht immer klar was die Wetten befeuert – Umsätze und Marktanteile oder Erträge oder der Exit nach einem möglichen Börsengang. Die Perspektive muss eine langfristige sein. Und die Luft, bildhaft gesprochen, muss man haben. Schließlich werden die Etablierten ihre Größenvorteile ausspielen und die Preispunkte vorgeben. Auch die Ausweitung der Einkaufsoptionen wird sich fortsetzen. Denn die Etablierten müssen, Amazon wird und die Neuen versuchen sich mit jeweils experimentellen Geschäftsideen.



Antworten auf die 3 Leitfragen der Studie:

1. Wie reagieren die etablierten Player auf dem deutschen Markt auf diese Entwicklung

• • • • •

- Die <u>REWE</u> ist im Bereich E-Food Vorreiter bei den Etablierten.
- <u>EDEKA</u> reagiert auf den Angriff des Etablierten REWE mit sehr unterschiedlichen Strategien.
- Die <u>Discounter</u> gehören bei E-Food nicht zu den Innovatoren oder Early Adopters.
- Die <u>Discounter</u> werden ihre Preisführerschaft in Reaktion auf E-Food noch intensiver ausspielen.
- Regionale Etablierte investieren in Multi-Channel.
- Der <u>C+C-Handel</u> hat als Bezugsquelle der Lieferdienste an Bedeutung gewonnen.

....und wie könnte ein Gesamtbild der Aktivitäten verdichtet werden?

- Die Prognosen für E-Food in den großen Wirtschaftsräumen sind sehr optimistisch
- Die Akzeptanz und Kundenzufriedenheit beim Konsumenten führt zur Nutzung neuer Einkaufskanäle bei Lebensmitteln.
- Die Innovationsdichte im Lebensmittelhandel ist auch durch E-Food so hoch wie nie.
- Multi-Channel und E-Food ist bei Etablierten Pflicht oder Marktanteile werden verloren gehen.

2. Wie treten neue Händler und Dienstleister in den Markt ein...

- Die Industrie greift die Etablierten durch eigene D2C-Kanäle an.
- Gastronomielieferdienste liefern auch Food aus und nutzen ihre Kundenbasis.
- Neue <u>ultraschnelle Lieferdienste</u> übernehmen die letzte Meile finanziert durch Risikokapital.
- <u>E-Food-Spezialisten</u> zielen auf schnelle Skalierung, Automatisierung und Regionalität.
- Online-Gigant <u>Amazon</u> agiert eher abwartend bei E-Food und kooperiert mit Etablierten.
- Plattformen können Warenströme zum Kunden bündeln.

...... und welche Hemmnisse gibt es?

- Kompetenz bei E-Commerce konkurriert mit Kompetenz bei Lebensmitteln.
- Die größte <u>Bekanntheit</u> haben die Lieferdienste der Etablierten. Quick-Commerce holt schnell auf bei jüngeren Zielgruppen.
- Es fehlt Amazon bei Food gegenüber den Etablierten das <u>Einkaufsvolumen</u> für die besten Konditionen.
- <u>Personal</u> im Einkauf und bei Routinetätigkeiten bleibt Engpassfaktor für die Lieferdienste.
- Wachstum kommt über <u>Kundengewinnung</u>, kaum über eine Steigerung der Warenkörbe.



3. Gibt es Perspektiven, dass neue Geschäftsmodelle mittelfristig profitabel werden?

- Das Discountland Deutschland ermöglicht nur eine niedrige Rohertragsmargen bei Food und damit keine Kostendeckung für Vollsortimenter.
- Der Angriff erfolgt mit Etablierten gegen Etablierte und erhöht dadurch noch einmal die Wettbewerbsintensität.
- Profitabilität spielt bei E-Food kurzfristig keine Rolle, wird den Markt aber schon mittelfristig bereinigen
- Profitabilität bei Quick-Commerce ist isoliert betrachtet nicht darstellbar.
- Neue Erlösmodelle müssen bei E-Food Profitabilität verbessern.
- Bei E-Food sind wesentlich größere Warenkörbe als in stationären Formaten realisierbar und auch erforderlich für die Profitabilität.
- Es gibt für E-Food ein interessantes Kundensegment: Jeder 5. Kunde im LEH ist bereit für eine Belieferung über 3,- € zu zahlen.
- Die Logistik mit Lieferfenster, Tourenplanung und Click&Collect definiert die Effizienz bei E-Food.
- E-Food-Spezialisten zielen auf schnelle Skalierung. Skaleneffekte gibt es auch bei großen Betriebsgrößen.
- E-Food muss durch Regionalität und Nischen eine Differenzierung im Sortiment schaffen.



8 Diskussionsbeiträge von Experten zu E-Food

Diskussionsbeitrag Dr. Markus Dichtl, Handelsexperte, langjährige Führungserfahrung u.a. bei Metro, Tesco, knuspr.

Der Weg der erfolgreichen E Food Player ist vorgegeben.

Es ist kein Zufall, dass das Discountformat im deutschen Lebensmittelhandel sehr dominant ist und die beiden führenden Discounter im Land - Lidl und Aldi - einen Markt nach dem anderen in Europa und der Welt erobern und bisweilen auch dominieren. Aus einem sehr effizienten Geschäftsmodell heraus wurde zunächst eine preisfokussierte Positionierung gesucht, die dann im Zuge des Aufbaus von Economies of Scale sukzessive durch die Dimensionen Sortiment, Frische, Convenience und zuletzt Nachhaltigkeit ergänzt und erweitert wurde. Das traf und trifft genau den Geschmack des "hybriden" Konsumenten, der zwar nach Qualität, Auswahl und Umweltfreundlichkeit sucht, aber immer nur unter der Prämisse eines sehr guten, wenn nicht des besten Preises im Markt. Jeglicher konzeptuelle Versuch diese Gesetzmäßigkeit (zumindest in Deutschland) auszuhebeln landet unwillkürlich in einer Nische des Marktes und bleibt eine Randerscheinung im Deutschen LEH.

