



Getränkebranche
diskutiert über
Pfandsätze.
Seite 36



Unerwartete Hindernisse

Finanzierungsstau, Bürokratie und ineffiziente Prozesse bremsen die expansionshungrigen Onlinehändler. Auch die Kaufzurückhaltung der Kunden zwingt zu einem langsameren Wachstumstempo. | Madeleine Nissen und Denise Klug

Wer in Paris Fuß fassen will, braucht einen langen Atem: In der Stadt der Liebe haben Bürokraten kein Herz für Neuankömmlinge. Den Markteintritt in Paris musste Onlinehändler Picnic mehrfach verschieben. Das Tempo bestimmen die Beamten: keine Genehmigung, keine Expansion. Punkt. „Der Zeitplan hängt vom Tempo der Genehmigungen ab“, wie Gründer Frederic Knautd jüngst einräumte. Auch Getir beißt sich an den Vorschriften in Frankreich die Zähne aus. Die finanziellen Probleme dort führt der Lieferdienst nicht zuletzt auf die sich stetig ändernden regulatorischen Vorgaben zurück. Dem Unternehmen erscheint das alles recht kompliziert.

Paris ist kein Einzelfall. Auch in anderen Städten wie Amsterdam oder Berlin steht die Bürokratie den Onlinehändlern häufig im Weg. Die Vielzahl der an den Markt strömenden Player im Lebensmittelhandel ist auch für die Beamten neu. Nachdem es lange kaum Veränderungen im Lebensmittelhandel gegeben hatte, ist häufig unklar, welche Regelungen für die jungen Wilden gelten. Vor allem die Schnelllieferdienste wollen nicht so recht mit ihren Konzepten in bisherige Raster passen. Eine Streitfrage lautet: Erfüllt ein Minilager mit zugeklebten Fenstern mitten in der Innenstadt die Kriterien eines Geschäfts? Immer mehr Städte sagen: Nein. Amsterdam hat die Regeln für neue Darkstores verschärft, Barcelona hat sie verboten. Und auch in Paris werden sie nicht mehr als Geschäfte, sondern als Lagerhäuser gesehen, die in einer Innenstadt nichts zu suchen haben. In Amsterdam geht der Lieferdienst Gorillas mit einer Petition gegen die strengeren Vorschriften vor. Andere treten die Flucht nach vorn an: Fenster auf, Kunden rein. Oder sie versuchen sich an Click & Collect, Kunstausstellungen und supermarktähnlichen Omnichannel-Konzepten, um weitermachen zu können.

Ein weiterer Zankapfel ist etwa die Belieferung der Kunden an Sonntagen, ein Alleinstellungsmerkmal und damit klarer Wettbewerbsvorteil gegenüber dem stationären Handel. In diesem Kontext verkaufen sich Lieferdienste als eine Art rollende Trinkhal-

Fortsetzung auf Seite 30

Fortsetzung von Seite 29

le. Sie ziehen auch den Vergleich mit Restaurants, die sonntags liefern dürfen. Überzeugt sind die Behörden nicht. Den Vorstoß des Berliner Start-ups Flink, an Sonntagen ein Kiosk-Sortiment auszuliefern, quittierten sie in Darmstadt mit einem Bußgeldverfahren.

So viel Bürokratie und Widerstand sind die Onlinehändler nicht gewohnt. Als die Nachfrage während der Corona-Lockdowns boomte, war so etwas wie Goldgräberstimmung aufgekommen. Die Devise lautete: erst wachsen, später Gewinn machen. „Der Markt für Onlinehandel ist schnell gewachsen, zu schnell“, sagt Stephan Rüschen, Professor für Lebensmittelhandel an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Nun flache die extreme Wachstumsrate der vergangenen zwei Jahre ab. Nicht nur wegen der Bürokratie, sondern auch, weil die Finanzierung stockt. Banken und Inhaber mit investiertem Eigenkapital wollen Gewinne sehen. „Der Druck auf die Profitabilität ist deutlich schneller gestiegen als das bei aufstrebenden Märkten ansonsten der Fall ist“, stellt Rüschen fest. Selbst Online-Riese Amazon wurde erst im siebten Jahr profitabel.

