

REPORT

Mitbestimmungsreport Nr. 78, 10.2023

Das I.M.U. ist ein Institut
der Hans-Böckler-Stiftung

WIRTSCHAFTLICHKEIT VON Q-COMMERCE

Lebensmittellieferdienste im Spannungsfeld zwischen Wachstumszwang und schwacher Profitabilität – Geschäftsmodell ohne Gewinnperspektive?

Navid Armeli, Sebastian Campagna, Alexander Sekanina und Markus Sendel-Müller

AUF EINEN BLICK

- Die Q-Commerce-Branche umfasst Online-Lieferdienste, die Lebensmittel und fertiges Essen in kurzer Zeit direkt an den Verbraucher liefern. Spätestens seit der Corona-Pandemie sind diese Unternehmen in vielen deutschen Großstädten anzutreffen.
- Der öffentliche Diskurs nimmt häufig die schlechten Arbeitsbedingungen der Rider in den Blick. Was bisher unterbeleuchtet bleibt, ist eine grundlegende Auseinandersetzung mit der langfristigen wirtschaftlichen Tragfähigkeit solcher Geschäftsmodelle.
- Die vorliegende Studie untersucht vor diesem Hintergrund, ob die Q-Commerce Geschäftsmodelle dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden können, oder ob es sich bei dieser Branche um ein kurzfristiges Phänomen in der Unternehmenslandschaft handelt.
- Auf Basis jahresabschlussanalytischer Kennzahlen werden dazu fünf Q-Commerce-Unternehmen (Delivery Hero, Just eat takeaway, HelloFresh, JD.com und Meituan) mit Blick auf Ertragsstärke, Liquiditäts-, sowie Finanzierungssituation untersucht. Das Sample wird dabei im Verhältnis zu verschiedenen Peer Groups betrachtet.
- Zu den zentralen Ergebnissen gehört, dass die betriebswirtschaftliche Performance des analysierten Q-Commerce-Samples im Vergleich zu den Peer Groups als unterdurchschnittlich einzustufen ist. Die untersuchten Unternehmen können nur eine schwache Profitabilität aufweisen. Ihre Kapitalisierung sowie Liquiditätsausstattung verdeutlichen, dass sie maßgeblich von der Finanzierung durch Investoren abhängen. In Anbetracht steigender Kapitalkosten und hoher Inflation, scheint jedoch auch ihre Bereitschaft, weiterhin Kapital zuzuführen, abzunehmen.

INHALT

1	Vorbemerkung	3
2	Ausgangspunkt und Untersuchungsfrage	3
3	Strategische Überlegungen: Quo vadis Q-Commerce?.	4
4	Die Rolle von Venture Capital in der Finanzierung von Start-up-Unternehmen	6
5	Internationaler Vergleich: Delivery Hero und JD.com	8
6	Beschreibung des Forschungsdesigns	10
6.1	Überblick über die gewählte Vorgehensweise bei der Untersuchung	10
6.2	Identifizierte Q-Commerce-Anbieter	10
6.3	Betrachtetes Kennzahlensample	11
6.4	Peer Groups	12
7	Erste Erkenntnisse zur Wirtschaftlichkeit von Lieferdiensten	13
7.1	Marktdynamik	13
7.2	Rentabilitätsentwicklung	13
7.3	Finanzausstattung	15
7.4	Liquiditätsausstattung	15
7.5	Beispiel Just eat takeaway	16
8	Zusammenfassung	17
9	Fazit	18

Anmerkung:

Um die Lesbarkeit des vorliegenden Reports zu erleichtern, wird in der Regel die männliche Form verwendet. Die Ersteller legen jedoch ausdrücklich Wert darauf, dass hiermit Personen jeglichen Geschlechts gemeint sind.

AUTORENSCHAFT

Navid Armeli

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Referat Wirtschaft
navid-armeli@boeckler.de

Dr. Sebastian Campagna

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Referat Wirtschaft
sebastian-campagna@boeckler.de

Alexander Sekanina

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung, Referat Wirtschaft
alexander-sekanina@boeckler.de

Dr. Markus Sendel-Müller

Mitarbeiter beim Rechnungshof des Saarlandes
m.sendel-mueller@rechnungshof.saarland.de

1 VORBEMERKUNG

Ein typisches Bild in deutschen Großstädten, spätestens seit der Coronapandemie: Fahrradkuriere (in der Branche auch als „Rider“ bezeichnet), die zubereitete Mahlzeiten oder frische Lebensmittel direkt an die Verbraucher liefern. Dabei lassen sich die Fahrradkuriere nicht nur bei ihrem Einsatz im Straßenverkehr beobachten, oftmals sind sie auch am Straßenrand sowie an größeren Plätzen, wo die Fahrer auf ihre Aufträge warten, anzutreffen.

Die Blitzlieferdienste, die sich unter der Branche des Quick-Commerce (Q-Commerce) subsumieren lassen und Teil der sogenannten Plattformökonomie sind, dominieren allerdings nicht nur das Straßenbild. Auch in der gesellschaftlichen Debatte nehmen diese Formen der Arbeit und der digitalisierten Geschäftsmodelle eine größere Rolle ein. Sie sind ein Produkt der durch die Digitalisierung angestoßenen zunehmenden Veränderung von Arbeitsprozessen. Die Plattform bietet einen digitalen Marktplatz, der Angebot und Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen verbindet. Für Konsumenten ist es mittlerweile eine Selbstverständlichkeit, Produkte online zu bestellen, bei der Auswahl Apps zu verwenden und sich Lebensmittel sowie Fertiggerichte liefern zu lassen. Gerade junge Menschen nutzen diese Dienstleistungen besonders gerne. Die Plattformen ermöglichen eine große Auswahl an Nahrungsmitteln und vermitteln den Kontakt zu einem Auslieferer, der die ausgewählten Produkte bis vor die Haustür liefert.

In der Vergangenheit wurden die Themen „Plattformökonomie“ und „Q-Commerce“ bereits aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet. Aus gewerkschaftlicher Perspektive standen etwa arbeitsrechtliche Aspekte solcher Start-ups wie die schlechten Arbeitsbedingungen für Rider oder die Verhinderung von Betriebsratsgründungen im Vordergrund. Thematisiert wurde vornehmlich das Spannungsverhältnis zwischen sozialer Absicherung und Autonomie der Rider. Die Anstellung dieser erfolgt oftmals als (Schein-)Selbstständige, was zwar auch den Ridern Flexibilität zugesteht, jedoch mit Blick auf ihre soziale Absicherung als problematisch einzuschätzen ist. Maßgeblich für die Arbeitsbedingungen in der Plattformökonomie ist der wirtschaftliche Erfolg der einzelnen Unternehmen. Lediglich ertrags- und liquiditätsstarke Unternehmen können ihren Mitarbeitenden langfristig eine berufliche Perspektive bieten. Ein Aspekt, der bei der Bewertung der Plattformökonomie zurzeit noch unterbelichtet ist und den dieser Report adressieren soll, ist die betriebswirtschaftliche Würdigung der Geschäftsmodelle von Q-Commerce-Unternehmen. Können diese Geschäftsmodelle dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden oder handelt es sich vielmehr um ein kurzfristiges Phänomen?

Auf der Basis jahresabschlussanalytischer Kennzahlen wird in diesem Report die wirtschaftliche Tragfähigkeit von Lebensmittellieferdiensten untersucht. Diese Lieferdienste sind Teil der Plattformökonomie,

die in den letzten Jahren rasant gewachsen ist und aktuell von einer großen Konsolidierungswelle geprägt ist.

Oft sind diese Unternehmen nicht an der Börse gelistet, was sie von finanziellen Berichtspflichten befreit und die Datenlage für eine betriebswirtschaftliche Kennzahlenanalyse erschwert. Daher liegt der Fokus dieses Reports auf global agierenden Lieferdienstunternehmen. In Zeitreihen von sechs Jahren werden fünf Einzelunternehmen mit Blick auf ihre Ertragslage, Liquidität und Finanzierung ausgewertet.

Der Report soll bei der Beantwortung der Frage helfen, ob schlechte Entlohnung letztlich zwangsläufiger Bestandteil des unternehmerischen Konzepts von Q-Commerce ist, ohne den gewinnorientiertes Wirtschaften für einen Großteil dieser Unternehmen nicht möglich wäre. Besteht eine Perspektive für die Beschäftigten auf zukünftige Lohnerhöhungen und verbesserte Arbeitsbedingungen?

Die Plattformökonomie und der Q-Commerce-Sektor sind Beispiele für eine veränderte wirtschaftliche Organisation durch technologische Innovation. Mittlerweile ist klar: Digitalisierung kostet nicht nur Jobs, sondern schafft auch neue. Hoch spezialisierte Informatiker, Ingenieure und Data-Analysten werden deshalb nicht ohne Grund händierend gesucht. Die Rider im Q-Commerce sind jedoch ein Beispiel für weniger spezialisierte „Low-Skill-Level“-Tätigkeiten. Ob das digitale Zeitalter auch für diese Tätigkeiten Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen kann, wird dieser Report nicht klären können.

Dennoch sind die Ergebnisse für die Bewertung der Stabilität, Langfristigkeit und Perspektive der Beschäftigung in der Q-Commerce Branche von großer Relevanz.

2 AUSGANGSPUNKT UND UNTERSUCHUNGSFRAGE

In der Plattformökonomie sollen auf effiziente Art und Weise Anbieter und Interessenten auf einer digitalen Plattform zusammengebracht werden. Auf Online-Plattformen sollen möglichst viele Beteiligte vereint werden: Unternehmen, Konsumenten und die Verwaltung bzw. staatliche Institutionen. Dementsprechend haben sich unterschiedliche Formen derartiger Plattformen etabliert, wie z. B. Business-to-Business (B2B) oder auch Business-to-Consumer (B2C). In der Öffentlichkeit bekannte Plattformen haben dabei gezeigt, dass sich kreative Geschäftsmodelle bewähren können. Suchmaschinen verbinden beispielsweise Suchende und Werbetreibende, während Händlerportale Käufer und Verkäufer zusammenbringen. Unter Betrachtung von jüngeren Plattformen wie AirBnB oder Uber lässt sich der Gedanke weiterspannen. Denn für etablierte Unternehmen und Gründer bietet die Plattformökonomie als digitales Geschäftsmodell große Wachstumschancen. Fraglich ist hingegen, ob dieses

real zu beobachtende Wachstum auch mit wirtschaftlichem Erfolg einhergeht.

Diese Frage stellt sich besonders in der noch jungen Q-Commerce-Branche, welche sich in den letzten Jahren als eigener Teil der Plattformökonomie herauskristallisiert hat. Eine Entwicklung, die nicht zuletzt mit der Präsenz und Öffentlichkeitswirksamkeit von Lebensmittellieferdiensten während der Coronapandemie einherging. Diese Blitzlieferdienste von Lebensmitteln und fertigen Speisen, die sich unter dem Sammelbegriff Q-Commerce subsumieren lassen, stellen das Untersuchungsobjekt dieses Reports dar. Obwohl diese Branche in den letzten Jahren von großem Wachstum geprägt wurde, ist die dauerhafte ökonomische Tragfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle bislang noch unklar.

Können die Q-Commerce Geschäftsmodelle dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden oder handelt es sich nur um ein kurzfristiges Phänomen?

Auf Basis jahresabschlussanalytischer Kennzahlen werden dazu fünf Q-Commerce Unternehmen (Delivery Hero, Just eat takeaway, HelloFresh, JD.com und Meituan) untersucht.

3 STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN: QUO VADIS Q-COMMERCE?

Während Q-Commerce in Ländern wie den USA und im asiatischen Raum schon länger verbreitet ist, handelt es sich in Deutschland noch um ein relativ junges Phänomen. Im hiesigen Markt trug die Coronakrise dazu bei, dass eine wachsende Zahl von Unternehmen – in der Regel junge Start-ups – mit ihrem Geschäftsmodell in dieses neue Marktsegment einstieg. Dabei stießen sie in eine Marktlücke: Während bislang Lieferdienste beispielsweise fertige Gerichte liefern, ist der neue Trend, Lebensmittel innerhalb kurzer Zeit – meist sind es wenige Minuten – zu den Kunden nach Hause zu liefern.

Q-Commerce ist eine besondere Form von E-Commerce bzw. eine Weiterentwicklung desselben. Laut dem Handelsverband Deutschland (HDE) gehört der Handel mit „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG) gegenwärtig zu den attraktiven Wachstumsmärkten im Online-Handel (2023).¹ Unter FMCG werden Produkte des täglichen Bedarfs wie Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel, Alkohol usw. zusammengefasst, die Verbraucher routinemäßig, häufig und wiederkehrend einkaufen.²

Wie sieht dieses innovative Geschäftsmodell aus? Zunächst ist da das Wertversprechen an die Kunden, FMCG schnell und unkompliziert über eine App oder den Browser kaufen zu können und innerhalb von Minuten geliefert zu bekommen. Dabei werden die

Waren meist per E-Bike geliefert. Zu den Zielgruppen gehören überwiegend Singlehaushalte und Berufstätige sowie Menschen, die kleinere Notkäufe tätigen.³ Des Weiteren leben die typischen Nutzer in urbanen Ballungsräumen und haben eine Affinität zur digitalen Welt.