Wenn nun die neuen E- Food Player sehr viel Kundennutzen entlang der Value Chain versprechen, wie etwa eine sehr einfache Bestellung, die Lieferung zur rechten Zeit direkt nach Hause oder ein besonders kuratiertes Sortiment, dann wird der Kunde sehr schnell verstehen wollen, was er de facto dafür bezahlen muss und ob das Geschäftsmodell in seiner Effizienz mit dem der omnipräsenten Discounter mithalten kann.

Es spielt dabei im Übrigen weniger eine Rolle, was der Kunde im Moment tatsächlich bezahlt: FOMO (Fear of Missing Out) in der Investorengemeinde, die, mit Liquidität über beide Ohren ausgestattet, Ihren jeweiligen Invest-Pferdchen viel Cash andienen, führt dazu, dass diese sich Umsatz und Marktanteile z.B. über Einführungsangebote quasi kaufen. Kunden interessiert aber vor allem, welche Preisstellung das Geschäftsmodell langfristig hergibt.

Im Vergleich der Discounter/Nahversorger mit den E-Food Playern ist der Kunde dabei durchaus in der Lage, den möglichen Nachteil des ersteren Modelles, nämlich das eigene Überbrücken der letzten, notorisch teuren Meile durch Selbstabholung im Markt miteinzukalkulieren (dabei sind die Discounter mittlerweile ja tatsächlich bis auf wenige Meilen an Ihre Kunden herangerückt, was den gefühlten Nachteil weiter verkleinert). Wenn dann noch öffnungszeit- unabhängige Abholstationen (z.B. an Verkehrsknotenpunkten) angeboten werden, dann fällt die Rechnung häufig zu Gunsten der Discounter oder anderer Nahversorger aus. Den Kunden stört weniger der kleine Umweg auf der Fahrt nach Hause als das Gefühl, deutlich mehr als "notwendig" bezahlt zu haben. Ein exakter Lieferzeitpunkt ist ihm weniger wichtig als ein hervorragender Preis.

Um nicht missverstanden zu werden: Natürlich nimmt der Kunde aktuell die Benefits des Preis- und Verteilungskampfes mit, wird dann aber, vor allem als Einkaufsentscheider einer mehrköpfigen Familie, langfristig eine rationale Entscheidung fällen.

Ein erfolgreiches E-Food Modell muss also alle diese Komponenten gleichermaßen berücksichtigen und nicht nur qualitative Merkmale wie die Sortimentsgestaltung oder eine rasant schnelle Lieferzeit betonen. So war und ist das übrigens auch in artverwandten Bereichen, wo z.B. Amazon immer auch die Preisattraktivität neben dem Sortimentsgedanken herausstellte.

Um kosten- und damit preiswettbewerblich zu den effizienten Modellen der Discounter aufzuschließen, wird es auf das Erzielen von Skaleneffekten entlang der gesamten Supply Chain, vor allem dem letzten Stück zum Kunden, ankommen.



Es ist nicht zu erwarten, dass sich neue Technologien, die fehlende Größe kompensieren könnten, langfristig monopolisieren lassen. Sie werden allen Wettbewerber gleichermaßen zu Gute kommen.

Damit ist der Weg der erfolgreichen E Food Player vorgegeben: es wird vor allem über smarte Ansätze und Kooperationen zwischen den Spielern in der Supply Chain gehen. Nur gemeinsam werden Sie Ihre Unit Economies so gestalten können, dass sie langfristig überlebensfähig sind. Intelligente Vorstöße in diese Richtung sehen wir z.B. bei Picnic mit Ihrem Milkman-Run-Model und REWEs Beteiligung bei Flink.

Jeder ernstzunehmende Wettbewerber denkt mittlerweile auch über eine Disaggregation seines Geschäftsmodelles nach: Die letzte Meile gar nicht mehr selber zu bedienen, sondern sie in die Hände eines wiederum hochskalierten und - effizienten neutralen Transportdienstleisters zu geben. Phänomene der "Sturm und Drang"- Zeit des E-Foods, wie etwa das Vorhalten von enormer Reservekapazität (in Form von Lieferfahrzeugen und Kurieren), um sein Leistungsversprechen einhalten zu können, werden sich, wenn der warme Geldstrom der Investoren nachlässt, in Luft auflösen.



Diskussionsbeitrag Prof. Dr. Stephan Rüschen, Professor für Lebensmittelhandel, Studiengangsleiter an der DHBW Heilbronn

Nachfrage schafft sich sein Angebot

E-Food boomt und wird sich als eine Betriebsform im LEH etablieren. Warum?

Die Anzahl der Anbieter mit verschiedensten Ansätzen wird schon fast wöchentlich größer (u.a. REWE Online, Picnic, Bringmeister, knuspr, Gorillas, Flink, Flaschenpost, ODA, Getfaster). Das Angebot wird also vielfältiger und es entsteht Wettbewerb.

E-Food profitabel zu betreiben ist eine hohe unternehmerische Herausforderung, die noch kein Anbieter meistern konnte. Aber es wird möglich sein, wenn die Geschäftsmodelle optimiert werden, in dem Fullfillment-Prozesse automatisiert und die Kapazitätsauslastung optimal gesteuert werden kann. Ohne einen starken Partner für wettbewerbsfähige Einkaufskonditionen geht es auf alle Fälle nicht. Daher werden innovative E-Food-Startups weitere Kooperationen mit etablierten Händlern eingehen (z. B. EDEKA/Picnic und REWE/Flink).

