



HAL
open science

Lebensmittelschnelllieferdienste: ein Geschäftsmodell mit langfristiger Zukunftsperspektive?

Philippe Meyer

► **To cite this version:**

Philippe Meyer. Lebensmittelschnelllieferdienste: ein Geschäftsmodell mit langfristiger Zukunftsperspektive?. Humanities and Social Sciences. 2022. dumas-04273301

HAL Id: dumas-04273301

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04273301v1>

Submitted on 7 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

MASTERARBEIT

Internationales und Interkulturelles Management M2i

Lebensmittelschnelllieferdienste - ein Geschäftsmodell mit langfristiger Zukunftsperspektive?

vorgelegt von

Philippe Meyer

Matrikelnummer 34000280

lippel.meyer@gmail.com

betreut von

Dr. Anne-Marie Pailhès

Abgabe:

3. Mai 2022

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Geschichte und Entwicklung	3
2.1 Die ersten Lieferdienste	3
2.2 Die Entwicklung der wichtigsten deutschen Blitzlieferdienste	4
3. Mehrwert und neue Bedürfnisse	8
3.1 Vorteile für Verbraucher, Gesellschaft und Wirtschaft	8
3.2 Reaktionen auf neues Konsumverhalten	10
4. Geschäftsstrategien	12
4.1 Marketing	12
4.2 Weitere Strategien zur Kundenbindung	16
5. Arbeitsbedingungen	19
5.1 Kritik durch Mitarbeiter	19
5.2 Der Status der freien Mitarbeiter	20
6. Nachhaltigkeit	23
6.1 Die Ökobilanz der Blitzlieferdienste	23
6.2 Lebensmittellieferdienste mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit	26
7. Die Lage in Frankreich	30
7.1 Vom Drive-In zum Quick Commerce	30
7.2 Situation der Blitzlieferdienste und Kritik	32
8. Fazit	37
9. Résumé	40
Quellen	42

1. Einleitung

Ob für das Kuchenbacken eine Zutat fehlt oder für das abendliche Fußballmatch vor dem Fernseher kein Bier mehr im Haus ist – die schnelle und problemlose Lösung für solche und ähnliche Situationen versprechen die Lebensmittelschnelllieferdienste, die seit wenigen Jahren in Deutschland wie in vielen anderen Ländern einen regelrechten Boom erleben. Erklärtes Ziel dieser Blitzlieferdienste ist es, dem Kunden die bestellte Ware innerhalb von 15 oder sogar zehn Minuten durch Kurierfahrer vor die Haustür zu liefern. Angeboten wird ein ständig wachsendes Sortiment an Supermarktprodukten, weshalb die 10-Minuten-Lieferdienste auch als schnelle Online-Supermärkte bezeichnet werden. Die Artikel werden dabei zu Supermarktpreisen verkauft; meist gibt es keinen Mindestbestellwert und nur geringe Lieferkosten. Bestellen kann man bequem im Internet, ob über die Website der Anbieter oder die entsprechende App.

Es handelt sich dabei nicht um die seit längerem bekannten Lieferdienste verzehrfertiger Speisen, welche Pizza, Sushi oder sonstige Mahlzeiten ins Haus bringen, sondern Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind die neueren Lieferdienste, die mit äußerst kurzen Lieferzeiten Supermarktware zum Konsumenten bringen. Es geht also um ein Marktsegment, das in erster Linie Lebensmittel und Getränke sowie in geringerem Maße weitere Supermarktprodukte wie etwa Haushaltswaren umfasst.

Bereits 2020, als in Deutschland die ersten Start-ups des sogenannten Quick Commerce gegründet werden, kommt es sehr schnell zu einem echten Hype um die Blitzlieferdienste, die mit massiver Werbung auf sich aufmerksam machen und von Anfang an ein rasantes Wachstum erfahren. Dabei spielt nicht zuletzt die Corona-Pandemie eine wichtige Rolle, denn die zu der Zeit eingeführten Regeln und Hygienemaßnahmen, die Angst der Konsumenten vor Ansteckung in den Geschäften sowie die damals geltenden Ausgangs- und Kontaktbeschränkungen fördern verständlicherweise generell den E-Commerce und damit auch die neuartigen Lebensmittelschnelllieferdienste. Der Quick Commerce wird innerhalb von wenigen Monaten ein hart umkämpfter Markt mit einer Vielzahl von Wettbewerbern. Durch gewaltiges Marketing, insbesondere in Form von großflächigen Plakatkampagnen in deutschen Großstädten, sind die aufstrebenden Start-ups im Bewusstsein der urbanen Bevölkerung zunehmend präsent. Gerade in der Zielgruppe der jungen, modernen, städtischen Verbraucher machen sich die Jungunternehmen Gorillas, Flink, Getir und weitere Wettbewerber schnell einen Namen. Auch große Investoren werden angelockt und lassen zum Teil gewaltige Summen in die neuen Start-ups fließen.