Im Unterschied zu konventionellen Lebensmittelhändlern verfügen Q-Commerce-Unternehmen über keine Verkaufsflächen, sondern kleine Lagerflächen (sogenannte Dark Stores), die sie an strategischen Punkten in Ballungsräumen anmieten.⁴ Dementsprechend ist das Warensortiment klein gehalten, insbesondere im Vergleich zu den stationären Lebensmittelhändlern. Zu den wesentlichen strategischen Wertschöpfungsressourcen gehören die Software für die elektronische Plattform, die Beschaffung und Lagerung der Waren sowie die Abfertigung der Bestellungen und der Lieferdienst selbst.

Ein Blick auf die Ertragsmechanik dieses Geschäftsmodells zeigt, dass auf der Kostenseite Warenbeschaffungskosten, Personalkosten für Verwaltung und Kurierfahrer, Logistikkosten sowie Miet- und Marketingkosten anfallen, während Umsätze durch den Verkauf von Waren, Liefergebühren und teilweise Zusatzgebühren für Lieferungen zu Spitzenzeiten erzielt werden. Nach Meinungen von Experten ist es unter den gegebenen Bedingungen schwer, langfristig in die Gewinnzone zu gelangen.⁵ Offenbar ist es bisher keinem Anbieter gelungen, mit dem operativen Geschäft Gewinne zu erzielen. Insbesondere die Auslieferung der Waren vom Dark Store zum Endkunden, die sogenannte „letzte Meile“, ist kaum kostendeckend zu gestalten.

Marktübersicht Q-Commerce

Der Markt für Q-Commerce-Anbieter kann nur bedingt eindeutig abgegrenzt werden. Dies liegt zum einen an der hohen Konsolidierungsdynamik in der Branche und zum anderen daran, dass sich die angebotenen Produktpaletten der einzelnen Anbieter permanent verändern. Hieran zeigt sich, dass es sich um eine recht junge und experimentierfreudige Branche handelt, bei der noch viele Veränderungen in den Geschäftsmodellen stattfinden. Folglich zeigen sich in unterschiedlichen Studien auch unterschiedliche Abgrenzungskriterien, was insgesamt zu einer recht heterogenen Branchenübersicht führt. Exemplarisch stellt **Abbildung 1**⁶ daher eine Marktsegmentierung in Anlehnung an die Zuordnung der Beratungsgesellschaft hy dar.

Aus **Abbildung 1** wird schnell die stark heterogene Struktur des Marktes für Q-Commerce ersichtlich. Neben großen international tätigen Anbietern (z. B. goPuff) existieren auch kleinere Nischenanbieter (z. B.

¹ Vgl. Handelsverband Deutschland (2023).

² Vgl. Statista (2023).

³ Vgl. Edigin; Fend (2023).

⁴ Vgl. De Boer u. a. (2022), S. 4.

⁵ Vgl. beispielhaft Luu (2021 [b]); Hübsch (2022), S. 33.; Kyriassoglou (2022), S. 66.; Rest (2022), S. 100.

⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Luu (2021 [a]). Vgl. zu einer alternativen Marktsegmentierung stellvertretend Eickelmann u. a. (2022), S. 16.

Marktübersicht über Q-Commerce-Anbieter



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Luu (2021 [a]).

flaschenpost.de). Aber auch die Q-Commerce-Ableger bekannter Einzelhändler (z. B. Rewe-Lieferservice) sind in diesem Teilbereich der Plattformökonomie aktiv.

Aus strategischer Perspektive befinden sich Unternehmen in diesem Segment in einer Phase des Markteintritts bzw. der Marktdurchdringung. Es geht den Anbietern im Wettbewerb zunächst darum, ihr Geschäft zu etablieren und schließlich geografisch in vielen Städten auszudehnen. Dabei ist es wichtig, schneller als die Wettbewerber zahlreiche und gut gelegene Dark Stores anzumieten. Diese Wachstumsstrategie funktioniert bisher, weil Investoren – meist sind es Wagniskapitalgeber – die Start-ups mit Finanzmitteln ausstatten, um das Wachstum zu finanzieren. Doch Investoren werden aufgrund der gegenwärtigen Bedingungen am Kapitalmarkt zunehmend vorsichtiger und zurückhaltender.⁷

Die strategisch entscheidende Frage ist, wie unter den gegebenen Bedingungen eines lukrativen Wachstumsmarktes, zugleich jedoch eines intensiven Wettbewerbs zwischen den Anbietern, dieses Geschäft nachhaltig profitabel betrieben werden kann. Dabei werden von Experten⁸ einige strategische Hebel genannt: Langer Atem im intensiven Wettbewerb, Preis-

gestaltung der Waren und Umfang der Bestellungen, Differenzierung im Produktsortiment, Kooperationen mit Wettbewerbern sowie Beteiligung etablierter Lebensmittelhändler am Q-Commerce-Geschäft.

Zunächst ist auf den Aspekt des Verdrängungswettbewerbs einzugehen: Hierbei ist die strategische Idee, stärker als die Wettbewerber zu wachsen und diese Strategie so lange zu verfolgen, bis andere Anbieter das Geschäft aufgeben. Diese Option scheint gegenwärtig nicht sehr erfolgversprechend zu sein, da sie sehr kapitalintensiv und somit stark abhängig von der Finanzierungsbereitschaft der Investoren ist. Deren Geduld scheint im derzeitigen Umfeld jedoch langsam nachzulassen.

Ein weiterer Hebel ist die Preisgestaltung für die Waren sowie der Umfang der Bestellungen. Gegenwärtig orientieren sich die Lieferdienste an den Warenpreisen des gehobenen Einzelhandels. Somit bieten sie ihre Produkte an der Preisobergrenze an. Die Waren sind für die Kunden teurer als bei den Discountern. Laut Umfragen ist im Online-Handel der Preis jedoch der wichtigste Faktor für eine Kaufentscheidung.⁹ Gerade bei Gütern des täglichen Bedarfs ist daher davon auszugehen, dass die Kunden sehr preissensitiv agieren. Dies bedeutet für Q-Commerce-Unternehmen, dass der Preisspielraum sehr begrenzt

⁷ Siehe hierzu Kapitel 4.

⁸ Vgl. Allan; Curtis (2023).

⁹ Vgl. Bahr (2021).

ist. Nach Expertenmeinung müssten die Lieferdienste den Umsatz pro Bestellung bedeutend erhöhen, um insbesondere die Auslieferung vom Dark Store an den Kunden zumindest kostendeckend zu gestalten.¹⁰ Wenn jedoch der Preis kein geeigneter Hebel ist, müsste dies über die Erhöhung des durchschnittlichen Umfangs pro Bestellung (mindestens 30 Euro) gewährleistet werden.¹¹ Es ist fraglich, ob dies bei den skizzierten Zielgruppen und dem Geschäftsmodell möglich ist.

Auch eine Differenzierung über das angebotene Produktsortiment, insbesondere in der Breite oder dem Kundenservice, erscheint wenig vielversprechend, da Lieferdienste üblicherweise kaum Möglichkeiten haben, ein breites Produktsortiment oder einen besonderen Service anzubieten. Vielversprechender erscheint in dieser Hinsicht eine Differenzierung über Produktarten, die höhere Preisspielräume zulassen. Hier könnten sich Q-Commerce-Händler etwa auf den Vertrieb von Medikamenten, regionalen Produkten oder Eigenmarken etc. spezialisieren.

Schließlich existieren zwei weitere strategische Optionen, die die wirtschaftliche Perspektive der Lieferdienste gewährleisten sollen: zum einen mögliche Kooperationen mit etablierten stationären Lebensmittelhändlern bzw. Einzelhändlern. Hierbei profitieren Lieferdienste von den Ressourcen der Lebensmittelhändler, wie z.B. besseren Einkaufskonditionen, einer breiteren Warenpalette und einer größeren Lagerinfrastruktur. Im Gegenzug kann es für etablierte Handelsunternehmen lukrativ sein, in dieses Marktsegment einzusteigen, um ein neues Geschäftsfeld in einem Wachstumsmarkt aufzubauen. Dabei können sie insbesondere von den technologischen Ressourcen und der IT-Infrastruktur der Lieferdienste profitieren und damit Investitionsrisiken in diesem Geschäft vermeiden. Zum anderen sind Fusionen mit und Übernahmen von Wettbewerbern eine weitere strategische Option. Diese Alternative zum organischen Wachstum bietet im hart umkämpften Markt der Lieferdienste den Vorteil, schneller zu wachsen, dabei Marktanteile zu gewinnen und sich dem Verdrängungswettbewerb zu entziehen. Damit kann der geforderte „lange Atem“ gewährleistet werden, der in diesem noch jungen Geschäftsmodell erforderlich ist, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Beide Strategien sind im Markt bereits zu beobachten. So ist etwa Flink eine Kooperation mit Rewe eingegangen. Getir wiederum hat Gorillas übernommen, um im Wettbewerb mit Flink besser bestehen zu können.

Es bleibt nun abzuwarten, wie sich Q-Commerce in Deutschland weiterentwickeln wird und ob sich dieses innovative Marktsegment langfristig erfolgreich etablieren kann. Die Chancen bestehen, da offensichtlich ein lukrativer Wachstumsmarkt und damit eine substantielle Nachfrage vorherrscht. Bisher

ist es jedoch den Anbietern nicht gelungen, eine solide wirtschaftliche Basis zu erlangen, da die Rahmenbedingungen schwierig sind und die strategischen Optionen bisher noch keine Früchte getragen haben.

Vor dem Hintergrund der aktuell ausbleibenden Profitabilität stellt sich die Frage der Finanzierung der Lebensmittellieferdienste. Das folgende Kapitel beschreibt, wie die Dynamik der Branche somit nicht aus eigener Kraft, sondern von externen Wagniskapitalgebern finanziert wird.

4 DIE ROLLE VON VENTURE CAPITAL IN DER FINANZIERUNG VON START-UP-UNTERNEHMEN

Die im vorherigen Abschnitt skizzierten Geschäftsmodelle junger Unternehmen aus der Q-Commerce-Branche können nur unter Berücksichtigung des besonderen Finanzierungsumfelds von Unternehmen aus dem Technologiesektor verstanden werden. Insbesondere im Frühstadium der Unternehmenshistorie spielen sogenannte VC- oder Venture-Capital-Geber (auch als Risikokapital- bzw. Wagniskapitalgeber bezeichnet) eine besondere Rolle, wenn es darum geht, die Etablierung des Geschäftsmodells und dessen Wachstum von außen zu finanzieren. Generell zeichnen sich diese spezialisierten Anlagegesellschaften durch eine hohe Risikobereitschaft aus, die sie jedoch durch eine entsprechend hohe Rendite kompensiert sehen wollen.

Junge Technologie-Unternehmen, im englischen Sprachgebrauch auch als Start-ups bezeichnet, weisen im Vergleich zu etablierten Konkurrenten wesentliche Unterschiede auf: Ihr Geschäftsmodell ist in der Regel noch wenig bis gar nicht am Markt erprobt, es fehlt an Sachanlagevermögen, das zur Stellung von Kreditsicherheiten geeignet ist, und die Gründer kommen nicht selten aus einem naturwissenschaftlichen oder technologischen Umfeld, sodass ihnen betriebswirtschaftliche Expertise fehlt. Die Bereitschaft z.B. von Banken oder konventionellen Investmentfonds, diesen Neueinsteigern Kapital zur Verfügung zu stellen, ist angesichts der damit verbundenen Unsicherheiten gering. Venture-Capital-Fonds füllen diese Lücke einerseits durch die Bereitstellung von Eigenkapital zur Finanzierung und andererseits durch ergänzende fachliche Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Da sie selbst mit ihrem finanziellen Engagement ein verhältnismäßig großes Risiko eingehen, lassen sie sich umfassende Kontroll- und Eingriffsrechte in die Unternehmenspolitik zusichern.

Generell wird Venture Capital als ein Teilbereich der Private-Equity-Branche betrachtet. Auch hier werden Unternehmen gegen umfassende Kontrollrechte der Investoren für einen begrenzten Zeitraum jenseits der Börse mit Eigenkapital finanziert. Die „klassische“ Private-Equity-Branche richtet sich im Gegensatz zu

¹⁰ Vgl. Edigin; Fend (2023).

¹¹ Vgl. Kamel u.a. (2021).