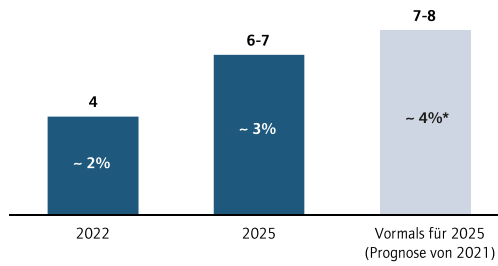
Der Sprung in die Gewinnzone ist durch die Inflationskrise deutlich schwieriger geworden. „Die Folgen des Ukraine-Krieges haben das Kaufverhalten komplett verändert“, sagt Rüschen. Der Onlineanteil sei ja in Deutschland nach wie vor vergleichsweise gering. „Das macht es schwieriger, weil der Kuchen kleiner ist.“

Die Berater von Oliver Wyman haben mittlerweile ihre Prognosen für 2025 leicht nach unten geschraubt. Anstatt Jahresumsätze in Höhe von sieben bis acht Milliarden Euro, erwarten sie nur noch sechs bis sieben Milliarden Euro. „Die Wachstumsdynamik ist spürbar abgeschwächt, das Wachstum und das E-Food-Potenzial in Deutschland bleiben aber erheblich“, sagt Jens von Wedel, Partner für Handel und Konsumgüter.

Die Konsumzurückhaltung der Verbraucher trifft auch den stationären Lebensmittelhandel. Doch gerade für Quick Commerce könnte dieser Effekt nach Einschätzung des E-Food-Experten und Buchautors Matthias Schu stärker durchschlagen als bei den Playern mit Fokus Supermarktsortiment: „Die Neukundengewinnung hält nicht mit den ursprünglichen Prognosen respektive dem Ausnahmewachstum der Pandemiezeit mit“, erklärt Schu. „Wer seit 2019 die Umsätze verdoppelt hat, hat die Zeit optimal für sich genutzt, wer um 75 bis 100 Prozent gewachsen ist, liegt noch im grünen Bereich, wer weniger als 50 Prozent seitdem gewachsen ist, hat underperformed.“ Diejenigen ohne Finanzpolster zahlen jetzt die Rechnung. Denn der Kostendruck steigt. „Ein Nachteil ist, dass der Onlinehandel in der Coronazeit extrem viel Personal

Dynamik verlangsamt sich

Jahresumsatz E-Food in Deutschland in Mrd. Euro – Marktanteil in Prozent



*Bezogen auf einen weniger stark wachsenden Gesamtmarkt als in der aktuellen Prognose (Inflationseffekt)
LZ GRAFIK; QUELLE: OLIVER WYMAN, STAND APRIL 2023

TREIBER UND BREMSER

Viele Ballungszentren noch nicht erschlossen

Loyale Kunden

Weiterentwicklung wie Automatisierung, Synergien

Wettbewerb der großen LEH Spieler

Kapitalkosten und Margendruck

Volumenrückgang durch Preis- und Gebührenerhöhung

Expansionsbarrieren wie Verfügbarkeit von Standorten, Baukapazitäten und Arbeitskräften

aufgebaut hat und ineffizient geworden ist“, erklärt Berater Markus Ost von Fostec. So musste Flink angesichts des Kostendrucks in den vergangenen zwölf Monaten tausende Stellen streichen.

Was jetzt kommt, ist laut Ost eine Phase der Konsolidierung, Automatisierung und Effizienz. Da die gestiegenen Kosten auf die Profitabilität drücken, seien die Banken bei der Finanzierung sehr restriktiv geworden. Ost: „E-Commerce-Händlern fehlen sowohl Umsätze als auch Erträge, nicht zuletzt, weil die Kostenstruktur über die Zinsbelastung deutlich gestiegen ist.“ Die Zinsbelastung hatte sich zeitweise verzehnfacht. Finanzierungsrunden kommen immer schwerer zustande. Kleinere Player wie Yababa oder Getfaster mussten wegen ausbleibender finanzieller Mittel bereits Insolvenz anmelden.

Die Liste der Schwierigkeiten ist lang geworden. So sind etwa günstig gelegene Logistikstandorte in Europa inzwischen rar. „Entweder sind sie nicht vorhanden oder alle wollen dieselben Flächen“, sagt Schu. Entsprechend hoch sind die Preise. Ist eine Fläche gefunden, fangen die Schwierigkeiten bei dem Bau eines Lagers erst an. „Teilweise scheitert es an den einfachsten Sachen wie Sicherungskästen für Licht.“ Hinzu kämen Lieferengpässe bei Herstellern für Lagerausrüstung, Elektrokomponenten, Fahrzeugen und vielem mehr. Ein Knackpunkt bleibt auch die Auslastung der Lager. Diese hat einen enormen Effekt auf die Wirtschaftlichkeit. „Onlinehändler wachsen nach wie vor, allerdings langsamer. Dadurch verlängert sich der Zeitraum bei Pure

Playern bis die Lager ausgelastet sind und die Fixkostendegression im erwarteten Maß eintrifft“, erklärt Schu.