Zum anderen müssen die überwiegend noch regionalen Ansätze skaliert werden. Es muss das weiter steigende Umsatzpotential erschlossen werden, um eine erfolgskritische Umsatzgröße erreichen zu können. Expansion ist daher ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Aber auch dann werden die Kunden ein höheres Preisniveau als im stationären LEH akzeptieren müssen. Sie werden es, denn Convenience ("Everywhere & Anytime") und Bequemlichkeit ist der E-Food Zielgruppe etwas Wert.

Die verschiedenen Sub-Betriebsformen im E-Food - Vollsortimenter wie. REWE und knuspr, Quick-Commerce wie Flink und Gorrillas und Spezialisten wie Flaschenpost und Zooplus - bieten unterschiedliche Value Propositions an und können somit auch die verschiedenen Kundenbedürfnisse im E-Food abdecken. Der Kunde hat die Wahl, das auf seine persönlichen Bedürfnisse zugeschnittene Konzept zu nutzen.

Es werden zunächst weitere Anbieter auf dem Markt erscheinen. Dann wird es aber zu einer signifikanten Marktbereinigung kommen. Es werden in jeder Sub-Betriebsform nur sehr wenige Unternehmen überleben können.

Es wird sich zeigen, wer die profitable Mischung aus Sortimentstiefe, Service und Schnelligkeit der Belieferung finden wird. Ein Selbstläufer wird es nicht, aber Nachfrage generiert sich ein profitables Angebotsmodell. Das nennt sich 'die unsichtbare Hand des Marktes'.



Diskussionsbeitrag Manfred Stockburger, Chefkorrespondent bei der Lebensmittel Zeitung

Im Zentrum des Erfolgs steht immer der Kunde.

Kann ein Händler von der gekühlten Flasche Champagner leben, die er in der Berliner City an einen Hipster-Startup liefert? Natürlich nicht. Erst recht nicht dann, wenn er sein Geschäft in der schwäbischen Provinz betreibt. Heißt das, dass E-Food nicht profitabel sein kann? Von wegen. Lieferdienste werden im Lebensmittelmarkt ihren Platz finden – und das stationäre Geschäft durcheinanderbringen. Aber nicht vollständig ablösen. Handel war schließlich schon immer Wandel. Und letztlich bildet die Branche die Lebenswirklichkeit der Menschen ab, die sich im Zeitalter von Smartphone dramatisch verändert hat. Neue Möglichkeiten schaffen neue Märkte.

Manchmal hilft der Blick zurück in die Geschichte, Klarheit über die Zukunft zu gewinnen. Dass der Discount ein Erfolgsmodell sein könnte, war vor 50 Jahren sogar in der Neckarsulmer Schwarz-Zentrale noch nicht vorstellbar. Der Legende nach kamen die Oberen von einem Ausflug zu Aldi in Mülheim mit der Überzeugung zurück, dass man mit solchen Läden kein Geld verdienen könne. Wenig später haben sie ihre Meinung aber revidiert und Lidl auf den Weg gebracht.

Dass ein Discounter eine Kühltheke und frisches Obst und Gemüse verkaufen und damit trotz der komplexeren Logistik Geld verdienen könnte, war lange Zeit ebenso unvorstellbar. Der Beweis ist längst erbracht. Und dass die Großflächen, die in den 1970er und 1980er Jahren das Maß aller Dinge waren, an ihre Grenzen stoßen könnten, war auch nicht wirklich vorstellbar. Und ist jetzt doch Realität.

An sich sind Lieferdienste nicht neu: Der Getränkehändler, der seine Touren fährt, der Kaufmann, der guten Kunden Ware nach Hause liefert, der Landwirt, der seine Ware an der Haustür feilbietet. Der Honighändler, dessen Dosen per Postkarte bestellt wurden. Alles keine Sensation. Der Unterschied ist das Internet. Über Datenleitungen kann zwar auch weiterhin keine Ware ausgeliefert werden, aber der Bestellprozess ist jetzt viel schneller darstellbar. Das bietet neue Chancen – für Kunden und Händler. Die nach wenigen Minuten gelieferte Flasche Champagner ist nur ein Beispiel dafür. Dass viele Restaurants einen Lieferservice anbieten, ist ein weiterer Beweis dafür. Oder Essen auf Rädern, das trotz Lieferung vielfach zum Kantinenpreis erhältlich ist.

Für die ultraschnellen Lieferanten wird die Wirtschaftlichkeit ein schwieriges Unterfangen bleiben, wenn sie für ihre Dienstleistung keinen angemessenen Preis durchsetzen können wird. Wer sich aber in München die nächste Maß vom Sofortlieferdienst in den Englischen Garten liefern lässt, für den ist nicht der Supermarktpreis relevant, sondern der nächste Biergarten. Das bietet andere Voraussetzungen und zeigt, dass variable Preise durchaus akzeptabel sein können. Dass Benzin an Autobahnraststätten deutlich teurer ist, akzeptieren die Kunden schließlich auch. Von der Bierlieferung in den Park alleine wird natürlich auch kein Unternehmen leben können. Das Beispiel zeigt aber, dass man Marktlücken nur finden und erkennen muss.

Kunde, die länger waren können, werden dem Lieferanten andere Möglichkeiten bieten die Lieferung so zu organisieren, dass Synergien möglich werden und der Preis stimmt. Der Schlüssel zum Erfolg liegt am Ende in der Logistik, die so organisiert sein muss, dass die letzte Meile finanzierbar wird. Ohne moderne und schnelle IT – zu der auch bequeme, sichere und bargeldlose Payment-Systeme zählen – sind differenzierte Angebote kaum darstellbar. Auch bei der Logistik lassen sich neue Ansätze finden: Wer sagt, dass ein Bote nur Lieferungen aus dem Supermarkt bringen kann? Er kann auch Retouren-Pakete entgegennehmen oder vielleicht Wäsche für die Reinigung. Lässt sich eine letzte Meile besser auslasten, kann sie auch profitabler betrieben werden. Die Kooperation von Coop und dem Amazon-Flex-Fahrernetzwerk in Großbritannien ist ein weiteres Beispiel, wie sich Logistiksysteme besser auslasten lassen.



