

## Bestell-Ökonomie

# Wie die Zukunft der Lieferdienste aussieht

27. Februar 2022, 18:55 Uhr | Lesezeit: 5 min

**Aus den Städten sind sie kaum mehr wegzudenken. Doch ob es die Gorillas und Lieferandos in ein paar Jahren noch gibt, ist offen. Drei Risiken und eine Chance warten auf die Anbieter.**

Von Simon Groß

Vier Jahre nach Gründung ist der amerikanische Online-Lieferdienst Kozmo pleitegegangen. In mehreren Großstädten der USA lieferte Kozmo Supermarktartikel, Essen, Bücher und was man sonst noch kurzfristig gebrauchen kann binnen einer Stunde kostenlos an die Haustür. Kozmo - nie gehört? Das könnte daran liegen, dass das Unternehmen im April 2001 seine letzten Lieferungen aushändigte, also vor gut 20 Jahren. Die Idee, Kunden auf Knopfdruck mit Verbrauchsartikeln zu beliefern, ist demnach nicht so revolutionär, wie es manch Lieferdienst-Start-up von heute darstellt.

Klar, seit der Jahrtausendwende hat sich einiges getan. Smartphone-Apps ermöglichen es Kunden, blitzschnell Bestellungen aufzugeben. Anbieter können mithilfe von Algorithmen ihre Fahrer optimal einsetzen. Und die Corona-Pandemie hat die Nachfrage nach Lieferdiensten explodieren lassen. Gefühlt ploppen jede Woche neue Anbieter auf, andere verschwinden wieder oder fusionieren. Dabei drängt sich eine Frage immer mehr auf: Schaffen es die Start-ups, irgendwann zu Unternehmen heranzuwachsen, die auch Geld verdienen? Oder werden mit dem Ende der Pandemie auch die Radkurier in ihren bunten Jacken von der Straße verschwinden wie schon vor 20 Jahren Kozmo?

Dass die Zukunft noch nicht gewiss ist, hat zuletzt der Dax-Konzern Delivery Hero erfahren. Binnen eines Jahres schrumpfte der Aktienkurs des Lieferdienstes auf weniger als ein Drittel. Selten war ein Unternehmen im Deutschen Aktienindex derart abgestürzt. Kommt das nun auch auf die anderen Anbieter zu? Erik Maier, Professor an der Handelshochschule Leipzig, glaubt das nicht unbedingt. Aus seiner Sicht hat der Fall von Delivery Hero vor allem mit den enttäuschten Erwartungen von Anlegern zu tun. Grundsätzlich hält er das Geschäftsmodell der Essenslieferdienste für tragfähig. Das habe nicht zuletzt das niederländische Unternehmen Just

Eat Takeaway bewiesen, zu dem die Marke Lieferando zählt. Seit 2019 fährt es in Deutschland Gewinne ein.

Das gelang dem Unternehmen allerdings erst, nachdem es seine Konkurrenten verdrängt oder aufgekauft hatte. 2018 hatte es hierzulande noch Verluste in zweistelliger Millionenhöhe gemacht. Maier erkennt im Wettbewerb der Lieferdienste daher ein "darwinistisches Kapitalismusprinzip". Mit anderen Worten: Es kann nur einen geben, Monopol oder Insolvenz. Die Margen seien für mehrere Anbieter zu gering, das Geschäft funktioniere nur über Masse; Geld für Werbung, um sich gegen Konkurrenten zu behaupten, bleibe ohnehin kaum. Wer sich aber durchsetzt, kann ordentliche Gewinne erzielen. Lieferando erwirtschaftete 2020 in Deutschland einen Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen in Höhe von 125 Millionen Euro, 2021 soll es noch deutlich mehr gewesen sein. Aber Lieferdienst ist nicht gleich Lieferdienst.

## **Bestellungen lassen sich kaum bündeln und lohnen sich oft nicht**

Im Gegensatz zu Essenslieferdiensten wie Lieferando basiert das Geschäftsmodell von Gorillas, Flink und Getir darauf, Supermarktartikel in wenigen Minuten auszuliefern. Dafür müssen Lagerplätze angemietet werden. Zudem lassen sich die Bestellungen kaum bündeln und lohnen sich oft nicht. Daher sieht Maier für sie auf lange Sicht nur eine Chance, wenn sie ihr Geschäftsmodell anpassen.

Eine Möglichkeit sei es, größere Bestellungen auszufahren, was allerdings kaum per Fahrrad zu schaffen wäre. Ein anderer Ansatz könnte darin bestehen, die Preise deutlich zu erhöhen und zu einer Art Kiosk mit Lieferoption zu werden. Ebenfalls könnten die Lieferdienste außer Lebensmitteln auch Medikamente und andere Produkte ausfahren oder sich für Werbung bezahlen lassen, die sie Bestellungen beilegen. Mehr denn je gelte für diese Anbieter jedoch: "Nur nach einer Konsolidierung gibt es überhaupt die Chance darauf, dass mal jemand Geld damit verdient", sagt Maier.

