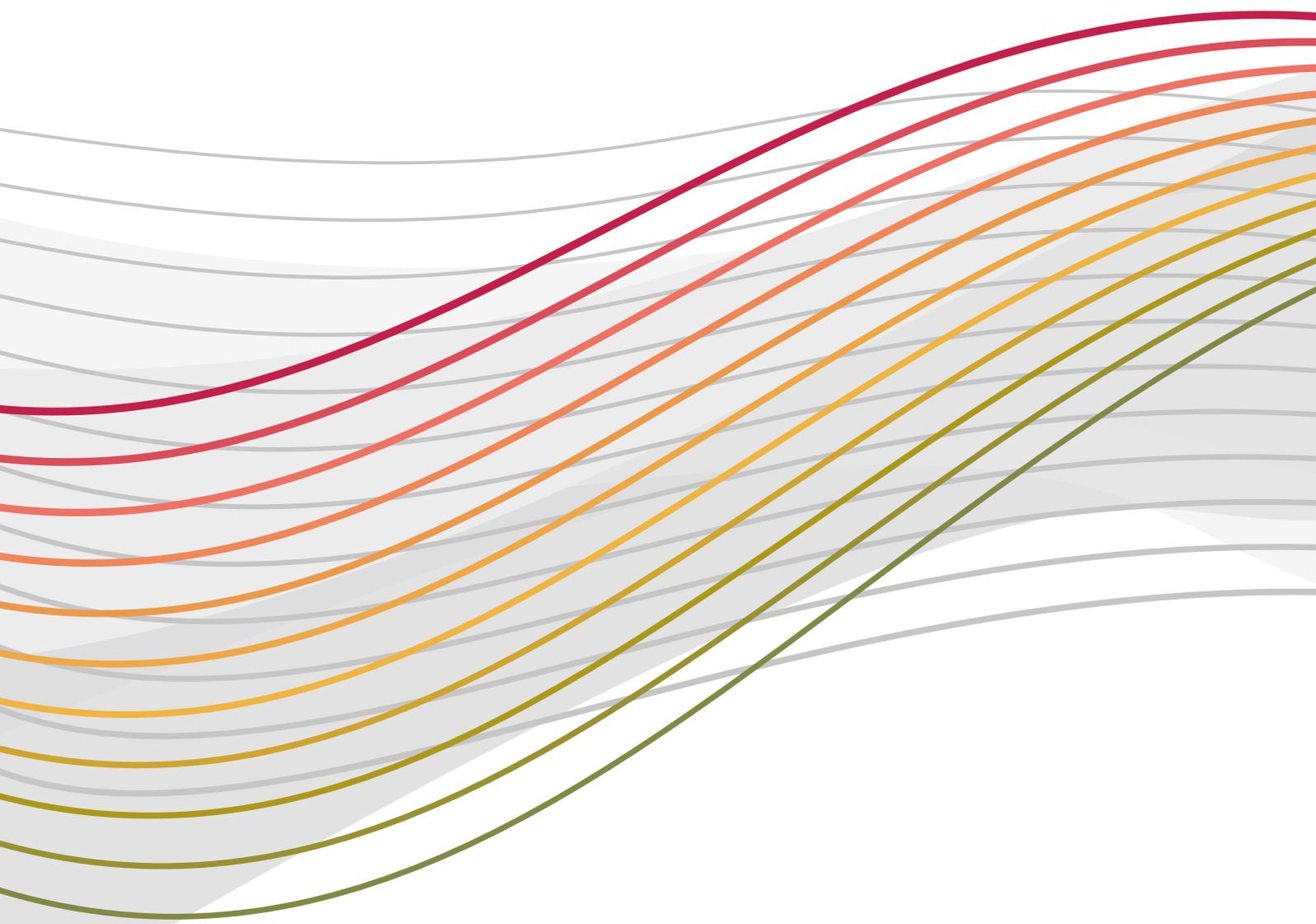




**HABONA**  
I N V E S T



Habona Insights

## **Q-Commerce**

Eine Bedrohung für den  
stationären Lebensmitteleinzelhandel?

Habona Research Center – Fachpublikation 12/22

## **Habona Insights**

Q-Commerce

Eine Bedrohung für den stationären Lebensmitteleinzelhandel?

Habona Research Center – Fachpublikation 12/22

## **Autoren**

Manuel Jahn

unter Mitwirkung von Pauline Schmidt

Die Publikationen und Medien der Habona Invest Gruppe werden kostenlos zur Verfügung gestellt. Sie sind nicht für den gewerblichen Vertrieb bestimmt.

## **Kontakt**

Habona Invest Consulting GmbH

Poststraße 33

20354 Hamburg

Tel. +49 69 4500 158 35

Mail [info@habona.de](mailto:info@habona.de)

URL [www.habona.de](http://www.habona.de)

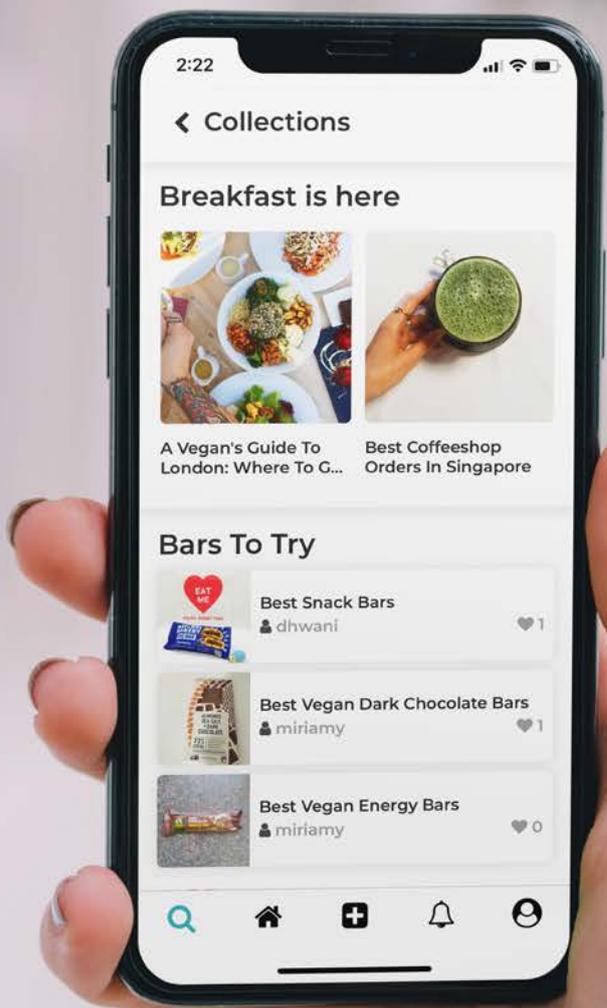
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Habona Insights 12/22

# Q-Commerce

## Eine Bedrohung für den stationären Lebensmitteleinzelhandel?

<b>1. Konsumverhalten:</b>	
Langfristtrends beim Lebensmitteleinkauf .....	6
<b>2. Geschäftsentwicklung:</b>	
Die Erneuerung des deutschen Lebensmitteleinzelhandels .....	9
<b>3. Marktpotenzial:</b>	
Größe lockt Entrepreneurere .....	12
<b>4. Auslandsmärkte:</b>	
eFood unter anderen Marktbedingungen .....	31
<b>5. Ausblick:</b>	
Entwicklungspotenzial von eFood .....	40
<b>6. Fazit</b> .....	43



Habona Insights 12/22

# Q-Commerce

## Eine Bedrohung für den stationären Lebensmittel Einzelhandel?

Das in den beiden Pandemie Jahren 2020 und 2021 sprunghaft gestiegene Interesse der Verbraucher, sich Lebensmittel bequem und angstfrei nach Hause liefern zu lassen, hat die Fantasie von Investoren und Entrepreneuren beflügelt wie nie zuvor. Die Idee, mit neuen und technologisch-logistisch überlegenen Lieferservices den größten Lebensmittelmarkt Europas zu kapern, hat in kurzer Zeit gigantische Summen an Risikokapital aktiviert.

Angestoßen durch die medienwirksamen Kampagnen der Express-Lieferdienste Gorillas, Flink und Co. hat sich der Begriff Q-Commerce etabliert, um auf die potenziellen Eigenschaften als „Gamechanger“ im Lebensmitteleinzelhandel aufmerksam zu machen. „Q“ für Quick Food macht zwar nur einen kleinen Anteil am „E“ für Electronic Food aus, hat aber ganz maßgeblich zum Gründungsboom 2020 und 2021 beigetragen.

Das Bedrohungspotenzial von Onlineshops und Plattformen gegenüber dem stationären Lebensmitteleinzelhandel wird schon seit über 10 Jahren regelmäßig diskutiert. Für Expansionsverantwortliche im Lebensmitteleinzelhandel wie auch Investoren und Asset Manager in der Immobilienwirtschaft geht es immer auch um die Frage, wie sich ein weiterer Ausbau der Onlinekanäle auf die Standort- und Flächenansprüche der Zukunft auswirken könnte.

Das zweifellos vorhandene Innovationspotenzial von eFood ließ bisher allerdings noch den klaren Kundennutzen vermissen. Aber auch bei gegebenem Kundennutzen und der gezielten Aktivierung neuer Bedürfnisse müsste dieser schließlich noch in konkreten Bedarf überführt werden – sprich: vom Kunden auch bezahlt werden wollen.

Ziel dieser Studie soll sein, transformative Bedrohungen des stationären Lebensmitteleinzelhandels zu erfassen und zu bewerten sowie mögliche Folgen für die deutsche Nahversorgungsimmobilie abzuleiten. Konkret soll dabei auf folgende Themenfelder eingegangen werden:

- Wie wirken sich veränderte Konsumgewohnheiten auf den Lebensmitteleinkauf aus?
- Wie weit ist die strukturelle Entwicklung des deutschen Lebensmitteleinzelhandels?
- Marktpotenzial: Die Verlockung von Größe und Dynamik
- Wie unterscheiden sich die Geschäftsmodelle eFood und Q-Commerce?
- Wie entwickelt sich eFood im Ausland unter abweichenden Marktbedingungen?
- Ausblick: Entwicklungspotenzial von eFood



© unsplash.com, JayGo

# 1. Konsumverhalten: Langfristrends beim Lebensmitteleinkauf

Hinwendung auf der einen, Abwendung auf der anderen Seite: Wir erleben, wie in der gesamten westlichen Konsumwelt große Bestandteile des Umsatzkuchens im Einzelhandel und in den angrenzenden Sektoren des privaten Konsums umverteilt werden. Die Pandemie hat diesen zuvor schleichenden Trend beschleunigt und für alle sichtbar gemacht.

Wenngleich die Immobilienwirtschaft nach wie vor als sicherer Hafen im Umfeld weltweit grassierender geldpolitischer Experimente gilt, dürfen Banken und Investoren niemals übersehen, dass zuvorderst die Nutzer und Benutzer über das Schicksal eines Gebäudes bestimmen. Der Sachwert Immobilie kann nur dann nachhaltig stabil sein, wenn er langfristig in der Lage ist, die Ansprüche der Nutzer zu erfüllen. Megatrends, die das Nutzerverhalten beeinflussen, müssen also bekannt sein, um rechtzeitig Risiken begegnen und Chancen realisieren zu können.

damit einhergehenden gewandelten Ansprüchen der Menschen an Raum und Zeit bei der Organisation und Gestaltung ihres Alltags. Der durch hohe Umsatzrückgänge gebeutelte Nonfood-Einzelhandel tut sich in seinen Immobilien und Geschäftslagen deutlich schwerer als die seit Jahren dynamisch wachsenden Nahversorgungsbranchen.

## 1.1 Digitalisierung

### Smartphone als Gamechanger

Der Kunde im Einzelhandel fühlt sich mit seinem Smartphone besser informiert als je zuvor und wählt die attraktivsten Produkte aus einer fair bepreisten Auswahl zu einem Zeitpunkt, den er selbst bestimmen möchte. Insbesondere Angebote der Mitte ohne herausragende Merkmale verlieren schon seit längerer Zeit an spitz positionierte Konzepte mit eindeutigerem Kundennutzen, an digitale Marktplätze und Plattformen mit größerer Auswahl, an Markenwelten und Communities mit höherer emotionaler Bindungskraft sowie an gut erreichbare Standorte für die schnelle und spontane Bedürfnisbefriedigung.<sup>1</sup>

### Emotionalisierung als Kaufanreiz

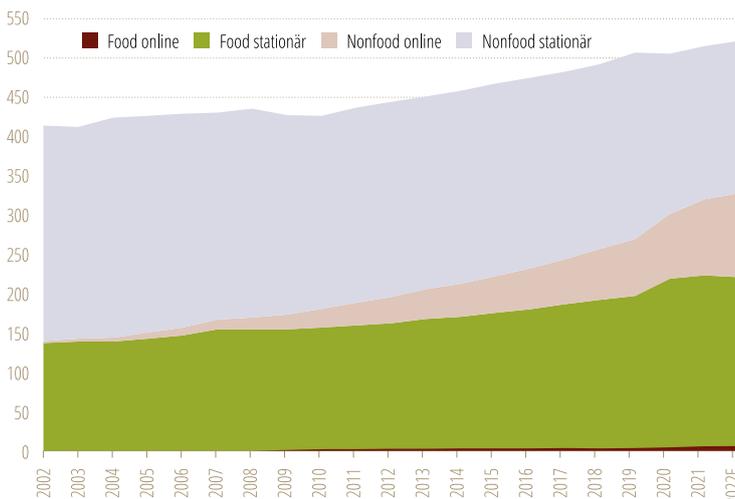
Auswahl heißt heute, Produkte und Services über den Nutzen des Einzelproduktes hinaus anzubieten, also auch Emotionen und Wertvorstellungen. Digitale Medien definieren Lifestyle und wecken Gefühle. Moderne Logistik und IT sorgen im Hintergrund dafür, dass das Produkt in der gewünschten Zeit am richtigen Ort ist. Emotionen am PoS gehören dabei zu den wichtigsten Wachstumstreibern. Insbesondere der Lebensmittelhandel ist ein Lehrstück über nachhaltigen Erfolg in einem sehr wettbewerbsintensiven Sektor. Häufig ist es die geschickte Kombination der Kanäle auf der Customer Journey, die Kunden anspricht und bindet.<sup>2</sup>

### Smarter Konsum heißt, Kunden ernst zu nehmen

Bedürfnisse werden spontan geweckt und verlangen eine immer schnellere Befriedigung. Einkaufen soll einfach sein, möglichst überall und jederzeit. Damit muss der Einzelhandel in immer weniger Zeit Aufmerksamkeit beim Verbraucher erzeugen. Vertriebsstrategien müssen Komplexität reduzieren, vereinfachen, ohne zu banalisieren – müssen „smart“ sein.

Abb. 1: Umsatzentwicklung im Einzelhandel nach Kanälen und Branchen in Mrd. Euro

Quelle(n): bevah, destatis, GfK HDE



Der Einzelhandel stellt einen wichtigen Nachfrager nach Standorten, Gebäuden und Mietflächen dar. Mieter wie Betreiber müssen auf die fundamentalen technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen reagieren, allen voran den Herausforderungen von Digitalisierung und Demografie sowie den



Für den Einkauf gilt, dass sich die Informationsbeschaffung nachhaltig ins Internet verlagert hat, das Ladengeschäft aber umso mehr Ort für den Aufbau von Vertrauen und emotionaler Nähe geworden ist. Das Ladengeschäft hat das Potenzial, zur Bühne für Lifestyle und die persönlichen Wertvorstellungen der Kunden zu werden.<sup>3</sup>

## 1.2 Demografischer Wandel

### Trading-up durch wachsende Kundenansprüche

Smarter Konsum heißt, dass das Gewinnpotenzial im Einzelhandel nicht im Mengenwachstum liegt, sondern vor allem in der Verschiebung der Nachfragepräferenz zugunsten höherwertiger Produkte und Services. In den westlichen Industrieländern, aber insbesondere auch in Deutschland, führt der demografische Wandel zu einer wachsenden Nachfrage nach hochwertigen, gesunden und damit teureren und margenträchtigeren Nahrungsmitteln. Die über 50-Jährigen und unter 70-Jährigen werden die dominierende Konsumentengruppe der nahen Zukunft darstellen. Wegen einer höheren Erwerbsbeteiligung auch über die Rentenschranke hinaus und aufgrund guter Gesundheitsprognosen wird diese Gruppe länger gesellschaftlich aktiv sein. In Verbindung mit guten Bildungs- und Weiterbildungsbiografien entwickelt diese Altersgruppe besonders hohe Qualitätsansprüche und wird als Nachfragefaktor deutlich konsumrelevanter sein als ihre Altersgenossen des 20. Jahrhunderts.<sup>4</sup>



### Nachfrage wird weiblicher

Die Nachfrage wird zudem weiblicher: Die Zahl der weiblichen Erwerbspersonen wird bis 2035 stetig zunehmen und die erwarteten Abschmelzungen bei den betagten Männern für längere Zeit insgesamt abfedern. Auch hier wird eine Verschiebung zugunsten höherer Qualitätsansprüche erwartet, da immer mehr Frauen das erste Kind ihrer qualifizierten beruflichen Entwicklung wegen immer später bekommen.<sup>5</sup>

## 1.3 Neue Alltagsorganisation

### Anzahl der besuchten Orte steigt

Schnelligkeit und Unabhängigkeit als Folge der Digitalisierung ermöglichen Lebens- und Arbeitsmodelle, die vor einigen Jahren noch Aussteigern vorbehalten waren. Schnellere Kommunikations- und Verkehrsmittel erhöhen die Takt- und Schlagzahl unseres Lebens, machen uns aber auch flexibler und erleichtern uns die Planung.

Nicht erst mit den Lockdowns in der Pandemie hat sich das Homeoffice als beliebter Arbeitsplatz verbreitet. Damit verschwimmen die Grenzen zwischen Beruf, Freizeit und Familie.

Mit der schleichenden Auflösung fester Raum- und Arbeitszeitregelungen hat die Anzahl der Orte, die privat oder beruflich angesteuert werden, allerdings deutlich zugenommen.<sup>6</sup>

## Flexible Lebensmodelle erhöhen den Zeitdruck

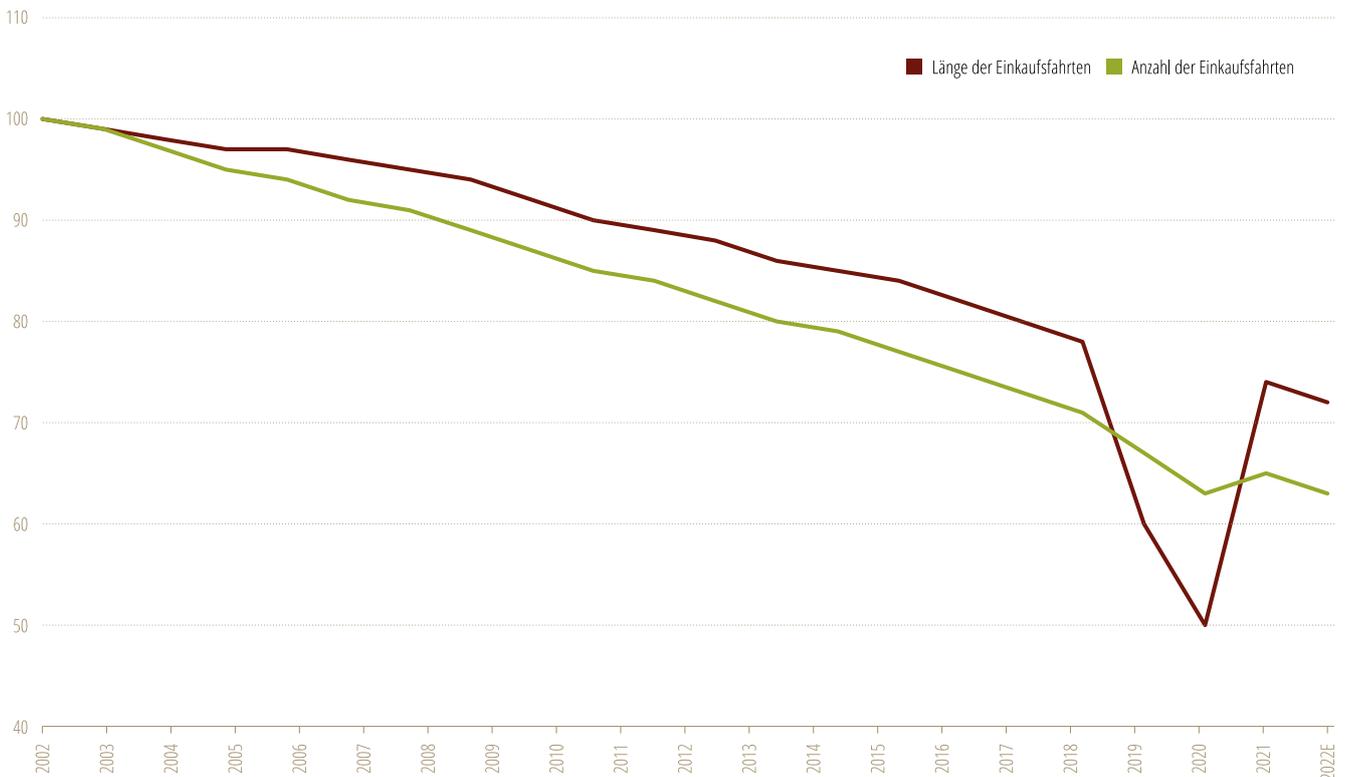
Da mehr und schneller geplant und organisiert wird, muss auch schneller abgearbeitet werden. In der Folge nimmt die Dichte der Aktivitäten zu. Steigende Belastungen wollen durch eine bessere Work-Life-Balance kompensiert werden und führen zu zusätzlichen Zielorten für Freizeit- und Erholungszwecke. Was die Wissenschaft als „soziale Beschleunigung“ bezeichnet, wird von den Menschen als Intensivierung des Lebens empfunden. Mit der Dichte der Ereignisse pro Tag steigt zwangsläufig der Zeitdruck – und die Wichtigkeit des Faktors Zeit. Über 60 % der Menschen geben an, unter täglichem Zeitdruck zu leiden.<sup>7</sup>

## Gestresste Menschen bündeln oder suchen neue Wege

Um „in der Zeit“ zu bleiben, zeigen Menschen zwei Handlungsmuster. Entweder das Tempo erhöhen, um die Aktivitäten zu bewältigen, oder Aktivitäten mit geringerer Intensität begehen, um im Zeitrahmen zu bleiben. Da der Einzelhandel im Wettbewerb um Zeit und Aufmerksamkeit mit anderen Aktivitäten steht, wird er entsprechend von beiden Strategien beeinflusst: Entweder er muss schnelles und zeitsparendes oder intuitives und spontanes Shoppen unterstützen. Tatsächlich zeigen Daten des Verkehrsministeriums, dass die verfügbare Zeit zum Shoppen kontinuierlich abnimmt. Dabei gehen sowohl die Anzahl der Einkäufe als auch die Wegstrecken für Einkäufe deutlich zurück.<sup>8</sup>

Abb. 2: Anzahl und Länge von Einkaufsfahrten; indexiert 2002 = 100

Quelle(n): BMV: MiD, Mobilität in Deutschland 2002 – 2017 interpoliert; 2018 – 2023E eigene Fortschreibung und Schätzung)



## 2. Geschäftsentwicklung: Die Erneuerung des deutschen Lebensmitteleinzelhandels

Kaum eine Branche hat in den vergangenen Jahren eine solch persönliche Wertschätzung erfahren wie der deutsche Lebensmitteleinzelhandel. In der Pandemie wurde dem Lebensmitteleinzelhandel Systemrelevanz zuerkannt. Das war nicht immer so.

Neben der immer wieder aufschlagenden Kritik am Umgang mit den eigenen Beschäftigten wird der deutsche Lebensmitteleinzelhandel häufig für die Bedingungen in der Nahrungsmittelproduktion in die Mitverantwortung genommen. Der Deutsche Ethikrat hat den verantwortlichen Umgang mit Nutztieren angemahnt und die Bundesregierung unmissverständlich zum Handeln aufgefordert. Zudem spiegeln sich in den Regalen der Lebensmittelmärkte die Situationen auf den Weltmärkten und in der Weltpolitik wider.