Dass DHL durch das stark gestiegene Paketaufkommen zu den Gewinnern der Pandemie zählt, zeigt ja auch, dass Logistik durchaus profitabel sein kann.

Am Ende wird kein Entweder-oder stehen, sondern ein Sowohl-als-auch: Stationäre Supermärkte werden auch künftig Kunden haben, wenn sie deren Bedürfnisse erfüllen. Und diese sind nicht immer nur auf Geschwindigkeit ausgerichtet, sondern auch auf Genuss. Auf die Entdeckung neuer Produkte. Auf soziale Kontakte. Auf Auswahl. Und natürlich auch auf den Preis. Im Zentrum des Erfolgs steht aber immer der Kunde – ob er nun Champagner, Bier, frisches Gemüse oder Convenience-Produkte konsumieren möchte.



Diskussionsbeitrag Prof. Dr. Otto A. Strecker, Vorstand der AFC Consulting Group AG

Lebensmittel-Lieferdienste verbrennen schon seit Jahrzehnten das Geld der Anleger

In Rekordzeit versprechen die neu entstandenen Lieferdienste wie Gorillas, Wolt, Getir oder Flink die Belieferung ihrer Kunden mit Lebensmitteln. Sogar in 10 Minuten sind manche Lebensmittel ausgeliefert.

Die Geschäftsmodelle der Lebensmittel-Lieferdienste bergen für Anleger große Risiken bis hin zum Totalverlust. Seit mehr als 20 Jahren werden die immer gleichen Fehler wiederholt, doch es ist offensichtlich zu viel Kapital auf der Suche nach Anlage. Die aktuellen Geschäftsmodelle gleichen vielfach gescheiterten Ansätzen teils bis ins Detail. Es muss an der Jugend der Start-up-Unternehmer und an dem jugendlichen Leichtsinn der Investment-Banker liegen, dass sich keiner mehr an die Totalverluste aus den beiden letzten Jahrzehnten erinnert. Schon 2001 legte der US-Pionier Webvan eine milliardenschwere Pleite hin. Anleger verloren bis zu 34,- U\$ pro Aktie, 2.000 Beschäftigte ihren Job. Beim Platzen der Dotcom-Blase waren zuvor schon ähnliche Geschäftsmodelle von Streamline und weiteren Lebensmittel-Lieferdiensten gescheitert. Der lange als Vorreiter gefeierte Pionier Peapod konnte nur durch eine Übernahme durch Ahold knapp gerettet werden. Bei börsennotierten Unternehmen wie Doordash lassen sich die immensen Verluste jederzeit öffentlich nachlesen.

In Deutschland ist die Liste der gescheiterten Versuche genauso lang. Schon zur Jahrtausend-Wende war mit der Direktkauf AG ein bundesweiter Anbieter am Start, der flächendeckende Lieferungen versprach. Sogar im Bio-Segment waren Spezialisten wie die Unitednature angetreten. Klassische Lebensmittelhändler setzten damals schon eine Belieferung aus den stationären Geschäften dagegen. Keines der Geschäftsmodelle war jemals erfolgreich. Ob Otto, Karstadt, Direktkauf, Kaufhof, Spar, tegut, LeShop oder andere: Die Liste der eingestellten Versuche ist lang. Gäbe es Gräber für Unternehmen, ließe sich allein mit den verschiedenen Lebensmittel-Bringdiensten ein kleiner Unternehmensfriedhof füllen.

Man braucht nur etwas gesunden Menschenverstand und Kenntnis der grundlegenden Merkmale des Geschäftes, um die Probleme zu erkennen. Für 1,80 Liefergebühr flitzt der Fahrradkurier in ausgewählten Stadtteilen einiger Großstädte also im Extremfall zehn Minuten zu nur einem Kunden und zehn Minuten wieder zurück zu dem Mini-Lager, wo die nächste Bestellung auf ihn wartet. Wie soll sich das rechnen, von der Qualität der Arbeitsverhältnisse und der Ressourceneffizienz der Logistik einmal abgesehen? Die dabei notwendigen Stichfahrten sind etwa so effektiv, als würde ein Briefträger nach jeder einzelnen Briefzustellung zurück zu einem Auslieferungslager müssen. Wer seine Kuriere in kumpelhaftem Englisch als Rider bezeichnet, zugleich aber wie Tagelöhner des vorletzten Jahrhunderts behandelt, braucht sich nicht zu wundern, wenn erst die Kuriere und später auch die Kunden wegbleiben. Dabei haben es die Unternehmen tatsächlich nicht leicht, sind doch in kaum einer Branche die Umsatzrenditen so gering wie im Lebensmittelhandel. Auch große Player wie Kaisers/Tengelmann oder real waren dem in den letzten Jahren nicht gewachsen. Hier wird das Geld bekanntermaßen im Einkauf verdient. Gegen die Einkaufsvolumina der großen Einzelhändler haben die spezialisierten Bringdienste keine Chance. Selbst, wenn die Handelsmarge auskömmlich wäre, um die Auslieferung zu subventionieren, so müssen darüber hinaus erhebliche Fixkosten verdient werden, die aus dem Geschäftsmodell einfach nicht zu bezahlen sind. Streuverluste der Marketingaufwendungen beispielsweise sind gigantisch, wenn nur einige Innenstadtlagen der Metropolen beliefert werden, dafür aber intensiv landesweit geworben werden muss. Die Kosten der Beschaffung und interne Distribution ebenso wie für Abschriften von Frischwaren sind meist größer, als die Gründer es erwarten.