Ohne kräftige Unterstützung wird es allerdings keines der Unternehmen an die Spitze schaffen. Der Treibstoff der Lieferdienste ist das Geld der Investoren, die bereit sind, auf riskante Geschäftsmodelle zu setzen. Die Zeiten dafür stehen eigentlich gut. Laut der Beratungsgesellschaft KPMG floss 2021 weltweit die Rekordsumme von 671 Milliarden Dollar in Start-ups. Unter den Empfängern des Geldsegens waren auch Lieferdienste. Die deutschen Anbieter Flink und Gorillas konnten in ihren vergangenen Finanzierungsrunden 750 beziehungsweise 950 Millionen Dollar einsammeln. Doch nun drückt die Inflation, eine Zinswende steht bevor, und das Geld könnte in Zukunft nicht mehr ganz so üppig fließen. Gehen den Lieferdiensten womöglich bald die Mittel aus?

Das sei gut möglich, meint Andranik Tumasjan, Professor für Management und Digitale Transformation an der Universität Mainz. Das habe aber weniger mit einem schrumpfenden Angebot an Risikokapital zu tun als mit den Unternehmen selbst. Denn Tumasjan glaubt, dass der Risikokapitalmarkt weiterwachsen wird, auch wenn die Stimmung an der Börse bald nicht mehr ganz so grandios sein könnte wie in den vergangenen Jahren. Schließlich gehe es bei Hochrisikogeschäften nicht darum, wie sich die Wirtschaft entwickle, sondern - platt gesagt - um den Erfolg. Ein Beispiel dafür sei Biontech. Die Entwicklung der mRNA-Technologie hätte genauso gut scheitern können, doch sie hat sich in der Corona-Krise bewährt. "Der Nasdaq kann hoch oder runter gehen, aber das Investment in Biontech war für die Wagniskapitalgeber hoch erfolgreich." Die entscheidende Frage sei daher eher, ob Investoren weiterhin glauben, dass die Lieferdienste der nächste logische Schritt in der Evolution des Einkaufens sind. Und daran könne man durchaus Zweifel haben, so Tumasjan. Einerseits wegen der fehlenden Profitabilität der Anbieter, andererseits wegen des umstrittenen Umgangs mit den Fahrern.

## "Krieg der Start-ups" um den schnellen Einkauf

Bislang schaute in die USA, wer wissen wollte, in welche Richtung sich die Gesellschaft entwickelt. Mittlerweile schaut die [New York Times dafür allerdings nach Berlin](#), wo Gorillas im Mai 2020 "den Krieg der Start-ups" um den schnellen Einkauf eingeläutet habe und sich erkennen lasse, welche Arbeitskämpfe da womöglich noch auf New York zukommen. Kein anderer Lieferdienst ließ den Konflikt mit seinen Mitarbeitern derart eskalieren wie Gorillas. Als Fahrer mit Protesten für bessere Arbeitsbedingungen den Betrieb lahmlegten, [feuerte Gorillas kurzerhand](#) mehrere Dutzend Angestellte. Ein riskantes Unterfangen, hatte der Chef von Delivery Hero, Niklas Östberg, doch wenige Tage zuvor noch vom Fahrermangel in Deutschland getwittert.

Für Christoph Schink von der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten ist dieser Mangel hausgemacht: "Wenn das Personal nicht kommt, dann ist vielleicht das Angebot, was ich als Unternehmen mache, nicht gut genug." Die jüngsten Zugeständnisse, die Lieferando machte, reichten zum Beispiel nicht aus. Der Lieferdienst hatte Anfang des Jahres unter anderem bekannt gegeben, seinen Fahrern Räder und Handys bei Bedarf zu stellen - freilich ohne an die große Glocke zu hängen, dass das Bundesarbeitsgericht im November die Lieferdienste dazu verpflichtete. Zuvor hatte Lieferando auch bekannt gegeben, seinen rund 10 000 Fahrern unbefristete Verträge anzubieten, um so einen neuen Branchenstandard zu setzen, wie es vom Unternehmen hieß. Ganz freiwillig sei aber auch das nicht geschehen, sagt Schink. Seine Gewerkschaft habe die Personalabteilung mit Entfristungsklagen überschüttet.

Dabei glaubt Schink, dass sich die Lieferdienste mit besseren Arbeitsbedingungen auch selbst einen Gefallen tun würden, und führt ein Beispiel aus der Fast-Food-Branche an. Seit 2007 befindet sich McDonalds in einem Tarifvertrag und könne mit sozialer Absicherung, festen Ge-

haltsstufen und Karrierechancen um Mitarbeiter werben. Außerdem schütze der Konzern damit sein wichtigstes Gut: die eigene Marke. Die hat bei manchen Lieferdiensten schon ganz schön gelitten. Und: McDonalds gibt es seit mehr als 70 Jahren. Das kann man von keinem Lieferdienst behaupten.

---

Bestens informiert mit SZ Plus – 4 Wochen kostenlos zur Probe lesen. Jetzt bestellen unter: [www.sz.de/szplus-testen](http://www.sz.de/szplus-testen)

---

URL: [www.sz.de/1.5534954](http://www.sz.de/1.5534954)

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: SZ/mri

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an [syndication@sueddeutsche.de](mailto:syndication@sueddeutsche.de).