### 2.1 Der schwierige Weg vom Mengengeschäft zum Einkaufserlebnis

#### Pandemie und Krieg erhöhen Sensibilitäten

In einem von Krisen geprägten Umfeld ist der Lebensmitteleinkauf eine Möglichkeit für den Einzelnen, sich zu positionieren. Marktforscher bestätigen, dass auch in der abflauenden konjunkturellen Situation nach dem Beginn des Ukraine-Krieges Kundinnen und Kunden weiterhin die Qualität von Lebensmitteln als wichtiger erachten als den Preis. In der Pandemie war vor allem die Nachfrage nach frischen und regionalen Produkten sprunghaft angestiegen. Globale Lieferketten werden zunehmend mit Argwohn gesehen. Die mögliche Spaltung der Weltwirtschaft in einen chinesisch-asiatischen sowie europäisch-amerikanischen Block leistet Protektionismus Vorschub. Sowohl auf der Produktions- wie auch Handelsseite werden Near- und Reshoring in Betracht gezogen.<sup>9</sup> Das alles beeinflusst auch das Verbraucherverhalten. Beim Einkauf von Lebensmitteln zeigt der Mensch, wie er denkt und fühlt.

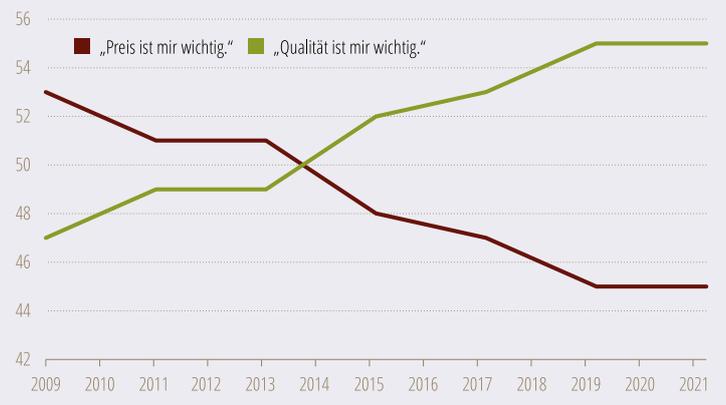
#### Qualität schlägt Preis

Der Trend zu mehr Qualität zeichnete sich schon in den letzten 15 Jahren ab, als Folge von demografischen Veränderungen und durch die wach-

sende Ausbreitung von Wissen und Information über digitale Kanäle. Mit Mittelmäßigkeit geben sich Kundinnen und Kunden nicht mehr zufrieden. Qualität muss sein, gern zum günstigen Preis. Wenn der niedrige Preis aber zu Schockbildern im Hühnerstall führt, dann darf's auch mal teurer sein. Das Gewissen isst schließlich mit. Seitdem der Lebensmitteleinzelhandel dies verstanden hat, wachsen auch wieder die Umsätze, die Margen und die Flächenproduktivitäten. Höhere Erlöse ermöglichen bessere Immobilien, attraktivere Einrichtungen und aufwändigere Sortimente. Eine positive Rückkopplung, die sich nunmehr seit Jahren selbst verstärkt und zu Wachstumsraten deutlich oberhalb der Einkommenszuwächse geführt hat.

Abb. 3: Preis- vs. Qualitätsorientierung beim Einkauf; Zustimmung in % der Befragten; 2009 – 2021

Quelle(n): GfK 2009 – 2021; 2021 PWC



#### Opfer waren notwendig

Ohne den großen Ausverkauf des deutschen Lebensmitteleinzelhandels ab den 1990er Jahren wäre die heutige dynamische Entwicklung wahrscheinlich nicht möglich gewesen. Getrieben durch den Durchmarsch der Discounter in den 1980er Jahren war der Preis faktisch das letzte verbliebene Verkaufsargument. Geschäftsmodelle wurden auf die Optimierung von Prozessen und die Verbesserung der Einkaufskonditionen getrimmt. Größe wurde nun zum Ziel der Einzelhändler, um gegenüber den Produzenten eine bessere Verhandlungsposition zu erlangen. Der Übergang der Leibbrand-Gruppe (u. a. HL, Minimal, Penny) in die Rewe im Jahre 1989 markierte den Anfang der Konzentrationswelle im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, der bis dato noch recht regional und kleinteilig geprägt war. 1997 folgte die Übernah-

me und der spätere Verkauf der Deutschen Spar (u. a. Asko, Bolle, Eurospar, Spar) durch die französische ITM. Waren in Deutschland 1990 noch gut 85.000 Lebensmittelgeschäfte am Netz, ist diese Zahl bis 2013 auf 38.000 abgeschmolzen.<sup>10</sup>

### Die Black Swans des Lebensmitteleinzelhandels

Die alten Konzernlenker taten sich lange schwer, dem Kunden mehr als den günstigsten Preis zu bieten. Neue hedonistische Milieus brachten zwar schon in den 1990er Jahren mehr Anspruchsdenken in den Handel, aber eine Flanke für neue Konzepte und Wettbewerber öffnete sich erst durch eine anhaltende Serie von Lebensmittelskandalen: 1988 Hormonfleisch, 1994 Schweinepest, 1997 Glykol und Nematoden, 2000 Rinderwahnsinn, 2001 Antibiotikaskandal, 2003 Dioxinfutter, 2005 Ekelfleisch, 2006 Gammelfleisch und Vogelgrippe, 2013 Pferdefleischskandal. Mit der Verbreitung von Smartphones und Twittermeldungen trafen diese Skandale immer heftiger den Nerv der Verbraucherinnen und Verbraucher.

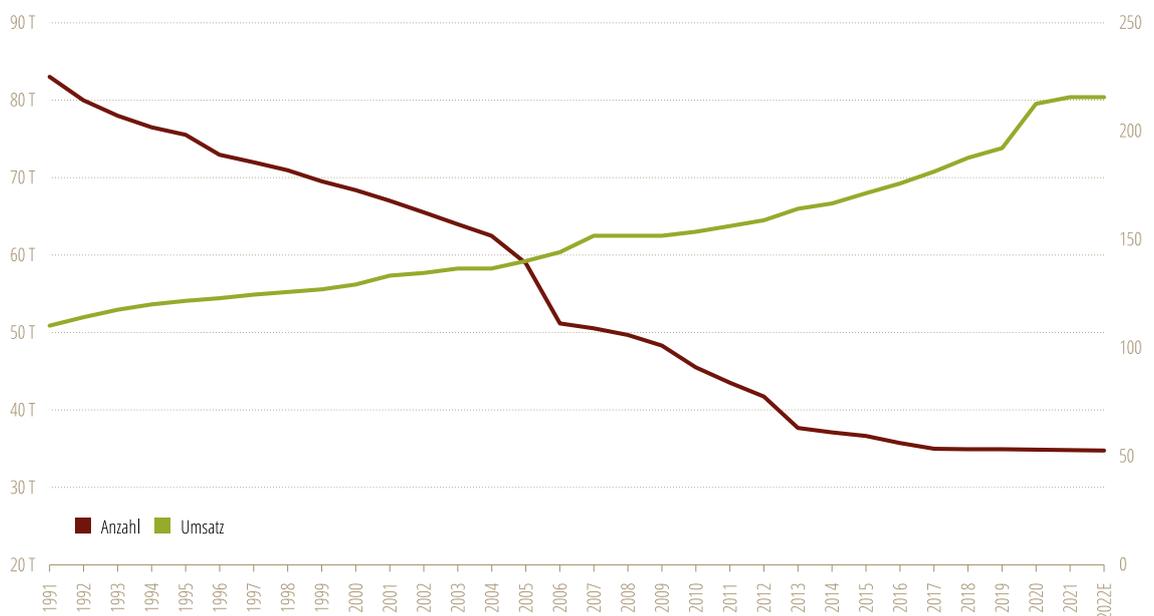
Bei Problemen in einer Wurst- oder Backwarenfabrik droht heute schnell die Insolvenz des Unternehmens. Selbst Multis wie Tönnies können innerhalb weniger Wochen in die Knie gehen. Zudem zwingen auch freiwillige Nachhaltigkeitsregeln der Handelskonzerne diese dazu, sich im Schadensfall zügig vom Lieferanten zu distanzieren.

### Mühsamer Wiederaufstieg

Der Kampf des Lebensmitteleinzelhandels raus aus der Schmutzdecke kam allerdings aus der Nische. Bereits 1987 startete der erste Alnatura Biosupermarkt, aber erst mit der Gründung von Basic 1997 und denn's 2003 nahm das Biogeschäft in Deutschland deutlich an Fahrt auf. Im Jahre 1996 schlug die Geburtsstunde des Erlebnis-Shoppings im Lebensmitteleinzelhandel: Das erste Scheck-In Center eröffnete in Baden-Württemberg. Es dauerte noch 15 Jahre, bis sich die gute Idee in ganz Deutschland durchsetzen konnte: mehr Qualität, mehr Frische, mehr Aufenthaltsqualität. Erfolgsfaktoren, die heute für jede Edeka-, Irma-, Rewe-, Tegut- oder Wasgau-Neueröffnung Selbstverständlichkeiten sind.

Abb. 4: Entwicklung der Lebensmittelgeschäfte in Deutschland; Anzahl (linke Achse), Umsatz in Mrd. Euro (rechte Achse)

Quelle(n): 1991 – 1996 destatis, 1997 – 2019 EHI Retail Institute, ab 2020 eigene Prognose



## 2.2 Lückenschließungen und neue Potenziale

### Anzahl der besuchten Orte steigt

Während nach dem Millennium die Renaissance des Supermarkts sich vor allem in immer größeren und prächtigeren Verbrauchermärkten widerspiegelte, gerieten die wohnortnahen Supermärkte aus dem Blick, verfielen oder wurden geschlossen. Als die Zahl der Lebensmittelstandorte um 2015 auf dem Tiefpunkt war, entdeckte die Rewe-Gruppe das Potenzial der Nachbarschaftsversorgung und begann, in die Jahre gekommene City-Supermärkte und Penny-Discounter zu renovieren. Edeka startete nach Übernahme der Mehrheit der Plus-Märkte ab 2010 mit dem Discounterformat Netto durch, das sich zügig als führender Nahversorger in peripheren Landesteilen etablierte.

2011 zeigte Rewe mit einem To-go-Konzept, dass Deutschland reif für den Convenience-Store ist. Seit 2016 wirbt Lidl in runderneuertem Ladenjahr für Jahr mit prämierten Obst- und Gemüseabteilungen. Dagegen brauchte es viele Jahre an Marktanteilsverlusten und Managerwechseln, bis schließlich auch das Discounter-Original Aldi das Filialnetz einem umfassenden Umbau unterzog.

### Renaissance der Städte – kein deutscher Trend

Trotz der Wiederentdeckung des urbanen Stadtlebens in den letzten 20 Jahren dominiert bis heute die Suburbanisierung. Nach wie vor melden die Landkreise in Deutschland mehr Wohnungsfertigstellungen und Zuzüge als die kreisfreien Städte.<sup>11</sup> Die Ursachen sind vielfältig, der überproportionale Anstieg der Wohnkosten in den Städten aber sicher das ausschlaggebende Motiv. Demografie, Digitalisierung sowie die Erfahrungen aus der Pandemie liefern für die kommenden Jahrzehnte zudem strukturelle Gründe, das Eigenheim im Grünen der Geschosswohnung vorzuziehen.

Im Gegensatz zu den Eltern, die in die Speckgürtel gezogen sind, um täglich für Arbeit und Einkauf zu pendeln, wünschen die neuen Familiengründer auch in der Landgemeinde Infrastruktur. Nicht nur Ärzte und Schulen, sondern auch der Lebensmittel- und Drogeriemarkt, die Bäckerei, die Apotheke, der Kindergarten und das Café sollen heute im 5- bis 10-Minutenradius erreichbar sein.

### Erfolgsfaktor Kundennähe

Die Wachstumspotenziale für den Lebensmitteleinzelhandel liegen somit nicht nur in den Stadtteilen großer Städte, sondern vor allem in der Schließung weißer Flecken in Dörfern und Kleinstädten. Während Händler für gute Lagen in Großstädten zunehmend Kompromisse hinsichtlich Größe, Grundriss und Logistik eines Standortes in Kauf nehmen, wird

im Umland deutlich kostengünstiger auch weiterhin auf der „grünen Wiese“ gebaut. Während in Stadtteillage ein kompaktes Einzugsgebiet über wenige Baublöcke ausreichen kann, kann auf dem Land eine weitläufige Kundenansprache, die eine Reihe von Dörfern und Gemeinden umfasst, ebenso erfolgreich sein. Kundennähe ist das alles entscheidende Kriterium für Erfolg im Lebensmitteleinzelhandel. Kleine City-Konzepte einerseits und große Regionalversorger andererseits sind somit zwei Seiten einer Medaille.



### Das Fahrrad wird wichtiger. Das Auto auch. Und der Lieferdienst.

Dem Kunden nah zu sein heißt auch, ihn schnell bedienen zu können. Überhaupt ist Zeit der größte Knappheitsfaktor einer postmodernen, digital vernetzten Gesellschaft geworden. Angesichts von Stau und Platzmangel werden die Einkaufsfahrten in den Großstädten zunehmend zu Fuß, mit dem Fahrrad oder dem ÖPNV zurückgelegt. An den Stadträndern und auf dem Lande bleibt dagegen der Privat-Pkw das wichtigste Verkehrsmittel, auch wenn die Autofahrten immer kürzer werden.

Angesichts der unverminderten Suburbanisierung<sup>12</sup> ist mit einem weiteren Wachstum der Pkw-Nutzung zu rechnen. Für die schnelle und bequeme Deckung des täglichen Bedarfs haben sich Koppelstandorte als besonders erfolgreich erwiesen. In Ballungsräumen sind sie in Form von Nahversorgungs-, Quartiers- oder Stadtteilzentren anzutreffen, auf dem Lande als verkehrsorientierte Agglomerationsstandorte. Lieferdienste haben dort eine Chance, wo sie zuverlässige und schnelle Dienste gewährleisten können, möglichst innerhalb weniger Stunden.

Insofern sind Mehrfachstrategien im Lebensmitteleinzelhandel – ob als Lösung für den Stadtteil, die Ausfallstraße oder die Kleinstadt wie auch für die große Auswahl oder die schnelle Lieferung nach Hause – nicht nur sinnvoll, sondern auch Erfolgsvoraussetzung für weiteres Wachstum in den kommenden Jahren.

# 3. Marktpotenzial: Größe lockt Entrepreneur

Der Lebensmittelmarkt in Deutschland entwickelt sich bereits seit rund 20 Jahren äußerst stabil. Das Realwachstum liegt meist deutlich über den Einkommenszuwächsen. Dabei konsumieren die Menschen im Zeitverlauf nicht mehr, sondern vor allem besser und damit teurer: mehr Frische, mehr Bio, mehr Fairtrade, mehr Service, mehr Qualität.

Sowohl das strukturell begründete Wachstum als auch die schiere Marktgröße wecken deshalb schon seit langem Begehrlichkeiten von Entrepreneur und Investoren. Bislang konnte das rechnerisch beachtliche Potenzial aufgrund hoher Markteintrittshürden von Unternehmen außerhalb der etablierten Großunternehmen kaum abgegriffen werden und beschränkte sich meist auf die Nische, insbesondere auf Spezialitäten.

Mit dem Private-Equity-Boom der letzten 10 Jahre, der mit Beginn des Ukraine-Krieges sein vorläufiges Ende fand, war eine zunehmende Zahl an internationalen Investoren bereit, die Risiken eines Markteintritts zu finanzieren. Angesichts des immer noch sehr niedrigen Onlineanteils im Lebensmitteleinzelhandel bei gleichzeitig weit ausgeschöpften Non-food-Märkten ist der Schwenk auf den Food-Sektor naheliegend.

## 3.1 Die Anfänge von eFood in den 1990er Jahren

### Dreißigjährige Pionierarbeit im Lebensmitteleinzelhandel

Die Verbreitung des Onlinehandels ist eng mit der Entwicklung des Internets verbunden. Mit der Zulassung kommerzieller Provider um 1990 begann der sprunghafte Ausbau leistungsfähiger und kostengünstiger Netzwerkverbindungen als Voraussetzung für die massenhafte private Nutzung. Neben Amazon-Gründer Jeff Bezos, der seine Website als erster Online-Buchhändler im Juli 1995 eröffnete, war auch der Lebensmitteleinzelhandel von Anfang an dabei.

Zu den Pionieren online generierter Lebensmitteleinkäufe zählt der US-Händler Peapod. Bereits zwischen 1989 und 1996 wickelte das Unternehmen Bestellungen für Kroger, Safeway oder Randall's ab, bevor 1996 der eigene Webshop eröffnet wurde.<sup>13</sup>

In Europa zählte Tesco zu den Early Movers: 1984 konnte der erste Teleshopping-Umsatz verkündet werden, 1994 der erste Internetumsatz, und 1997 wurde der Onlineshop Tesco direct gegründet.<sup>14</sup> Was im Einzelhandel technisch funktionierte, gelang ebenso in der Gastronomie. Im Jahr 1994 wurde von Pizza Hut die erste Pizza online verkauft.<sup>15</sup>



1999 betrat der erste Online-Pure-Player im Lebensmittel Einzelhandel die Bühne. Ausgestattet mit Venture-Capital über rund 400 Millionen USD breitete sich Webvan innerhalb eines Jahres schnell in über 10 Großstädten der USA aus. Der Börsenwert schoss binnen Jahresfrist auf knapp 5 Milliarden USD in die Höhe.<sup>16</sup>

Auch in Deutschland warteten die Konsumenten bis 1999 auf den ersten Online-Supermarkt. Der Ecola GmbH mit ihrem Webshop lebensmittel.de folgte kurz darauf die Hamburger Otto-Gruppe mit ihrem Shop otto-supermarkt.de. In Zusammenarbeit mit Bartels-Langness (Familia) konnte schon ein halbes Jahr nach Geschäftsstart die bundesweite Verfügbarkeit verkündet werden.<sup>17</sup>

### Ungebrochener Optimismus der Investoren trotz Rückschlägen

Ungeachtet der generell hohen Bereitschaft der Konsumenten, sich auch Lebensmittel bequem nach Hause liefern zu lassen, kämpften alle bisherigen Generationen mit hartnäckigen Kostenproblemen. Kaum ein Konzept konnte das notwendige Expansionstempo aufrechterhalten, um eine kritische Marktgröße zu erreichen. Geschäftsaufgaben, Insolvenzen oder der Rückzug sind eher Regel als Ausnahme. So hat sich der US-Pionier Peapod sukzessive auf Großstädte zurückgezogen und konzentriert sich heute nur noch auf Städte an der US-Ostküste.<sup>18</sup>

Dem Bestelldienst Webvan gingen schon im zweiten Jahr nach seinem fulminanten Start die Mittel aus. Der noch 2002 gefeierte Otto-Online-Supermarkt stellte 2003 still sein Geschäft ein. lebensmittel.de hatte dagegen unter verschiedenen Eigentümern fast 20 Jahre durchgehalten, bevor das Portal von seinen Gesellschaftern 2020 endgültig vom Netz genommen wurde.

Auch die stationären Lebensmitteleinzelhändler haben fortwährend an ihren Onlineshops getüftelt. Dem Ausbau der digitalen Kaufangebote folgten nicht selten wieder Einschränkungen oder gar Aufgaben, grundsätzlich wurde die Website aber als „Service-Komponente“ im Wettbewerb um den Kunden am Leben erhalten.

Vor allem außerhalb der Lebensmittelkonzerne blieb eFood dennoch ein verheißungsvolles Geschäftsfeld. Auch nach Platzen der Dotcom-Blase wurden noch einige spektakuläre Start-ups hervor gebracht. Der vom ehemaligen Deutschland-Chef von Amazon, Philipp Humm, 2002 gegründete Spezialitätenversender Gourmondo konnte sich dank Nischenstrategie und schlanker Strukturen immerhin bis 2020 halten, bevor ihm dasselbe Schicksal wie lebensmittel.de ereilte.



Vielversprechend entwickelte sich auch die im Jahr 2010 von der Deutschen Post gegründete und von der DHL betriebene eFood-Plattform Allyouneed Fresh. Mit einem Sortiment von rund 20.000 Artikeln, 3.000 registrierten Händlern und rund 5 Millionen Privatkunden war das Unternehmen bis zum Verkauf 2018 der mit Abstand größte deutsche Online-Lebensmittelhändler. Die DHL war zum Ende nicht mehr bereit, das Projekt intensiver zu unterstützen und die Verluste auszugleichen. Zuletzt in der Hand von Bünting, wurde das anhaltend defizitäre Unternehmen 2020 abgewickelt.<sup>19</sup>

2015 schließlich wurde in Berlin Getnow gegründet. Der in einigen Großstädten angetretene Versender kooperierte mit Metro Cash & Carry und bewarb sich durch markige Kampagnen („Mach doch mal blau und bestell bei getnow.“) 2020 verbreiteten sich wegen der zeitweiligen Nichterreichbarkeit der Website erste Insolvenzgerüchte, die dementiert bzw. mit gescheiterten Finanzierungsrunden im Zusammenhang mit Wirecard begründet wurden. Die Website wurde 2021 kurzzeitig reaktiviert, um dann zum Ende des Jahres erneut zu „pausieren“. Offensichtlich pausiert Getnow bis heute.<sup>20</sup>

Abb. 5: Schließungen/Insolvenzen von Food-Onlineshops

Quelle(n): eigene Recherchen

Domain	Gründung	Schließung/Insolvenz
lebensmittel.de	1999	2020
otto-supermarkt.de	1999	2003
gourmondo.de	2002	2020
hitmeister.de	2007	2016
allyouneedfresh.de	2010	2020
getnow.de	2015	2021
frischepost.de	2015	2022
durstexpress.de	2016	2021
real.de	2016	2021
getfaster.me	2020	2022
wuplo.de	2021	2022
grovy.de	2021	2022
foodpanda.de	2021	2021

## 3.2 Motivation neuer Marktteilnehmer

### Die Attraktivität des deutschen Lebensmittelmarktes

Die Stärke des deutschen Lebensmitteleinzelhandels ist das Ergebnis aus strukturell wachsender Verbrauchernachfrage einerseits und bewiesener Widerstandsfähigkeit gegenüber äußeren Einflüssen andererseits. Das ohnehin über Jahre überdurchschnittliche Wachstum des Lebensmitteleinzelhandels von rund 2,5 bis 3,5 % p. a. hatte in der Pandemie noch einmal deutlich an Dynamik zugelegt. Vor allem die höhere Mengennachfrage im ersten Coronajahr hat die Umsätze 2020 sprunghaft um rund 12 % ansteigen lassen. Dieses historisch hohe Niveau wurde im zweiten Coronajahr nicht nur verteidigt, sondern konnte bis Ende 2021 noch um weitere rund 3 % ausgebaut werden. Mit einem schwachen ersten Halbjahr 2022 dürfte der stationäre Lebensmittelumsatz zwar um 2 bis 3 % geschrumpft sein, würde damit aber mit rund 213 Milliarden Euro noch immer deutlich höher als im Vergleichszeitraum 2019 oder 2020 liegen.<sup>21</sup>

Was den deutschen Lebensmittelmarkt darüber hinaus attraktiv macht, ist seine absolute Größe. Mit einem Umsatzvolumen von knapp 220 Milliarden Euro (250 Milliarden USD) ist er der größte in Europa sowie der fünftgrößte in der Welt – und weckt damit latente Aufmerksamkeit. Die Umsatzzuwächse belaufen sich schon in „normalen“ Jahren auf rund 5 Milliarden Euro, in den beiden Coronajahren kamen insgesamt rund 26 Milliarden Euro hinzu.<sup>22</sup>

Die Start-ups der eFood-Szene sehen die Möglichkeit, auch mit prozentual geringen Marktanteilen schnell deutlich höhere Umsätze als die Entrepreneure im Nonfood-Sektor zu erzielen. Während die Innovationskraft von Nonfood ohnehin stagniert und Kaufimpulse auch online meist nur noch durch Rabattaktionen gesetzt werden können, bietet der Lebensmitteleinzelhandel eine deutlich attraktivere Potenzialbasis.