Wer in diese Geschäftsmodelle investiert, muss wissen, dass er einen Totalverlust erleiden kann. Das Thema Auslieferung von Lebensmitteln ist seit jeher kein profitables Geschäft, sondern – wie seit hundert Jahren üblich - als Kundendienst für stationäre Händler sinnvoll.



Diese binden ihre Kunden an sich und können im besten Fall etwas über diese lernen, dass ihnen auch für das stationäre Geschäft nützt. Es sind also dann die Daten, die wertvoll sind und nicht die Margen aus dem Geschäft an sich. Bei dem Hype um die neuen Marktteilnehmer wird gerne übersehen, dass Amazon Fresh bereits seit 2010 den Markt bearbeitet, ohne übrigens relevante Marktanteile gewonnen zu haben. Vielleicht wird dies ja auch nicht angestrebt.

Lebensmittel-Lieferung lohnen sich nach wie vor für Spezialsortimente, zu denen es im stationären Handel oftmals kein breites Angebot gibt, etwa für Produkte mit besonderen gesundheitsbedingten Anforderungen, für Nahrungsergänzungsmittel oder für hochwertige Spezialitäten im Feinkost- oder natürlich im Getränkebereich, wo wir ebenso wie bei Lieferdiensten mit festen Routen oder Abo-Modellen seit langem gut eingeführte Systeme kennen. Daraus lassen sich nur eben nicht solche Businesspläne herleiten, die den Investoren mehrstellige Milliardenumsätze in Aussicht stellen. Sollten die Umsätze der Gastronomie-Lieferdienste nach der Corona-Krise zurückgehen, werden auch diese versuchen, in das Geschäft mit Lebensmittel-Lieferungen vorzudringen. Der Wettbewerb mit Lieferando, Foodpanda, Über Eats etc. wird dann für die Lebensmittel-Lieferdienste noch härter.

Als Beobachter wundert man sich gelegentlich nicht nur über die Investoren, sondern auch über die Kunden der Lieferdienste. Am Prenzlauer Berg in Berlin, in Hamburg-St. Georg oder in Köln Nippes sind es immer nur ein paar Schritte, um den Einkauf zu erledigen, der durch die kurzfristige Lieferung ersetzt werden soll. Gerade, wer auf Qualität der Lebensmittel setzt und bereit ist, so hochpreisig wie bei den Lieferdiensten einzukaufen, wird die Beschaffenheit der Avocado doch selber prüfen wollen, bevor er sie bezahlt. Wenn der Kunde wegen fehlender Frische-Artikel im Sortiment sowieso noch einmal vor die Tür muss, hat sich die Online-Bestellung ohnehin erledigt. Auf dem Land, wo die Lieferdienste auf einen konkreten Bedarf träfen, werden sie mangels kritischer Masse nicht angeboten. In Innenstadtlagen der Großstädte sind sie im Prinzip entbehrlich.

Wir werden daher erleben, wie sich Bringdienste erst mit Supermärkten verbinden und später von diesen übernommen werden. Das Narrativ der Digitalen Händler ändert sich dann hin zu einem Inkubator für Digitalisierung für den Gesamtkonzern. Dass man eigentlich damit einmal Geld verdienen wollte, wird in Vergessenheit geraten.

Prof. Dr. Otto A. Strecker ist Vorstand der AFC Consulting Group AG in Bonn. Er ist Honorarprofessor für Agrarökonomie an der Universität Bonn und Co-Autor des Lehrbuchs "Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte".

Die AFC Consulting Group AG ist eine Unternehmensberatung für die Lebensmittelwirtschaft und mit ihr verbundene Wirtschaftsbereiche. Mit 45 Mitarbeitern werden an den Standorten Bonn und Berlin seit 1973 Beratungsleistungen wie Strategieentwicklung oder Krisenmanagement für Unternehmen und Organisationen des Sektors erbracht.

Kontakt:

AFC Consulting Group AG Prof. Dr. Otto A. Strecker Dottendorfer Str. 82 53129 Bonn

info@afc.net
www.afc.net
www.lebensmittelmarketing.net



Quellenverzeichnis

Literaturquellen

ANDERSON, Chris. The long tail. Nieuw Amsterdam, 2013.

CHEREAU, Philippe; MESCHI, Pierre-Xavier. Defining Strategic Positioning. In: *Strategic Consulting*. Palgrave Macmillan, Cham, 2018. S. 39-79.

GASSMANN, Oliver; FRANKENBERGER, Karolin; CHOUDURY, Michaela. *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler business model navigator*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG, 2014.

GFK. Consumer Panel; Große und kleine Gorillas auf den Straßen. Consumer Index April 2021

HEINEMANN, Gerrit. Cross-channel-management: Integrationserfordernisse im multi-channel-handel. Springer-Verlag, 2010.

HEINEMANN, Gerrit. Der neue Online-Handel: Geschäftsmodelle, Geschäftssysteme und Benchmarks im E-Commerce. Springer-Verlag, 6. Auflage, 2015.

HEINEMANN, Gerrit. Die neue Kundenorientierung-Geschäftsmodelle und Geschäftssysteme der Zukunft im Einzelhandel. In: Geschäftsmodelle in die Zukunft denken. Springer Gabler, Wiesbaden, 2020. S. 35-50.

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Verschd. Ausgaben 2020: 24.04.; 04.09.; 2021: 01.01.; 08.01.; 22.01.; 05.02.; 19.02.; 26.02.; 05.03.; 26.03.; 09.04.; 30.04.; 07.05.; 14.05.; 21.05.; 04.06.; 11.06.; 18.06.; 25.06.; 02.07.; 09.07.; 30.07.; 13.08; 20.08.; 27.08.; 03.09.; 10.09.; 17.09.; 24.09.; 01.10.; 08.10.; 15.10.; 19.10.; 20.10.; 22.10.; 04.11.; 05.11.; 12.11.; 26.11.