Doch bald schon kommen Zweifel auf, ob sich die jungen Firmen angesichts der zahlreichen Konkurrenten halten und dauerhaft erfolgreich sein können. Und ganz allgemein stellt sich die Frage, ob das Geschäftsmodell der Lebensmittelschnelllieferdienste nur einen kurzen Höhenflug erlebt oder ob es sich tatsächlich um ein vielversprechendes, solides und nachhaltiges Konzept handelt, das in der Lage ist, die Lebensmittelbranche dauerhaft zu prägen und entscheidend zu erneuern. Tatsächlich werden die Zukunftsaussichten des Quick Commerce sehr unterschiedlich eingeschätzt. Sowohl die Geschäftsführer als auch die Investoren zeigen sich äußerst optimistisch, sind ganz auf Wachstum und Expansion ausgerichtet und glauben an einen dauerhaften Wandel der Konsumgewohnheiten mit besten Perspektiven für die schnellen Lieferdienste. Dagegen warnen Kritiker vor einem kurzzeitigen und trügerischen Erfolg und geben zu bedenken, dass immense Kapitalmengen in die Start-ups gepumpt werden, obwohl diese bisher noch defizitär sind und rote Zahlen schreiben. Andere Marktbeobachter sind sich unschlüssig, wie sich der Quick Commerce entwickeln wird. Einerseits gibt es noch Nischen und damit Marktpotenzial durch Spezialisierung auf bestimmte Konsumentenbedürfnisse. Auch ist zu bedenken, dass der Lebensmittel- und Getränkehandel in Deutschland einen Jahresumsatz von insgesamt etwa 204 Milliarden Euro macht, dabei bisher aber nur 2 % der Erlöse durch Online-Handel erfolgen.¹ Dies bietet dem E-Commerce und damit auch den Blitzlieferdiensten ein beträchtliches Wachstumspotenzial. Andererseits ist momentan schwer abzuschätzen, inwiefern die Corona-Pandemie einen flüchtigen Erfolg begünstigt hat, der nicht dauerhaft fortbestehen kann.

Um die Zukunftsperspektiven der Lebensmittelschnelllieferdienste in Deutschland differenzierter einschätzen zu können, sollen in der vorliegenden Arbeit mehrere relevante Punkte näher untersucht werden. So werden nach einer Betrachtung der Geschichte und Entwicklung der Lieferdienste die Aspekte des Mehrwerts und des Nutzens für den Verbraucher sowie neue Konsumentengewohnheiten beleuchtet. Anschließend erfolgt eine Analyse der Geschäftsstrategien, insbesondere der Werbung sowie sonstiger Möglichkeiten der Kundenbindung, die für einen langfristigen Erfolg unerlässlich sind. Ein weiteres wichtiges Thema sind die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter, vor allem der Kurierfahrer, deren Situation mehrfach für Negativschlagzeilen sorgte und dazu führte, dass einige Lieferdienstunternehmen starker Kritik ausgesetzt waren und sind. Ebenfalls entscheidend

¹ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](#)

für dauerhafte positive Zukunftsperspektiven ist das Kriterium der Nachhaltigkeit, das in einem weiteren Teil dieser Arbeit geprüft wird. Und schließlich erfolgt eine vergleichende Betrachtung der Situation in Frankreich.