Venture Capital jedoch eher an bereits am Markt etablierte Unternehmen. Gemeinsam sind beiden Geschäftsmodellen die hohe Risikobereitschaft der Investoren gegen hohe Renditeerwartungen, die zeitliche Begrenzung des Engagements mit dem Ziel eines möglichst profitablen Weiterverkaufs des Unternehmens (Exit-Orientierung) und die Beanspruchung starker Eingriffsrechte in die Geschäftspolitik. Auch sammeln beide Investorentypen ihr Investitionskapital vorrangig von Dritten – insbesondere institutionellen Anlegern wie Pensionsfonds, Versicherungen oder Stiftungen – ein.

Die Finanzierung erfolgt durch die VC-Gesellschaft in der Regel nicht en bloc, sondern ist tranchenweise an die Erreichung bestimmter Zielmarken (z. B. Produktzulassungen, Patentanmeldungen etc.) gebunden. In aller Regel erwirbt ein Venture-Capital-Fonds nicht die Mehrheit an einem Unternehmen, sondern tritt als Co-Investor der Gründer auf, wobei auch weitere Investoren, wie z. B. realwirtschaftliche Unternehmen, hinzutreten können. Beteiligen sich etablierte Unternehmen z. B. aus der gleichen Branche an einem Start-up, spricht man auch von „Corporate Venture Capital“.

Man kann im Rahmen der Start-up-Finanzierung grob vier Entwicklungsstufen identifizieren, wobei sich viele Venture-Capital-Investoren lediglich auf eine oder zwei dieser Stufen spezialisieren. Es kann also sein, dass in ein junges Unternehmen verschiedene Investoren in verschiedenen Phasen einsteigen. Zu unterscheiden sind hierbei:¹²

- **Seed Stage (Gründungsphase):** Hier bestehen in der Regel keine betriebswirtschaftlichen Strukturen, sondern die Geschäftsidee befindet sich noch in der Konzeptualisierungsphase. Ziel ist es häufig, auf Grundlage der ersten Ideen einen Businessplan zu entwickeln. Investoren, die zu diesem sehr frühen Zeitpunkt einsteigen, werden auch als „Inkubatoren“ bezeichnet.
- **Early Stage (Frühphase):** Das Produkt soll nun zur Marktreife entwickelt werden, sodass insbesondere entsprechende Tests und Zulassungen im Zielfokus von Gründern und Investor liegen. Auch die betriebswirtschaftlichen Strukturen (z. B. Finanzplanung und Berichterstattung) müssen in diesem Zeitraum ausgebaut werden.
- **Growth Stage (Wachstumsphase):** Diese kapitalintensivste Phase ist auf Marktdurchdringung und die Erreichung einer entsprechenden Marktposition ausgerichtet. Gerade im Bereich der Plattformunternehmen ist hier die Überschreitung einer kritischen Kunden- bzw. Nutzermasse entscheidend, die die hohen Anfangsinvestitionen (in IT-Infrastruktur, Lagerlogistik etc.) decken kann und somit letztlich die Überschreitung der Gewinnschwelle erlaubt. Auf Märkten mit geringen

Einstiegsbarrieren und vielen Anbietern ist naturgemäß ein aggressiver Verdrängungswettbewerb die Folge.

- **Later Stage (Spätphase):** Spätestens hier steigen typische Venture-Capital-Investoren aus. In der Regel erzielt das Unternehmen nun ausreichende Gewinne und Cashflows, um sich aus seinem Geschäftsbetrieb selbst zu finanzieren. Entsprechend professionelle Controlling- und Berichterstattungsstrukturen eröffnen den Zugang zu klassischen Bankkrediten oder zum Anleihemarkt. Der Venture-Capital-Investor wählt in der Regel den für ihn profitabelsten Ausstieg, z. B. über einen Börsengang (IPO), den Verkauf an einen strategischen Investor (z. B. Konkurrenten) oder an einen Private-Equity-Investor.

Typischerweise ist die Unsicherheit über das Erfolgspotenzial des Unternehmens in den früheren Phasen höher als in den späteren Phasen, sodass auch die Renditeerwartungen der Investoren entsprechend dem größeren Risiko höher sind. Dennoch veranschlagt eine Venture-Capital-Marktstudie aus dem Jahr 2021 für Deutschland auch in der Later Stage noch eine durchschnittliche Renditeerwartung pro Finanzierungsrunde von 23%.¹³ Generell gilt für Deutschland und Europa, dass der Venture-Capital-Markt deutlich schwächer entwickelt ist als in den USA, sodass insbesondere die relativ hohen Kapitalbedarfe der Growth Stage eher über ausländische Investoren finanziert werden müssen.

In jüngerer Vergangenheit hat sich flankierend das sogenannte Venture-Debt-Segment etabliert, welches jungen Unternehmen der Growth Stage auch Fremdkapital (sprich Kredite), zu allerdings überdurchschnittlich hohen Zinssätzen, zur Verfügung stellt. Auch hier dominieren insbesondere US-amerikanische Kapitalgeber, wobei die Branche durch die Insolvenz des Marktführers Silicon Valley Bank Anfang 2023 einen starken Rückschlag erlebte.

Für die Mehrheit der hier untersuchten Q-Commerce-Unternehmen ist festzuhalten, dass Venture Capital von entscheidender Bedeutung für die Frühphasen-Finanzierung war. So stand hinter den beiden Berliner Unternehmen Delivery Hero und HelloFresh u. a. die auf Venture Capital spezialisierte Investment-Holding Rocket Internet, die auch als Kapitalgeber des Textilhändlers Zalando bekannt wurde. Just eat takeaway bzw. der niederländische Vorgänger Takeaway wurde zunächst unter anderem von der Fondsgesellschaft Prime Ventures und der australischen Gruppe Macquarie Capital finanziert. Der chinesische Anbieter Meituan erhielt seine Finanzierung u. a. durch den US-VC-Finanzierer Sequoia Capital und einen Private Equity Fonds der General-Atlantic-Gruppe. Demgegenüber ist JD.com als Sonderfall anzusehen, da das Unternehmen seine Wurzeln in einem stationären Handelsunternehmen hat und sich erst allmählich

¹² Vgl. zu den einzelnen Phasen der Venture-Capital-Finanzierung exemplarisch Bieg u. a. (2023), S. 159 ff.

¹³ Vgl. Honold u. a. (2021).

zu einem E-Commerce bzw. Q-Commerce-Anbieter transformierte.

Auffallend ist insbesondere bei den drei europäischen Anbietern, dass sie den Schritt an die Börse bereits zu einem Zeitpunkt wagten, als sich der Markt für Lieferdienste noch in einer fortschreitenden Konsolidierung befand. Takeway ging im September 2016 an die Amsterdamer Börsen, Delivery Hero und HelloFresh folgten 2017 in Frankfurt. Es ist davon auszugehen, dass die bisherigen Venture-Capital-Geber die günstige Ausgangslage des durch die Geldpolitik befeuerten hohen Kursniveaus an den Börsen nutzen, um einen frühzeitigen und profitablen Ausstieg aus den Unternehmen zu sichern. Bereits kurze Zeit später begann die Debatte über eine mögliche Spekulationsblase rund um sogenannte Unicorns, also junge Technologieunternehmen mit einer Bewertung von über 1 Milliarde US-Dollar. Zwar ist ein großer „Crash“ in diesem Bereich, wie er sich bereits in den frühen 2000er-Jahren am damaligen „Neuen Markt“ ereignet hatte, bis dato ausgeblieben. Dennoch kann ebenfalls festgehalten werden, dass sowohl Delivery Hero (2020–2022) als auch HelloFresh (2021–2022) zwischenzeitlich zwar bis in den höchsten Börsenindex DAX-30 bzw. DAX-40 vorgedrungen waren, aus diesem jedoch bereits nach kurzer Zeit wieder abgestiegen sind. Auch der Venture-Capital-Investor Rocket Internet war von 2014 bis 2020 selbst an der Börse notiert und erreichte 2018 sogar den Aufstieg in den MDAX. Doch auch hier kam es 2020 zum jähen Absturz aus dem Index, dem kurz darauf ein Delisting, also der Rückzug von der Börse, folgte. Gerade in Deutschland steht für den Q-Commerce-Sektor also ein nachhaltiger Erfolgsnachweis am Kapitalmarkt noch aus.

5 INTERNATIONALER VERGLEICH: DELIVERY HERO UND JD.COM

Ein Fallbeispiel soll die Entwicklung von Q-Commerce-Unternehmen illustrieren. In einem ersten exemplarischen Schritt wurden die wirtschaftlichen Eckdaten von zwei Lieferdiensten betrachtet: Delivery Hero aus Deutschland und JD.com aus China. Während in Europa und speziell in Deutschland das Geschäftsmodell des Q-Commerce erst durch die Coronapandemie seine hohe Dynamik entwickelte, ist festzustellen, dass dieses Geschäftsmodell in Asien bereits seit mehreren Jahren existiert. Die Erkenntnisse aus dem asiatischen Marktgeschehen können somit als eine Art „Blick in die Zukunft“ für die künftigen Entwicklungen in Europa angesehen werden, auch wenn sie unter dem Vorbehalt kultureller Unterschiede im Konsum- und Essverhalten in beiden Regionen stehen.

Zunächst wurden für beide Unternehmen über einen 6-Jahres-Zeitraum zwei wesentliche Eckdaten erfasst: Umsatz und operatives Ergebnis. Diese werden in **Abbildung 2** (in der jeweiligen Landeswährung) dargestellt.

Bereits an dieser Stelle ist – unabhängig von der jeweiligen Landeswährung – zu erkennen, dass JD.com bereits seit längerer Zeit am Markt agiert. Neben einem Sockelbetrag, von dem aus sich das Wachstum weiterentwickelt, ergeben sich bei steigenden Umsätzen (im Regelfall) auch steigende Ergebnisse (für die Jahre 2019 und 2020 zu erkennen).

Demgegenüber zeigt sich die Entwicklung bei Delivery Hero gänzlich anders. Das relativ geringe Umsatzniveau zu Beginn der Betrachtungsperiode deutet bereits auf ein Start-up-Unternehmen hin. Allerdings führt das sich anschließende Umsatzwachstum nicht zu einer Verringerung der Verluste. Im Gegenteil wachsen die operativen Verluste mit zunehmender Umsatzhöhe an. Dies ist ein starkes Indiz dafür, dass Delivery Hero seine Warenkörbe (= Wert der Einzelbestellung) mit einem negativen Deckungsbeitrag veräußert. Ein typisches Phänomen bei schnell wachsenden Start-up-Unternehmen, bei denen zunächst nur das Umsatzwachstum zählt, während Gewinnmargen und Kostenstrukturen weniger Beachtung finden.

Branchenkennner gehen davon aus, dass bei Unternehmen wie Gorillas, Flink, Delivery Hero etc. der durchschnittliche Wert des Warenkorbs in der Größenordnung zwischen 15,00 € und 25,00 € liegt. Allerdings ist nach ihrer Einschätzung ein positiver Deckungsbeitrag bzw. eine positive Contribution Margin¹⁴ erst bei einem Warenkorbwert ab ca. 30,00 € möglich.¹⁵ Folglich führen steigende Umsätze zu steigenden Verlusten.

Zwar gelingt es JD.com, bei steigenden Umsatzerlösen auch positive Ergebnisse zu erzielen. Allerdings zeigt sich hierbei, dass die Ergebnissituation bei JD.com auf einem als schwach einzuschätzenden Niveau verläuft. So konnte das Unternehmen im Jahr 2022 lediglich eine Umsatzrendite von 1,9 % erwirtschaften.