Levy, M., Weitz, B. A., Grewal, D., & Madore, M. (2004). Retailing management. New York: McGraw-Hill Irwin.

LINGENFELDER, Michael; ACKERHANS, Jan. Lebensmittel-Onlinehandel: Status quo und Zukunftstrends. In: *Online-Handel mit Lebensmitteln*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2014. S. 9-28.

MENSING, Matthias; NEIBERGER, Cordula. Onlinehandel mit Lebensmitteln: eine Möglichkeit zur Lösung der Versorgungsprobleme im ländlichen Raum?. Europa Regional, 2019, 26. Jg., Nr. 1, S. 2-19.

MOORE, Geoffrey A. Inside the tornado. Capstone, 1995.

ROGERS, Everett M. Diffusion of innovations. Simon and Schuster, 2003.

SCHRAMM-KLEIN, Hanna. Multi Channel Retailing—Erscheinungsformen und Erfolgsfaktoren. In: *Handbuch Handel*. Springer Gabler, Wiesbaden, 2012. S. 419-437.

TZUO, Tien; WEISERT, Gabe. Subscribed: Why the subscription model will be your company's future-and what to do about it. Penguin, 2018.

WIEGANDT, Claus-C., et al. Determinanten des Online-Einkaufs—eine empirische Studie in sechs nordrheinwestfälischen Stadtregionen. *Raumforschung und Raumordnung*| *Spatial Research and Planning*, 2018, 76. Jg., Nr. 3, S. 247-265.



Internetquellen

ALDI E-COMMERCE GmbH & Co. KG. *Aldi Onlineshop. Aktuelle Aktionen*, 2021: https://www.aldi-onlineshop.de/#all-campaigns. Abfrage vom 04.11.2021.

ALDI STORES LIMITED. *About Click & Collect*, 2021: https://groceries.aldi.co.uk/en-GB/About-Click--Collect. Abfrage vom 04.11.2021.

AMAZON. https://www.amazon.de/fmc/learn-more?ref_=primenow. Abfrage vom 04.11.2021

ASDA. *Click & Collect*, 2021: https://groceries.asda.com/event/click-and-collect?cmpid=ahc-_-ghs-_-asdacom-_-footer_-click-and-collect. Abfrage vom 04.11.2021.

BELVINI.DE GmbH. Startseite Onlineshop, 2021: https://www.belvini.de/ Abfrage vom 04.11.2021.

BRINGMEISTER.DE. Startseite Onlineshop, 2021: https://www.bringmeister.de/ Abfrage vom 04.11.2021.

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ UND FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ. *Startseite*, 2021: https://www.bundesanzeiger.de. Abfrage vom 04.11.2021.

BÜNTING E-Commerce GmbH & Co. KG. Willkommen in Ihrem Online-Supermarkt! 2021: https://www.mytime.de/?&em_src=kw&em_cmp=google/kw&gclid=CjwKCAjwq9mLBhB2EiwAuYdMtWXc5ghZ1g9QQGZ VifDfWDNZUqjVN-YXB4qTe_pYt6PE3GVmp4-FrBoC3k0QAvD_BwE. Abfrage vom 04.11.2021.

CARREFOUR. *Q3 2021 Sales*, 2021: https://www.carrefour.com/en/actuality/2021/newscat32021en. Abfrage vom 04.11.2021.

CH Robinson Consumer Survey, October 2020. GS report November 2020. McKinsey & Company report, November 2020. McKinsey & Company Covid-19 digital sentiments survey. McKinsey & Company COVID-19 US Consumer Pulse Survey 11/9-11/13/2020, zitiert nach Ocado Group plc. FY 2020 Results, 2021:

https://www.ocadogroup.com/sites/ocado-corp-v2/files/investors/reports-and-presentation/Ocado%20Group%20FY20%20Results%20Presentation.pdf. Abfrage vom 04.11.2021.

CLOUD RETAIL LTD. *Jiffy. Fresh Groceries Delivered in 15 Minutes*, 2021: https://jiffygrocery.co.uk/ Abfrage vom 04.11.2021.

DOORDASH. Overview, 2021: https://ir.doordash.com/overview/default.aspx. Abfrage vom 04.11.2021.

EDEKA ZENTRALE Stiftung & Co. KG. Startseite Onlineshop, 2021: https://shop.edeka/ Abfrage vom 04.11.2021.

FAMILA-Handelsmarkt Kiel GmbH & Co. KG. *famila Kiel-Wik*, 2021: https://www.famila-nordost.de/wqwarenhaus/kiel-wik/ Abfrage vom 04.11.2021.

Flaschenpost. https://www.flaschenpost.de/lebensmittel vom Abfrage 04.11.2021

FRESHLY INC. Chef cooked, healthy meals delivered to you, 2021: https://www.freshly.com/ Abfrage vom 04.11.2021.

GALAXUS Deutschland GmbH. Startseite Onlineshop, 2021: https://www.galaxus.de/de. Abfrage vom 04.11.2021.

GETIR. Wir liefern Lebensmittel in Minuten, 2021: https://getir.com/de/ Abfrage vom 04.11.2021.

GETNOW.DE GmbH. Schnell bestellt. Per DHL geliefert, 2021:

https://www.getnow.com/index.php?cl=content&actcontrol=content&oxcid=d6bd632a23edbde23321915438cbb819&redirected=1. Abfrage vom 04.11.2021.

GLOVO. About us, 2021: https://about.glovoapp.com/en. Abfrage vom 04.11.2021.

GLOBUS SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG. *Abholtermine, Gebühren & Login*, 2021a: https://shop.globus.de/de/abholtermine-und-gebuehren. Abfrage vom 04.11.2021.