## Der Online-Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland

Anfang 2022 lag der Marktanteil von eFood nach Herausrechnung von Gastronomieumsätzen bei nur rund 1,8 %.<sup>23</sup> Im Vergleich zur stark entwickelten Online-Durchdringung der Nonfood-Märkte zeigt sich damit für Investoren wie Gründer nach wie vor allerdings auch ein attraktives Entwicklungspotenzial.

Für die Bestimmung des Marktpotenzials von eFood in Deutschland bemühen internationale Risikokapitalgeber und ihre Berater oftmals Großbritannien, da es der Entwicklung in Deutschland um einige Jahre voraus ist – ungeachtet der grundsätzlich verschiedenen Marktstruktur (s. Kap. 4 Auslandsmärkte: eFood unter anderen Marktbedingungen). Der Anteil online bestellter und versendeter Lebensmittel beträgt dort rund 10 %. Bezogen auf den deutschen Lebensmittelumsatz ließe sich somit ein Umsatzpotenzial von knapp 22 Milliarden Euro ableiten, eine Steigerung gegenüber dem tatsächlichen eFood-Umsatz in Deutschland von knapp 4 Milliarden Euro (2021) um über 500 %.

Das rechnerisch hohe Umsatzpotenzial von eFood gemessen an der Gesamtmarktgröße wird vor allem durch die hohe Verfügbarkeit und schnelle Erreichbarkeit klassischer Lebensmittelmärkte in Deutschland begrenzt. Jeder Einwohner kann innerhalb von 10 Minuten einen Supermarkt oder Discounter ansteuern, rund 75 % der Bevölkerung sogar innerhalb von 5 Minuten. Angesichts der dezentralen Siedlungsstruktur Deutschlands mit einem geringen Anteil der 10 Halbmillionen- und 4 Millionenstädte von nur 15 % an der Gesamtbevölkerungszahl wird das künftige Marktpotenzial durch die hohe Korrelation ( $r = 0,7$ ) von Urbanität und der Inanspruchnahme von eFood gedrückt.<sup>24</sup>

Während der Onlineumsatz mit Lebensmitteln im Coronajahr 2020 noch von ca. 1,6 Milliarden Euro auf 2,7 Milliarden Euro um knapp 70 % angewachsen war, hatte sich das Wachstum im zweiten Coronajahr 2021 auf bereits gut 40 % abgeschwächt und wird 2022 voraussichtlich auf gut 10 % gebremst werden. Selbst wenn sich das Wachstum langfristig bei rund 20 % p. a. einpendeln würde, wäre frühestens im Jahr 2033 ein Marktanteil von 10 % überschritten.<sup>25</sup>

Abb. 6: Die größten Lebensmittelmärkte der Welt; in Mrd. USD

Quelle(n): eigene Recherchen

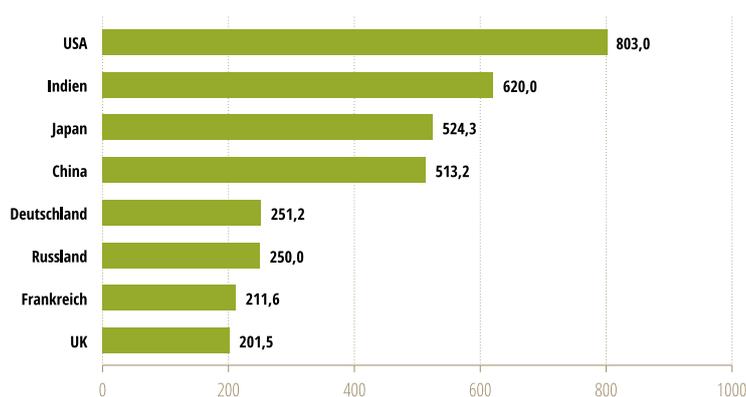


Abb. 7: Entwicklung der Lebensmittelumsätze, online vs. offline, 2002 – 2021, in Mrd. Euro

Quelle(n): GfK, HDE, Angaben für Deutschland

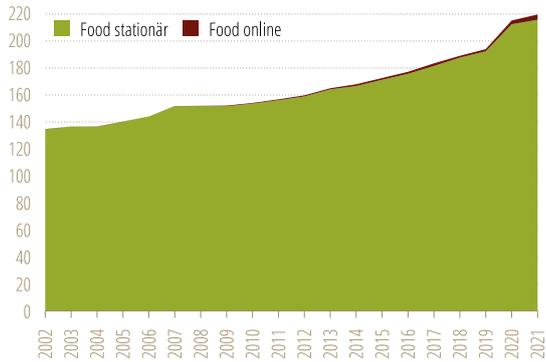


Abb. 8: Onlineanteil nach Branchen am jeweiligen Gesamtmarkt; 2021 zu 2020

Quelle(n): HDE, Angaben für Deutschland

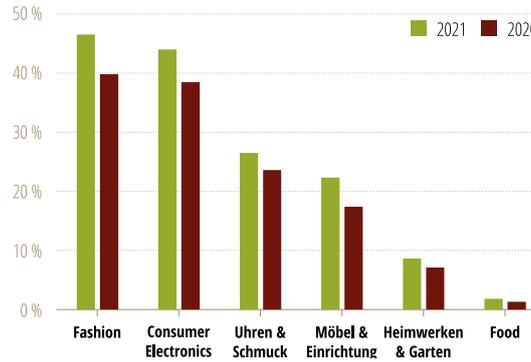
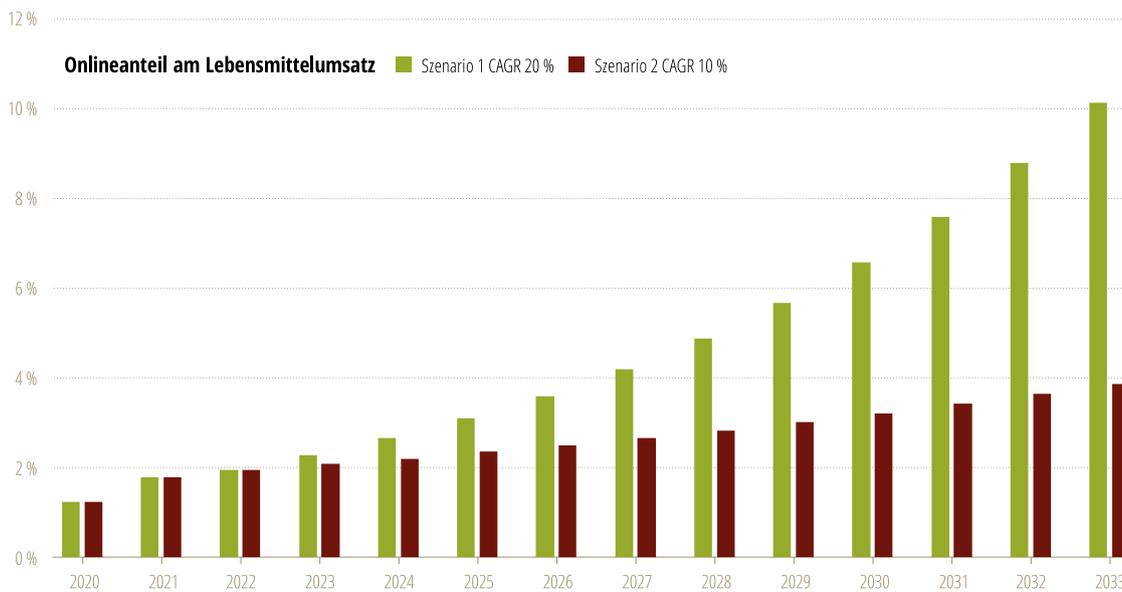
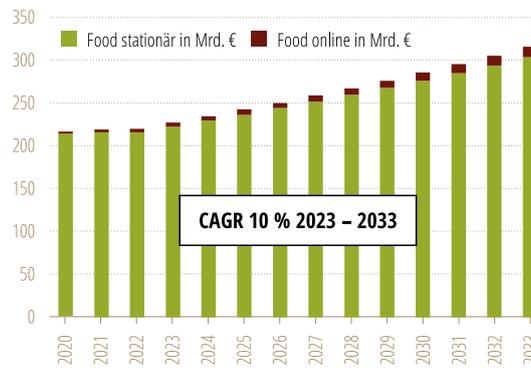
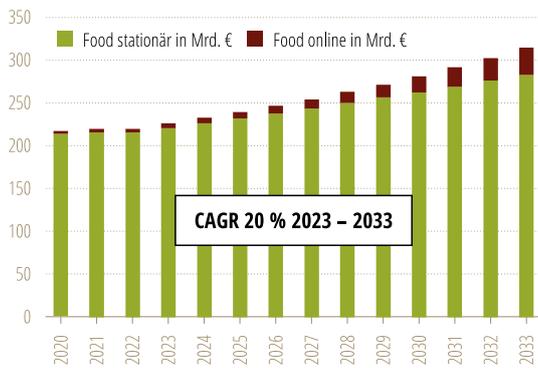


Abb. 9: A – C: Entwicklungsszenarien der Lebensmittelumsätze, online vs. offline, 2020 – 2033\*

Quelle(n): Habona Research Center | \* CAGR = Compound Annual Growth Rate (durchschnittliche jährliche Wachstumsrate), Szenarien für Deutschland



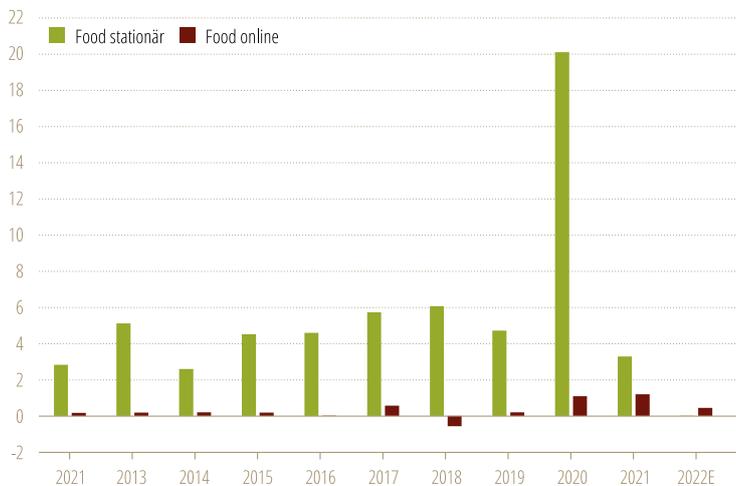
## Pandemie als Innovationsbeschleuniger

Die im Zuge der Coronapandemie beschlossenen und ab März 2020 in Kraft getretenen Kontakt- und Ausgangsbeschränkungen führten in vielen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen zu starken Einschränkungen. Die Digitalisierung konnte in dieser Zeit einen enormen Wachstumsschub verzeichnen, insbesondere durch Kontaktvermeidung und Zuhausebleiben. Weltweit verstärkten die Menschen im Kontext der Coronapandemie

ihre Nachfrage nach Onlineangeboten zur Deckung ihres Lebensmittelbedarfs. Die Erstbestellerquote war besonders bei den bislang unterrepräsentierten Konsumentengruppen hoch. So kauften vor Beginn der Pandemie vor allem sogenannte Millennials (junge und meist berufstätige Menschen) in städtischen Wohngebieten aus Zeitgründen online Lebensmittel ein. Im Zuge der Pandemie traten sogenannte Babyboomer, die Gen Z sowie Menschen aus vorstädtischen Wohngebieten der Käufergruppe bei.<sup>26</sup>

Abb. 10: Umsatzentwicklung Food stationär vs. Food online in Mrd. Euro, 2012 – 2022E

Quelle(n): GfK, Prognose Habona Research Center



Nach Abflauen der Pandemie sind einige Beweggründe für den Online-Lebensmitteleinkauf entfallen, dennoch muss davon ausgegangen werden, dass insbesondere aus Gründen der Bequemlichkeit und der Gewöhnung das Nutzerpotenzial nach der Coronakrise größer ist als zuvor. So wie Krisen häufig die Initialzündung für die Entstehung und Verbreitung von Innovationen darstellen, kann auch die Coronapandemie als Katalysator der digitalen Entwicklung bezeichnet werden – erwachsen aus sich schnell ändernden gesellschaftlichen Realitäten und Kontexten.<sup>27</sup>

Gleichwohl stand der Hype um die Wachstumspotenziale von eFood auch während der ersten beiden Pandemiejahre nicht im Verhältnis zu den tatsächlichen Marktanteilsgewinnen. Tatsächlich erreichten vor allem die Zuwächse im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel nie dagewesene Höhen.





### 3.3 Der Lebensmitteleinzelhandel im Fadenkreuz des Q-Commerce

#### Umschiffung hoher Markteintrittshürden erforderlich

Die Erfahrungen der letzten 20 Jahre sowie die vielfach vergeblichen Markteintrittsbemühungen neuer Akteure haben zu der Überzeugung geführt, dass der „Angriff“ auf den deutschen Lebensmittelmarkt nicht durch direkte Konkurrenz zu leisten ist, sondern – wenn überhaupt – nur durch asymmetrische Wettbewerbsmodelle, insbesondere technologisch innovative, stark digitalisierte eFood-Geschäftskonzepte gelingen kann. Nur wenige internationale Multis wie Delhaize, Intermarché, Migros oder Walmart haben es überhaupt geschafft, Läden in Deutschland zu eröffnen. Mit Ausnahme einer Beteiligung der schweizerischen Migros an Tegut gelang es keinem der Vorhaben, sich dauerhaft in Deutschland zu etablieren. Nicht zuletzt die oligopolähnlichen Marktstrukturen insbesondere auf der Einkaufsseite stellen bis heute eine hohe Markteintrittshürde dar. Investoren und Gründer setzen heute deshalb ausschließlich auf die Haustürlieferung online bestellter Lebensmittel.

#### Verschiebung des Fokus auf die letzte Meile

Anders als bei den Vorgängerkonzepten, die lediglich das Prinzip des Onlineshops kopierten und die Organisation des Versands meist außerhalb der Kernkompetenz beließen, setzen die Gründer nun auf die Gestaltung der letzten Meile als relevantem Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor. Im Gegensatz zu konzeptionell älteren Versandkonzepten, die in der Nische operieren, zielen die aktuellen eFood-Kon-

zepte auf die breite Nachfrage mit hoher Verfügbarkeit und schneller Lieferung, bisweilen in weniger als 15 Minuten.

Wegen der Geschwindigkeit des Lieferversprechens hat sich hierfür der Begriff „Quick-Commerce“, kurz „Q-Commerce“, durchgesetzt.

Mit eigenen Lieferflotten, Mitarbeitern und Mikrodepots stehen nicht der beste Preis, sondern größtmögliche Schnelligkeit und Bequemlichkeit im Vordergrund des Kundenversprechens. Die im Onlinehandel ansonsten so wichtige, aber im deutschen Lebensmitteleinzelhandel aktuell nicht umsetzbare Plattformstrategie steht also beim Q-Commerce derzeit nicht im Vordergrund.

#### Blinder Fleck der Lebensmittelketten?

Mit der Fokussierung auf Verfügbarkeit und Schnelligkeit setzen die Akteure an der schwächsten Stelle bisheriger Lieferkonzepte an. Zwar haben frühere Start-up-Generationen wie auch die Konzerne in den letzten 30 Jahren vielerlei Lieferkonzepte ausgelotet und ausprobiert, betreiben einige schon seit längerer Zeit eingespielte Onlineshops, aber sie verdienen damit kein oder zu wenig Geld. Selbst die finanziell gut ausgestatteten Großunternehmen tun sich mit eigenen Online- und Omnichannel-Konzepten schwer: Die umfangreiche Logistik- und Ladeninfrastruktur ist zwar äußerst effizient und erfolgreich auf die nähräumliche Versorgung „selbst abholender“ Menschen innerhalb von 10 Minuten ausgerichtet, für die Disponierung, Umpackung und Auslieferung an die Tür des Endkunden ist die bestehende Infrastruktur dagegen weniger geeignet.

### 3.4 eFood vs. Q-Commerce

#### Kampf der Systeme noch unentschieden

Der deutsche Online-Lebensmitteleinzelhandel war schon immer vor allem ein Nischenmarkt und damit kaum mit anderen Onlinemärkten wie beispielsweise dem Online-Bekleidungshandel vergleichbar. Im Unterschied zum Nonfood-Onlinehandel sind die Bestellwerte in der Regel deutlich geringer und die Liefergebiete auf hoch- bis höher verdichtete Räume begrenzt. Die User-Motive variieren sehr stark – von der kurzentschlossenen Feierabendbestellung bis hin zur anspruchsvollen Spezialitätenorder – und sind in der Pandemie noch durch Sicherheitsaspekte des kontaktlosen Einkaufs erweitert worden.

Die Konzepte der Anbieter zeigen entsprechend vielfältige Variationen in den Dimensionen geografische Abdeckung, Breite und Tiefe des Sortiments, Zustell- bzw. Abholoptionen und Liefertempo. Zeitweise lag der Schwerpunkt der Innovation auf der sogenannten letzten Meile in der Annahme, dass Schnelligkeit der wichtigste Wettbewerbsfaktor sei. Anbieter, die Lieferungen innerhalb 1 Stunde versprechen, werden als Q-Commerce bezeichnet. Tatsächlich existieren eine ganze Reihe verschiedener Konzepte nebeneinander mit ganz spezifischen Stärke-Schwäche-Profilen.

## Exkurs Q-Commerce

Im Gegensatz zum klassischen Onlineshop, der vor allem auf die Verfügbarkeit eines tiefen Sortiments setzt, fokussiert Q-Commerce auf die Schnelligkeit des Services. Wenn schneller als der Wettbewerb geliefert werden kann, so die Annahme, ist das für Kunden ein wichtiger Bestellgrund. Mehr noch als Online-Pure-Player der vorigen Generation sind Schnelllieferdienste an Kooperationen mit etablierten Lebensmittelketten interessiert. So lassen Flink und Gorillas von Rewe beliefern. Die Macher betonen, dass sie die etablierten Händler nicht ersetzen wollen, sondern ganz ähnlich wie die Gastronomie-Lieferdienste Lieferando, Wolt oder Foodora eine Plattform für die Lebensmittelbestellung aufbauen möchten, die auch grenzüberschreitend oder gar weltweit gedacht wird.

Die Konzepte unterscheiden sich im Wesentlichen in der Art der Lagerhaltung: Die Schnelllieferdienste mieten in Großstädten dezentrale Mikrodepots an, meist ehemalige kleine Super- oder Drogeriemärkte. Allein in Berlin warben Anfang 2022 noch sieben Dienste um eine überschaubare Anzahl an Kunden.

Die Expansion der schnellen Lebensmittellieferdienste wurde bis zur Zinswende nahezu ausschließlich von Venture-Capital finanziert mit dem Ziel, in der größten Warengruppe des Einzelhandels eine perspektivisch marktbeherrschende Plattformlösung aufzubauen, der sich auch die großen Handelskonzerne unterordnen.



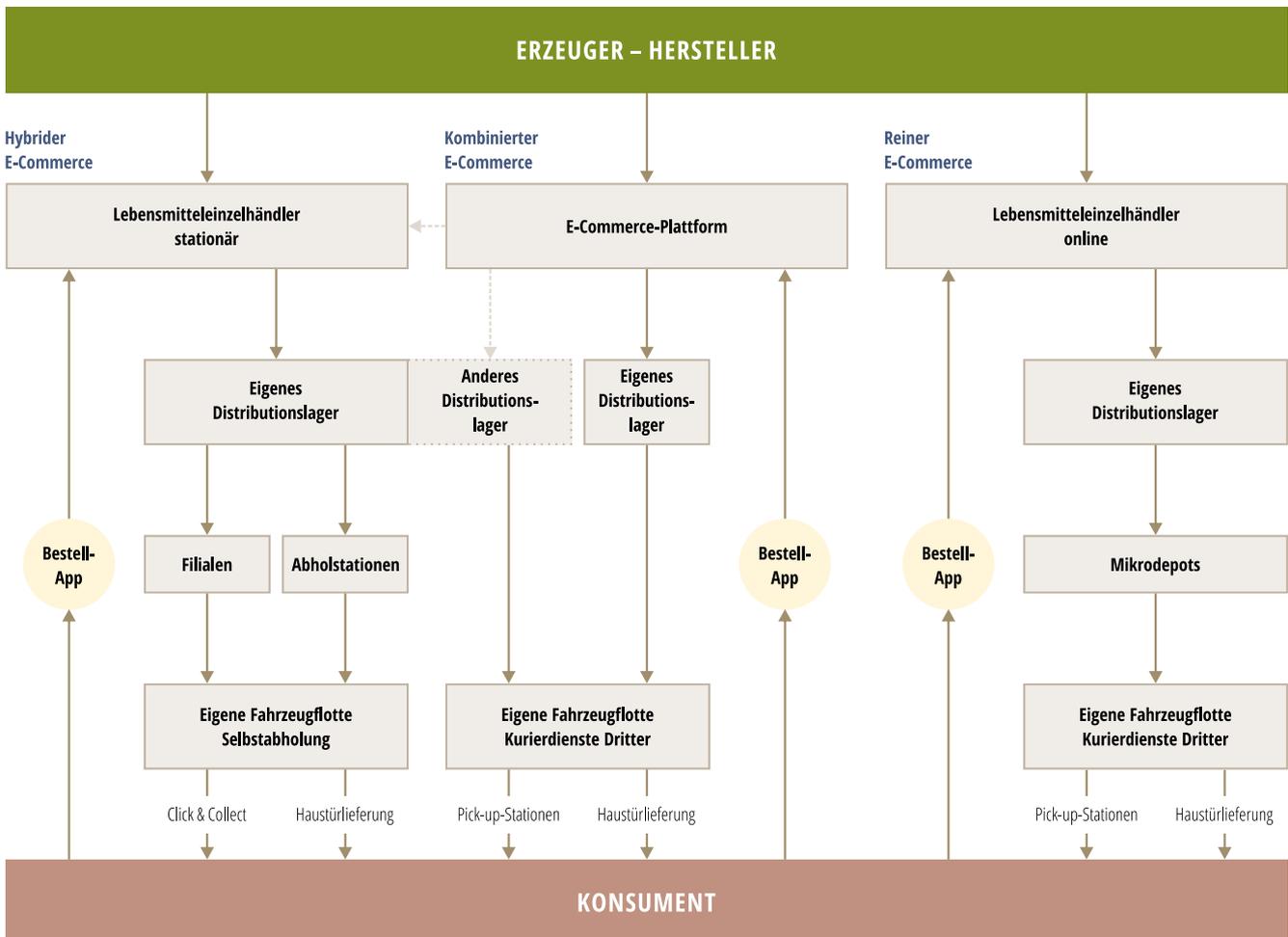
## Die Geschäftsmodelle des deutschen Online-Lebensmitteleinzelhandels

Die Anbieter im deutschen Lebensmittelonlinehandel lassen sich zudem nach der Art der Betriebsform unterscheiden:



Abb. 11: Geschäftsmodelle des Online-Lebensmitteleinzelhandels

Quelle(n): eigene Darstellung





### Amazon

Über den Online-Marktplatz Amazon Fresh werden Waren von diversen Anbietern im sogenannten kombinierten E-Commerce angeboten und von alternativen Dienstleistern geliefert. Amazon Fresh bedient seit Markteinführung 2017 aus eigenen Fulfillment-Centern nur ausgewählte PLZ-Gebiete in Hamburg, Berlin und München. Das Unternehmen ist der einzige Online-Pure-Player, der mit eigenen Mitteln eFood in Deutschland anbietet. Ursprünglich in Amazon für Nonfood, Amazon Pantry für Packaged Goods und Amazon Fresh für verderbliche Produkte gegliedert, reorganisiert Amazon häufiger die Gliederung des Unternehmens, um die Auslastung der einzelnen Sparten zu optimieren.<sup>28</sup>

Grundsätzlich bietet der Amazon Marketplace auch stationären Wettbewerbern eine Vertriebsplattform, die von namhaften Anbietern aber nur zurückhaltend angenommen oder sogar beklagt wird. Der Kooperation mit Tegut steht die Auflösung der Partnerschaft mit Rossmann gegenüber.