Der E-Food-Experte hat ein Rechenbeispiel mitgebracht: Der Deckungsbeitrag 3 je Lieferung variiert stark je nach Auslastung, selbst bei gleichbleibenden Idealbedingungen für Netto-Warenkörbe, Margen, Liefergebühren und Marketingausgaben. In seinem Beispiel kann ein Lieferdienst bei voller Auslastung unter dem Strich 6,50 Euro je Lieferung verdienen. Bei einer Auslastung von nur 30 Prozent sind es 5,56 Euro. „Unter Umständen kann es da günstiger sein, ein voll ausgestattetes Lager erst mal nicht in Betrieb zu nehmen und erst in sechs bis zwölf Monaten zu starten“, sagt Schu. Folglich mindert das dann auch die Umsatzsteigerungen. So hat Knuspr ein leer stehendes voll automatisiertes Lager in Hamburg. Der Händler will erst einziehen, wenn das Geschäft in München mit Hilfe zunehmender Automatisierung profitabel läuft. Erst dann kann sich der Anbieter die Inbetriebnahme des noch unzureichend ausgelasteten Lagers leisten. Wann das genau sein wird, ist noch unklar. Knuspr versichert, auf gutem Weg zu sein.

Ein weiteres Problem sind Störungen in den globalen Lieferketten. Diese bremsen etwa den norwegischen E-Food-Anbieter Oda aus. Dadurch hätte sich die Lieferung „einzelner Komponenten der Automatisierungstechnik“ für das Logistikzentrum im brandenburgischen Ragow-Mittenthal verzögert, erklärt Geschäftsführer Malte Nousch auf LZ-Anfrage. „Ohne diese hätten wir das Logistikzentrum nicht effizient in Betrieb nehmen können.“ In Berlin konnte der ehemalige Kaufland-Manager erst mit einem halben Jahr Verspätung loslegen. Beim Marktstart wollte Oda ursprünglich nicht nur in Berlin, sondern auch in einem Fulfillment Center in Bochum loslegen – und ruderte dann zurück. Die Expansion geschieht vorerst von Mittenthal aus.

Um gewinnbringender zu arbeiten, passen die Anbieter ihre Gebührenmodelle immer wieder neu an, von kleineren Anbietern wie Knuspr bis hin zu Amazon. In den USA hat letztere zuletzt den Schwellenwert für die Gratislieferung mehr als vervierfacht. Getir oder Lieferando probieren, mit Servicegebühren wirtschaftlicher zu arbeiten. Um die Auslastung zu verbessern, entfallen an ruhigeren Tagen bei Anbietern wie Knuspr und Bringmeister die Gebühren vollständig.

Einige Anbieter schrauben inzwischen auch Serviceleistungen herunter, um das Geld zusammenzuhalten. „Im klassischen E-Commerce ist der Service bei Reklamationen nicht mehr unbegrenzt kundenorientiert“, sagt Berater Ost. „Viele Händler steuern gegen, um ihre Rentabilität zulasten der Kundenorientierung zu steigern.“ Das sei auch in anderen Branchen so: geringere Kulanz, steigende Lieferkosten, verdeckte Preiserhöhungen, weniger Rabattaktionen.

Mit den Einsparungen beim Kundenservice ist der klassische E-Food-Handel nicht allein. Auch im Non-food-Bereich nimmt die Kulanz ab. Anzeichen dafür gibt es auch in den USA, wo Amazon künftig für einige

»Die Wachstumsdynamik ist spürbar abgeschwächt, das E-Food-Potenzial in Deutschland bleibt aber erheblich«

Jens von Wedel, Oliver Wyman

FOTO: JIM EKAMBERS/ISTOCK



Retouren 1 US-Dollar veranschlagen will. Wenn Kunden die Pakete in den stationären Partnergeschäften abgeben, bleibt die Rücksendung kostenlos. Das Unternehmen kann so die Frequenz dort erhöhen, wo laut CEO Andy Jassy der Großteil des Food-Einkaufs geschieht: Offline. Angesichts der abflachenden Dynamik wollen auch andere Onlineshops die Retourenquoten senken, einer der wesentlichen Kostentreiber im E-Commerce. Denn die mit Gebrauchsspuren zurückgesendeten Artikel können nur mit einem Preisabschlag verkauft werden. Händler wie der zu Inditex gehörende Modekonzern Zara verlagern das Porto für die Rücksendung auf die Kunden, indem sie die Kosten vom Betrag der Erstattung abziehen. Auch der japanische Bekleidungshersteller Uniqlo veranschlagt knapp drei Euro je zurückgesendetes Paket. Um dem Kunden die Kosten schmackhaft zu machen, argumentieren Hersteller mit den positiven Auswirkungen auf die Umwelt. Wenn durch die Kosten die Kunden weniger Pakete zurückschicken, sinkt auch der CO₂-Ausstoß.