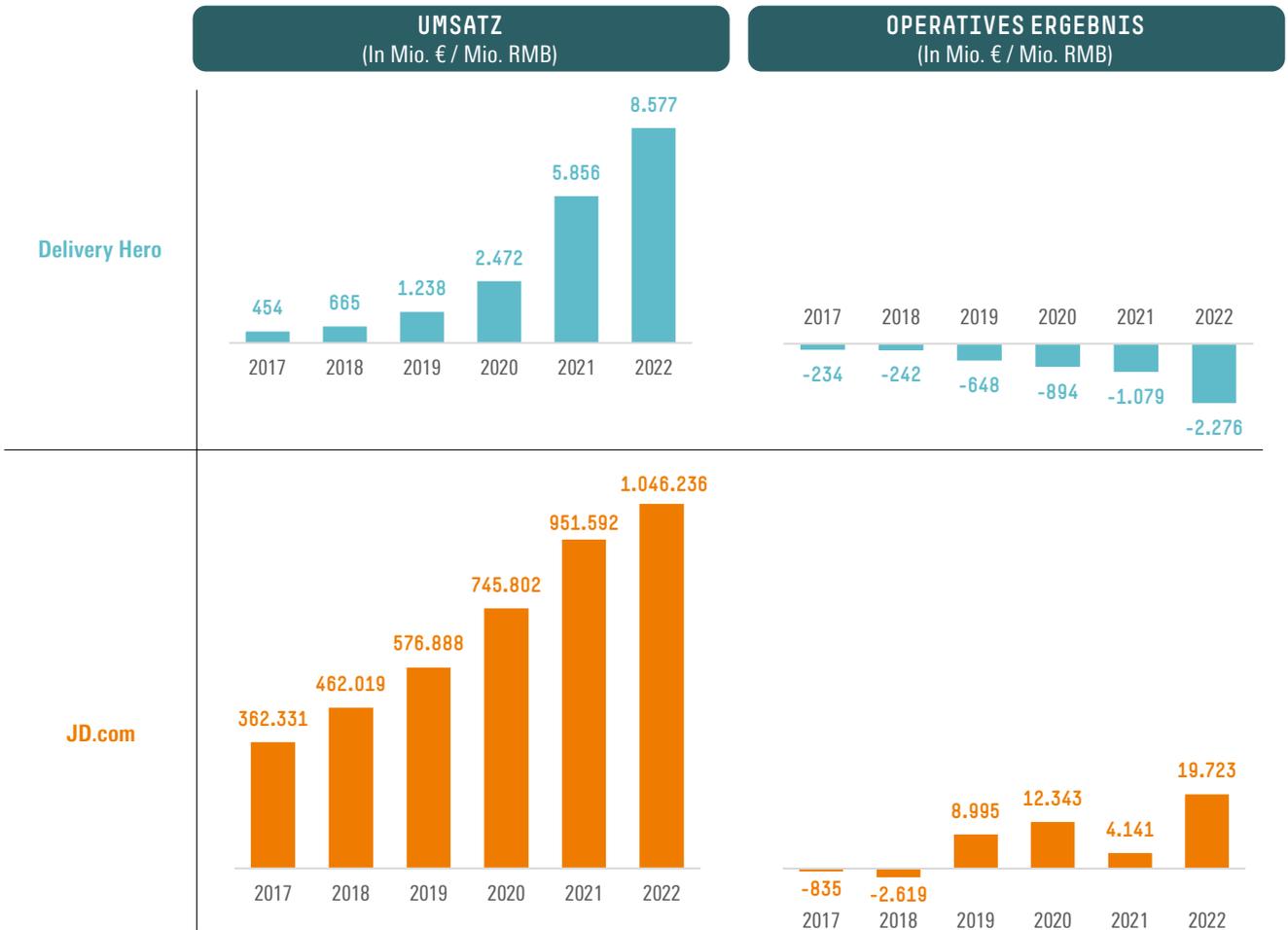
Unabhängig von diesen beiden exemplarischen Vertretern des Q-Commerce können auch bei anderen Anbietern nur leicht positive bzw. negative Umsatzrenditen im Zeitablauf beobachtet werden, wie **Abbildung 3** verdeutlicht.¹⁶

14 Die Begriffe „Deckungsbeitrag“ und „Contribution Margin“ werden häufig synonym verwendet. Allerdings sind beide Begrifflichkeiten nicht zu 100 % deckungsgleich. Während beim Deckungsbeitrag sämtliche variablen Kosten vom Umsatz in Abzug gebracht werden, erfolgt bei der Ermittlung der Contribution Margin der Abzug der Herstellkosten sowie der Personalkosten für die Lager- und Lieferdienstmitarbeiter. In den Herstellkosten sind allerdings auch fixe Kosten enthalten. Da die Unterschiede in der Berechnungslogik beider Kennzahlen im Rahmen des vorliegenden Reports nur eine untergeordnete Rolle spielen, werden beide Begriffe synonym verwendet.

15 Vgl. Luu (2021 [b]),; Grunwald (2022), S. 40.

16 Eine Ausnahme ist das Unternehmen HelloFresh, dass zumindest für die Jahre 2020–2021 durchaus in der Lage war, nennenswerte Umsatzrenditen zu erwirtschaften.

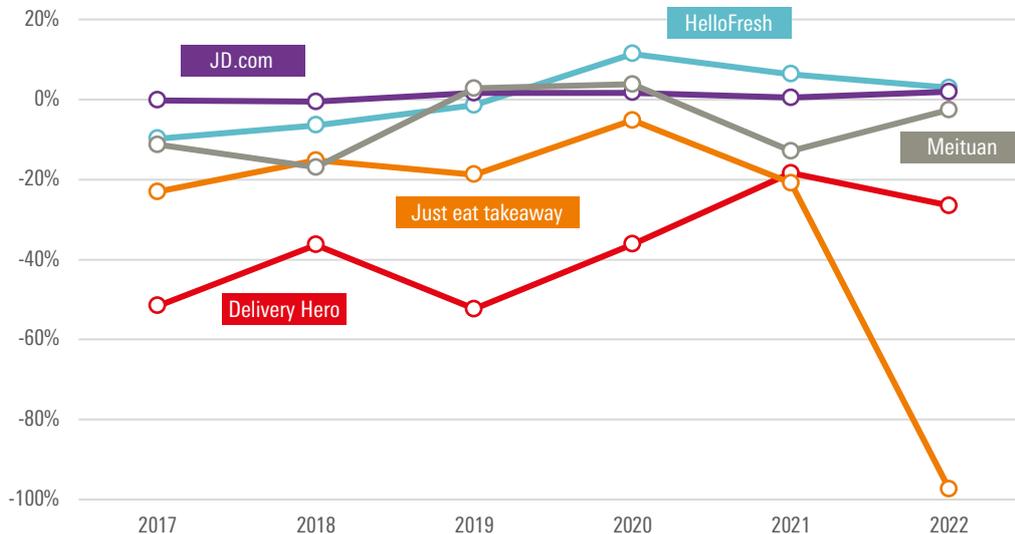
Beispiel Umsatzentwicklung und Entwicklung operatives Ergebnis



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3

EBIT-Margen im Zeitablauf (in %)



Quelle: Eigene Darstellung

6 BESCHREIBUNG DES FORSCHUNGSDESIGNS

6.1 Überblick über die gewählte Vorgehensweise bei der Untersuchung

Die gewählte Vorgehensweise der Untersuchung basiert auf drei Säulen. Die erste Säule umfasst das ausgewählte Datensample. Hierbei war es essenziell, dass die Unternehmen des Datensamples über eine Finanzhistorie verfügen und für mindestens sechs Jahre Finanzdaten in Form von Geschäftsberichten oder Jahresabschlüssen veröffentlicht haben.

Des Weiteren wurden aus einem umfangreichen Set an jahresabschlussanalytischen Kennzahlen diejenigen ausgewählt, die aus Sicht der Verfasser des vorliegenden Reports am ehesten geeignet erscheinen, die Ertrags-, Liquiditäts- und Finanzierungslage abzubilden. Dies führte unter anderem auch zur Notwendigkeit, dass zur Frage der Liquiditätslage mit dem Verhältnis von Finanzierungs-Cashflow zum Umsatz eine eigenständige Analysekenzahl entwickelt wurde.

In einem dritten Schritt wurden zwei Peer Groups definiert, die dabei helfen sollen, die ermittelten Daten des Unternehmenssamples einzuordnen und zu interpretieren.

Die gewählte Vorgehensweise zeigt **Abbildung 4** nochmals im Überblick.

Zu **Abbildung 4** ist zu ergänzen, dass neben den beiden Peer Groups 1 und 2 zusätzlich zu ausgewählten

Daten auch auf die in den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank veröffentlichten Unternehmenskennzahlen zurückgegriffen wurde.¹⁷ Dieser Schritt wurde bewusst gewählt, um die Validität der Untersuchungsergebnisse zu erhöhen.

6.2 Identifizierte Q-Commerce-Anbieter

Eine internetbasierte Recherche ergab eine Vielzahl von Anbietern im Bereich Q-Commerce. Allerdings musste ebenfalls festgestellt werden, dass nur für einen kleinen Teil der identifizierten Unternehmen über einen längeren Zeitraum Finanzdaten im benötigten Umfang publiziert werden.

Letztlich fiel die Auswahl auf die fünf Unternehmen Just eat takeaway, Delivery Hero, HelloFresh, JD.com sowie Meituan Maicai. Für diese Unternehmen wurden finanzwirtschaftliche Daten aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen für die Jahre 2017–2022 erfasst und zu jahresabschlussanalytischen Kennzahlen verdichtet.

In **Abbildung 5** wird neben der fragmentierten Datenlage auch bereits die Marktkonsolidierung erkennbar. So wurde der Lieferdienst Cajou mittlerweile durch Flink übernommen, Dija durch GoPuff und Gorillas durch Getir. Es zeigt sich also bereits an dieser Stelle: Die Marktkonsolidierung ist in vollem Gange.

¹⁷ Vgl. Deutsche Bundesbank (2023), S. 73f.

Abbildung 4

Unternehmenssample, Kennzahlensample, Peer Groups



Überblick identifizierte Lieferdienste

ZEITREIHEN MÖGLICH (6 Jahre, 2017–2022)	EINZELNE ZEITPUNKTE MÖGLICH (1 bis 5 Jahre)	KEINE FINANZDATEN VERÖFFENTLICHT
<ul style="list-style-type: none"> – Just eat takeaway (Tochter: Lieferando) – Delivery Hero (Tochter: Foodpanda) – HelloFresh – JD.com – Meituan Maicai 	<ul style="list-style-type: none"> – Deliveroo (2020/2021/2022) – Doordash (Tochter: Wolt) (2019/2020/2021/2022) – DingDong Maicai (2020/2021/2022) – Miss fresh (2020/2021) 	<ul style="list-style-type: none"> – Flink (nur Bilanz) – Gorillas (nur Bilanz) → Getir – GoPuff – Picnic (nur Bilanz) – Cajou → Flink – Knuspr – Foodpanda – Grovy – Taoxianda – Wuplo – Weezy → Getir – Dija → GoPuff – Jiffy – Getir – Wolt (nur Bilanz)

Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Betrachtetes Kennzahlensample

Um die eingangs aufgeworfene Fragestellung zu beantworten, wurden aus verschiedenen Bereichen der klassischen Jahresabschlussanalyse Kennzahlen zu den ausgewählten Unternehmen ermittelt.¹⁸ Die berechneten Werte wurden anschließend zu Durchschnittswerten für das Datensample verdichtet und als 6-Jahres-Zeitreihen dargestellt. Einen Überblick über die ausgewählten Kennzahlen zeigt **Abbildung 6**.

Um die Wachstumsdynamik der Q-Commerce-Branche abzubilden, erfolgte zunächst eine indizierte Betrachtung der Umsatzentwicklung des Datensamples (Jahr 2017 = 100%).

Zur Einschätzung der tatsächlichen Rentabilität und damit den zu erwartenden Chancen einer dauerhaften Gewinnerzielung wurden drei Umsatzrentabilitäten (EBITDA-Marge, EBIT-Marge und EBT-Marge)¹⁹ ermittelt. Des Weiteren wurde die Eigenkapitalrentabilität als korrespondierende Kennzahl der Kapitalrendite ermittelt.

Auch wenn Q-Commerce-Unternehmen im Regelfall nur spärlich ihre Finanzdaten kommunizieren, erfolgt stets dann eine Berichterstattung in der Wirtschaftspresse, wenn es ihnen gelungen ist, in einer Investorenrunde erneut Finanzmittel zu akquirieren. Vor diesem Hintergrund ist damit zu rechnen, dass die Unternehmen dieser Branche über eine relativ hohe

Ausstattung mit Eigenmitteln verfügen. Daher erfolgte zur Einschätzung der Finanzierungssituation die Ermittlung der Eigenkapitalquote.

Letztlich wurde neben diesen als klassisch zu bezeichnenden Kennzahlen das Verhältnis des Finanzierungs-Cashflows zum Umsatz ermittelt. Es wurde bereits erwähnt, dass davon auszugehen ist, dass Q-Commerce-Anbieter eine relativ hohe Ausstattung an Eigenmitteln aufweisen und gleichzeitig eine stark dynamische Wirtschaftsaktivität zeigen. Vor diesem Hintergrund sollte über das Verhältnis des Finanzierungs-Cashflows zum Umsatz ermittelt werden, in

Abbildung 6

Überblick über das betrachtete Kennzahlensample

Analysebereich	Kennzahlen
Rentabilitätsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Umsatzentwicklung (indiziert) – EBITDA-Marge – EBIT-Marge – EBT-Marge – Eigenkapitalrentabilität
Finanzierungssituation	<ul style="list-style-type: none"> – Eigenkapitalquote
Liquiditätsausstattung	<ul style="list-style-type: none"> – Finanzierungs-Cashflow im Verhältnis zum Umsatz

Quelle: Eigene Darstellung

¹⁸ Vgl. zur Auswahl und Berechnungslogik jahresabschlussanalytischer Kennzahlen exemplarisch Coenberg; Haller; Schultze (2021), S. 1091 ff.; Sendel-Müller; Köck (2015), S. 45 ff.