Der Lebensmittelumsatz von Amazon beläuft sich in Deutschland mit rund 350 Millionen Euro 2021 auf nur rund 1 % des Gesamtumsatzes. Während eine Ausweitung des Angebots nicht erkennbar ist, hat sich die Sparte in den USA aus einigen Flächenstaaten sogar wieder zurückgezogen.<sup>29</sup>



### Flink

Flink ist der umsatzstärkste Lebensmittel-Lieferservice in Europa. Das Unternehmen beliefert nach eigenen Angaben (Stand: 2021) in rund 70 Städten Europas – davon 33 Städte in Deutschland – bis zu 15 Millionen Kunden. In Deutschland wird Flink exklusiv von Rewe beliefert. Das Unternehmen wurde Ende 2020 in Berlin von Christoph Cordes, Oliver Merkel und Julian Dames als Start-up gegründet. Flink hat in Finanzierungsrunden rund 750 Millionen USD eingesammelt, darunter DoorDash, größter Food-Service der USA, sowie Rewe, die aktuell 15 % bzw. 5 % der Anteile halten. Der Gesamtumsatz 2021 wird auf rund 500 Millionen Euro geschätzt.<sup>30</sup>

Flink ist ein Q-Commerce-Anbieter mit einem Lieferversprechen von 10 Minuten und bietet eine Auswahl von rund 2.500 Produkten an.<sup>31</sup>

Durch die 2022 erfolgte Übernahme des französischen Marktführers Cajoo wurde die Expansion über Deutschland, Österreich und die Niederlande hinaus nach Frankreich eingeleitet. Im Zuge der Übernahme wurde der an Cajoo beteiligte Handelskonzern Carrefour Anteilhalter von Flink und exklusiver Partner im französischen Markt. Ende 2022 soll Cajoo auf Flink umgeflaggt werden. Die Bewertung von Flink ist damit auf rund 5 Milliarden USD geklettert.<sup>32</sup>

Wegen abnehmender Wachstumsdynamik in der zweiten Jahreshälfte 2022 hat Flink die Expansion zuletzt stark gedrosselt sowie Lagerflächen und Standorte aufgegeben.<sup>33</sup>



### Flaschenpost

Die Idee von Flaschenpost geht auf Dieter Büchel zurück, der bereits seit 2014 in der Stadt Münster einen stark nachgefragten Getränkelieferservice betrieb. 2016 gründete er mit weiteren Gesellschaftern Flaschenpost und konnte im Zuge der Beteiligung von Finanzinvestoren rasch deutschlandweit expandieren. 2019 konnten 50 Millionen Euro Venture-Capital von Tiger Global akquiriert werden. Bis zur Übernahme durch die Oetker-Gruppe Ende 2020 ist das Angebot auf rund 150 Städte ausgedehnt worden.<sup>34</sup>

Angesichts der negativen Deckungsbeiträge von Flaschenpost wurde das Engagement von Oetker in der Fachöffentlichkeit kontrovers kritisiert. Die Übernahme wurde damals auf ca. 1 Milliarde Euro taxiert; tatsächlich soll es sich um rund 600 Millionen Euro gehandelt haben. Oetker hatte allerdings bereits seit 2016 eigene Erfahrungen mit dem Lieferdienst Durstexpress gesammelt.

War Flaschenpost zunächst allein auf die Lieferung von Getränken spezialisiert, wurde das Angebot vom Vorstand Stephen Weich Ende 2021 auf über 3.000 Lebensmittelartikel erweitert.

Mit rund 20.000 Mitarbeitern in über 190 Städten soll 2021 ein Jahresumsatz von geschätzt über 200 Millionen Euro erzielt worden sein. Geliefert wird in der Regel innerhalb von 2 Stunden nach Bestellung. Das Werbeversprechen, ohne Liefergebühren nicht teurer als der stationäre Getränkehandel zu sein, kann nicht immer gehalten werden.<sup>35</sup>



### Getir

Bereits 2015 in Istanbul von Nazim Salur gegründet, zählt das Unternehmen zu den etablierten seiner Branche. Anfang 2022 überschritt die Unternehmensbewertung nach Investitionen saudischer Staatsfonds die Schwelle von zehn Milliarden USD. Getir wurde damit zu einem „Decacorn“.

Getir ist dem Q-Commerce zuzuordnen. Aus einem Sortiment von über 1.500 Artikeln kann über die Getir-App bestellt und kurzfristig von Scooter- und Fahrradkurierern aus Mikrodepots zugestellt werden. Das Unternehmen wirbt mit Auslieferzeiten innerhalb von 10 Minuten in rund 50 Städten der Türkei sowie in ausgewählten europäischen Metropolen.

2021 erfolgte die Expansion nach Deutschland, zunächst nach Hamburg und Berlin, 2022 in fünf weitere Städte.

Die Liefergebiete beschränken sich auf dicht bewohnte, bevölkerungsstarke Stadtteile. Expansion und Betrieb der Mikrodepots sowie die Anstellung der Fahrer erfolgen zunehmend über ein Franchise-System. Bisher arbeitet Getir ausschließlich mit Herstellern und Großhändlern zusammen.<sup>36</sup>

Der Gesamtumsatz belief sich 2021 auf rund 1 Milliarde USD mit rund 3,5 Millionen Usern. Getir zählt zu den am schnellsten wachsenden Lieferdiensten in Europa mit einem Marktanteil von rund 30 %.<sup>37</sup>

Im Dezember 2022 übernahm Getir den angeschlagenen Lieferdienst Gorillas und baute so schlagartig die Präsenz in Deutschland aus.<sup>38</sup>



### Gorillas

Der Entrepreneur Kağan Sümer gründete nach kurzem Zwischenstopp bei Rocket Internet Anfang 2020 den Online-Supermarkt Gorillas. Bis Ende 2020 machte er das Unternehmen zum schnellsten „Unicorn“ der deutschen Geschichte, also zu einem Unternehmen mit einer Marktbewertung von mehr als 1 Milliarde USD. Dank aufsehenerregender Werbekampagnen wurde Gorillas zum Gesicht des Q-Commerce in Deutschland.<sup>39</sup>

Im Oktober 2021 hatte Gorillas bei einer Finanzierungsrunde noch rund 860 Millionen Euro eingesammelt und wurde mit rund 3 Milliarden Euro bewertet. 2021 wurde ein Umsatz von rund 200 Millionen Euro mit rund 800.000 Usern erzielt.<sup>40</sup>

Aus einem Sortiment von rund 2.000 Artikeln wird über die Gorillas-App bestellt und meist innerhalb einer Stunde von Fahrradkurieren aus wohnortnahen Mikrodepots zugestellt. Das Unternehmen hatte anfangs mit Auslieferzeiten von 10 Minuten geworben. Die Mikrodepots werden von der Handelsgruppe Bunting beliefert.<sup>41</sup>

Mit Ausbleiben neuer Finanzierungszusagen 2022 geriet das Unternehmen schlagartig in Schieflage. Expansionsaktivitäten wurden gestoppt und insbesondere Auslandsstandorte wieder geschlossen. Ende 2022 ging Gorillas mit einem Wertabschlag von 60 % an den Wettbewerber Getir.<sup>42</sup>



### Rohlik

Der 2014 von Tomáš Čupr in Prag gegründete Lebensmittelversand ist seit 2021 auch in Deutschland unter dem Namen Knuspr verfügbar. In Österreich vertreibt Rohlik unter dem Namen Gurkerl, in Ungarn unter Kifli und in Italien, Spanien und Rumänien unter Sezamo. Rohlik wurde zuletzt mit rund 1 Milliarde USD bewertet. Im Sommer 2022 konnte eine Finanzierung über 231 Millionen USD eingeworben werden.<sup>43</sup>

Rohlik bietet über 17.000 Artikel an und ähnelt damit dem Vollsortiment des Rewe Onlineshops. Der Gesamtumsatz der Gruppe belief sich im Berichtsjahr 2021/2022 auf 490 Millionen Euro. Das Angebot kombiniert preisgünstige Eigenmarken, lokal bezogene Waren von Kleinbauern und Produzenten und internationale Spitzenmarken. Frische Produkte machen etwa 40 % des Umsatzes aus.

Das Unternehmen verspricht, 85 % der Bestellungen innerhalb von 90 Minuten oder innerhalb eines 15-minütigen Zeitfensters am selben Tag auszuliefern.<sup>44</sup>

Nach Unternehmensangaben werden seit 2018 in Tschechien und seit 2021 in Ungarn Gewinne erwirtschaftet.



### Picnic

Das niederländische Unternehmen wurde 2015 in Amersfoort gegründet, ist seit 2018 in Nordrhein-Westfalen und seit 2021 in Frankreich aktiv. Aufmerksamkeit erregte ein Investment der Bill & Melinda Gates Foundation über 600 Millionen Euro. Ende 2021 wurde der Wert von Picnic auf knapp 3 Milliarden Euro geschätzt.

Das Liefergebiet von Picnic umfasst in den 3 Ländern knapp 100 Städte. Anstatt auf stationären Mikrodepots basiert die Logistik auf einer Flotte von E-Kleinlastern, die über Lkw aus wenigen Zentrallagern bestückt werden. Die Liefergebiete sind deshalb auf die Umgebung der Zentrallager begrenzt. Nach jahrelangem Fokus auf NRW hat Picnic 2022 nach Norddeutschland expandiert.

Picnic liefert bis zu einmal täglich innerhalb eines 60-minütigen Lieferzeitfensters. Bestellt wird über die Picnic-App. Durch den Verzicht auf individuelle Haustürlieferung können auch kleinere Städte angefahren werden.<sup>45</sup>

Edeka Rhein-Ruhr ist mit 35 % an der Deutschland-Gesellschaft von Picnic beteiligt und liefert den Großteil der Lebensmittelprodukte. Der Gesamtumsatz stieg im Jahr 2021 auf 455 Millionen Euro, davon rund 300 Millionen Euro in Deutschland.<sup>46</sup>



### Rewe

Rewe ist 2011 mit einem Lieferdienst gestartet und seitdem Marktführer mit der größten Gebietsabdeckung im deutschen Lebensmittelonlinehandel. Rewe setzt auf aktuell 12 zentrale Fulfillment-Center, von denen die Belieferung der großen Ballungsräume mit eigenen Fahrzeugen ausgeht. Zudem hat Rewe an rund 200 Supermarktstandorten in rund 80 Städten Deutschlands Abholstationen bzw. Vor-Ort-Lieferdienste eingerichtet, um auch Gebiete abzudecken, in denen sich eine zentral organisierte Auslieferung wirtschaftlich nicht rechnet. Die Auswahl umfasst je nach Gebiet 15.000 bis 20.000 Artikel. Die dezentrale Auslieferung erfolgt aktuell durch DHL.<sup>47</sup>

Der Umsatz soll in der Pandemie um rund 50 % gesteigert worden sein. Schätzungen zufolge lag der Gesamtumsatz 2021 bei ca. 700 Millionen Euro. Schon vor der Coronapandemie konnte Rewe sowohl einen Umsatz- als auch einen Neukundenzuwachs verzeichnen. Dies führte bereits zu früheren Zeitpunkten zu langen Lieferzeiten. In der Pandemie kam es zu einem sprunghaften Nachfrageanstieg. Seitdem ist Rewe bemüht, Onlinekunden auf das wirtschaftlichere Click & Collect-System zu leiten. Eine Expansion in ländliche Regionen erfolgte bisher nicht.<sup>48</sup>



Abb. 12: eFood-Anbieter in Deutschland, Kunden, Umsätze und Unternehmensbewertungen, 2021

Quelle(n): 1: Juni 2022 gem. [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com); 2: Schätzung; 1% der Nonfood-Visits; 3: Schätzung auf Zahlenbasis von 2020; 4: vor Übernahme Cajoo; 5: Schätzung auf Basis des regionalen Anteils; 6: Schätzung im Übernahmejahr 2020; 7: vor der Übernahme Gorillas durch Getir

Name	Domain	Eigentümer/Investoren	Anzahl Besucher/Monat in Tsd. <sup>1</sup>	Marktwert in Mio. USD	Food-Umsatz in Mio. Euro	davon in Deutschland
<b>Amazon</b>	amazon.de/fresh	Jeff Bezos, Vanguard Group, Streubesitz	ca. 4.000 <sup>2</sup>	1.200.000	14.000	ca. 350 <sup>3</sup>
<b>Flaschenpost</b>	flaschenpost.de	Oetker Gruppe	2.400	600 – 800 <sup>6</sup>	ca. 200	ca. 200 <sup>3</sup>
<b>Flink</b>	goflink.com	Christoph Cordes, Oliver Merkel, Saad Saeed, Nikolas Bullwinkel, Cherry Ventures, Northzone, Mubadala, Doordash, Rewe, Carrefour	1.200	2.500 <sup>4</sup>	ca. 500 <sup>3</sup>	ca. 300 <sup>3</sup>
<b>Getir<sup>7</sup></b>	getir.com	Nazim Salur, Mubadala, Abu Dhabi Growth, Sequoia Capital, Tiger Global	5.700	11.000	1.000	ca. 150 <sup>5</sup>
<b>Gorillas<sup>7</sup></b>	gorillas.io	Kağan Sümer, Jörg Kattner, Tencent, Coatue, Delivery Hero	640	2.100	200	ca. 100 <sup>5</sup>
<b>Rohlik</b>	u. a. rohlik.cz, knuspr.de, gurkerl.at, kifli.hu	Tomáš Čupr, Index Ventures, Partech	3.600	1.000	490	ca. 40 <sup>5</sup>
<b>Picnic</b>		Joris Beckers, Michiel Muller, Frederik Nieuwenhuys, Gerard Scheij, Gates Foundation, Edeka Rhein-Ruhr	780	3.000	1.000	300
<b>Rewe Digital</b>	rewe.de, billa.at, billa.bg, billa.cz	Rewe-Beteiligungs-Holding International, Rewe-Zentralfinanz-Genossenschaft	14.700	-/-	700	600 <sup>5</sup>

## 3.5 Value statt Growth: eFood nach der Zinswende

### Wachstum vs. Basiseffekt

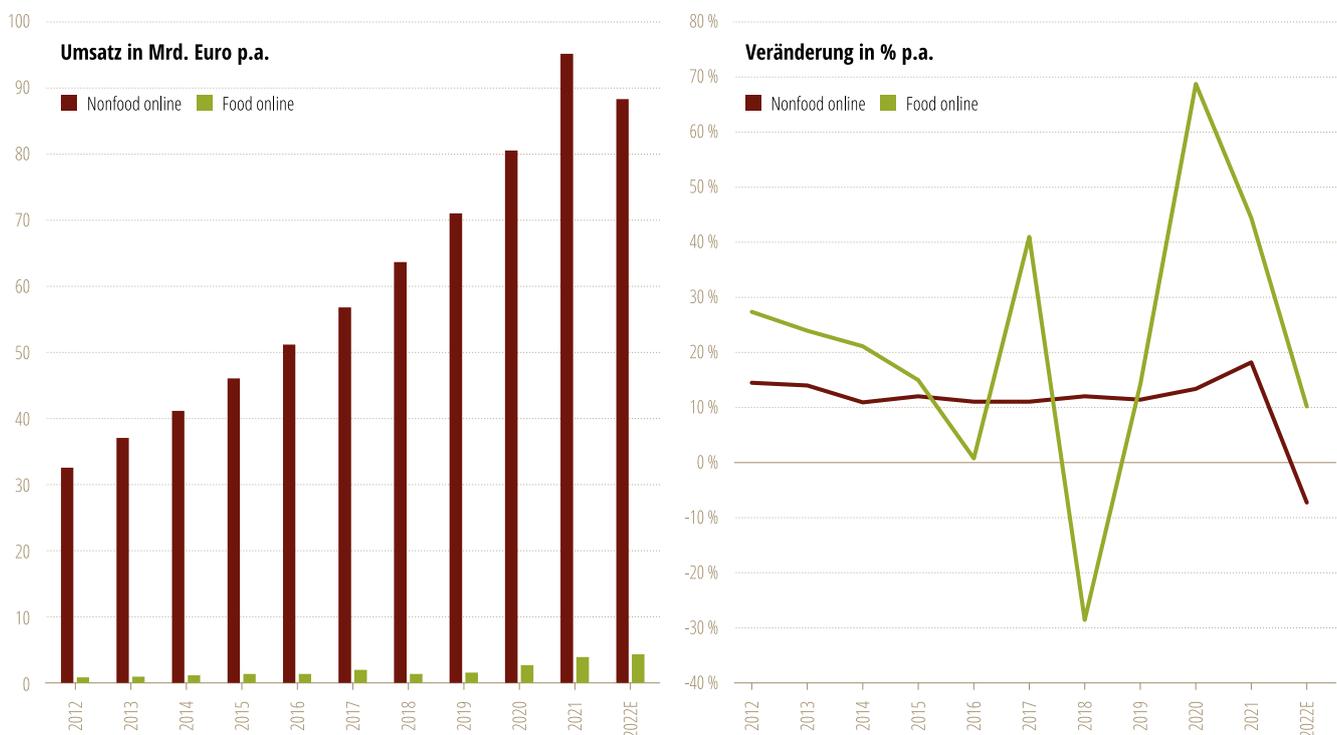
Anders als in anderen entwickelten Ländern ist der deutsche Lebensmittelsektor traditionell auf hohe Prozess- und Kosteneffizienz getrimmt und kann dem Verbraucher gute Produktqualität bei knapp kalkulierten Preisen bieten. Aus diesem Grunde sind bisher alle Expansionsversuche ausländischer Unternehmen in den deutschen Markt gescheitert oder – wie bei Amazon – in einem frühen Stadium stecken geblieben. In den letzten 10 Jahren waren es deshalb vor allem Start-ups, die auf Grundlage kreativer Storybooks kamen – und meist wieder gingen. Der Onlineanteil des Lebensmittelumsatzes betrug Anfang 2022 trotz der günstigen Rahmenbedingungen während der Pandemie nur 1,6 %. Während der stationäre Lebensmitteleinzelhandel in den beiden Coronajahren ausgehend von einem historisch hohen Niveau noch einmal einen Zuwachs von rund 26 Milliarden Euro verzeichnete, mussten sich die verschiedenen eFood-Kanäle mit einem Zehntel des Mengenzuwachses begnügen.<sup>49</sup>

Auf Basis eines nur geringen Onlineanteils von rund 0,8 % zu Beginn der Pandemie konnte der Onlineumsatz im ersten Coronajahr zwar um rund 60 % zulegen. Im zweiten Pandemiejahr ging die Wachstumsdynamik allerdings bereits wieder zurück und rutschte unter die für die Finanzierung von Start-ups kritische Schwelle von 40 %. Im Jahr 2021 war das Wachstum um die Hälfte eingebrochen und betrug noch 30 %. Im ersten Halbjahr 2022 stieg der Umsatz um nur noch 9,4 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum.<sup>50</sup>

Waren in den Lockdowns die eFood-Strukturen angebotsseitig noch zu schwach, um das Interesse am kontaktlosen Einkaufen in stärkerem Maße zu befriedigen, lässt mit der Normalisierung des Einkaufsverhaltens ab dem Jahr 2022 das Interesse nachfrageseitig ab: In einer neuen Phase wachsender Risikoaversion der Investoren ist dies eine sehr ungünstige Lage.

Abb. 13: A/B: Onlineumsätze Food vs. Nonfood

Quelle(n): GfK, HDE, eigene Prognose





## Konrad Güßbacher, Gründer von Gourmondo, über das Scheitern seines Shops

„Die Kunden sind [...] sehr opportunistisch. Man braucht das Produkt nicht unbedingt, also kauft man mal aus Impuls, dann wieder nicht. So bleiben von teuer erworbenen Neukunden nur 30 % als Wiederkäufer und von denen nach 2 Jahren nur noch 30 % als langfristige Stammkunden. Für ein echtes Wachstum des Aktivkundenbestandes sind [unverhältnismäßig] hohe Kundenakquisekosten erforderlich, die eine sehr lange Verlustkurve [bedeuten]. Das bedeutet, das Wachstum ist nicht mit Marketing skalierbar [...]. Der beschriebene mangelnde ROI der Kundenbasis killt das Geschäftsmodell, es skaliert nicht im Wachstum und ist deshalb nicht profitabel zu bekommen. Das meinte zwar jeder nachfolgende Investor oder GF irgendwie hinzubekommen, aber der Kern des Geschäfts, das entsprechende Kundenbedürfnis bzw. das hier eben nicht vorhandene, echte Bedürfnis, ist nicht behebbar.“<sup>51</sup>

## Mediale Nebelkerzen erschweren eine objektive Lagebeurteilung

Die Interpretation der bisher recht verhaltenen Entwicklung von eFood in Deutschland hängt erwartungsgemäß von der Rolle und den Interessen der Kommentatoren ab: So sei die Wachstumsdynamik intakt und liege prozentual deutlich oberhalb der Zuwächse im stationären Lebensmitteleinzelhandel. Auf der anderen Seite heißt es, angesichts der schwarzen Ausgangsbasis sei auch langfristig keine dominante Marktposition und damit Profitabilität zu erlangen.

Eine gewisse mediale Lagerbildung zwischen den „Eindringlingen“ des Onlinehandels und den „Statthaltern“ des stationären Handels kann nicht übersehen werden. Und Kritik ernten beide Seiten. Während der stationäre Lebensmitteleinzelhandel sich schon lange mit den Folgen seiner Oligopolstellung auf Natur und Landwirtschaft rechtfertigen muss, sehen sich „junge“ Start-ups der eFood-Szene mit Klagen über schlechte Arbeitsbedingungen und ungezügelmten Verpackungsmüll konfrontiert.

## Zweifel am Geschäftskonzept von eFood, Abhängigkeit von Risikokapital

In der unternehmerischen Praxis sind es die logistischen und produktspezifischen Besonderheiten des Einzelhandels mit Lebensmitteln und Drogeriewaren, die einen „Nachbau“ der seit Jahrzehnten erfolgreichen Nonfood-Systeme und -Plattformen erschweren: Dies sind vor allem der geringe Warenwert der Bestellungen in Verbindung mit geringer Ertragsmarge bei gleichzeitig hohem Anteil an nicht digitalen Prozessabschnitten bei der Disponierung, Auslieferung und den Retouren. Erschwerend kommt hinzu, dass das Verhältnis zwischen Marketingkosten und Kundenloyalität bei eFood deutlich ungünstiger als bei E-Nonfood ausfällt, Skalierungsvorteile somit teuer, bisweilen zu teuer eingekauft werden müssen. Im Q-Commerce kommen zudem die Kosten für den Bedarf an einem dichten Netz an Mikrodepots und eigenen Fahrzeugen, um die von den Kunden vorausgesetzten kurzen Reaktionszeiten gewährleisten zu können, hinzu.<sup>52</sup>

Handelsblatt v. 20.04.2018

## Erfolg von Amazon schockt deutsche Lebensmittelhändler

Amazon rollt den deutschen Lebensmittelhandel schneller auf, als der Konkurrenz lieb ist.

Focus online v. 11.09.2018

## Edeka, Aldi & Co unter Druck

Lebensmittelhandel 2.0: Wie neue Player das Online Shopping verbessern.

Handelsblatt v. 11.12.2018

## Lebensmittelkauf im Netz steht vor dem Durchbruch

Schon jeder Dritte hat Lebensmittel bereits online gekauft. Start-ups wollen mit massiver Expansion das Angebot jetzt noch ausbauen.