Die Einsparungen für die Händler dürften spürbar sein, denn Deutschland gilt als Retouren-Europameister. Die zuletzt im vergangenen Jahr erhobene Retourenquote lag in Deutschland bei bis zu 75 Prozent. Vor allem im Fashionbereich ist der Anteil sehr hoch. „Inzwischen findet aber ein Umdenken statt“, sagt Niklas Stanislawski vom EHI Retail Institute. „Die Kunden sind mehr und mehr aus Nachhaltigkeitsgründen bereit, die Kosten selbst zu tragen. Wie groß diese Bereitschaft letztlich ist, hängt von der Höhe der Kosten ab.“

Das Geschäft, so scheint es, ist nicht ganz so einfach wie gedacht. Selbst für etablierte Marktteilnehmer wie Amazon nicht. „Amazon hat es seit sieben Jahren nicht geschafft, markante Anteile in den Städten dazubekommen“, erklärt Rüschen. „Bei der Belieferung von Lebensmitteln innerhalb von 24 Stunden hat der Onlinehändler keine Relevanz am Markt gewonnen.“

Die Erwartungen sind nun eher vorsichtig. Laut einer Umfrage des E-Commerce-Verbands BEVH blickt inzwischen nur jedes vierte Mitglied optimistisch in die Zukunft. Um zu denjenigen zu gehören, die die Durststrecke überleben, treiben Onlinehändler die Automatisierung voran. Anbieter wie Knuspr sind bereit, hierfür vorerst einen drastischen Umsatzeinbruch in Kauf zu nehmen. Etwa am Standort Wien. Um dort genügend Platz für die Automatisierung zu schaffen, muss Knuspr vorerst seine Kapazitäten reduzieren – und viele Mitarbeiter entlassen.

Die Automatisierung der Prozesse ist ebenso notwendig wie schmerzhaft. Auch finanziell. „In einer Phase, in der die Umsätze kleiner werden und die Kosten steigen, ist die Transformation besonders schwierig“, sagt Unternehmensberater Fost. „Eigentlich fehlt dafür das Geld; nicht jeder bekommt das hin.“ Glücklicherweise, die bereits einen finanzstarken Partner aus dem stationären Handel im Boot haben. Hier sind die Synergien laut Oliver Wyman noch lange nicht ausgeschöpft. Seite 41 | Lz 17-23

Jüngste Finanzierungsrunden der E-Food-Start-ups

Anbieter	Herkunft	Datum der Bekanntgabe	Höhe in Mio. Euro*
Oda	Norwegen	Dez '22	145
Knuspr (Rohlik)	Tschechien	Juni '22	220
Getir	Türkei	März '22	720
Flink	Deutschland	Dez '21	720
Picnic	Niederlande	Sept '21	600

*Investitionssumme zum Teil von US-Dollar in Euro umgerechnet
LZ GRAFIK; QUELLE: LZ-RECHERCHE, UNTERNEHMENSANGABEN

NACHGEFRAGT BEI ALEXANDER GRAF

„Kosten müssen unter Kontrolle“



FOTO: UNTERNEHMEN

Der E-Commerce-Unternehmer Alexander Graf sieht für Onlinehändler gute Chancen, Gewinn abzuwerfen. Im Gespräch mit der LZ erklärt der CEO des Softwareunternehmens Spryker, worauf er diese Erwartung stützt, und welche Trends sich abzeichnen.

Herr Graf, ebbt der E-Food-Trend nach dem starken Wachstum der vergangenen zwei Jahre langsam ab?

Lösungen, die weniger Kapital benötigen oder zumindest nach zwölf oder 24 Monaten auf regionaler Ebene profitabel sind, werden gerade bevorzugt. Insgesamt übersteigt aber nach wie vor die Nachfrage das Angebot. Das wird auch auf Jahre hinaus so bleiben, weil der Markt noch so gering entwickelt ist.

Das Marktumfeld ist gleichwohl schwierig. Wie können Onlinehändler überleben?