¹⁹ Vgl. zu einer kritischen Sichtweise auf „Before-Kennzahlen“ Gräfer; Wengel (2023), S. 58. ff. Die Verfasser dieses Reports sind sich der Unzulänglichkeiten und Probleme, die mit der Verwendung von Before-Kennzahlen bzw. Non-GAAP Measures einhergehen, durchaus bewusst und haben dies dementsprechend in Ihren Analysen berücksichtigt.

welchem Umfang Investoren bereit sind, diese Dynamik zu unterstützen. Des Weiteren wird über die Entwicklung dieser Kennzahl im Zeitablauf ersichtlich, ob die Neigung der Investoren, die Wirtschaftsaktivität der Unternehmen zu finanzieren, im Zeitablauf zu- oder abnimmt.

Neben den in **Abbildung 6** aufgeführten Kennzahlen wurden noch weitere Kennzahlen der Jahresabschlussanalyse ermittelt, deren Darstellung jedoch über den Rahmen dieses Reports hinausgehen würde.

6.4 Peer Groups

Damit die ermittelten Kennzahlen des Datensamples interpretiert werden können, bedarf es geeigneter Vergleichsmaßstäbe. Zu diesem Zweck wurden Peer Groups definiert. Zum einen wurden aus dem Börsenindex DAX International 100 die Unternehmen aus den Branchen „Handel und Konsum“ sowie „Nahrungs- und Genussmittel“ ausgewählt. Diese Auswahl wurde getroffen, um dem Q-Commerce-Datensample eine Vergleichsgruppe gegenüberzustellen, die zumindest in einem ähnlichen Geschäftsfeld wie das Datensample aktiv ist. Aus Sicht der Autoren dieses Reports wären hierzu typische Industrieunternehmen wie beispielsweise Siemens oder BASF weniger geeignet, da deren Geschäftsmodell zu weit entfernt von dem der Q-Commerce-Anbieter ist.

Zur Erhöhung der Validität der Untersuchungsergebnisse wurde von den Autoren des Reports ein weiteres Datensample individuell zusammengestellt.

Leitgedanke für die Zusammensetzung der zweiten Peer Group war dabei, dass es sich um Unternehmen handelt, deren Geschäftsmodell stark internetbasiert und damit ebenfalls im weiteren Sinne der Plattformökonomie zuzuordnen ist. Des Weiteren wurden hier nur Unternehmen erfasst, für die finanzwirtschaftliche Daten des Untersuchungszeitraums 2017–2022 vorliegen.

Auf Basis der veröffentlichten Jahresabschlüsse der Unternehmen der beiden Peer Groups wurden ebenfalls wieder jahresabschlussanalytische Kennzahlen ermittelt, die zu Durchschnittswerten verdichtet wurden und als Zeitreihe den Werten des Q-Commerce-Datensamples gegenübergestellt wurden. Einen Überblick über die derart zusammengestellten Peer Groups zeigt **Abbildung 7**.

Ergänzend zu **Abbildung 7** ist anzumerken, dass partiell noch ein dritter Kennzahlenvergleich erfolgte. Für ausgewählte Kennzahlen wurden die statistischen Daten der Monatsberichte der Deutschen Bundesbank herangezogen.²⁰ Hierbei wurden die Werte für alle Unternehmen (insgesamt) betrachtet.²¹ Da diese Zeitreihen allerdings nur für die Kennzahlen EBITDA-Marge, EBIT-Marge und EK-Quote zur Verfügung stehen, wurde hierzu keine eigene Peer Group definiert.

²⁰ Deutsche Bundesbank (2023), S. 73f.

²¹ Darin enthalten sind die im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassenen nichtfinanziellen Unternehmensgruppen, die viertel- bzw. halbjährlich IFRS-Konzernabschlüsse publizieren und einen nennenswerten Wertschöpfungsbeitrag in Deutschland erbringen, teilweise revidiert und ohne Grundstücks- und Wohnungswesen (vgl. Deutsche Bundesbank (2023), S. 73f.).

Abbildung 7

Überblick über die ausgewählten Peer Groups der Untersuchung



7 ERSTE ERKENNTNISSE ZUR WIRTSCHAFTLICHKEIT VON LIEFERDIENSTEN

7.1 Marktdynamik

Zur besseren Einschätzung der bestehenden Marktdynamik im Bereich Q-Commerce wurden die durchschnittlichen Umsatzerlöse des Datensamples indiziert und mit den entsprechenden Entwicklungen der beiden Peer Groups verglichen, wie in **Abbildung 8** gezeigt.

Hierbei zeigt sich, dass tatsächlich die Umsatzdynamik im Bereich Q-Commerce deutlich über derjenigen der beiden Peer Groups liegt. Während sich coronabedingt bei Peer Group 1 eine deutlich schwächere Umsatzdynamik zeigt, kann Peer Group 2 (ebenfalls coronabedingt) ein ähnliches Umsatzwachstum verzeichnen wie das Datensample. Allerdings zeigt sich hierbei auch eindrücklich der enorme Wachstumsschub, den die Lebensmittellieferdienste ab dem Jahr 2020 im Vergleich zu anderen internetbasierten Unternehmen aufweisen. Es erscheint somit naheliegend, dass vor allem diese Wachstumsdynamik bei Unternehmen aus dem Bereich Q-Commerce interessant für Wagniskapitalgeber ist.

7.2 Rentabilitätsentwicklung

Da der Vergleich absoluter Größen nicht dazu geeignet ist, die Profitabilität von Unternehmen zu bestimmen und des Weiteren die publizierten Kennzahlen in unterschiedlichen Währungen berichtet werden, erscheint die Betrachtung von Rentabilitätskennzahlen sinnvoller als ein reiner Vergleich von Umsatz bzw. operativem Ergebnis.

Zunächst wird daher für das Q-Commerce-Datensample, die beiden Peer Groups sowie die Kennzahlen der Deutschen Bundesbank-Statistik die EBITDA-Marge im Zeitablauf dargestellt (**Abbildung 9**).

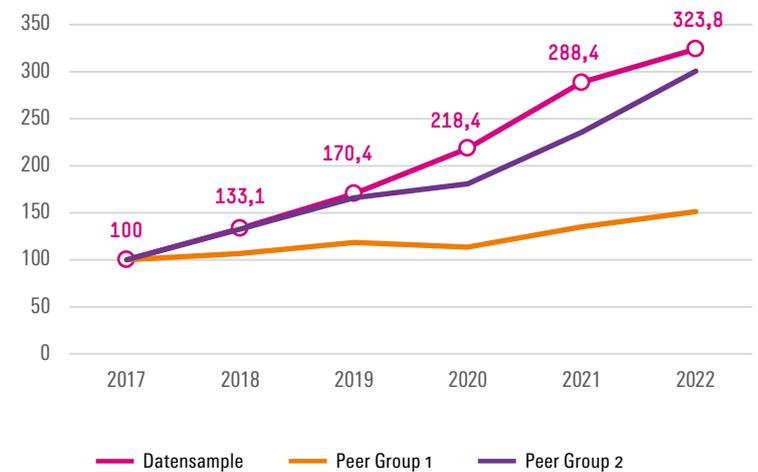
Bei der Berechnung des „EBITDA“ (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) werden zum Jahresergebnis die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, der Zinsaufwand, die Abschreibungen auf Sachanlagen (Depreciation) sowie auf immaterielle Vermögenswerte (Amortization) wieder hinzugerechnet.²² Durch die Eliminierung der nicht zahlungswirksamen Aufwendungen ähnelt die Kennzahl EBITDA von ihrer Aussagekraft her dem operativen Cashflow.²³ Für Investoren spielt diese Kennzahl eine wesentliche Rolle, da sie zur Ermittlung des Unternehmenswerts herangezogen werden kann.

Bereits bei dieser als operative Rendite einzuordnenden Kennzahl zeigt sich ein gänzlich anderes

Bild als bei der Entwicklung der Umsätze. Während das Datensample hinsichtlich der Umsatzdynamik wesentlich höhere Werte zeigt als die beiden Peer Groups, liegen die EBITDA-Margen insgesamt im negativen oder nur leicht positiven Bereich; deutlich aber unter den Werten der Peer Group 1 und den Werten aus der Statistik der Deutschen Bundesbank. Interessant ist ebenfalls festzustellen, dass die EBITDA-Margen der Peer Group 2 in der ersten Hälfte des Betrachtungszeitraums unterhalb des Datensamples liegen und in der zweiten Hälfte des Betrachtungszeitraums wiederum eine deutlich bessere

Abbildung 8

Indizierte Umsatzentwicklung Datensample versus Peer Groups

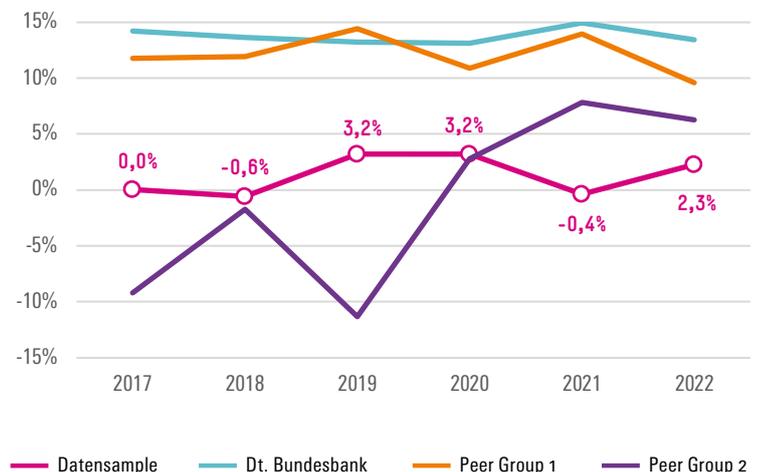


Quelle: Eigene Darstellung

I.M.U.

Abbildung 9

Entwicklung der EBITDA-Margen im Zeitablauf (in %)



Quelle: Eigene Darstellung

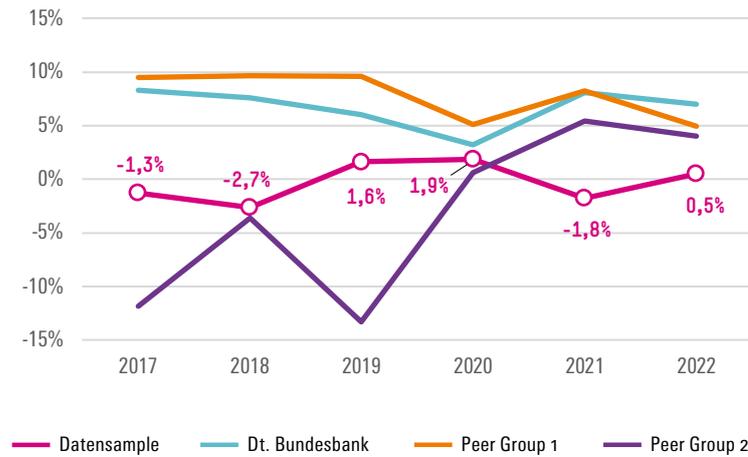
I.M.U.

²² Vgl. Volk (2002), S. 523.

²³ Vgl. Zwirner; Froshammer (2013), S. 160.

Abbildung 10

Entwicklung der EBIT-Margen im Zeitablauf (in %)

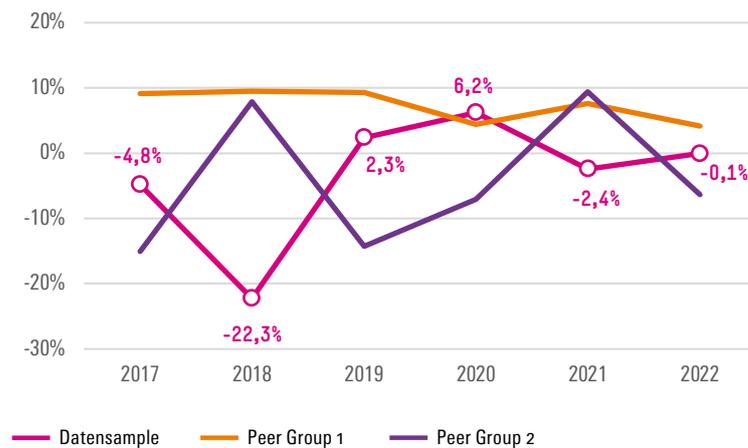


Quelle: Eigene Darstellung

I.M.U.

Abbildung 11

Entwicklung der EBT-Margen im Zeitablauf (in %)



Quelle: Eigene Darstellung

I.M.U.