Süddeutsche Zeitung, v. 24.01.2019

## Bitkom: Online-Lebensmittelhandel erreicht kaum neue Kunden

Das Einkaufen von Lebensmitteln im Netz tritt laut einer Studie des Digitalverbands Bitkom auf der Stelle und legt nur minimal zu.

Die Zeit v. 31.05.2022

## Geldvernichtung auf zwei Rädern

In deutschen Großstädten kämpfen zahlreiche Lieferdienste erbittert um Marktanteile. Nun wird es ernst: Sie entlassen Hunderte Mitarbeiter und suchen dringend Investoren.

Stuttgarter Zeitung v. 15.08.2022

## Joghurt in Minuten? Lebensmittellieferdienste mit Problemen

Mitten in der Corona-Krise tauchten sie plötzlich auf: Start-ups wie Gorillas, Flink oder Getir. Die Nachfrage boomte in der Krise, bei Investoren saß das Geld locker. Doch das hat sich längst geändert.

Niedrige Kostenquoten bei überschaubarem Return on Investment (ROI) sind allerdings die Voraussetzungen für ein Reüssieren im Lebensmitteleinzelhandel. Besonders in Deutschland ist dieser Sektor seit jeher auf hohe Prozess- und Kosteneffizienz getrimmt und kann dem Verbraucher gute Produktqualität bei knapp kalkulierten Preisen bieten. Aus diesem Grunde hat sich der Markt hierzulande auf wenige große, gleichzeitig hoch kompetitive Lebensmittelhändler konzentriert und bisher alle Expansionsversuche ausländischer Unternehmen erfolgreich abgewehrt.<sup>53</sup>

Die hohen Markteintrittshürden erfordern deshalb zwingend die großzügige Ausstattung mit Risikokapital und eine sehr langfristig angelegte Bereitschaft, Verluste tragen zu können und zu wollen. Venture-Capital rechnet damit, dass sich die eigene Firmenbeteiligung letztlich durchsetzt und im besten Fall als Monopolist die Preise setzen und hohe Margen einfahren kann. Trotz der bekannten Hürden war die Hoffnung der Investoren bisher, dass der hohe Fixkostenblock bei eFood, der die grundsätzlichen Kostenvorteile der Plattformökonomie mehr als aufzehrt, durch technisch-logistische Innovationen mittelfristig aufgelöst werden kann.

### Hiobsbotschaften für die eFood-Szene

Das Jahr 2022 war eine Zäsur für die deutsche eFood-Szene. Der schroffe Abbruch der Wachstumsdynamik und erschrockene Finanzinvestoren haben einige langfristige Expansionspläne durchkreuzt. Dabei hatte sich nach der Gründungseuphorie im Q-Commerce 2020 bereits nach kurzer Zeit gezeigt, wie schnell der Markt konsolidiert. Schon im Jahresverlauf 2021 zeichnete sich in der Spitze eine Dreierkonstellation aus Gorillas, Flink und Getir ab. Bei anderen Anbietern bremste sich nach Anfangserfolgen die Expansion schnell ein und gesteckte Ziele wurden nicht erreicht. Wilde Streiks, prekäre Arbeitsbedingungen der Fahrer und anhängige Klagen an den Arbeitsgerichten rütteln wiederum insgesamt an der Branche.<sup>54</sup>

Im **Dezember 2021**, nur fünf Monate nach Start von Foodpanda, gibt Delivery Hero bekannt, dass sein Lebensmittellieferdienst wieder eingestellt wird. Im Mai 2022 verlässt Delivery Hero nach knapp einem Jahr wieder den DAX.

Im **Frühjahr 2022** schätzt die Financial Times die Cash-Burn-Rate (der Zeitraum, in dem die liquiden Mittel eines Unternehmens vollständig aufgebraucht werden) von Gorillas auf 60 bis 90 Millionen USD pro Monat.<sup>55</sup>

Im **Mai 2022** verkündet Gorillas, sich von rund der Hälfte seiner Beschäftigten in der Zentrale zu trennen. Im August folgte die Nachricht, die Großstädte Gelsenkirchen, Münster, Bochum und Dortmund aufzugeben.<sup>56</sup>

Ebenfalls im **Mai 2022** berichtet die Lebensmittelzeitung über das Ende der Zusammenarbeit von Lieferando mit allen regionalen Food-Lieferdiensten. Das ist das vorläufige Ende der bis dahin größten Plattformlösung für Lebensmittel in Deutschland.<sup>57</sup> Einige Tage später will die Zeitung in Erfahrung gebracht haben, dass Getir weltweit 4.500 Beschäftigte, davon 400 in Berlin, entlassen muss.<sup>58</sup>

Im **August 2022** berichtet das Handelsblatt über Abwertungen bei europäischen Bringdiensten von bis zu 60 %. Creditreform rät von Kreditgeschäften mit Gorillas Operations Germany ab.<sup>59</sup>

Im **Dezember 2022** eröffnen Insider dem Manager Magazin, dass Gorillas vom Konkurrenten Getir mit einem Abschlag von 60 % übernommen wurde.

**Kai Hudetz,**  
**Geschäftsführer beim Institut**  
**für Handelsforschung in Köln (IfH):**

*„Q-Commerce war das Thema 2021. Die Nachfrage boomte in der Krise, bei Investoren saß das Geld locker. Doch das hat sich längst geändert. Man musste schon damals kritisch hinterfragen, ob es ein funktionierendes Geschäftsmodell sein kann, einen einzelnen Joghurtbecher in fünfzehn Minuten an den Schreibtisch zu bringen.“<sup>60</sup>*



## Konsolidierungssieger: Value schlägt Growth

Während einige der besonders „gehypten“ Start-ups voll von der aktuellen Finanzierungsphase getroffen sind, stellen sich einige wenige weiterhin sehr selbstbewusst dar und rüsten sich für die Konsolidierungsphase.

So setzt Picnic sein organisches Wachstum mit seinem klassischen Onlinekonzept Schritt für Schritt fort. Nach einem längeren Fokus auf NRW wurde im August 2022 erstmals der Weg in den Norden nach Hamburg gewagt.

Trotz wachsender Schwierigkeiten sehen sich Flink und Getir gut finanziert und zeigen sich offen für Übernahmen von Wettbewerbern. Getir hat die Übernahme von Gorillas genutzt, um die Expansion in Deutschland zu beschleunigen.

Auch Lieferando will nach dem Scheitern seines Plattformmodells nicht aufgeben. Im August 2022 machte das Unternehmen einen neuen Anlauf mit der Neugründung Lieferando Express, um aus künftig eigenen Mikrodepots heraus die bestehende Fahrerinfrastruktur besser auszulasten. Damit wird das Konzept der US-amerikanischen Muttergesellschaft Just Eat auch in Deutschland getestet.

Den umgekehrten Weg geht Wolt: Der eigene Lebensmittelhandel wurde aufgegeben, stattdessen wird nun einer Vielzahl von stationären Händlern ein Liefer-Dienstleistungsservice angeboten.

Unbenommen von tagesaktuellen Entwicklungen ist davon auszugehen, dass es insbesondere in den Kernen der Ballungszentren einen grundsätzlichen Bedarf an Lieferdiensten gibt, der auch weiterhin ein lohnendes Ziel für Unternehmer und Investoren darstellt. Die bisherigen Erfolge von Flink und Picnic zeigen beispielhaft, dass insbesondere jene Konzepte, die nicht in Rivalität, sondern unter Beteiligung und in Ergänzung zu den etablierten Einzelhandelskonzernen stehen, auch in einem rauen Umfeld nachhaltig wachsen können.

## Q-Commerce: zentrale Herausforderungen

Im Gegensatz zu den „klassischen“, also eher langsamen Lieferdiensten, wie sie bspw. von Rewe Onlineshop oder Picnic angeboten werden, sieht sich vor allem der Q-Commerce mit spezifischen Herausforderungen in nahezu allen Teilen des Geschäftsmodells konfrontiert:



### Teure Lager:

Für das zeitnahe Lieferversprechen ist ein dichtes Netz aus Mikrodepots insbesondere in dicht bebauten Lagen notwendig. Die begrenzte Verfügbarkeit hemmt die Expansion oder macht sie sehr kostspielig.



### Mitarbeitermangel:

Die nahezu zeitgleiche Expansion der Unternehmen führt zu akutem Wettbewerb um Personal in allen Positionen. Häufen sich Negativmeldungen über einzelne Firmen, ist die Gefahr groß, dass Mitarbeiter mit besonders gesuchten Fähigkeiten schnell abgeworben werden.



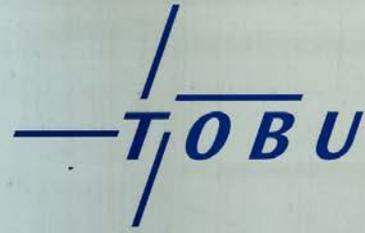
### Kostspielige Kundenbindung:

Die Neukundenakquisition ist häufig mit Rabatten und hohem Marketingaufwand verbunden. Die Hoffnung, durch Firmenübernahmen auch den Kundenstamm der übernommenen Firma bedienen zu können, gelingt bei digitalen Diensten oft nur bedingt.



### Technologieabhängigkeit:

Der Wichtigkeit von Markt- und Kundendaten stehen bei Lieferdiensten logistische Herausforderungen gegenüber, die nur schwer digitalisierbar sind. Neben innovativer Software wird innovative Hardware benötigt, die längere Entwicklungszeiten benötigt, insbesondere aber auch weniger vor Wettbewerbern geschützt werden kann.



## 4. Auslandsmärkte: eFood unter anderen Marktbedingungen

Die Bedingungen machen den Markt und nicht umgekehrt. Trotz der Globalisierung und der Ausdehnung westlicher Lebensweise sind die Konsummärkte von ortsgebundenen Verkehrs- und Siedlungsstrukturen sowie kulturellen Gewohnheiten geprägt, die sich nur langsam verändern. Innovationen sind erfolgreich, wenn sie die nationalen oder gar regionalen Eigenheiten berücksichtigen.

Die Analyse der spezifischen Besonderheiten des deutschen Lebensmitteleinzelhandels hat Erklärungen geliefert, warum der Umsatzanteil von eFood hierzulande nach wie vor so gering ist und auch während der Pandemie nur marginale Marktanteile hinzugewinnen konnte. Bisher lag dies an der extrem dicht gesponnenen Filialnetz- sowie an der sehr polyzentralen Siedlungsstruktur, welche die Entwicklung von eFood in Deutschland bremsen. Auf die Frage, ob dies auch zukünftig so bleibt bzw. welche Rahmenbedingungen sich für eine stärkere Ausbreitung ändern müssten, lohnt ein Blick in Märkte, die gänzlich andere Bedingungen aufweisen.

Herangezogen werden hierfür Großbritannien, das Land mit dem höchsten eFood-Anteil in Europa (rd. 13 %), die USA, das Land mit dem höchsten eFood-Umsatz in der westlichen Welt (rd. 34 Mrd. USD), sowie Südkorea, das Land mit dem höchsten eFood-Anteil weltweit (rd. 18 %).

### 4.1 eFood in Großbritannien

Mit gut 200 Milliarden USD stellt Großbritannien nach Frankreich und vor Italien den viertgrößten Lebensmittelmarkt in Europa dar. Anders als in Deutschland ist der britische Markt durch die räumliche Dominanz der Marktführer Tesco und Sainsbury's geprägt, die allerdings zusammen über kaum mehr als 4.200 Filialen verfügen. Zudem ist der Markt stark polarisiert in großflächige Hypermarkt-Konzepte (Tesco, Asda) sowie serviceorientierte City-Konzepte (Sainsbury's, Waitrose, Marks & Spencer). Insgesamt gibt es rund 8.600 filialisierte großflächige Lebensmittelmärkte gegenüber rund 28.000 in Deutschland. Dafür sind die Großstädte gekennzeichnet durch eine hohe und weiter wachsende Zahl an filialisierten Convenience- und Express-Shops für den schnellen Feierabendverkauf mit aktuell rund 8.500 Ladenlokalen zuzüglich unzähliger, meist ethnisch geprägter Mum- and Pop-Shops.<sup>61</sup>

Bedingt durch den großen Anteil der Metropolregion Greater London spiegeln sich in der britischen Statistik auch immer die Besonderheiten der Hauptstadt wider: lange Pendelwege, meist mit öffentlichen Verkehrsmitteln, sowie damit einhergehender Zeitdruck, aber auch überproportional hohe Kaufkraft bei zugleich geringem Angebot an Lebensmittelvollsortimenten.

Dank ihrer geringen Preissensibilität haben die Hauptstädter, die rund 13 % der britischen Bevölkerung stellen, eine grundsätzlich hohe Affinität zu eFood entwickelt.

Dennoch konnten in den letzten Jahren Aldi und Lidl mit aktuell knapp 2.000 Filialen in das löchrige Supermarktnetz Großbritanniens vordringen und den stationären Lebensmitteleinzelhandel unter Druck setzen. Die Deutschen punkten dabei nicht nur mit klaren Preisvorteilen, sondern mit einer hohen Verfügbarkeit auch in den Wohngebieten.

Aufgrund ihrer geringen Netzdichte hatten die britischen Supermarktketten schon vor Corona mit dem konsequenten Ausbau ihrer eFood-Angebote vor allem durch Click & Collect, aber auch durch die Nutzung von Plattformen reagiert. Die Pandemieeffekte waren aufgrund der fortgeschrittenen Marktreife deshalb auch deutlich geringer als in Deutschland ausgefallen.<sup>62</sup> 2021 bremste das Wachstum auf nur noch 4 % ein.

Die Entscheidung der Marktführer gegen den kapitalintensiven Ausbau ihrer Filialnetze fußte auf der Annahme, dass mit Onlineservices schneller und günstiger Kunden gehalten oder gewonnen werden könnten. Im Ergebnis kann in Großbritannien online bestellte Ware mittlerweile bei zwei von drei Lebensmittelgeschäften in der Filiale abgeholt werden. In Deutschland war dies bisher nur bei einem von fünf Geschäften möglich.<sup>63</sup> Aus der Perspektive britischer Kunden sowohl in der Metropole London als auch in der Peripherie bietet eFood gegenüber dem Ladeneinkauf also echte Sortiments- und Zeitvorteile.

In der Folge haben die Lebensmittelhändler über Click & Collect hinausgehende, d. h. von den Filialen losgelöste Onlineshops ausgebaut. Tesco hat den Nonfoodanteil so weit erhöht, dass das Unternehmen nunmehr zu den größten Onlinehändlern des Landes zählt.<sup>64</sup> Nicht nur durch den steigenden Nonfood-Anteil, sondern auch durch die wachsenden Online-Restaurantumsätze werden in der

Statistik die eFood-Umsätze mittlerweile stark überzeichnet.<sup>65</sup> Bereinigt um Umsätze, die nicht dem Lebensmitteleinzelhandel im engeren Sinne zuzuordnen sind, belief sich der Umsatz mit eFood 2021 auf rund 26 Milliarden USD, einem Marktanteil von rund 13 %. Sowohl in der absoluten Höhe als auch anteilig am Gesamtlebensmittelumsatz belegt der britische Markt damit die Spitzenposition in Europa.

Der hohe Marktanteil relativiert sich allerdings signifikant durch die hohe Quote von Click & Collect, die 2021 im Food-Segment bei in Großbritannien bei 22 % lag (Deutschland ca. 10 %)<sup>66</sup> und ganz überwiegend aus den stationären Lebensmittelfilialen bedient wird.

Die Rangliste der größten eFood-Anbieter in Großbritannien wird von den großen hybriden Anbietern dominiert, angeführt von Tesco mit knapp 20 % Marktanteil, gefolgt von Sainsbury's mit gut 15 %. Der Pure Player Ocado steht mit rund 10 % an dritter Stelle, Amazon folgt hinter Asda, Morrisons und Waitrose auf Rang 7 mit einem Marktanteil von bisher erst 3 %. Ähnlich wie in Deutschland beschleunigte die Pandemie die Gründungen von Q-Commerce-Anbietern, die sich aber bereits wieder in der Konsolidierung befinden. Die größten Anbieter waren im Jahr 2022 Gopuff (nach Übernahme von Dija) sowie Getir (nach Übernahme von Weezy).

Mit einem Umsatz von knapp 800 Millionen USD erreicht der Q-Commerce einen Marktanteil von nur 3 %, da das Angebot auf die vier größten Städte London, Birmingham, Manchester und Liverpool beschränkt ist. Im übrigen Land spielt die Vertriebsform keine nennenswerte Rolle.

Wegen der Stärke der konzerneigenen Onlineshops konnten sich überregionale Plattformen im Lebensmitteleinzelhandel bisher kaum entwickeln. Amazon versucht seit der Öffnung des Amazon Marketplace auch für Lebensmittelproduzenten in Großbritannien, mit einem Lebensmittelangebot Fuß zu fassen, wird aber seither gezielt von den klassischen Lebensmittelketten angegriffen. Vor allem Tesco und Sainsbury's haben verstärkt in eigene Plattformen investiert, auf denen mittlerweile eine größere Vielfalt als in den eigenen Läden besteht.<sup>67</sup>

Eine britische Erfolgsgeschichte schreibt dagegen Ocado. Ursprünglich im Jahre 2000 als Joint Venture mit Waitrose gegründet, hat sich der Anbieter zum größten britischen Online-Pure-Player im Lebensmitteleinzelhandel entwickelt. Ocado bietet seither auch Systemlösungen für Drittkunden an. Nach der Abtrennung des Systemhauses wurde 2019 die Partnerschaft mit Waitrose durch Marks & Spencer abgelöst.



Abb. 14: eFood in Großbritannien, 2021

Quelle(n): eigene Recherchen

Alle Angaben auf Basis Devisenkurs-Durchschnitt für  
01.01.2020 – 30.06.2022: 1 EUR = 1,15 USD; 1 GBP = 1,33 USD

	Einwohner in Mio.	Food-Umsatz in Mrd. USD	eFood-Umsatz in Mrd. USD	eFood-Umsatz pro Kopf in USD	eFood-Umsatz am Gesamt-Food-Umsatz
UK	68	201,5	25,8	379,4	12,8 %
zum Vergleich: Deutschland	83	252,5	4,5	54,2	1,8 %

Abb. 15: Lebensmittelumsätze Großbritannien online vs. stationär, in USD, 2020 – 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

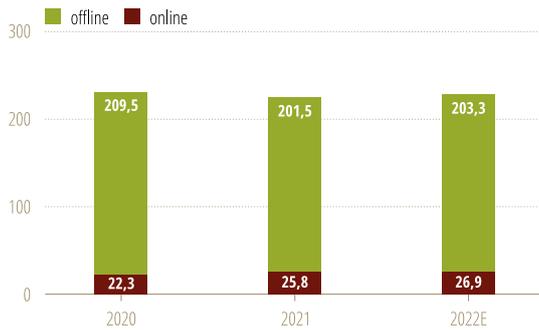


Abb. 16: Marktanteile von Onlineumsätzen in Großbritannien, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

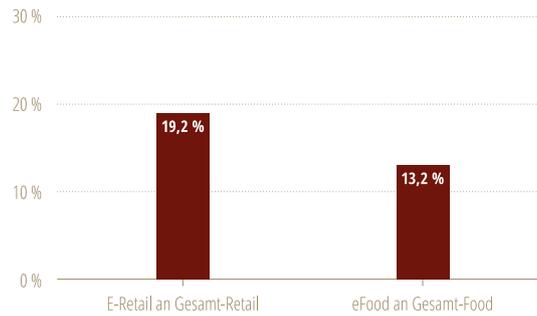


Abb. 17: Pro-Kopf-Ausgaben Großbritannien für Lebensmittel, online vs. stationär, in USD, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

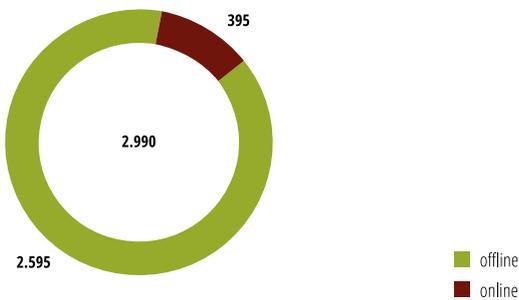
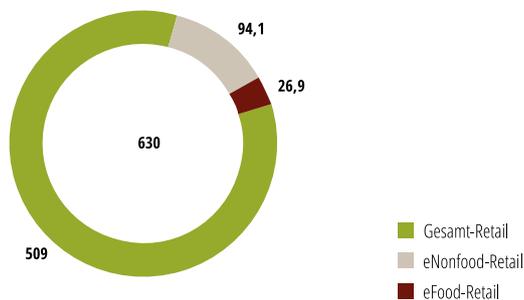


Abb. 18: Retail-Struktur nach Vertriebskanälen in Großbritannien, in Mrd. USD, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen





Walmart, mit Click & Collect  
zweitgrößter eFood-Anbieter  
der USA

## 4.2 eFood in den USA

Die Struktur des rund 800 Milliarden USD schweren Lebensmittelmarktes der USA ist einerseits durch die hohe regionale Dispersität und andererseits durch die Dominanz der Hypermärkte geprägt. Im Ergebnis ist das Netz des stationären Lebensmittelhandels grundsätzlich sehr weitmaschig gesponnen. Für gut 330 Millionen Einwohner stehen gut 38.000 Lebensmittelgeschäfte zur Verfügung. Der größte Händler Walmart mit einem Anteil von rund 25 %<sup>68</sup> am stationären Food-Umsatz, betreibt lediglich rund 4.800 Filialen, davon rund 3.500 Superstores. Rund 40 % des stationären Umsatzes wird in Einkaufsclubs sowie einer Vielzahl kleinteiliger Shops und Convenience-Stores unterhalb der Supermarktschwelle erzielt. Ähnlich wie in Großbritannien ist der kleine Tüteneinkauf typisch für die älteren Stadtteile der großen Städte, während in den Vorstädten sowie in den Kreisstädten der Peripherie Fachmarkttagglomerationen mit typischem Hyper- und Verbrauchermarktbesatz vorherrschend sind.

Wegen der geringen Dichte der Versorgungsinfrastruktur bietet der US-Lebensmittelmarkt ein grundsätzlich hohes Nachfragepotenzial für eFood. Während die Großstädte engmaschige Liefernetze bei schwachem Wettbewerb ermöglichen und somit die Etablierung von eFood begünstigen, behindert die Weiträumigkeit des Landes allerdings eine Ausdehnung der Lieferdienste über die Stadtgrenzen hinaus. Der Marktanteil von eFood ist deshalb mit aktuell gut 4 % noch überschaubar.

Die Angaben über die Größe des eFood-Marktes in den USA gehen weit auseinander. Die amtlichen Statistiken greifen auf die Gesamtumsätze von Lebensmittelhändlern, Restaurantketten, Shopping-Apps zurück, die allerdings zu einem großen Anteil Nonfood- und Gastronomieumsätze enthalten.<sup>69</sup> Die Gesamtsumme belief sich 2021 auf gut 100 Milliarden USD. Auf Basis der Consumer Panels

der Marktforscher und der Jahresberichte der gelisteten Unternehmen belief sich der eFood-Umsatz im engeren Sinne, d. h. mit Lebensmitteln und Drogeriewaren, auf nur gut 34 Milliarden USD.

Im Unterschied zu Deutschland wird die Dynamik stark durch die stationären Lebensmittelhändler selbst beeinflusst. Zwar hat Amazon mit gut 20 % Marktanteil den unangefochtenen Lead bei eFood in engeren Sinne, aber die etablierten Lebensmittelketten bedienen sich verschiedener Onlinekanäle, um ihren Anteil am eFood-Markt zu erhöhen. Anstatt eine aufwändige eigene Lager- und Lieferinfrastruktur aufzubauen, wurde vor allem Click & Collect ausgebaut, das 2021 bereits rund 40 % der eFood-Umsätze ausmachte. Zusätzlich werden mehr als anderswo Plattformdienste Dritter genutzt.