GLOBUS SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG. *Online Einkaufen*, 2021b: https://www.globus.de/online-einkaufen/index.php. Abfrage vom 04.11.2021

GROSSER KERN GmbH. *Supermarkt & Hofladen auf einen Klick*, 2021: https://www.knuspr.de/herzlich-willkommen. Abfrage vom 04.11.2021.

HANDELSBLATT GmbH. Delivery Hero steigt bei Lebensmittel-Lieferdienst Gorillas ein, 19.10.2021: https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/finanzierungsrunde-delivery-hero-steigt-bei-lebensmittel-lieferdienst-gorillas-ein/27717478.html. Abfrage vom 04.11.2021.

HANDELSBLATT GmbH. Lidl stellt Kochboxen-Dienst Kochzauber ein, 21.02.2019 https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/discounter-lidl-stellt-kochboxen-dienst-kochzauber-ein/24023034.html. Abfrage vom 04.11.2021.

HANDELSBLATT GmbH. *Liefer-Start-up gopuff sammelt eine Milliarde Dollar ein – Bewertung steigt auf 15 Milliarden Dollar*, 31.07.2021: https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/start-up-liefer-start-up-gopuff-sammelt-eine-milliarde-dollar-ein-bewertung-steigt-auf-15-milliarden-dollar/27471394.html?ticket=ST-212931-jlKcACkQRH5GS4qE2LcW-cas01.example.org. Abfrage vom 04.11.2021.

HOFER. Hofer liefert, 2021: https://www.hofer.at/de/hofer-liefert.html. Abfrage vom 04.11.2021.

INSTACART. Startseite, 2021: https://www.instacart.com/ Abfrage vom 04.11.2021.

JERONIMO MARTINS Polska S.A. Startseite Onlineshop. 2021: https://www.biek.pl/ Abfrage vom 04.11.2021.

KAUFLAND E-COMMERCE GmbH. Online-Marktplatz, 2021: https://www.kaufland.de/ Abfrage vom 04.11.2021.

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Delivery Hero beteiligt sich an Gorillas, 19.10.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/lieferdienste-delivery-hero-beteiligt-sich-an-gorillas-162035?crefresh=1. Abfrage vom 04.11.2021

LEBENSMITTEL ZEITUNG. HelloFresh hebt Prognose an, 02.11.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/quartalszahlen-hellofreshhebt-prognose-an-162263. Abfrage vom 04.11.2021

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Hofer startet Lebensmittelzustellung in Wien, 15.11.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/hofer-hofer-startet-lebensmittelzustellung-in-wien-162474. Abfrage vom 20.11.2021

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Marks & Spencer schafft beeindruckende Wende, 15.11.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/halbjahreszahlen-marks--spencer-schafft-beeindruckendewende-162466. Abfrage vom 20.11.2021

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Ahold Delhaize plant Börsengang für Bol.com, 16.11.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/omnichannel-visionen-ahold-delhaize-plant-boersengang-fuer-bol.com-162480. Abfrage vom 20.11.2021

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Wolt Kooperation — Edeka Kaufleute hadern mit Online-Handel, 18.11.2021: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/wolt-kooperation-edeka-kaufleute-hadern-mit-online-strategie-162549. Abfrage vom 20.11.2021

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Quick Commerce ist keine Eintagsfliege, 18.11.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/interview-mit-patrick-mueller-sarmiento-quick-commerce-ist-keine-eintagsfliege-162560

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Getir ist in den USA gestartet, 15.11.2021:

https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/ultraschnelle-lieferung-getir-ist-in-den-usa-gestartet-162465



LEBENSMITTEL ZEITUNG. *Rohlik geht in die Europa-Offensive, 18.11.2021:* https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/e-food-rohlik-geht-in-die-europa-offensive-162547

LEBENSMITTEL ZEITUNG. Neuer Lebensmittel-Lieferservice expandiert in Großstädten, 15.11.2021: https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/startup-aus-dem-sauerland-neuer-lebensmittel-lieferservice-expandiert-in-grossstaedten-162471

LIDL US. Home Delivery, 2021: https://www.lidl.com/delivery. Abfrage vom 04.11.2021.

MERCATUS/INCISIV SURVEY. eGrocery's New Reality: The Pandemic's Lasting Impact on U.S. Grocery Shopping Behavior, September 2020, e: GS report, 'Europe's digital economy at a tipping point', January 2021, GS report, 'Grocery Re-imagined: Steepening online shift in China, November 2020, zitiert nach Ocado Group plc. Reimagining Shopping, 2020: https://www.ocadogroup.com/sites/ocado-corp-

v2/files/investors/Annual%20Report%20LP/Ocado%20Group-Annual%20Report%202020.pdf. Abfrage vom 04.11.2021.

NORMA24 Online-Shop GmbH Co. KG. Norma24 – Weine, 2021: https://www.norma24.de/weine. Abfrage vom 04.11.2021.

NATURE DELIVERED LTD. *Richtig leckere Snacks – ganz ohne schlechtes Gewissen?* 2021: https://www.graze.com/de/Abfrage vom 04.11.2021.

OCADO GROUP PLC. Annual Report 2020: https://www.ocadogroup.com/sites/ocado-corp-v2/files/investors/Annual%20Report%20LP/Ocado%20Group-Annual%20Report%202020.pdf. Abfrage vom 04.11.2021

OCADO GROUP PLC. *Reimagining Shopping*, 2020: https://www.ocadogroup.com/sites/ocado-corp-v2/files/investors/Annual%20Report%20LP/Ocado%20Group-Annual%20Report%202020.pdf. Abfrage vom 04.11.2021.

OCADO GROUP PLC. *1H21 Results presentation, 6th July 2021*, 2021: https://www.ocadogroup.com/sites/ocado-corp-v2/files/investors/reports-and-presentation/FY21%20Half%20Year%20Results%20Presentation.pdf. Abfrage vom 04.11.2021.