Entwicklung zeigen. Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür ist, dass die, ebenfalls wie das Datensample, internetbasierten Geschäftsmodelle der Peer Group 2 ihr frühes Entwicklungsstadium bereits hinter sich gelassen haben und sich am Markt etablieren konnten. Bereits an dieser Stelle zeigt sich somit für das gesamte Datensample, dass aller Voraussicht nach über den Betrachtungszeitraum hinweg keine positiven Ergebnisse erzielt werden konnten.

Diese Erkenntnis wird bei der Betrachtung der EBIT-Margen im Zeitablauf nochmals bestätigt, wie **Abbildung 10** verdeutlicht.

Bei der Ermittlung des EBIT (Earnings before Interest and Taxes) werden dem Jahresergebnis die Steuern auf Einkommen und Ertrag sowie der Zinsaufwand wieder hinzugerechnet. Des Weiteren können auch das Beteiligungsergebnis sowie außerordentliche Aufwendungen wieder hinzugerechnet werden

und umgekehrt außerordentliche Erträge abgezogen werden.²⁴ Ein derart definiertes EBIT entspricht dem operativen Ergebnis und kann zur Messung der operativen Ertragsstärke eines Unternehmens herangezogen werden.

Interessant ist hierbei, dass sich in den Jahren 2019 und 2020 die EBIT-Margen des Datensamples und der Peer Group 1 sowie der Statistik der Dt. Bundesbank einander annähern. In den sich anschließenden Jahren hingegen zeigen die Verläufe der EBIT-Margen der beiden Peer Groups sowie der Dt. Bundesbank eine ähnliche Entwicklung, während sich ihr Abstand zum Datensample wieder vergrößert. Diese Entwicklung deutet auf einen coronabedingten „Strohfeuereffekt“ bei Q-Commerce-Unternehmen hin.

Die Betrachtung der Vorsteuer-Rendite (EBT-Marge²⁵) zeigt hingegen wieder eine andersartige Entwicklung. Denn während die EBT-Margen der Peer Group 1 (mit ihren bereits etablierten Geschäftsmodellen) erwartungsgemäß über der Entwicklung des Datensamples liegen, zeigt die Entwicklung der EBT-Margen der Peer Group 2 eine ähnlich hohe Volatilität wie diejenige des Datensamples. Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür ist ebenfalls wieder in den (internetbasierten) Geschäftsmodellen der Peer Group 2 zu finden: Auch wenn die in dieser Gruppe zusammengefassten Unternehmen allem Anschein nach ihre Start-up-Phase erfolgreich überwunden haben, sind ihre Geschäftsmodelle noch nicht derart etabliert, dass sie eine dauerhafte Rentabilität generieren können. Die zu beobachtenden Schwankungen könnten aus Investitionsbedarfen stammen, die durch die Aufnahme von Fremdkapital finanziert werden.²⁶

Des Weiteren fällt auf, dass die EBT-Margen des Datensamples in den Jahren 2019 und 2020 nicht nur im positiven Bereich liegen, sondern auch über den Werten der EBIT-Marge, was auf positive Effekte im Finanzierungsbereich hindeutet. Allerdings ist dieser Effekt nicht von Dauer, wie die anschließenden negativen Werte der Jahre 2021 und 2022 zeigen, die auch erwartungsgemäß wieder unter den Werten der EBIT-Marge verlaufen (**Abbildung 11**).

Erwartungsgemäß zeigt sich auch: Im Hauptjahr der Coronapandemie 2020 erwirtschafteten die Q-Commerce-Anbieter ihr bislang bestes Vorsteuer-Ergebnis²⁷, während die Unternehmen der Peer Group 1 ergebnisseitig stark einbrachen. Nach dem Abklingen der Pandemie hat sich diese Situation allerdings wieder umgekehrt und die internetbasierten Geschäftsmodelle der Peer Group 2 und des Datensamples zeigen negative Werte.²⁸

²⁴ Vgl. Gräfer; Wengel (2023), S. 59.

²⁵ Das EBT (Earnings before Taxes) zeigt letztlich an, ob ein Unternehmen insgesamt in der Lage war, ein positives Ergebnis zu generieren.

²⁶ Zur Beantwortung dieser Frage scheinen tieferegehende Analyseschritte lohnenswert, die den Umfang des vorliegenden Reports allerdings sprengen würden.

²⁷ HelloFresh konnte im Jahr 2020 ein hohes Ergebnis erwirtschaften

²⁸ Just eat takeaway ist im Jahr 2022 ergebnisseitig stark eingebrochen.

Schließlich wurde auch die Eigenkapitalrentabilität als Maß zur Verzinsung des Kapitaleinsatzes mit in die Auswertung aufgenommen. Hier zeigt sich ein sehr starker Anstieg bis zum Coronajahr 2020. Anschließend jedoch sind die Eigenkapitalrenditen wieder in den negativen Bereich abgerutscht, wie **Abbildung 12** verdeutlicht.

Um die Übersichtlichkeit in **Abbildung 12** zu erhöhen, erfolgte eine Begrenzung der dargestellten Eigenkapitalrentabilität auf maximal 50%. Hierdurch wird der Wert der Peer Group 2 für das Jahr 2018 in Höhe von 383,8% nicht abgebildet. Insgesamt ist für das Datensample auch zu der in **Abbildung 12** dargestellten Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität anzumerken, dass diese bis auf das Coronajahr 2020 im gesamten Betrachtungszeitraum nicht auf einem wettbewerbsfähigen Niveau verläuft.

7.3 Finanzausstattung

Während die Betrachtung der umsatzbezogenen Renditen sowie der Eigenkapitalrentabilität zeigen, dass die Q-Commerce-Unternehmen des Datensamples letztlich nur im Coronajahr 2020 wirtschaftlich erfolgreich gearbeitet haben, zeigt sich bei der Betrachtung der Finanzausstattung ein erheblich anderes Bild, wie **Abbildung 13** verdeutlicht.

Die Entwicklung der Eigenkapitalausstattung ab dem Jahr 2018 zeigt eindrücklich das erfolgreiche Einwerben von Investorengeldern in Form von Eigenkapital der Q-Commerce-Unternehmen. Allem Anschein nach war für die Wagniskapitalgeber die enorme Wachstumsdynamik der Branche von größerer Bedeutung als die unbefriedigende Ertragslage.

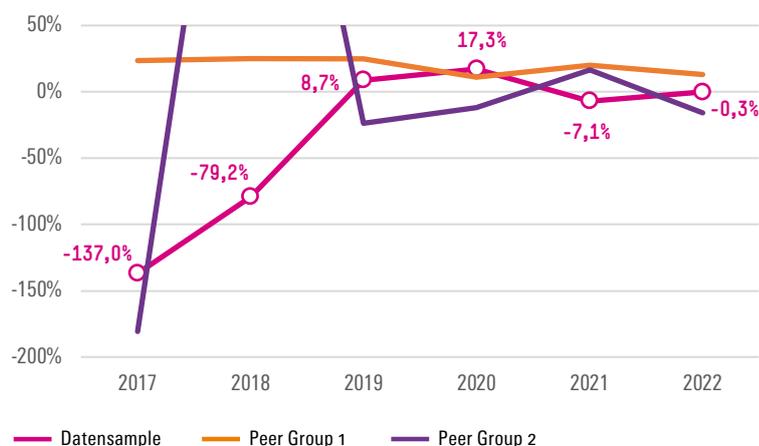
Allerdings weist der leicht rückläufige Wert der Eigenkapitalquote ab dem Jahr 2021 möglicherweise darauf hin, dass Investorengelder von Venture-Capital-Geldgebern künftig nicht mehr unbegrenzt zur Verfügung stehen. Hier zeigt sich vielmehr ein Indikator, dass Investoren in der Branche zunehmend auf Profitabilität achten. Weiter verstärkt werden könnte dieses Verhalten mit einem zunehmend risikosensitiven Marktumfeld, insbesondere durch steigende Zinsen und zunehmende Kosten bei Personal, Logistik und Wareneinkauf.

7.4 Liquiditätsausstattung

Die in **Abbildung 13** gezeigte Entwicklung ist auch bei Betrachtung des Verhältnisses des Finanzierungs-Cashflows zum Umsatz zu beobachten (**Abbildung 14**).

Das Verhältnis von Finanzierungs-Cashflow zu Umsatz stellt keine klassische Kennzahl der Jahresabschlussanalyse dar. Sie wurde im Rahmen des vorliegenden Reports von den Verfassern entwickelt, um eine Einschätzung darüber zu treffen, ob Venture-Capital-Geldgeber auch weiterhin bereit sind, in hohem Umfang in Q-Commerce-Unternehmen zu investieren. Bei einer hohen Investitionsbereitschaft ist davon

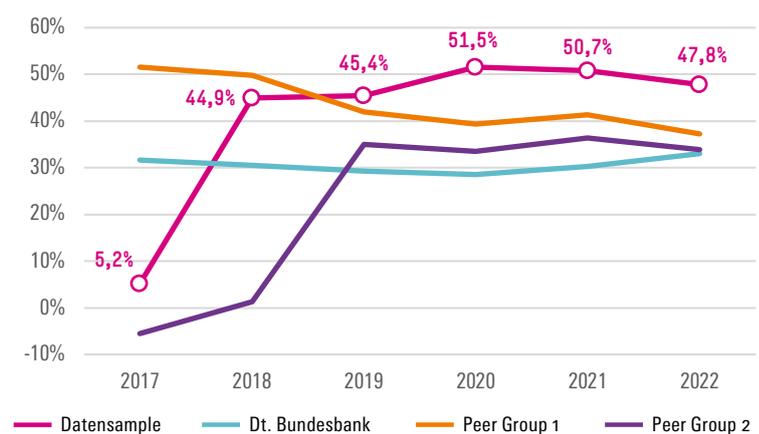
Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität im Zeitablauf (in %)



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 13

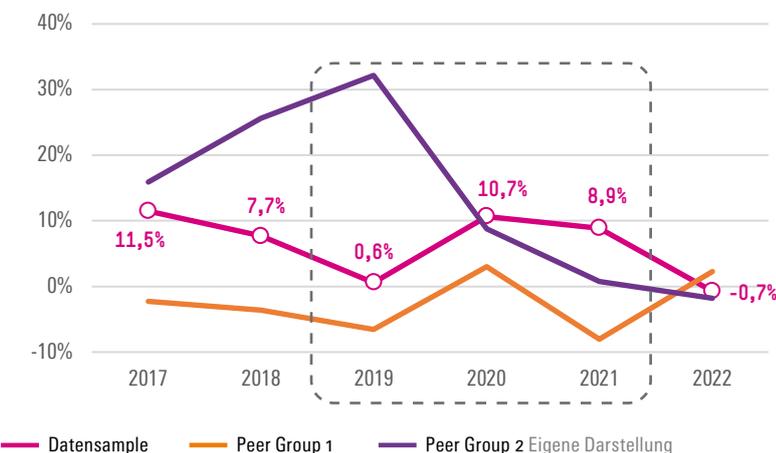
Entwicklung der Eigenkapitalquote im Zeitablauf (in %)



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 14

Entwicklung Verhältnis Finanzierungs-Cashflow zum Umsatz im Zeitablauf (in %)



Quelle: Eigene Darstellung

auszugehen, dass Investoren bereit sind, für jeden Euro Umsatz auch einen entsprechend hohen Finanzierungsbeitrag zu leisten. Demgegenüber würde ein Rückgang der Kennzahl darauf hindeuten, dass Geldgeber bei der Finanzierung des Umsatzwachstums zunehmend zurückhaltend werden.

Bei den betrachteten Datensätzen zeigt sich zunächst ein eher uneinheitliches Bild, das vor allem aus den unterschiedlichen Finanzierungsstrukturen der betrachteten Unternehmen stammt. Deutlich wird aber auch, dass in den Jahren 2020 und 2021 Wagniskapitalgeber in hohem Maße bereit waren, das Wachstum der Q-Commerce-Branche mit zusätzlichem Kapital zu finanzieren. Diese Bereitschaft scheint wie bereits erwähnt mit dem Jahr 2022 zunehmend geringer zu werden, was sich an dem negativen Wert der Kennzahl für das Datensample zeigt. Umgekehrt zeigt sich bei Betrachtung der Peer Group 1, dass diese wieder zunehmend in der Lage ist, Liquidität in Form von Eigen- und Fremdkapital aufzunehmen.