Mit Click & Collect-Modellen haben vor allem Kroger und Walmart starke Marktanteile von jeweils rund 16 % am eFood-Markt errungen. Beide Unternehmen nutzen das eigene Netz an Hypermärkten für Lagerhaltung, Distribution, Abholung. Walmart hat zudem mit z. T. spektakulären Preisaktionen gezielt gegen die Expansion von Amazon fresh gearbeitet. Kroger kooperiert mit Ocado.

Wenngleich auch in den USA der Optimismus für eFood während der Pandemie zunächst stark zugenommen hat, werden auch die Grenzen der Geschäftsmodelle offen erörtert. Ähnlich wie in anderen dezentral organisierten Staaten werden die Herausforderungen für das gesamte Land ungleich höher eingeschätzt als in dicht besiedelten Ballungsräumen der Global Cities oder asiatischen Megastädten. In den USA hemmt vor allem die sehr fragmentierte Nachfrage in den verschiedenen Landesteilen die Skalierung der Lieferkettenprozesse. Fahrzeugflotten, Fulfillment Center und Last-Mile-Konzepte müssen unterschiedlichsten örtlichen Bedingungen angepasst werden und schieben die Profitabilitätsschwelle immer höher. Amazon hat aus diesen Gründen das Lebensmittelangebot in einigen ländlich geprägten Bundesstaaten wieder eingestellt.<sup>70</sup>



Postmates,  
die Uber-Tochter liefert  
für Walmart aus

Abb. 19: eFood in den USA, 2021

Quelle(n): eigene Recherchen

Alle Angaben auf Basis Devisenkurs-Durchschnitt für 01.01.2020 – 30.06.2022: 1 EUR = 1,15 USD; 1 GBP = 1,33 USD

	Einwohner in Mio.	Food-Umsatz in Mrd. USD	eFood-Umsatz in Mrd. USD	eFood-Umsatz pro Kopf in USD	eFood-Umsatz am Gesamt-Food-Umsatz
USA	333	803,0	34,2	102,7	4,3 %
zum Vergleich: Deutschland	83	252,5	4,5	54,2	1,8 %

Abb. 20: Lebensmittelumsätze USA online vs. stationär, in USD, 2020 – 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

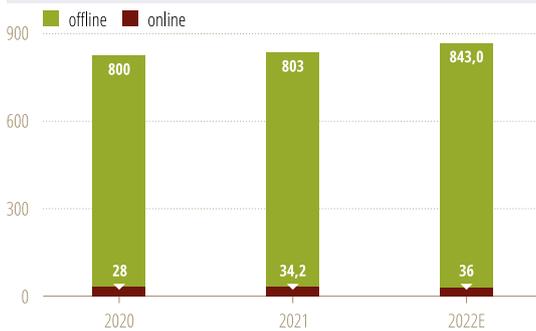


Abb. 22: Marktanteile von Onlineumsätzen in den USA, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

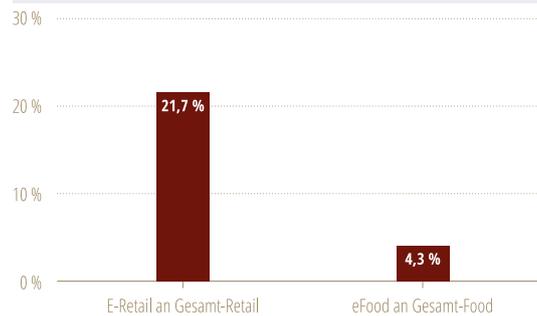


Abb. 21: Pro-Kopf-Ausgaben USA für Lebensmittel, online vs. stationär, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

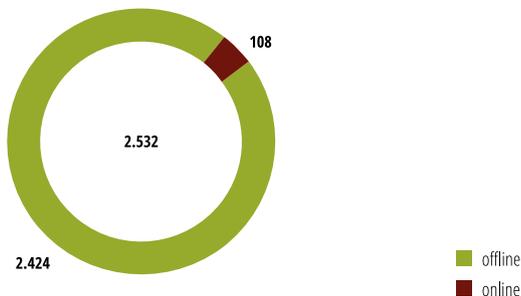
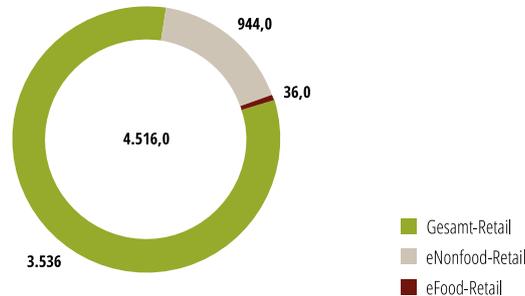


Abb. 23: Retailstruktur nach Vertriebskanälen in den USA, in Mrd. USD, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen



Aber selbst unter günstigsten räumlichen Bedingungen wie z. B. in New York City steigt für die Unternehmen der Effizienzdruck im Wettbewerb um die günstigsten Liefergebühren. Für Konzepte, die Lieferkosten nicht an die Kunden weitergeben wollen oder können, bedeutet dies dauerhafte Defizite. Erst kürzlich hat Trader Joe's seine Haustürdienste im Big Apple wieder eingestellt.

Die bereits 2012 gegründete Food-Plattform Instacart, mit rund 25.000 angebundenen Lebensmittel-filialen reichweitenstärkste Grocery-App Nord-amerikas, kämpft mit geringen Bestellwerten bei zu hohen Kosten. Bei einem Umsatz von nur rund 1,8 Milliarden USD belief sich die Bewertung des Unternehmens 2021 noch auf 39 Milliarden USD;

mittlerweile hat der Hauptinvestor Capital Group den Wert im Juni 2022 auf knapp 15 Milliarden USD korrigiert.

Das Onlinewachstum der traditionellen Lebensmittelketten beruht deshalb neben dem stark steigenden Click & Collect-Anteil auch auf Same-Day-Delivery-Services aus den Filialen heraus.<sup>71</sup> Das klassische Filialgeschäft wird dadurch ergänzt und gestärkt, zudem kann durch die Integration von E-Services eine bessere Auslastung des Personals erzielt werden.<sup>72</sup> Neben den Whole Foods Markets von Amazon liefert eine wachsende Zahl an Target- und Walmart-Filialen direkt aus den Läden, auch in Kooperation mit oder durch Zukauf von externen Lieferdiensten wie Postmates bzw. Shipt.



### 4.3 eFood in Südkorea

Als Reaktion auf die rasante Transformation der südkoreanischen Gesellschaft befindet sich der insgesamt sehr dynamische und 2021 auf rund 118 Milliarden USD angewachsene Lebensmittelmarkt in mehrfacher Hinsicht im Umbruch. Verantwortlich für den Wandel ist die seit ca. 20 Jahren galoppierende Urbanisierung und Modernisierung des Landes – und in jüngerer Zeit die Alterung der Gesellschaft sowie die schrumpfenden Haushaltsgrößen.

Gleichwohl liegt das BIP pro Kopf noch um rund 25 % niedriger als in Deutschland. Der deshalb noch heute vergleichsweise hohe Bestand an familiengeführten Supermärkten und kommunalen Marktplätzen wurde erst in den 1990er Jahren durch den Markteintritt großflächiger Hypermarkt- und Warenhauskonzepte sowie die Expansion kleinflächiger Convenience-Stores unter Druck gesetzt. Wochenmärkte, kommunale Markthallen und genossenschaftlich sowie familiengeführte kleinflächige Supermarktformate machen immerhin noch ca. 45.000 Verkaufsstellen aus. Großeinkäufe mit dem Pkw werden in den rund 400 Hypermärkten von E-Mart, Lotte Mart, Homeplus oder Costco an den Stadträndern sowie in den Shoppingcentern und Fachmarktzentren an den Stadtautobahnen getätigt. 2015 hatte E-Mart mit der Gründung von No Brand den ersten und bisher einzigen Lebensmitteldiscounter des Landes eingeführt, der aktuell rund 260 Filialen umfasst. Formate, die mit deutschen Vollsortimentern vergleichbar wären, sind für Südkorea allerdings untypisch und beschränken sich auf vereinzelte „Premiummärkte“ im oberen Preissegment.

Alle großen Lebensmittelhändler haben ihr Netz an Convenience-Stores ausgebaut. Eng mit den Erfolgsfaktoren Zeit und Nähe verknüpft, ist die Anzahl der Express-Shops wie GS25, CU, 7-Eleven, Emart24 oder Ministop auf mittlerweile über 50.000 Shops angewachsen, welche heute zu fast 40 % des südkoreanischen Lebensmittelumsatzes beitragen.

Wie auch in Deutschland und Großbritannien hat die Pandemie zu einem Gründerboom im eFood-Sektor geführt, der 2021 mit fast 19 % am Gesamtlebensmittelumsatz des Landes einen der höchsten Onlineanteile weltweit erreicht hat.

Die Entwicklung des Lebensmitteleinzelhandels zugunsten schneller und bequemer Einkaufsformate – online wie offline – ist auch eng mit der besonderen Siedlungsstruktur des Landes verknüpft. Rund die Hälfte der Einwohner Südkoreas leben in der Hauptstadtregion Seoul. Zwei Drittel der Bevölkerung leben in den 5 größten Ballungsräumen Sudogwon, Busan, Daegu, Incheon und Gwangju.

Da die stationären Versorgungsstrukturen in Südkorea entweder auf den Kleineinkauf in Express-Shops und Warenhäusern oder den zeitaufwändigen Großeinkauf in Hypermärkten ausgelegt sind, konnten sich eFood-Angebote als bequeme und schnelle Alternative in Südkorea zügig etablieren.

Großflächige Hyper- und Supermärkte sind in ihrer Entwicklung zudem durch staatliche Interventionen stark beschränkt. Auf Grundlage des Distribution Industry Development Act (DIDA) von 1997 stehen unabhängige, familiengeführte Lebensmitteleinzelhändler unter besonderem Wettbewerbsschutz. In 39 zentralen Versorgungsbereichen sowie im Umkreis von 1.550 konkreten Standorten ist die Ansiedlung großflächiger Supermärkte verboten.



Abb. 24: eFood in Südkorea, 2021

Quelle(n): eigene Recherchen

Alle Angaben auf Basis Devisenkurs-Durchschnitt für 01.01.2020 – 30.06.2022: 1 EUR = 1,15 USD; 1 GBP = 1,33 USD

	Einwohner in Mio.	Food-Umsatz in Mrd. USD	eFood-Umsatz in Mrd. USD	eFood-Umsatz pro Kopf in USD	eFood-Umsatz am Gesamt-Food-Umsatz
Südkorea	52	118,0	21,4	411,5	18,1 %
zum Vergleich: Deutschland	83	252,5	4,5	54,2	1,8 %

Abb. 25: Lebensmittelumsätze Südkorea online vs. stationär, in USD, 2020 – 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

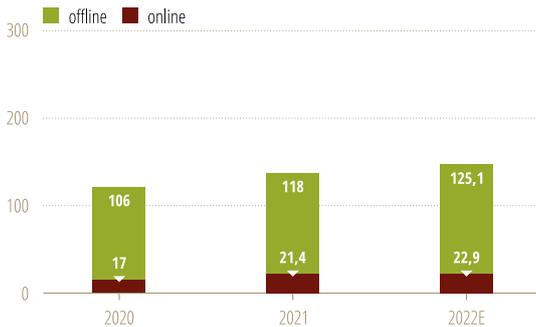


Abb. 27: Marktanteile von Onlineumsätzen in Südkorea, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

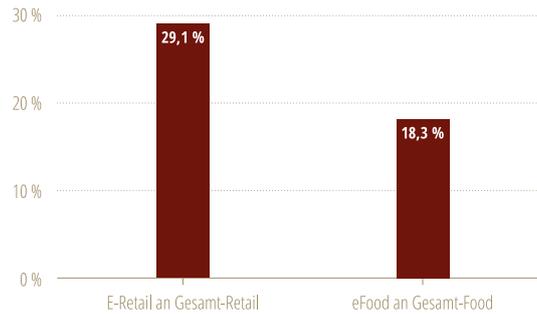


Abb. 26: Pro-Kopf-Ausgaben Südkorea für Lebensmittel, online vs. stationär, in Mrd. USD, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen

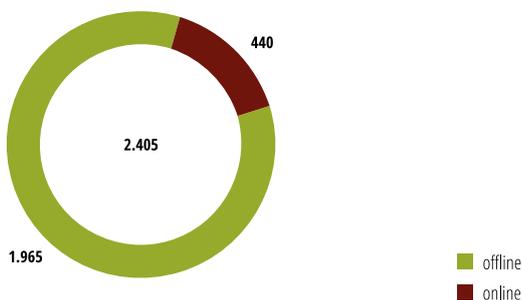
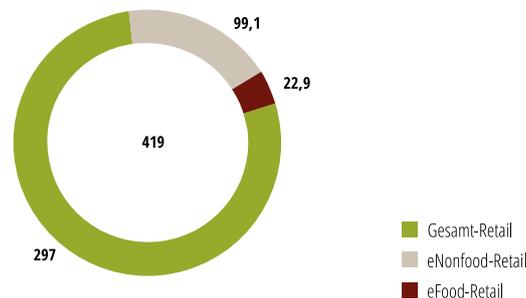


Abb. 28: Retailstruktur nach Vertriebskanälen in Südkorea, in Mrd. USD, 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen



Innerhalb von nur 5 Jahren sind die Marktanteile der drei Marktführer um 10 % geschrumpft.<sup>73</sup> Eine große Zahl an Hypermärkten soll deshalb modernisiert und mit einem Plus an Service und Komfort versehen werden. Ähnlich der Situation in Großbritannien reagieren die Konzerne mit dem Ausbau eigener Onlinevertriebe, konnten sich aber bisher in einem von Start-ups dominierten Umfeld nicht durchsetzen.

In einem insgesamt noch sehr fragmentierten Wettbewerbsumfeld hat sich Coupang, ein konzeptionell stark an Amazon orientierter Versender und Medienanbieter, mit einem Umsatz von rund 9 Milliarden USD und einem Marktanteil von fast 30 % im eFood-Segment mit großem Abstand an die Spitze der Entwicklung gesetzt. Zudem hat sich der Ableger Coupang Eats zum drittgrößten Gastro-Lieferdienst des Landes entwickelt.

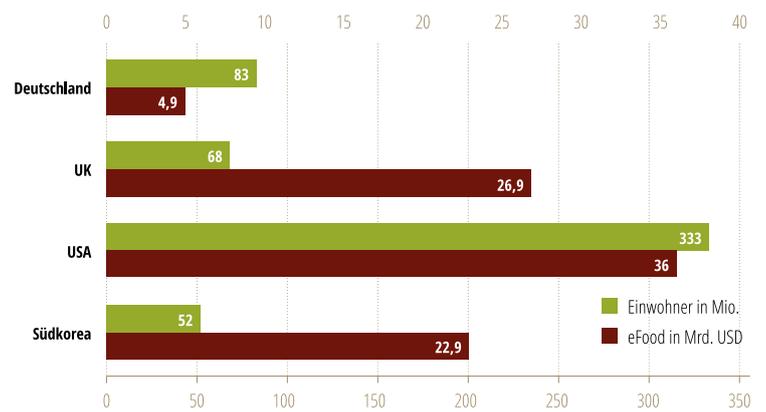
Jeweils rund ein Viertel der eFood-Umsätze sind den lokalen inhabergeführten bzw. den regionalen Services filialisierter Supermarktbetriebe zuzuordnen, nur ein kleiner Teil von rund 5 % dem Q-Commerce. Treiber dieser Entwicklung waren die strengen Lockdowns und Ausgangsverbote, die pragmatische Lösungen für die Versorgung der Bevölkerung erforderten. Schnell programmierte Bestell-Apps der Nachbarschaftssupermärkte sind somit wichtiger Teil des Erklärungsansatzes für den hohen eFood-Anteil in Südkorea.

Marktführer im Schnell-Liefergeschäft ist GS25 mit der App GSfresh, ein Ableger der größten Convenience-Stores Kette Südkoreas. Die Start-ups Oasis und B Mart liegen wie ihre Verwandten in Europa noch deutlich unter der Umsatzgrenze von 1 Milliarde USD.



Abb. 29: Marktgröße eFood nach Einwohnern  
(untere Achsenbeschriftung) und Umsatzvolumen  
(obere Achsenbeschriftung), 2022E

Quelle(n): eigene Recherchen



## 4.4 Lesson learned

### eFood in Deutschland bleibt ein Nischenangebot

Auch nach drei Gründungswellen, die seit der Jahrtausendwende ungefähr alle 10 Jahre den Onlinehandel mit Lebensmitteln erfassen, ist eFood in Deutschland noch immer ein Nischenangebot. Unzählige Spezialitätenhändler, lokale Lieferservices und wenige bundesweit vertretene Vollsortimenter kommen auch im Jahre 2022 zusammen kaum über einen Marktanteil von 2 % hinaus.

Der internationale Vergleich zeigt, dass die Verbreitung und Entwicklungsmöglichkeit von eFood eng mit den länderspezifischen Rahmenbedingungen sowohl auf der Angebots- als auch der Nachfrageseite verknüpft ist.

Auf dem deutschen Lebensmittelmarkt ist es die nahezu einmalige, sehr hohe stationäre Marktdurchdringung eines Anbieteroligopols, das bei hoher Verfügbarkeit zudem die Preissetzungsmacht hat. eFood-Konzepte sind deshalb in Deutschland hohem Druck im Preiswettbewerb ausgesetzt, ohne nennenswerte Vorteile bei der Verfügbarkeit ausspielen zu können.

### Nationale Marktbedingungen entscheiden über die Entwicklungspotenziale von eFood

Der britische wie auch der US-Lebensmittelmarkt haben mit ihren weitmaschigen stationären Filialnetzen den Onlinehandel geradezu eingeladen, in die Lücken zu springen und dem Verbraucher ein schnelleres und bequemerer Angebot zu bieten. Während in Großbritannien die etablierten stationären Einzelhändler mit dem Ausbau ihrer eigenen Onlinekompetenzen geantwortet haben, haben die US-Marktführer keine Berührungspunkte, auch Plattformen und Liefer-

dienste Dritter für den Ausbau ihres Onlinegeschäftes zu nutzen. Gleichwohl zählt in beiden Ländern ein nennenswerter höherer Anteil an Click & Collect-Umsätzen als in Deutschland in den eFood-Markt ein. Einen besonders hohen Beitrag leistet das Click & Collect-Angebot der britischen Supermarktketten.

Dem hohen Marktanteil der etablierten britischen Konzerne stehen nur wenige Online-Pure-Player gegenüber, allen voran Ocado, das zudem noch eine Beteiligung des stationären Deli-Anbieters Marks & Spencer darstellt. Amazon verlor in diesem engen Marktumfeld zuletzt stark an Dynamik.

Obwohl die Entwicklungsmöglichkeiten für Plattformen in den USA wegen der Offenheit der US-Einzelhändler grundsätzlich besser sind als in Großbritannien, ist davon auszugehen, dass Walmart, Kroger & Co. die Entwicklung genau im Blick haben. Bisher hat es Walmart noch immer geschafft, Amazon auf Abstand zu halten, ansonsten ist der eFood-Markt sehr zersplittert.

Eine ganz andere Situation findet sich demgegenüber in Südkorea. Nicht zuletzt die hohe Technik- und Onlineaffinität der Bevölkerung, aber auch der hohe Urbanisierungsgrad des Landes begünstigen die Verbreitung von Apps und Onlineservices auch im Lebensmitteleinzelhandel. Ganz abweichend von der Situation in Deutschland, Großbritannien oder den USA haben die filialisierten Lebensmittelketten in Südkorea kaum Anteil an den Entwicklungen im Onlinehandel. Gleichzeitig wurde so die Expansion des heutigen Marktführers Coupang ermöglicht, der sich ohne nennenswerten Widerstand durchsetzen konnte.

# 5. Ausblick: Entwicklungspotenzial von eFood

Die Coronapandemie stellte ein so schwerwiegendes Ereignis dar, dass es zu abrupten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen kam. Diese neue Ausgangslage brachte dem Online-Lebensmitteleinzelhandel grundsätzlich neue Impulse und beschleunigte die Entwicklung angepasster Unternehmens- und Prozessstrukturen. Mit dem Nachfrageschub in den Pandemie Jahren 2020 und 2021 öffnete sich ein Zeitfenster für Investoren und Gründer, das sich mit wachsender Risikoaversion, gestiegenen Zinsen und abschwächendem Konsum wieder etwas schließt.

Die noch am Markt operierenden Anbieter – ob etablierte Nischen- oder noch junge Q-Commerce-Anbieter – werden künftig mit weniger großzügiger Kapitalausstattung knapper kalkulieren müssen. Sie werden ihre Pläne zum Erreichen von Profitabilität stärker unterlegen müssen. Marktführerschaft als Unternehmensziel wird von Investoren intensiver hinterfragt werden. Der Anteil digitalisierter Prozessabschnitte wird deutlich steigen müssen. Möglicherweise muss künftig stärker in Kooperationsmodellen mit stationären Händlern gedacht werden.

Dies setzt voraus, dass die Start-ups weniger als „Welteroberer“ auftreten, sondern sich vielmehr als „Juniorpartner“ anbieten.

## 5.1 Wachstumsbedingungen für eFood

### Lesson to learn: erst den Kunden verstehen

Insbesondere die Unternehmen der Gründungswelle 2020/2021 wollten mit Neuigkeiten glänzen, die alles bisher Gewesene in Sachen Kundennutzen übertreffen sollten: schneller, bequemer, zuverlässiger, verfügbarer. Die logistische Leistung, eine Auswahl aus 15.000 verpackten wie auch frischen Produkten des täglichen Bedarfs innerhalb von 10 bis 15 Minuten zuzustellen, ist in der Tat eine beeindruckende technische und organisatorische Fähigkeit. Die Gründer und ihre Investoren mussten allerdings feststellen, dass diese Leistung einen hohen Preis hat – zumindest einen höheren, als derzeit die Konsumenten bereit sind zu bezahlen. Sie haben sich, ebenso wie auch einige Marktforscher, verleiten lassen, Kundenwünsche als Kundenbedarf

zu sehen. Kundenbedarf ist allerdings nur der Teil des Bedürfnisses, der auch tatsächlich unter Abwägung wirtschaftlicher Faktoren, gedeckt wird.<sup>74</sup>

In der Nachschau der letzten Gründungswelle muss konstatiert werden, dass insbesondere Q-Commerce-Anbieter eher den Weg eines tragischen Erfinders als den eines erfolgreichen Kaufmanns



eingeschlagen haben:

1. Sie bieten etwas an, weil sie es können.
2. Sie haben beim Verbraucher Bedürfnisse geweckt.
3. Aber: Der Verbraucher zahlt nicht den kostendeckenden Preis.

Solange in Deutschland alle Menschen in der Lage sind, ihren täglichen Bedarf innerhalb von 10 Minuten in einem Lebensmittelmarkt zu sehr wettbewerbsfähigen Preisen zu decken, wird es keinen nachhaltigen Grund geben, für eine im Ergebnis gleiche Leistung mehr zu bezahlen. Damit entfällt die zwingende Grundlage für ein funktionierendes Geschäftsmodell.<sup>75</sup>

### eFood kein Gamechanger

Anders als Nischenanbieter, die aus einem weitmaschigeren Logistiknetz weniger zeitsensible Zielkunden ansprechen, benötigen Expressdienste eine dichte und damit teure Infrastruktur mit eigenen Mikrodepots, eigenen Fahrzeugen und eigenen Fahrern. Die bisherige Praxis, Ladenleerstände mit

geringem Aufwand herzurichten und die Verladung über den Gehweg abzuwickeln, stößt in den Gemeinden auf Widerstände bei Anwohnern und Behörden. In Amsterdam und Rotterdam wurde die Einrichtung von Mikrodepots Anfang 2022 bis auf weiteres untersagt.<sup>76</sup>

Damit können die neuen schnellen eFood-Formate im Grunde niemals kostengünstiger als bestehende stationäre oder hybride Konzepte sein, die ihre Infrastruktur bereits aufgebaut haben und den Kunden einen Großteil der Leistung selber erledigen lassen: nämlich das Picken und Abholen der Ware.