ODA NORWAY AS. Lave priser, levert på døra, 2021: https://oda.com/no/low-prices. Abfrage vom 04.11.2021.

OSTERHOLT, Sina. Was das wertvollste Start-up der Türkei in Deutschland vorhat, 20.07.2021: https://www.wiwo.de/unternehmen/handel/schnelllieferdienst-getir-was-das-wertvollste-start-up-der-tuerkei-indeutschland-vorhat/27417930.html. Abfrage vom 04.11.2021.

PENNY Markt GmbH. *Bringoo – dein günstiger Lebensmittel Lieferservice*, 2021a: https://www.penny.de/lebensmittel-lieferservice. Abfrage vom 04.11.2021.

PENNY Markt GmbH. Penny Onlineshop, 2021b: https://shop.penny.de/. Abfrage vom 04.11.2021.

REWE Markt GmbH. Startseite Onlineshop, 2021a: https://shop.rewe.de/ Abfrage vom 04.11.2021.

REWE Markt GmbH. Willkommen beim REWE Marktplatz. Jetzt haltbare Lebensmittel und alles rund um Küche und Haushalt per Paket bestellen, 2021b:

https://shop.rewe.de/?serviceTypes=parcel&icid=int_teaser_ps_content%20_services_rewede_shop_2021_nn. Abfrage vom 04.11.2021.

REWE-ZENTRALFINANZ EG. *Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2020*, Köln, 2020: https://www.rewe-groupgeschaeftsbericht.de/fileadmin/media/pdf/RZF_Lagebericht_20201231.pdf. Abfrage vom 04.11.2021.

TESCO.COM. *Whoosh – superfast home delivery*, 2021: https://www.tesco.com/groceries/en-GB/zone/whoosh. Abfrage vom 04.11.2021.



THE KROGER CO. *Kroger and Instacart Launch "Kroger Delivery Now" Nationwide to Provide 30-Minute Delivery Enabled by First-of-its-kind Virtual Convenience Store*, 2021: https://ir.kroger.com/CorporateProfile/press-releases/press-releases/2021/Kroger-and-Instacart-Launch-Kroger-Delivery-Now-Nationwide-to-Provide-30-Minute-Delivery-Enabled-by-First-of-its-kind-Virtual-Convenience-Store/default.aspx. Abfrage vom 04.11.2021.

WALMART INC. Financial presentation to accompany management commentary. *Q2 FY2021*, 2021: https://corporate.walmart.com/media-library/document/q2-fy21-earnings-presentation/_proxyDocument?id=00000173-fe0a-d3c5-a7fb-fe0b37bf0000. Abfrage vom 04.11.2021.

WOLT Enterprises Deutschland GmbH. Startseite, 2021: https://wolt.com/de. Abfrage vom 04.11.2021.



Zu den Autoren/ Kontakt

Dr. Harald Münzberg

Geschäftsführer Harald Münzberg Unternehmensberatung GmbH Rue d'Anould 8, D- 61137 Schöneck

Mobil: 0151-27045126

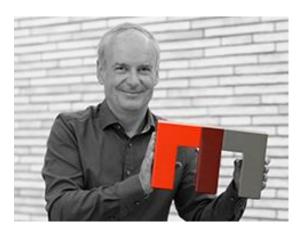
E-Mail: hm@muenzberg-unternehmensberatung.com

www.muenzberg-unternehmensberatung.com



Prof. Dr. Carsten Kortum

Studiengangsleiter BWL-Handel
DHBW Heilbronn
Wissenschaftlicher Leiter Master Sales am CAS
Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn
Tel.: 07131-1237172 oder Mobil: 0172-4145223
E-Mail: carsten.kortum@heilbronn.dhbw.de
www.heilbronn.dhbw.de
www.handel-dhbw.de





Wir handeln für Ihre Zukunft

Bisher erschienene Whitepaper in der Schriftenreihe Handelsmanagement der DHBW Heilbronn können kostenlos unter: www.handel-dhbw.de/schriftenreihe-handelsmanagement-der-dhbw-heilbronn/ angefordert werden.

- #1 Rüschen, Stephan/Keil, Helen: Kaufmotive im Heimtiermarkt, Mai 2020
- #2 Janz, Oliver: Was bringt Nachhaltigkeit als Verkaufsargument, Juni 2020
- #3 Rüschen, Stephan: EDEKA Wir lieben Lebensmittel...und Betriebsformen, Oktober 2020
- #4 Rüschen, Stephan/Altenhof, Sebastian: Händler des Jahres, Deutschland Test, Deutsches Institut für Servicequalität & Co. Eine kritische Würdigung der Methodik, Dezember 2020
- #5 Hierl, Ludwig/Janz, Oliver/Lambrecht, Gabriella: Online Klausuren während der Corona-Pandemie Ein Diskussionsbeitrag der DHBW Heilbronn, Dezember 2020
- #6 Rüschen, Stephan/Dengel, Sandra/Hoffmann, Markus/Jäger, Patrick/Röder, Toni/Scheidler, Ernesto: Smart Stores 24/7 Überblick und Ausblick, März 2021
- #7 Rüschen, Stephan/Hoos, Jessica: Nachhaltigkeit im Möbelhandel eine empirische Analyse (Kundenbefragung), Mai 2021
- #8 Kortum, Carsten/ Kurs DH18B13: Unverpackt-Konzepte im Lebensmitteleinzelhandel eine empirische Studie zur Akzeptanz bei Konsumenten und Entscheidern, September 2021
- #9 Kortum, Carsten/ Rüschen, Stephan: Attitude-Behavior Gap im LEH eine empirische Analyse und Handlungsempfehlungen, November 2021