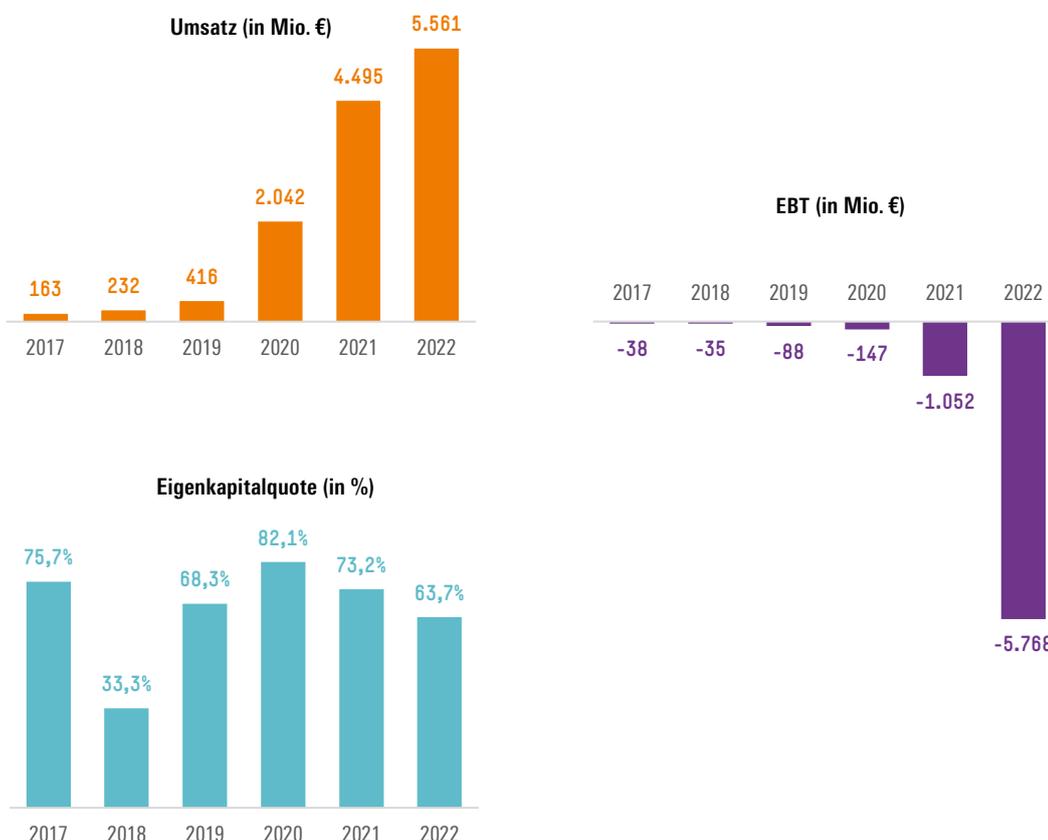
7.5 Beispiel Just eat takeaway

Die bisherigen Ausführungen konnten zeigen, dass es den Unternehmen der Q-Commerce-Branche bislang kaum gelungen ist, profitabel zu wachsen und Investoren sich tendenziell sukzessive aus der Finanzierung zurückziehen. Am Beispiel des Unternehmens Just eat takeaway kann dieses Dilemma exemplarisch aufgezeigt werden (Abbildung 15).

Anhand der in Abbildung 15 gezeigten Kennzahlen zeigt sich, dass steigende Umsätze bei Just eat takeaway zu steigenden Verlusten führen, was auf einen durchschnittlichen Warenkorb hindeutet, der nicht in der Lage ist, die variablen Kosten abzudecken (negativer Deckungsbeitrag). Gleichzeitig ist ab dem Jahr 2020 festzustellen, dass die anhaltende Verlustsituation zu einem kontinuierlichen Abschmelzen der Eigenmittel führt. Die abschmelzenden Eigenmittel erscheinen insgesamt für die gesamte Q-Commerce-Branche symptomatisch.

Abbildung 15

Just eat takeaway: Entwicklung Umsatz, EBT (in Mio. €) und Eigenkapitalquote (in %) im Zeitablauf



Quelle: Eigene Darstellung

8 ZUSAMMENFASSUNG

Die vorhergehenden Auswertungen zeigen, dass die Q-Commerce-Branche in den vergangenen Jahren ein enormes Wachstum aufweisen konnte. Allerdings wurde dieses Wachstum maßgeblich durch externe Wagniskapitalgeber finanziert und konnte nicht in eine entsprechende Profitabilität umgesetzt werden. Insofern ist zu vermuten, dass ein Großteil der Q-Commerce-Unternehmen seine Leistungen unterhalb des Deckungsbeitrags anbietet, was dauerhaft zu einem ruinösen Wettbewerb führt.

Gleichzeitig wird aber auch ersichtlich, dass die positiven Umsatzrenditen der etablierten asiatischen Anbieter auf einem sehr niedrigen Niveau liegen. Dies ist nicht verwunderlich, da sich das Geschäftsmodell der Lebensmittellieferdienste durch eine sehr niedrige Eintrittsschwelle auszeichnet und keine nennenswerte Wertschöpfung stattfindet. Somit können auch nur die für Dienstleistungsunternehmen typischen niedrigen Umsatzrenditen erwirtschaftet werden. Es zeigt sich aber auch, dass die etablierten Lebensmittellieferdienste in einer wettbewerbsintensiven Branche agieren und nur geringe Ergebnismargen erwirtschaften. Dies ist umso bedenklicher, wenn man das in der Branche niedrige Lohnniveau berücksichtigt.²⁹

Auch die Kapitalgeber der Q-Commerce-Unternehmen scheinen dies mittlerweile erkannt zu haben und sind bei der Bereitstellung von Wagniskapital zurückhaltender geworden. Dies erhöht innerhalb der Bran-

che den Druck zu mehr Profitabilität, was in der Vergangenheit aufgrund der Verfügbarkeit von Finanzmitteln nicht der Fall war.

Weiterer Druck entsteht durch eine zunehmende Kaufzurückhaltung der Konsumenten aufgrund steigender Kosten für Energie und Lebensmittel. Dies könnte für die Q-Commerce-Branche erstmalig zu rückläufigen Umsätzen führen.

Mittlerweile zeigt sich, dass Q-Commerce-Anbieter mehr und mehr das Thema „Profitabilität“ für sich entdecken. Dies resultiert vornehmlich daraus, dass Wagniskapitalgeber zunehmend vorsichtig mit der Finanzierung derartiger Geschäftsmodelle werden. Zur Erhöhung der Profitabilität existieren grundsätzlich zwei Ansatzpunkte: Reduktion der Kosten und/oder Steigerung der Umsätze. Hierzu können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, wie **Abbildung 16**³⁰ im Überblick zeigt.

Letztlich ist für das Überleben der Q-Commerce-Anbieter essenziell, die „Last-mile“-Kosten³¹ zu senken.³² Als problematisch erweist sich für die Branche, dass aufgrund einer relativ hohen Inflation und steigender Energiekosten weltweit die Konsumausgaben für Spontan- und Emotionalkäufe rückläufig sind. Dies wird aller Voraussicht nach in der aktuellen für

²⁹ Vgl. Kyriasoglou (2022), S. 62.

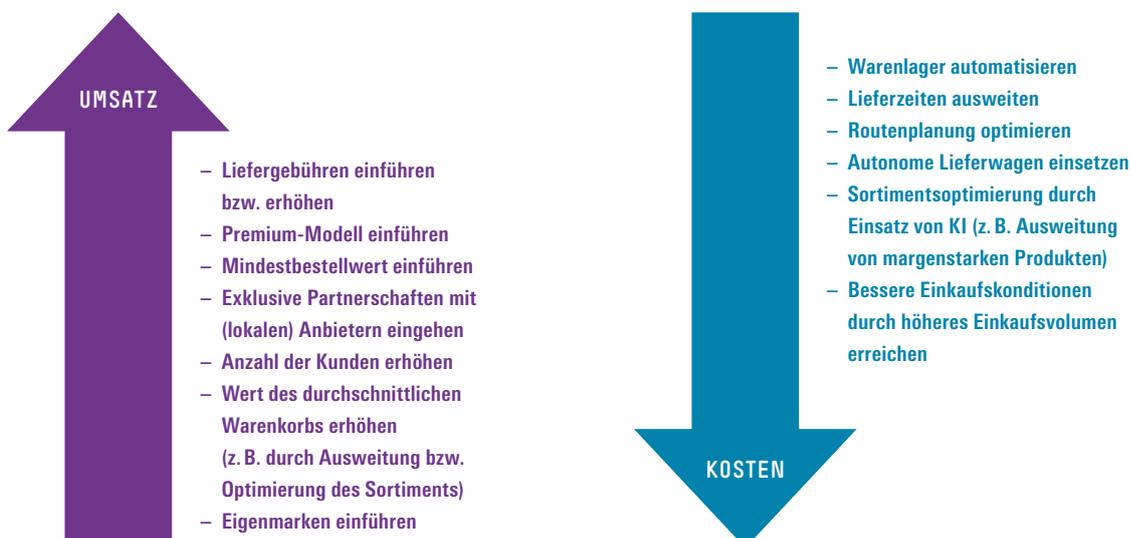
³⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an De Boer u. a. (2022), S. 13.; Eickelmann u. a. (2022), S. 24.

³¹ Da im Lager die Kundenbestellungen zusammengestellt und anschließend vom Fahrer zu Endkunden transportiert werden, entstehen vor allem für diesen letzten Prozessschritt der Belieferung hohe Kosten bei kleinteiligen Einzelbestellungen oder geringen Warenkorbvolumina.

³² Vgl. De Boer u. a. (2022), S. 7.

Abbildung 16

Mögliche Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität



Q-Commerce-Anbieter nicht profitablen Wirtschaftslage zusätzlich zu rückläufigen Umsätzen führen.³³

Die Marktkonsolidierung bei den Q-Commerce-Anbietern ist bereits in vollem Gange. So wurde der deutsche Branchenprimus Gorillas nur rund zwei Jahre nach seiner Gründung vom türkischen Wettbewerber Getir übernommen. Zeitweise war in der Diskussion, dass Getir auch den Wettbewerber Flink übernehmen könnte. Dies gelang Getir aufgrund einer Beteiligung des Handelsunternehmens Rewe an Flink allerdings nicht. Vielmehr zeichnet sich per Juli/August 2023 auch für Getir/Gorillas eine zunehmend unwirtschaftliche Unternehmenssituation ab.³⁴

Es ist zu erwarten, dass nur wenige der heutigen Anbieter auf dem Markt diese Konsolidierung überstehen. Manche Szenarien gehen davon aus, dass sich der Markt der Blitzlieferdienste (Getir, Flink) auf ein oder zwei große Unternehmen und einige wenige Nischenanbieter konzentrieren wird.³⁵ Neben der zunehmenden Marktkonsolidierung ist aktuell auch ein Trend bei den Investitionen zu beobachten: Es finden hohe Investitionen in Automatisierungsanlagen bei den Anbietern statt (z. B. Knuspr und Picnic), um hierdurch mittelfristig Kosten zu senken.³⁶ Denn Bestellungen sollen künftig voll automatisiert zusammengestellt und zu den Auslieferungsfahrzeugen verbracht werden. Hierdurch lassen sich Handling-Kosten für die Zusammenstellung der Kundenkörbe im Lager senken, da voll automatisierte Lagersysteme rund um die Uhr zur Verfügung stehen und flexibler in der Kommissionierung der Einzelbestellungen sind als Mitarbeiter.

Vor diesem Gesamthintergrund sind zwei grundlegende Wege für die weitere Entwicklung der Q-Commerce-Unternehmen wahrscheinlich. Zum einen führen Maßnahmen zur Kostensenkung und/oder Umsatzausweitung zu einer nachhaltigen Profitabilität. Hinsichtlich der Umsatzausweitung ist dabei nicht die Erhöhung der Verkaufsmenge mit bestehenden Produkten zu verstehen, denn dieser Weg hat bislang nicht zu einem entsprechenden Erfolg geführt. Umsatzausweitung bedeutet an dieser Stelle, dass die Produktpalette um höherpreisige Produkte erweitert wird, wie z. B. Kosmetika oder nicht verschreibungspflichtige Medikamente. Auch wird der Vertrieb von Eigenmarken der Q-Commerce-Unternehmen mehr und mehr interessant. Denn mit Eigenmarken kann eine andere Preispolitik als mit bekannten Handelsmarken verfolgt werden.³⁷ Letztlich führen derartige Schritte aber auch zu einer Änderung des bisherigen Geschäftsmodells.

Zum anderen ist denkbar, dass Q-Commerce-Unternehmen als komplementäres Angebot zu klassi-

schen Handelsunternehmen im Sinne der Erhöhung von Kundenbindung und Visibilität weitergeführt werden. Dann wäre die Profitabilität nur ein nachgelagertes Problemfeld. Beispielhaft kann hierbei der Einstieg des Handelsunternehmens Rewe bei Flink angeführt werden. Fest steht auf jeden Fall, dass die Landschaft der Q-Commerce-Unternehmen in fünf Jahren gänzlich anders aussehen wird, als dies zum heutigen Zeitpunkt der Fall ist.