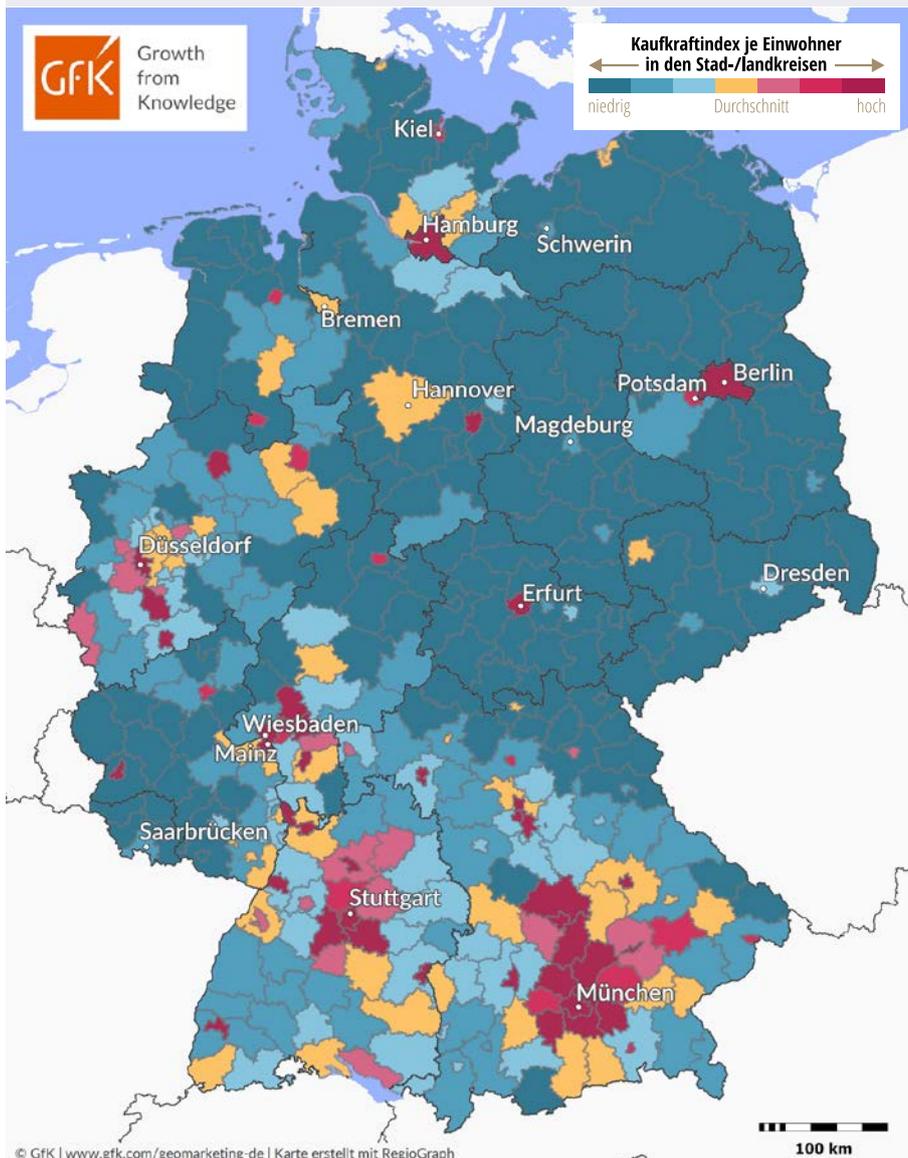
Wegen des hohen Anteils analoger Prozesse in der Lieferkette ist zudem der Plattformvorteil deutlich weniger stark ausgeprägt als bei anderen digitalen Systemen wie Airbnb, Uber, Ebay oder Amazon Marketplace. Kritiker warnen: „Es droht eine negative operative Marge von bis zu minus 11 %,

wenn die bestellten Lebensmittel in einem Dark Store (Mikrodepot) selbst kommissioniert und dem Internetbesteller ohne Aufpreis geliefert werden.“<sup>77</sup> Auch die ansonsten plattformtypische schnelle Internationalisierung kommt bei eFood so gut wie gar nicht voran.

Q-Commerce scheint damit kein „Gamechanger“, sondern eine auf ausgewählte urbane Situationen begrenzte Angebots- und Servicekomponente im Lebensmitteleinzelhandel zu sein. Diese Leistung muss dabei nicht zwingend von einem neuen Marktteilnehmer übernommen, sondern könnte ebenso durch ein etabliertes Filialunternehmen oder unter dem Dach eines Konzerns erledigt werden. Ein wahrscheinliches Szenario ist, dass den meisten der jungen Firmen die Finanzierungsquellen versiegen und sie dann in die traditionellen Geschäftsmodelle der Old Economy integriert werden.<sup>78</sup>

Abb. 30: GfK Online-Kaufkraft Food, 2021

Quelle(n): GfK



## 5.2 Transformationspotenzial von eFood

### eFood erhöht die Veränderungsdynamik

Wenngleich neue Onlinekonzepte absehbar nicht in der Lage sein werden, die etablierten deutschen Lebensmitteleinzelhändler in Bedrängnis zu bringen, hat sich der Innovationsdruck innerhalb der Branche selbstverständlich deutlich erhöht. Bereits die letzten 10 bis 15 Jahre waren von einer Hinwendung zum Kunden geprägt, was sich schließlich in einer deutlichen Erhöhung des Kundenerlebnisses in Form attraktiverer Läden und interessanterer Sortimente niedergeschlagen hat. Im Unterschied zu den agilen Strategien der Start-up-Szene stellen sich Kommunikation und Interaktion mit dem Kunden vor allem in den Filialgeschäften jedoch noch recht behäbig dar.

Angestoßen durch die Kampagnen im Q-Commerce üben sich die Lebensmittelketten stärker als zuvor in einer noch aktiveren Zuwendung zum Kunden. Einkaufsapps, Lieferangebote, Click & Collect, Selbst-Scannerkassen oder gar Pick & Go<sup>79</sup> sollen den Kunden stärker als je zuvor einbinden. Es ist zudem erkennbar, dass die Großunternehmen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels auch ihre Lieferservices trotz hoher Defizite aufrechterhalten. Offenbar sollen den strauchelnden Online-Wettbewerbern wenig Angriffspunkte geboten werden. Bei den Lieferdiensten wird sich die Auseinandersetzung mit den Start-ups aber aller Voraussicht nach auf die Millionenstädte sowie Ballungsräume wie das Rhein-Main- oder Ruhrgebiet beschränken – frei nach dem Motto: Ein gutes Pferd springt nur so hoch, wie es muss.

Denn nicht zu unterschätzen ist auch: In den Quartieren urbaner Großstadtmilieus mit lieferaffiner Bevölkerung und geringer Pkw-Nutzung sind Lieferdienste schon heute nicht mehr wegzudenken, Profitabilität ist durchaus dauerhaft erreichbar. Schwach aufgestellte Supermärkte und Discounter, die in hochpreisigen Innenstadtlagen ohnehin hohe Umsatzmietbelastungen zu tragen haben, könnten empfindlich getroffen werden.

In den peripheren Stadtteillagen, Vororten sowie den zahlreichen Klein- und Mittelstädten Deutschlands wird der stationäre Lebensmitteleinzelhandel weiterhin die Kontrolle behalten – allerdings nicht „onlinefrei“ bleiben. Der Blick ins westliche Ausland zeigt, dass der Onlineanteil im Lebensmittelsektor mehrheitlich nicht vom Geschäft der Plattformen oder Expressdienste bestimmt wird, sondern vom Anteil der Abholstationen, also Click & Collect. Dieses Geschäft wird ganz überwiegend von den etablierten Ketten bestimmt, wenngleich in Deutschland noch großer Nachholbedarf besteht.

Absehbar ist, dass sich eFood innerhalb des engen Erfolgskorridors als Ergänzung zum klassischen Lebensmitteleinzelhandel festsetzen wird. Durch Kooperationen und eigene Services werden die stationären Händler mit hoher Wahrscheinlichkeit Teil des erweiterten Systems werden. Aufgrund des starken langjährigen Umsatzwachstums auf dem deutschen Lebensmittelmarkt von im Mittel rund 5 Milliarden Euro p. a. ist genügend Spielraum für eine Weiterentwicklung der Vertriebskanäle vorhanden.



## 5.3 Online-Kaufkraft

### Online-Kaufkraftindex ohne Prognosekraft

Das Ausgabeverhalten der Konsumenten wird von Marktforschern, allen voran der GfK, anhand von Kaufkraftkennziffern gemessen. Die Daten stellen Durchschnittswerte für alle Einwohner einer Region dar. Die regelmäßige Analyse der privaten Haushaltsausgaben in repräsentativen Haushaltspanels ermöglicht die Ableitung auch kleinräumiger Pro-Kopf-Ausgabebeträge. Aufgrund des Umfragecharakters der Untersuchungen können die Konsumforscher auch die Konsumabsichten ermitteln. So stellt der Einzelhandelskaufkraftindex der GfK eine Prognose für die kommenden 12 Monate dar.

Seit einigen Jahren gelingt es der GfK zudem, eine Online-Kaufkraft zu berechnen. Bei kleinen Marktgrößen wie dem Onlinehandel mit Lebensmitteln korrelieren die Ergebnisse naturgemäß stark mit dem verfügbaren Angebot. Das heißt, je stärker das Angebot wächst, desto stärker wächst auch die Nachfrage – und umgekehrt. Eine Prognose zur Entwicklung von eFood aufgrund von Konsumkennziffern wie der Online-Kaufkraft ist somit nicht möglich.

### Spiegel der geografischen eFood-Abdeckung

Die GfK Online-Kaufkraft spiegelt wegen ihrer engen Bindung an das tatsächliche eFood-Angebot dessen jeweils aktuelle geografische Abdeckung sehr gut wider. Abbildung 30 zeigt die Schwerpunkte des Onlinehandels mit Lebensmitteln entlang der

Metropolräume: je „wärmer“ die Einfärbung, desto mehr wird für eFood ausgegeben. In blau eingefärbten Gebieten ist die Affinität bzw. das Angebot an eFood unterdurchschnittlich, in den gelb und rot eingefärbten Regionen überdurchschnittlich. Die insgesamt überdurchschnittlichen Werte in großen Teilen Süddeutschlands hängen vornehmlich mit der dort ebenso überdurchschnittlichen allgemeinen Kaufkraft zusammen.

Der in Deutschland ohnehin nur schwach ausgeprägte Onlinehandel mit Lebensmitteln trifft demnach nur in den Ballungsräumen, allen voran in den Metropolregionen München und Stuttgart, gefolgt vom Rhein-Main-Gebiet, noch grundsätzlich günstige Rahmenbedingungen. Es schließen sich die Metropolkerne der Rhein-Ruhr-Region sowie die Millionenstädte Hamburg und Berlin an. Es überrascht wenig, dass sich nahezu alle Lieferdienste genau auf diese Gebiete konzentrieren. In den übrigen Gebieten Deutschlands ist das eFood-Potenzial verschwindend gering.

### Das Potenzial für Click & Collect

Der schon heute starke eFood-Wettbewerb in engen Räumen unterlegt die These, dass sich das Angebot mittelfristig auf wenige Anbieter reduzieren wird. Die Erschließung kleinerer Großstädte sowie Mittelstädte außerhalb der genannten Ballungsräume bietet auch künftig kaum Perspektiven für Online-Pure-Player. Hier zeichnet sich vielmehr das Expansionspotenzial für Click & Collect-Dienste der etablierten stationären Lebensmittelhändler ab.

## 6. Fazit

Die unbegrenzten Möglichkeiten der Digitalisierung einerseits sowie die günstigen finanziellen Rahmenbedingungen andererseits führten zuletzt auch im Lebensmitteleinzelhandel zu beeindruckenden Innovationen. Der vorläufige Höhepunkt dieser Entwicklung sind die 10-Minuten-Lieferversprechen von Expressdiensten. Angesichts der wachsenden wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten werden die Grenzen von Geschäftsmodellen sichtbar, die darauf angewiesen sind, fehlende Profitabilität durch überdurchschnittliches Wachstum kompensieren zu müssen.

Ein wesentlicher Treiber digitaler Anwendungen war zudem das Wecken von Bedürfnissen, die Verbraucher zuvor noch gar nicht hatten. Aber auch dieses Momentum wird zum möglichen Ende eines mehr als 10-jährigen „Superzyklus“ immer schwächer. Gadgets und Services müssen wieder „Sinn“ machen, müssen mit höheren Ansprüchen an Moral und Ethik vereinbar sein. Auch und gerade in der Krise wird „Innehalten“ zum geflügelten Wort. Nachhaltigkeit ist immer weniger der Luxus, den man sich leisten können muss, sondern eine Notwendigkeit, um sicher in die Zukunft zu kommen.

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland, der fünftgrößte der Welt, versprach, schon mit kleinen Marktanteilen starkes Wachstum und attraktive Bewertungen zu generieren. Insbesondere die Gründer und Finanziere des Q-Commerce sahen Möglichkeiten, in die (vermeintlich) behäbigen etablierten, leicht oligopolistischen Strukturen des deutschen Lebensmittelmarktes einzudringen.

Heute stellen die Konquistadoren fest, dass der deutsche Lebensmitteleinzelhandel sich agiler als vermutet verhält. Es wird klar, dass das heutige Bild des deutschen Lebensmittelhandels das Ergebnis eines lang angelegten branchenspezifischen Strukturwandels ist. Dieser setzte nämlich bereits nach der allgemeinen Diagnose Deutschlands als „kranker Mann Europas“ kurz nach dem Millennium ein. Im Einklang mit den gewachsenen Anforderungen der Verbraucher in Sachen Ernährung, Gesundheit, Einkaufserlebnis, Verfügbarkeit, Schnelligkeit etc. haben die Händler ihre Filialnetze ebenso wie ihre digitalen Dienste weitgehend angepasst und sind heute so gut aufgestellt wie selten zuvor.

Die dezentrale Siedlungsstruktur, die kleinen Haushaltsgrößen sowie die hohe Zahl an täglichen Aktivitäten einer postmodernen Gesellschaft bieten wiederum optimale Rahmenbedingungen für ein dichtes Netz an mittelgroßen Lebensmittelmärkten, die sowohl Auswahl als auch Nähe gewährleisten, wie es in der übrigen Welt nahezu einmalig ist.

Vor diesem Hintergrund relativieren sich die grundsätzlichen Risiken, die vom Q-Commerce oder anderen nicht stationären Angebotsformen auf den etablierten Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland ausgehen. Digitalisierung findet hier hinter den Kulissen statt: in der Lagerlogistik, in der Sortimentsplanung, in der Preisauszeichnung oder in den Kassensystemen. Hierfür werden Jahr für Jahr Milliarden Euro investiert, um den Kunden auch weiterhin attraktive, zeitgemäße Angebote machen zu können.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie lassen sich sieben Kernthesen ableiten:

## Sieben Thesen zur Zukunft des

# deutschen Lebensmitteleinzelhandels

## 1

Die stationäre Nahversorgung gewinnt die digitale Transformation

*In einem von Beschleunigung und Zeitstress geprägten Alltag sind Konsumangebote unter Druck geraten, die aus dem Blickfeld der Verbraucher verschwunden sind. Hierzu gehören große Teile des Nonfood-Einzelhandels in Fußgängerzonen und Shoppingcentern. Demgegenüber profitieren Leistungen, die Zeit einsparen, bequem sind und das Leben*

*einfacher machen. Hierzu zählen eine Vielzahl von Online- ebenso wie stationäre Nahversorgungsangebote. Die Nahversorgungsimmobilität ist einer der großen Transformationsgewinner, da sie als stationäre Schnittstelle für die Erbringung von Dienstleistungen auf der letzten Meile kaum substituierbar ist.*

## 2

In Supermärkten und Discountern trifft sich die enträumlichte Generation

*Viele Publikumsnutzungen sind durch digitale Angebote substituiert worden, die nun von zuhause aus konsumiert werden. Die Nutzungsvielfalt in den Städten hat sich entsprechend reduziert und die Menschen verlieren ihre physischen Kontaktpunkte. Nicht selten ist dem Lebensmittelgeschäft eine Alleinstellungsposition in der Stadtteilversorgung zugefallen. In den letzten 15 Jahren wurde das Potenzial der Nahversorgung durch Modernisierung, Erweiterung und Aufwertung*

*des Angebots noch einmal vergrößert. Mittlerweile kann jeder Einwohner Deutschlands innerhalb von 10 Minuten mindestens einen Discounter oder Vollsortimenter erreichen. Die Dichte und Qualität der Versorgung in Deutschland ist weltweit führend. Die wohnortnahe Versorgung hat sich zudem zu einem „Exportschlager“ entwickelt und gewinnt Marktanteile auch in anderen europäischen Märkten sowie in den USA.*

## 3

Q-Commerce – das Waterloo von Finanzinvestoren

*Der deutsche Lebensmittelmarkt ist nach China der fünftgrößte Lebensmittelmarkt der Welt. Seit jeher stellt er ein interessantes Expansionsziel für internationales Kapital dar. Da der Großteil des Marktes von genossenschaftlichen oder nicht gelisteten Unternehmen kontrolliert wird, gab es für Investoren bisher kaum Einstiegsmöglichkeiten. Durch die Beteiligung an Start-ups im Segment eFood und Q-Commerce*

*hat sich ein Fenster für Finanzinvestoren geöffnet, auch bei geringen Marktanteilen schon nennenswertes Wachstum zu realisieren. Solange hohe Bewertungsgewinne erzielt wurden, sind hohe operative Verluste hingenommen worden. Mit zunehmender Zurückhaltung der Finanziere geraten insbesondere kostenintensive Q-Commerce-Modelle unter Druck, bisweilen in die Insolvenz.*

## 4

Hinter der Medienfassade von Q-Commerce verbirgt sich doch nur die Nische

*eFood hat eine bereits rund 25-jährige Geschichte im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – und kommt trotz Corona-Push auch 2022 nicht über einen Marktanteil von 2 % hinaus. Erfolg war bisher nur in der regionalen oder thematischen Nische möglich. Den Plattformen Amazon, Booking oder Uber folgend hat Q-Commerce grundsätzlich den Anspruch auf System- bzw. Marktführerschaft. Anders als bei den genannten*

*Plattformen ist der nicht digitale Anteil am Geschäftsmodell deutlich größer, sodass eine Ausweitung des Umsatzes auch zu einer Vergrößerung der Verluste führt. Tatsächlich liegt der Marktanteil auch der international bekanntesten Q-Commerce-Anbieter im Promillebereich und konzentriert sich auf die wenigen urbanen Milieus der Ballungsräume und Millionenstädte.*

## 5

Hinter großen eFood-Märkten stehen starke stationäre Lebensmittelhändler

*Entwicklungen im Ausland geben eine Zwangsläufigkeit wachsender Marktanteile von eFood vor, die sich bei genauerer Betrachtung allerdings häufig als Teil von*

*Multichannel-Konzepten etablierter Lebensmittelhändler entpuppen. Insbesondere der z. T. hohe Anteil von Click & Collect in den Online-Hochburgen Großbritannien, USA*

*und Südkorea ist als Teil der Onlineumsätze ausgewiesen. Tatsächlich sind die Click & Collect-Umsätze des stationären Lebensmittelhandels größer als die Umsätze von Plattformen oder Online-Pure-Playern. Sollte die eFood-Quote in Deutschland der Entwicklung*

*im Ausland mit gewissem Abstand folgen, so ist eher von einer entsprechenden Erhöhung der Click & Collect-Umsätze auszugehen, als von der Expansion bestehender oder neuer Online-Pure-Player.*

## 6 Die Zukunft von eFood liegt im Filialnetz der stationären Nahversorgung

*Absehbar ist, dass sich eFood als Ergänzung zum eigenen SB-Einkauf im Supermarkt etablieren wird. Die Lieferung innerhalb von 10 Minuten oder auch 10 Tagen wird allerdings eine Nische in urbanen Milieus bleiben. Das Abholen vorbestellter Ware aus dem Supermarkt der eigenen Wahl wird dagegen immer mehr auch unabhängig von der Typologie der Siedlungs- und Verkehrsstruktur möglich sein. Diese spezifische Form von eFood ist keine Konkurrenz zu den stationären Filialen, son-*

*dern wird überwiegend aus diesen bedient werden. Selbst wenn der Kunde wünscht, die Ware an die Haustür (gegen Entgelt) geliefert zu bekommen, und die Auslieferung – wie in den USA üblich – von spezialisierten Dritten ausgeführt wird, bleibt der Umsatz zum Großteil im stationären Teil des Systems. Mit einem Umsatzzuwachs im 15-Jahres-Mittel von rund 5 Milliarden Euro p.a. ist in Deutschland genügend Spielraum für eine Weiterentwicklung der Vertriebskanäle vorhanden.*

## 7 Q-Commerce ist kein Gamechanger

*Die erstaunlichsten Innovationen im Bereich eFood und vor allem Q-Commerce betreffen die Logistik im Umgang mit zeitsensiblen und verderblichen Gütern. Selbst kleine und preisgünstige Artikel jederzeit aus einem umfangreichen Lebensmittelvollsortiment kurzfristig an die Haustür zu liefern, ist eine logistische Meisterleistung. Sofern der Verbraucher für diese (unsichtbare) Leistung nicht mehr bezahlen muss, wäre zumindest mittelfristig von einer entsprechenden Veränderung des Nachfrageverhaltens auszugehen. Aufgrund der Kostenintensität der letzten Meile wird ihre dauerhafte Subventionierung durch den Unternehmer nicht möglich sein und eine Umgewöhnung des Kunden nicht umgesetzt werden können. Ein großer Teil digitaler und*

*logistischer Innovationen wird allerdings nicht verloren gehen, sondern Eingang in die Weiterentwicklung hybrider Formen des Lebensmitteleinzelhandels finden, sowohl in die Nische von Pure Online oder in die Breite der stationären Filialnetze mit noch besserer Produktverfügbarkeit oder einer Ausweitung von Click & Collect-Angeboten.*

Kein Lieferdienst, kein Personal, kein Auto erforderlich.

Jederzeit versorgt sein, da 24 Stunden an 7 Tagen geöffnet.

Die REWE nahkauf BOX.



## Über Habona Invest Consulting

Die Habona Invest Consulting GmbH ist ein spezialisiertes Beratungsunternehmen, das die Auswirkungen des sich fortlaufend im Wandel befindlichen Konsumverhaltens auf Standorte, Immobilien und Investitionen analysiert und bewertet. Die Kompetenz des Unternehmens beruht auf den langjährigen Erfahrungen ihrer Beraterinnen und Berater auf den Feldern Konsum- und Standortforschung, Branchenresearch und Investment. Als Tochterunternehmen des Investment und Asset Managers Habona Invest wurden Transaktionen im Umfang von rund 1,6 Milliarden Euro beratend begleitet. Im Fokus der Habona Invest Gruppe stehen wertstabile Finanzanlagen, die konjunktur- und krisenunabhängig zur Deckung grundlegender Bedürfnisse der Menschen beitragen. Die Investments stehen im Einklang mit den wachsenden Ansprüchen von Verbrauchern und Gesellschaft, die sich infolge von Digitalisierung, Demografie und Klimaschutz aktuell neu konstituieren.