Mit einem größeren Fokus auf Bestandskunden, auf Wachstum der Warenkörbe, auf weniger Neukundenkampagnen, weil diese sehr teuer sind. Die Zeit des günstigen Geldes ist vorbei, also gilt es, die Kosten stärker unter Kontrolle zu haben.

Wie hoch sind die Chancen von E-Food-Anbietern in Deutschland, angesichts der Konkurrenz stationärer Discounter, profitabel zu werden?

Die Chancen sind nach wie vor sehr groß, da der Versandhandel das günstigere Modell ist. Durch zentrale Lagerhaltung, deutlich günstigere Logistikkosten, weniger Personalkosten. Deshalb ist ja das Geschäftsmodell von Zalando auch dem von Karstadt überlegen. Beim Lebensmittelbereich kommt noch ein Thema dazu: Kosten durch verderbliche

Ware – was ja im stationären Lebensmittel Einzelhandel ein absolutes Thema ist, weil der Kunde auch zehn Minuten vor Ladenschluss am liebsten noch volle Regale hätte. Online sieht niemand, wie voll das Regal in meinem Lager noch ist und ich kann viel besser meine Bestände steuern.

Wie hat sich das Verhalten der Verbraucher geändert?

Wir sind dieser Frage zusammen mit Appinio nachgegangen und haben herausgefunden: Ein Fünftel der deutschen Verbraucher kann sich weiter vorstellen, in den nächsten zwei Jahren alle oder fast alle Lebensmittel online zu kaufen. Das war schon im vergangenen Jahr so. Rund 62 Prozent derjenigen, die in zwei Jahren Lebensmittel ausschließlich online kaufen würden, sind Haushalte mit drei oder mehr Personen. Das Wachstum beim Online-Einkauf aller oder fast aller Lebensmittel wird vor allem von den 25- bis 44-Jährigen angetrieben, die einen größeren Teil ihres Lebensmittelbudgets für Online-Bestellungen ausgeben als andere Altersgruppen.

Insgesamt geben die Kunden mehr Geld für Lebensmitteleinkäufe aus. Welche Anbieter profitieren von dieser Entwicklung, welche nicht?

Die Mehrheit gibt in einer typischen Woche zwischen 51 und 100 Euro für Online-Lebensmitteleinkäufe aus. Der Anteil dieser Kunden ist um 8 Prozent auf 38 Prozent gestiegen. Von diesem Trend profitieren vor allem Anbieter mit lokalen und qualitativ hochwertigen Angeboten. Anbieter, die eher austauschbare und nicht exklusive Sortimente kuratieren hingegen nicht.

Wie preisbewusst sind die Verbraucher?

Für diejenigen, die immer noch hauptsächlich in stationären Geschäften einkaufen, wären günstigere Preise der größte Anreiz, häufiger online einzukaufen. Dagegen sind allein günstigere Preise für diejenigen, die bereits online Lebensmittel einkaufen, nicht ausschlaggebend.

Wie können Onlinehändler den Wunsch nach günstigen Preisen erfüllen?

Günstige Preise sind ein Anreiz, aber eben nicht das zentrale Kriterium. Es geht immer noch eher darum, überhaupt ein Angebot zu schaffen, auch wenn das grundsätzlich etwas teurer ist als der vergleichbare stationäre Handel. Es gibt genügend Kundenkohorten, die bereit sind, Zeit gegen Geld einzutauschen, also etwas mehr dafür auszugeben, dass ihnen die Lebensmittel geliefert werden. Gleichzeitig sehen wir schon, dass derzeit selbst E-Food-Anbieter wie Koro, die von ernährungsbewussten und einkommensstarken Kunden leben, ihr Marketing umstellen und Großpackungen und Einsparungen statt der Eigenschaften vegan, bio und gesund betonen.

Welche Trends zeichnen sich darüber hinaus ab?

Gerade mit dem Blick in die Zukunft sind drei große gesellschaftliche Trends spannend: Der anhaltende Zuzug in Ballungsräume; die Alterung der Gesellschaft und die starke Migration der letzten Jahre. Hier wird es spannend, wie und ob sich diese Entwicklungen auf den E-Food-Markt auswirken. Auch die Konsumgewohnheiten bei jüngeren Alterskohorten verändern sich rasant: Dadurch werden sich Ernährungspräferenzen verschieben – es wird interessant zu sehen sein, ob und wie der Markt darauf reagiert.

mn/nis/lz 17-23

»Günstige Preise sind ein Anreiz, aber eben nicht das zentrale Kriterium«