9 FAZIT

Die vorliegende wirtschaftliche Analyse der Q-Commerce-Branche stellt heraus, wie schwer es Online-Lieferdiensten bis dato fällt, ökonomisch profitabel zu agieren. Sie erzielen keine hohe Profitabilität und ihre Finanzierungssituation sowie Liquiditätsausstattung verdeutlichen, dass sie maßgeblich von der Kapitalzufuhr durch Investoren bzw. Wagniskapitalgeber abhängen. Ausgangspunkt war die Fragestellung, ob die Online-Lieferdienste als Repräsentation der Q-Commerce-Geschäftsmodelle dauerhaft wirtschaftlich erfolgreich betrieben werden können oder es sich vielmehr um ein kurzfristiges Phänomen handelt. Prognosen sind auf notorische Weise mit Unsicherheit behaftet. Auf Basis der aktuell verfügbaren Datenlage ist eine mittelfristige Profitabilität der Online-Lieferdienste allerdings schwer vorstellbar.

Eine wichtige Frage, die sich aus diesem Report ableiten lässt, ist, inwiefern die analysierte Entwicklung im Q-Commerce stellvertretend für andere Bereiche der Digitalwirtschaft steht. Sicherlich sollte nicht der Trugschluss gezogen werden, dass Digitalisierung lediglich Geschäftsmodelle mit eingeschränkter wirtschaftlicher Perspektive schafft. Wir wissen um genug Beispiele, die diese These widerlegen und bei denen Digitalisierung einen maßgeblichen Beitrag zur Wertschöpfung leistet. Doch die Ergebnisse dieses Reports liefern Diskussionsgrundlagen für einen Teilbereich der Plattformökonomie. Denn während Konsens darüber besteht, dass vor allem hoch qualifizierte Fachkräfte mit naturwissenschaftlicher Ausbildung von der Digitalisierung profitieren, ist hingegen umstritten, wie es um die Perspektive von Beschäftigten mit geringerer Qualifikation steht.

Der vorliegende Report nimmt eine Branche in den Blick, die maßgeblich auf Arbeitnehmer zurückgreift, die in dieses Profil passen. Auslieferer von Lebensmitteln und Speisen müssen, um ihre Tätigkeit ausüben zu können, über keine klassische Berufsausbildung oder einen Universitätsabschluss verfügen. Dieser Ausgangspunkt erklärt aus ökonomischer Sicht ein geringeres Entgelt, bedeutet aber auch, dass die Beschäftigten vornehmlich über den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Unternehmen an zukünftigen Gewinnen mit besseren Gehältern beteiligt werden können. Unsere Analyse zeigt jedoch, dass in den untersuchten Unternehmen die beschriebenen Erfolgsperspektiven

³³ Vgl. De Boer u. a. (2022), S. 17.

³⁴ Vgl. Rest (2023), S. 13.

³⁵ Eickmann u. a. (2022), S. 21.

³⁶ Vgl. Rest (2022), S. 102.

³⁷ Während die Preise bekannter Handelsmarken vom Endverbraucher problemlos in verschiedenen Einkaufskanälen miteinander verglichen werden können, ist dies bei Eigenmarken ungleich schwieriger. Hier weiß der Endverbraucher im Regelfall nicht, welcher Produzent hinter einer Eigenmarke eines Q-Commerce-Unternehmens steht.

bis dato fehlen oder zumindest als gering einzustufen sind. Vor diesem Hintergrund ist die Chance der Beschäftigten, infolge wachsenden ökonomischen Erfolgs der Q-Commerce-Branche zu nachhaltig besseren Arbeitsbedingungen zu kommen, als kritisch zu bewerten. Geringe Lohnkosten scheinen im Gegenteil ein essenzieller Bestandteil der aktuellen Geschäftsmodelle der untersuchten Unternehmen zu sein. Trotz der verhältnismäßig geringen Entlohnung ist die betriebswirtschaftliche Performance der Lieferdienste mit Blick auf vergleichbare Peer Groups als unterdurchschnittlich einzustufen.

Diese Ergebnisse lassen sich nicht ohne Weiteres auf andere Branchen übertragen. Sie verdeutlichen jedoch, wie wichtig eine flächendeckende Debatte über

die Situation und Perspektive der Beschäftigten in neuen Geschäftsmodellen ist. Eine erfolgreiche Transformation benötigt sowohl ideelle als auch materielle Teilhabe der Beschäftigten. Dafür braucht es ertragsstarke Unternehmen und eine sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit. Nicht jedes digitalisierte Geschäftsmodell wird diesem Standard gerecht werden können.

Letztlich ist als Gesamtfazit mit einem altbekannten Sprichwort zu konstatieren: Es ist nicht alles Gold, was glänzt! Auch wenn die Digitalisierung deutliche Wachstumschancen ermöglicht und gänzlich neue Geschäftsmodelle entstehen, ist sie kein Selbstläufer oder der Königsweg, der quasi automatisch zu Profitabilität und besseren Beschäftigungsverhältnissen führt.

Allan, Jordan/Curtis, Jonathan (2023): Q-Commerce: success is not just a matter of time. Rapid grocery home delivery. Download unter: <https://www.pwc.co.uk/industries/retail-consumer/insights/Q-Commerce-success-not-matter-time.html> (Abruf am 22.09.2023).

Bahr, Ines (2021): Nach E-Commerce kommt Q-Commerce: Ist Deutschland bereit? Download unter: <https://www.capterra.com.de/blog/2271/Q-Commerce-studie> (Abruf am 22.09.2023).

Coenenberg, Adolf G./Haller, Axel/Schultze, Wolfgang (2021): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. 26. Aufl., Stuttgart.

De Boer, Thorsten/Momani, Faris/Federowski, Richard (2022): Quick commerce – a lasting revolution? How omnichannel retailers are rising to the challenge of q-commerce. Download unter: <https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Quick-commerce-a-lasting-revolution.html> (Abruf am 26.09.2023).

Deutsche Bundesbank (2023): Konjunkturlage in Deutschland. In: Monatsbericht Juni 2023. Statistischer Teil, S. 73–74.

Edigin, Sophia/Fend, Lars (2023): Innovative Geschäftsmodelle im Handel: Stand und Perspektiven des Quick Commerce. Working Paper, Heft Nr. 67 aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“ der Technische Hochschule Ingolstadt. Download unter: https://www.thi.de/fileadmin/daten/Working_Papers/thi_workingpaper_67_Fend_Lars.pdf (Abruf 26.09.2023).

Eickelmann, Stefan/Durand-Hayes, Sabine/Hoogenberg, Marc/Woods, Rhian/Langkammer, Jens/Bulut, Yusuf (2022): The future of grocery shopping. Download unter: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/consumer-markets/future-of-grocery-shopping.html> (Abruf am 22.09.2023).

Gräfer, Horst/Wengel, Torsten (2023): Bilanzanalyse. 15. Aufl., Herne.

Grunwald, Alexander/Schrage, Rabe/Rinnebach, Peter/Kahle, Michael/Knuff, Marc/Steiner, Thomas (2022): Final Call for German E-Grocery. Download unter: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/r3-additional-pages-1/pdf/pdf-179/accenture-grocery-insights-2022-final-call-german-e-grocery.pdf> (Abruf am 22.09.2023).

Handelsverband Deutschland (2023): HDE Online-Monitor 2023. Download unter: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10735 (Abruf am 22.09.2023).

Honold, Dirk/Hümmer, Patrick/Blume, Tim/Reiche, Enrico (2021): Venture Capital Marktstudie 2020 in Deutschland – Bewertung von Start-ups bei der Finanzierung mit Venture Capital in der gelebten Praxis. In: Corporate Finance, Nr. 01–02 2021, S. 45–49.

Hübsch, Moritz (2022): So sind Zehn-Minuten-Lieferdienste nicht überlebensfähig. Interview mit Otto. In: brandeins, Nr. 1, S. 33–34.

Kamel, Marc-André/de Montgolfier, Jolle/Lewis, Ruth (2021): Online Grocery: The Strategic Challenge for Europe's Quick-Commerce Business Model. Start-ups that deliver groceries in minutes might need a lot longer to make a profit. Bain and Company. Download unter: <https://www.bain.com/insights/online-grocery-the-strategic-challenge-for-europes-quick-commerce-business-model-snap-chart/> (Abruf am 22.09.2023).

Kyriasoglou, Christina (2022): Aufstand in der Techwelt. In: manager magazin, Oktober 2022, S. 60–66.

Luu, Hoai (2021 [a]): Der Kampf um die Vormachtstellung der minutenschnellen Lieferdienste hat gerade erst begonnen. Download unter: <https://hy.co/2021/06/22/der-kampf-um-die-vormachtstellung-der-minutenschnellen-lieferdienste/> (Abruf am 22.09.2023).

Luu, Hoai (2021 [b]): Geld verbrennen in 10 Minuten: Das Geschäftsmodell von Gorillas, Flink & Co. Download unter: <https://hy.co/2021/10/28/geld-verbrennen-in-10-minuten/> (Abruf am 22.09.2023).

Rest, Jonas (2022): Gefährlich langsam. In: manager magazin, November 2022, S. 99–102.

Rest, Jonas (2023): Flink-Flop. In: manager magazin, Juni 2023, S. 13.

Sendel-Müller, Markus/Köck, Caroline (2015): Finanzwirtschaftliche Unternehmensanalyse im Aufsichtsrat. Arbeitspapier Nr. 310 der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.

Statista (2023): Statistiken zu FMCG. Download unter: <https://de.statista.com/themen/574/fmcg/#topicOverview> (Abruf am 22.09.2023).

Bieg, Hartmut/Kußmaul, Heinz/Waschbusch, Gerd (2023): Finanzierung. 4. Aufl., München.

Volk, Gerrit (2022): „Neue“ Jahresabschluss- bzw. Ertragskennzahlen: Arten, Aussagekraft und Verwendungsmotivation. In: StuB, Nr. 11, S. 521–525.

Zwirner, Christian/Busch, Julia/Reinhardt, Patrick (2023): Umsatzrentabilität im Branchenvergleich in DAX, MDAX, SDAX und TecDAX zwischen 2015–2021. In: Der Betrieb, Nr. 21, S. 1233–1236.

Zwirner, Christian/Froschhammer, Matthias (2013): Pro-forma-Kennzahlen – Chancen und Risiken des vorhandenen EBIT-Durcheinanders. In: Der Aufsichtsrat, Nr. 11, S. 160–161.

Das I.M.U. (Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung der Hans-Böckler-Stiftung) berät und qualifiziert Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, Betriebs- und Personalräten sowie Arbeitsdirektorinnen und Arbeitsdirektoren. Demokratie lebt von Mitbestimmung. Wir fördern eine Kultur, in der Menschen sich einbringen, mitentscheiden und mitgestalten können. Im Alltag und am Arbeitsplatz.



TWITTER

Wie wollen wir morgen arbeiten und leben? Wie können wir Mitbestimmung im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung sichern? Mehr Informationen über #zukunftmitbestimmung auf unserem Twitterkanal:

<https://twitter.com/ZukunftMB>



MITBESTIMMUNGSPORTAL

Das Mitbestimmungsportal der Hans-Böckler-Stiftung bietet Arbeitnehmervertreterinnen und Arbeitnehmervertretern umfangreiches Orientierungs- und Handlungswissen: aktuell, informativ und passgenau auf Eure Bedürfnisse zugeschnitten.

Jetzt kostenlos auf <https://www.mitbestimmung.de> registrieren und für unseren Newsletter anmelden.



MITBESTIMMUNG DURCH PRAXISWISSEN GESTALTEN

Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigen: Betriebliche Praxis gestaltet heute gute Arbeit von morgen. Wir stellen Beispiele vor, bei denen sich Mitbestimmungsakteure und Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auf Regelungen verständigt haben, um Folgen digitaler und technologischer Entwicklungen positiv im Sinne der Beschäftigten mitzubestimmen.

<https://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen>

IMPRESSUM

Herausgeber

Institut für Mitbestimmung und Unternehmensführung (I.M.U.)
der Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Str. 18, 40474 Düsseldorf
Telefon +49 (2 11) 7778-172

<https://www.mitbestimmung.de>

Pressekontakt

Rainer Jung, +49 (2 11) 7778-15 0
rainer-jung@boeckler.de

Satz: Yuko Stier

Redaktion

Navid Armeli
Referat Wirtschaft
Hans-Böckler-Stiftung, Telefon: +49 (2 11) 7778-164
navid-armeli@boeckler.de

Ausgabe

Mitbestimmungsreport Nr. 78, 10.2023

ISSN 2364-0413



„Wirtschaftlichkeit von Q-Commerce“ von Navid Armeli, Sebastian Campagna, Alexander Sekanina und Markus Sendel-Müller ist unter der Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International lizenziert (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

Den vollständigen Lizenztext finden Sie hier:
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Abbildungen, Tabellen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.