# Endnoten

- 1 Stefan Knäble (2016): Die Bedeutung digitaler Kommunikation – Learnings aus dem GfK Crossmedia Link. Vortrag beim 35. GfK-Unternehmensgespräch am 28.01.2016.
- 2 Oliver Leisse (2019): Wie sieht der Handel von morgen aus? Unternehmenspräsentation See More am 26.08.2019.
- 3 Andreas Steinle (2019): Vom Handel mit Sehnsüchten – Was müsste passieren, damit Kunden Eintritt bezahlen, wenn sie ein Geschäft betreten? Vortrag auf dem RegioPlan Retail Symposium am 09.05.2019.
- 4 Philipp Deschermeier (2017): Bevölkerungsentwicklung in den deutschen Bundesländern bis 2035. In: Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): IW-Trends Nr. 5.
- 5 Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugendliche (2017): Familienreport 2017 – Leistungen, Wirkungen, Trends, S. 30.
- 6 Zukunftsinstitut GmbH (2019): Die Evolution der Mobilität (2019). Im Auftrag des ADAC (Hrsg.), verfügbar unter: [www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Auftragsstudien/ADAC\\_Mobilitaet2040\\_Zukunftsinstitut.pdf](http://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/ADAC_Mobilitaet2040_Zukunftsinstitut.pdf) (Abruf v. 03.03.2020).
- 7 Siehe GfK Consumer Panel (2019).
- 8 Vgl. Bundesministerium für Verkehr und Infrastruktur (2019): Mobilität in Deutschland, verfügbar unter: [www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/mobilitaet-in-deutschland.html](http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/G/mobilitaet-in-deutschland.html) (Abruf v. 03.03.2020).
- 9 Virginie Maisonneuve (2022): Disruption entlang der Lieferketten: Chancen frei Haus. In: Allianz Global Investors (Hrsg.): Märkte und Themen v. 12.05.2022, verfügbar unter: [de.allianzgi.com/de-de/b2b/maerkte-und-themen/expertenmeinungen/lieferketten-chancen-frei-haus](http://de.allianzgi.com/de-de/b2b/maerkte-und-themen/expertenmeinungen/lieferketten-chancen-frei-haus) (Abruf v. 20.10.2022).
- 10 Manuel Jahn und Ruth Vierbuchen (2020): Wie Phönix aus der Asche. In: Handelsimmobilien Report Nr. 325 v. 17.07.2020.
- 11 Nach Auswertung von Destatis-Zahlen (2022): Zwischen 2005 und 2015 sind in den kreisfreien Städten pro Jahr rund 50.000 Wohnungen weniger hergestellt worden.
- 12 Jan Grade (2021): Suburbanisierung ... und immer noch kein Ende in Sicht? In: Empirica Regio Blog v. 08.10.2021, verfügbar unter: [www.empirica-regio.de/blog/211008\\_wanderungen\\_2020](http://www.empirica-regio.de/blog/211008_wanderungen_2020) (Abruf v. 29.06.2022).
- 13 Siehe Unternehmensdarstellung, verfügbar unter: [www.peapod.com](http://www.peapod.com) (Abruf v. 03.01.2022).
- 14 Siehe Unternehmensdarstellungen, verfügbar unter: [www.tesco.com](http://www.tesco.com), sowie [www.bbc.com/news/magazine-24091393](http://www.bbc.com/news/magazine-24091393) (Abruf jew. v. 03.01.2022).
- 15 Ebd., verfügbar unter: [www.youtube.com/watch?v=Kmj0Aup-bnEv](http://www.youtube.com/watch?v=Kmj0Aup-bnEv) (Abruf v. 03.01.2022).
- 16 Siehe CNN (2022). In: Money News v. 26.06.2000, verfügbar unter: [www.money.cnn.com/2000/06/26/deals/webvan/](http://www.money.cnn.com/2000/06/26/deals/webvan/) (Abruf v. 03.02.2022).
- 17 Presseportal (2002): Otto-Supermarkt: Starkes Wachstum durch Kundenorientierung, verfügbar unter: [www.presseportal.de/pm/54563/372010](http://www.presseportal.de/pm/54563/372010) (Abruf v. 20.10.2022).
- 18 Alexia Elejalde-Ruiz (2020): Peapod to shut down grocery delivery in the Midwest and cut 500 jobs. In: Chicago Tribune v. 12.02.2020.
- 19 Consorsbank (2018): Allyouneed – ein gescheitertes Projekt der DHL. In: Consorsbank Blog, verfügbar unter: [www.wissen.consorsbank.de/t5/Blog/Allyouneed-ein-gescheitertes-Projekt-der-DHL/ba-p/76389](http://www.wissen.consorsbank.de/t5/Blog/Allyouneed-ein-gescheitertes-Projekt-der-DHL/ba-p/76389) (Abruf v. 08.08.2022).
- 20 Stefan Schasche (2021): Online-Supermarkt getnow.de stellt Betrieb ein. In: W&V, Ausgabe v. 17.12.2021, verfügbar unter: [www.wuv.de/Archiv/Online-Supermarkt-getnow.de-stellt-Betrieb-ein](http://www.wuv.de/Archiv/Online-Supermarkt-getnow.de-stellt-Betrieb-ein) (Abruf v. 08.08.2022).
- 21 Eigene Prognose (2022) auf Basis von Halbjahreszahlen von destatis, GfK, EHI Retail Institute.
- 22 Ebd.
- 23 Eigene Berechnungen (2022) auf Zahlenbasis von GfK und EHI Retail Institute.
- 24 Peter Dannenberg, M. Fuchs, T. Riedler, C. Wiedemann (2020): Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. In: Zeitschrift für ökonomische und soziale Geographie.
- 25 Annahme: Ein durchschnittliches Wachstum im stationären Lebensmitteleinzelhandel von 3 % p.a. ergibt 2033 einen Ladenumsatz von rd. 280 Mrd. Euro. Ein durchschnittliches eFood-Wachstum von 20 % p.a. ergibt 2033 einen Onlineumsatz von rd. 32 Mrd. Euro.
- 26 Doug Gorman (2020): How COVID-19 has shaped online grocery trends. In: GWI Blog v. 20.10.2020, verfügbar unter: [www.blog.gwi.com/chart-of-the-week/online-grocery-trends-amid-covid-19/](http://www.blog.gwi.com/chart-of-the-week/online-grocery-trends-amid-covid-19/) (Abruf v. 11.06.2021).
- 27 McKinsey & Company (2021): Disruption & Uncertainty – The State of Grocery Retail 2021, S. 11f., verfügbar unter: [www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our\\_insights/the\\_path\\_forward\\_for\\_european\\_grocery\\_retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-final.pdf](http://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our_insights/the_path_forward_for_european_grocery_retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-final.pdf) (Abruf v. 08.08.2022).
- 28 Witold Pryjda (2020): Amazon Pantry wird Ende Juni eingestellt, wohl wegen Erfolglosigkeit. In: WinFuture v. 27.05.2020, verfügbar unter: [www.winfuture.de/news,116091.html](http://www.winfuture.de/news,116091.html) (Abruf v. 08.08.2022).
- 29 Peer Schrader (2021): Kund:innen werden zu Fresh gelotst: Plant Amazon die Einstellung von Prime Now? In: Supermarktblog v. 12.02.21, verfügbar unter: [www.supermarktblog.com/2021/02/12/kundinnen-werden-zu-fresh-gelotst-plant-amazon-die-einstellung-von-prime-now/](http://www.supermarktblog.com/2021/02/12/kundinnen-werden-zu-fresh-gelotst-plant-amazon-die-einstellung-von-prime-now/) (Abruf v. 19.10.2021).
- 30 Georg Räh (2021): 2-Milliarden-Bewertung – Doordash hat in Flink investiert. In: Gründerszene v. 23.09.2021, verfügbar unter: [www.businessinsider.de/gruenderszene/food/doordash-flink-2-milliarden](http://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/doordash-flink-2-milliarden) (Abruf v. 29.06.2022).
- 31 Flink Unternehmensdarstellung (2022), verfügbar unter: [www.goflink.com/de-DE/](http://www.goflink.com/de-DE/) (Abruf v. 08.08.2022).
- 32 Ivan Levingston (2022): Grocery App Flink Agrees Deal to Buy Carrefour-Backed Cajoo. In: Bloomberg v. 16.05.2022, verfügbar unter: [www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-16/grocery-app-flink-said-near-deal-to-buy-carrefour-backed-cajoo](http://www.bloomberg.com/news/articles/2022-05-16/grocery-app-flink-said-near-deal-to-buy-carrefour-backed-cajoo) (Abruf v. 29.07.2022).
- 33 Sarah Heuberger (2022): Warenlager-Schließungen und Strategiewechsel: Wie Flink auf Sparkurs geht. In: Gründerszene v. 01.09.2022; verfügbar unter: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/flink-sparkurs-sparplaene-warenlager-schliessungen-a/> (Abruf v. 10.10.2022).
- 34 Florian Rinke (2021): Flaschenpost-Chef geht ein Jahr nach Oetker-Deal. In: RP Online v. 27.12.2021, verfügbar unter: [www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/startups/flaschenpost-chef-stephen-weich-geht-ein-jahr-nach-oetker-deal\\_aid-64880207](http://www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/startups/flaschenpost-chef-stephen-weich-geht-ein-jahr-nach-oetker-deal_aid-64880207) v. 07.27.12.2021 (Abruf v. 29.07.2022).
- 35 Flaschenpost Unternehmensdarstellung (2022), verfügbar unter: [www.flaschenpost.de/unternehmen/ueber-uns](http://www.flaschenpost.de/unternehmen/ueber-uns) (Abruf v. 08.08.2022).
- 36 Getir Unternehmensdarstellung (2022), verfügbar unter: [www.getir.com/de/](http://www.getir.com/de/) (Abruf v. 08.08.2022).
- 37 Zum Vergleich: DoorDash: Umsatz 4,9 Mrd. USD mit 25 Mio. Usern (Bewertung beim Börsengang 2021: ca. 72 Mrd. USD); GoPuff: Umsatz 1,0 Mrd. USD mit 2,6 Mio. Usern (Bewertung Ende 2021: ca. 15 Mrd. USD); abrufbar unter: [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com)
- 38 Getir übernimmt Gorillas zum Discountpreis. In: Spiegel online v. 09.12.2022; verfügbar unter: [www.spiegel.de/wirtschaft/getir-uebernimmt-gorillas-zum-discountpreis-a-7ba6e622-32b6-4150-b633-75d88ad9c32f?sara\\_ecid=soci\\_upd\\_KsBF0AFjflf0DZCxpPYDCQgO1dEMph](http://www.spiegel.de/wirtschaft/getir-uebernimmt-gorillas-zum-discountpreis-a-7ba6e622-32b6-4150-b633-75d88ad9c32f?sara_ecid=soci_upd_KsBF0AFjflf0DZCxpPYDCQgO1dEMph) (Abruf v. 09.12.2022).
- 39 Lisa Ksienrzyk (2022): Exklusiv – Gorillas steigt mit 245-Millionen-Runde zum Unicorn auf. In: Gründerszene v. 31.03.2021, verfügbar unter: [www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-tencent-unicorn-c/](http://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-tencent-unicorn-c/) (Abruf v. 08.08.2022).
- 40 Siehe Business of Apps (2022), verfügbar unter: [www.businessofapps.com/data/gorillas-statistics](http://www.businessofapps.com/data/gorillas-statistics) (Abruf v. 29.06.2022); Miriam Partington, Freya Pratty (2022): Burn rate, layoffs and funding struggles: signs things aren't looking good for Gorillas. In: Sifted v. 25.05.2022, verfügbar unter: [www.sifted.eu/articles/gorillas-funding-struggles-layoffs](http://www.sifted.eu/articles/gorillas-funding-struggles-layoffs) (Abruf v. 22.06.2022).
- 41 Philipp Westermeyer, Christian Cohr (2021): Delivery-Startup Gorillas: Kein Jahr nach dem Launch schon eine Milliarde wert? In: OMR Podcast v. 25.01.2021, [www.omr.com/de/daily/author/pw](http://www.omr.com/de/daily/author/pw) (Abruf v. 18.06.2021)
- 42 Getir übernimmt Gorillas zum Discountpreis. In: Spiegel online v. 09.12.2022; verfügbar unter: [www.spiegel.de/wirtschaft/getir-uebernimmt-gorillas-zum-discountpreis-a-7ba6e622-32b6-4150-b633-75d88ad9c32f?sara\\_ecid=soci\\_upd\\_KsBF0AFjflf0DZCxpPYDCQgO1dEMph](http://www.spiegel.de/wirtschaft/getir-uebernimmt-gorillas-zum-discountpreis-a-7ba6e622-32b6-4150-b633-75d88ad9c32f?sara_ecid=soci_upd_KsBF0AFjflf0DZCxpPYDCQgO1dEMph) (Abruf v. 09.12.2022).
- 43 Karl Stiefel (2022): Rasantes Wachstum bei Gurkerl-Mutter. In: Cash online v. 04.05.2022, verfügbar unter: [www.cash.at/handel/news/rohlik-group-rasantes-wachstum-bei-gurkerl-mutter-26658](http://www.cash.at/handel/news/rohlik-group-rasantes-wachstum-bei-gurkerl-mutter-26658) (Abruf v. 08.08.2022).

- 44 Rohlik Unternehmensdarstellung (2022), verfügbar unter: [www.rohlik.group](http://www.rohlik.group) (Abruf v. 08.08.2022).
- 45 Picnic Unternehmensdarstellung (2022), verfügbar unter: [www.picnic.app/de/](http://www.picnic.app/de/) (Abruf v. 08.08.2022).
- 46 Jorg Snoeck (2022): Picnic almost doubled its turnover. In: RetailDetail v. 10.01.2022, verfügbar unter: [www.retaildetail.eu/news/food/picnic-almost-doubled-its-turnover](http://www.retaildetail.eu/news/food/picnic-almost-doubled-its-turnover) (Abruf v. 29.06.2022).
- 47 Rewe Unternehmensdarstellung (2022), verfügbar unter: [www.shop.rewe.de/](http://www.shop.rewe.de/) (Abruf v. 08.08.2022).
- 48 Peter Dannenberg, M. Fuchs, T. Riedler, C. Wiedemann (2020): Digital Transition by COVID-19 Pandemic? The German Food Online Retail. In: Zeitschrift für ökonomische und soziale Geographie, S. 1ff.
- 49 Eigene Berechnungen auf Zahlenbasis von destatis, GfK, EHI Retail Institute (2022).
- 50 Siehe GfK Consumer Index v. Juli 2022, [www.gfk.com/de/insights/consumer-index-juli-2022](http://www.gfk.com/de/insights/consumer-index-juli-2022) (Abruf v. 08.08.2022).
- 51 Zitiert nach Konrad Güßmacher (2020), in: Exciting Commerce v. 30.01.2020, verfügbar unter: [www.excitingcommerce.de/2020/01/30/aus-grundersicht-woran-gourmondo-gescheitert-ist/](http://www.excitingcommerce.de/2020/01/30/aus-grundersicht-woran-gourmondo-gescheitert-ist/) (Abruf v. 08.08.2022).
- 52 Siehe Hoai Luu, René Schäfer, Lukas Muttenthaler (2021): Geld verbrennen in 10 Minuten: Das Geschäftsmodell von Gorillas, Flink & Co. In: hy Axel Springer Consulting Group, verfügbar unter: [www.hy.co/2021/10/28/geld-verbrennen-in-10-minuten/](http://www.hy.co/2021/10/28/geld-verbrennen-in-10-minuten/) (Abruf v. 29.08.2022).
- 53 Supermarkt-Inside v. 14.07.2022: Skalierbarkeit, Profitabilität, Nachhaltigkeit: Die natürlichen Grenzen von Lieferdiensten, verfügbar unter: [www.supermarkt-inside.de/skalierbarkeit-profitabilitaet-nachhaltigkeit-grenzen-von-lieferdiensten/](http://www.supermarkt-inside.de/skalierbarkeit-profitabilitaet-nachhaltigkeit-grenzen-von-lieferdiensten/) (Abruf v. 25.07.2022).
- 54 Erik Maier, Leipzig Graduate School of Management im Gespräch mit Jan Klauth und Michael Gassmann (DIE WELT) zit. in: Businessinsider v. 02.10.2021, verfügbar unter: [www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-getir-flink-lieferdienste-analyse-a](http://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-getir-flink-lieferdienste-analyse-a) (Abruf v. 08.08.2022).
- 55 Miriam Partington, Freya Pratty (2022): Burn rate, layoffs and funding struggles: signs things aren't looking good for Gorillas. In: Sifted v. 25.05.2022, verfügbar unter: [www.sifted.eu/articles/gorillas-funding-struggles-layoffs](http://www.sifted.eu/articles/gorillas-funding-struggles-layoffs) (Abruf v. 22.06.2022).
- 56 Spiegel online v. 24.05.2022, 13:35 Uhr; ImmobilienZeitung v. 03.08.2022.
- 57 Denise Klug (2022): Lieferando verliert alle eFood-Partner. In: LebensmittelZeitung v. 05.05.2022.
- 58 Ingo Rentz, Denise Klug (2022): Getir streicht Stellen. In: LebensmittelZeitung v. 27.05.2022.
- 59 Florian Kolf (2022): Ende des Lieferhypes. In: Handelsblatt ePaper v. 17.08.2022.
- 60 Zit. nach Kai Hudetz (2022), in: Ad Hoc News v. 15.08.2022, 07:38 Uhr, verfügbar unter: [www.ad-hoc-news.de/wirtschaft/bier-kaese-oder-orangensaft-in-minuten-an-die-haustuer-liefen-mit/62933821](http://www.ad-hoc-news.de/wirtschaft/bier-kaese-oder-orangensaft-in-minuten-an-die-haustuer-liefen-mit/62933821) (Abruf v. 08.08.2022).
- 61 Eigene Auswertung von IGD-Daten (2021), verfügbar unter: [www.igd.com](http://www.igd.com) (Abruf v. 27.10.2021).
- 62 McKinsey & Company (2021): Disruption & Uncertainty – The State of Grocery Retail 2021, S. 11f., verfügbar unter: [www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/retail/our-insights/the-path-forward-for-european-grocery-retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-final.pdf](http://www.mckinsey.com/-/media/mckinsey/industries/retail/our-insights/the-path-forward-for-european-grocery-retailers/disruption-and-uncertainty-the-state-of-grocery-retail-2021-europe-final.pdf) (Abruf v. 08.08.2022).
- 63 Siehe EHI Retail Institute (2021): EHI-Studie Connected Retail 2021.
- 64 George Nott (2020): The rise of online supermarket marketplaces. In: The Grocer v. 12.11.2020, verfügbar unter: [www.thegrocer.co.uk/online/the-rise-of-online-supermarket-marketplaces/650204](http://www.thegrocer.co.uk/online/the-rise-of-online-supermarket-marketplaces/650204) (Abruf v. 27.10.2021).
- 65 Nach Daten von Statista beliefen sich die Onlineumsätze in Großbritannien 2021 auf rund 20 Mrd. USD.
- 66 Nach Daten von EcommerceDB (2022), verfügbar unter: [www.ecommercedb.com/en/markets/gb/food-personal-care](http://www.ecommercedb.com/en/markets/gb/food-personal-care) (Abruf v. 27.10.2022).
- 67 Paul Skeldon (2021): Amazon set to become UK's largest GMV retailer by 2025 as online grocery grows, verfügbar unter: [www.internetretailing.net/industry/amazon-set-to-become-uks-largest-gmv-retailer-by-2025-as-online-grocery-grows-23245/](http://www.internetretailing.net/industry/amazon-set-to-become-uks-largest-gmv-retailer-by-2025-as-online-grocery-grows-23245/) (Abruf v. 27.10.2021).
- 68 Russell Redman (2022): Walmart turns in strong U.S. performance for fiscal. In: Supermarket News v. 17.02.2022, verfügbar unter: [www.supermarketnews.com/retail-financial/walmart-turns-strong-us-performance-fiscal-2022](http://www.supermarketnews.com/retail-financial/walmart-turns-strong-us-performance-fiscal-2022).
- 69 Eigene Recherchen auf Basis von Unternehmensveröffentlichungen; Nonfood-Anteil am Ecommerce-Umsatz: Kroger ca. 20 %, Walmart ca. 35 %, Costco ca. 60 %, Target ca. 80 %.
- 70 Russell Redman (2021): Amazon to nearly double online edible grocery sales by 2026, verfügbar unter: [www.supermarketnews.com/online-retail/amazon-nearly-double-online-edible-grocery-sales-2026](http://www.supermarketnews.com/online-retail/amazon-nearly-double-online-edible-grocery-sales-2026) (Abruf v. 18.08.2022).
- 71 Progressive Grocer Annual Report (2020), [www.progressivegrocer.com/annual-report-grocery](http://www.progressivegrocer.com/annual-report-grocery) (Abruf v. 27.10.2021).
- 72 Steven Begley, Eric Marohn, Sabah Mikha, Aaron Rettaliata (2020): Digital disruption at the grocery store, verfügbar unter: [www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/digital-disruption-at-the-grocery-store](http://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/digital-disruption-at-the-grocery-store) (Abruf v. 27.10.2021).
- 73 Eigene Auswertung von IGD-Daten (2021), verfügbar unter: [www.igd.com](http://www.igd.com) (Abruf v. 27.10.2021).
- 74 „Ein Bedürfnis resultiert aus einem subjektiv empfundenen Mangel. Zum Bedarf wird es, wenn es in einen konkreten Wunsch mündet, den sich die jeweilige Person auch finanziell leisten kann.“ Aus: BWL-Lexikon, verfügbar unter: [www.bwl-lexikon.de/wiki/beduerfnisse-und-bedarf/](http://www.bwl-lexikon.de/wiki/beduerfnisse-und-bedarf/) (Abruf v. 30.08.2022).
- 75 Florian Kolf (2022): Express-Lieferdienste wollen ein Problem lösen, das nicht existiert. In: Handelsblatt v. 17.08.2022.
- 76 dpa-Meldung v. 03.02.2022: Gorillas & Co – Amsterdam und Rotterdam verbieten Lagerräume von Lieferdiensten. In: Heise online, verfügbar unter: [www.heise.de/news/Amsterdam-und-Rotterdam-verbieten-Lagerraeume-von-Online-Diensten-6348069.html](http://www.heise.de/news/Amsterdam-und-Rotterdam-verbieten-Lagerraeume-von-Online-Diensten-6348069.html) (Abruf v. 04.02.2022).
- 77 Bain & Company (2020): eFood-Studie. In: LebensmittelZeitung v. 03.09.2020, verfügbar unter: [www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/Bain-Studie-Welche-Risiken-der-Online-Verkauf-von-Lebensmittelhandel-birgt-148103](http://www.lebensmittelzeitung.net/handel/online-handel/Bain-Studie-Welche-Risiken-der-Online-Verkauf-von-Lebensmittelhandel-birgt-148103) (Abruf v. 04.02.2022).
- 78 Otto A. Strecker (2021), in: Absatzwirtschaft v. 02.08.2021, verfügbar unter: [www.absatzwirtschaft.de/gorillas-flink-co-fehlt-die-kritische-masse-an-kunden-228147/](http://www.absatzwirtschaft.de/gorillas-flink-co-fehlt-die-kritische-masse-an-kunden-228147/) (Abruf v. 30.08.2022).
- 79 Pick&Go: Einkäufe werden mittels Kamera- und Sensortechnologie erfasst und nach Verlassen des Geschäftes ohne Kassenvorgang automatisch abgerechnet. Die Rechnung erscheint automatisch in der Pick&Go-App.



## ■ KONTAKT

Habona Research Center  
Telefon: +49 69 4500158-0

Manuel Jahn, Geschäftsführer Habona Invest Consulting GmbH

[manuel.jahn@habona.de](mailto:manuel.jahn@habona.de)

## ■ HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Der Herausgeber behält sich alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vor. Die Vervielfältigung, der Verleih sowie jede Form der Verbreitung ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung des Herausgebers zulässig. Die dieser Studie zugrunde liegenden Daten wurden von den beteiligten Partnern mit größter Sorgfalt sowohl bei der Datenrecherche als auch bei der Zusammenstellung der Daten erfasst. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr, da trotz sorgfältiger Prüfung und Bearbeitung zwischenzeitliche Änderungen nicht auszuschließen sind. Der Herausgeber, die Habona Invest GmbH, sowie die beteiligten Partner übernehmen keine Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts. Ebenso wird keinerlei Haftung für Investitions- und sonstige Entscheidungen Dritter aufgrund oder anlässlich dieses Berichts übernommen. Für eventuelle Schäden oder Nachteile wird nicht gehaftet.