2. Geschichte und Entwicklung

2.1 Die ersten Lieferdienste

Die Idee der Essenslieferung ist bei weitem nicht neu. So haben Archäologen herausgefunden, dass bereits in der Bronzezeit den Handwerkern und Bergleuten einer Kupfermine in Österreich küchenfertiges Getreide bzw. vorgekochte Speisen geliefert wurden.² Man könnte also von einem prähistorischen Lieferdienst für Lebensmittel und Convenience Food sprechen. Die erste Außerhauslieferung einer Pizza geht wohl, laut einer Anekdote aus Italien, auf das Jahr 1889 zurück, als sich König Umberto I. und Königin Margherita von Savoyen in Neapel vom besten Pizzabäcker der Stadt eine Pizza in den herrschaftlichen Palast bringen ließen.³ Doch als eigentlicher Pionier der heute so beliebten Pizza-Lieferdienste ist wohl die amerikanische Kette Domino's anzusehen, deren erste Filiale 1960 im Bundesstaat Michigan eröffnet wurde.⁴

Hingegen gehen die schnellen Lebensmittellieferdienste, die Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit sind, auf das amerikanische Unternehmen Gopuff⁵ zurück, das 2013 von Yakir Gola und Rafael Ilishayev in Pennsylvania gegründet wurde. Die beiden Gründer, die damals noch Studenten waren, verwirklichten durch ihr Start-up eine völlig neue Geschäftsidee, nämlich die schnelle Lieferung von Supermarktprodukten, die man über die Gopuff-App oder auch auf der Website bestellen kann. Entsprechend dem Slogan „*Daily essentials delivered in minutes*“⁶ befinden sich im Gopuff-Sortiment von Anfang an Artikel des täglichen Bedarfs, also vor allem Lebensmittel, Getränke, Haushalts- und Hygieneprodukte, später auch Alkohol. Sie werden zu durchaus konkurrenzfähigen Preisen, für eine nur geringe Liefergebühr und ohne Mindestbestellwert bis vor die Haustür

² Anonym: „Bronzezeitliche Lieferdienst brachte Bergleuten Porridge-Basis“, *Südoschweiz* (24.03.2021), <https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/2021-03-24/bronzezeitliche-lieferdienst-brachte-bergleuten-porridge-basis>

³ Anonym: „Kleine Geschichte der Außer-Haus-Lieferung der Pizza“, *Food-Monitor* (15.04.2015), <https://www.food-monitor.de/2015/04/kleine-geschichte-der-ausser-haus-lieferung-der-pizza/>

⁴ Anonym: „Mit 500 Dollar zum Weltmarktführer“, *Domino's*, <https://www.dominos.de/%C3%BCber-domino-s/unternehmen/geschichte>

⁵ Website Gopuff, <https://gopuff.com/go/>

⁶ Website Gopuff, <https://gopuff.com/go>

gebracht. Dass diese Waren bis spät abends oder sogar rund um die Uhr innerhalb kürzester Zeit geliefert werden können, beruht auf dem logistischen System der Microfulfillment-Center. Dabei handelt es sich um zahlreiche kleine Warenlager in Gegenden mit großer Bevölkerungsdichte, von denen aus Fahrradkuriere die Kunden im näheren Umkreis innerhalb weniger Minuten beliefern können. Damit hatte Gopuff das innovative Geschäftsmodell der Blitzlieferdienste geschaffen, das aufgrund seines großen Erfolgs schon bald viele Nachahmer fand. Bereits 2015 zog der türkische Unternehmer Nazım Salur nach und gründete in Istanbul den Lieferdienst Getir⁷. Sowohl Gopuff als auch Getir expandierten schnell und lösten in Europa eine Welle von Neugründungen aus. So entstanden in den Jahren 2020 und 2021 zahlreiche Blitzlieferdienste⁸: Fancy⁹, Weezy¹⁰, Dija¹¹, Jiffy¹² und Zapp¹³ in London, Gorillas¹⁴ und Flink¹⁵ in Berlin und Cajoo¹⁶ in Paris.

2.2 Die Entwicklung der wichtigsten deutschen Blitzlieferdienste

Die ersten deutschen Blitzlieferdienste waren also die beiden Berliner Anbieter Gorillas und Flink, zwei Konkurrenten, die in Deutschland auf dem hart umkämpften Markt des Quick Commerce bis zum heutigen Tag als führend angesehen werden.

Mit der Gründung von Gorillas und dem Slogan „Schneller als du“ bringt CEO Kağan Sümer im März 2020 den Quick Commerce nach Deutschland.¹⁷ Nach dem Vorbild von Gopuff, mit dem logistischen Prinzip flächendeckender Microfulfillment-Center und durch die jederzeit abrufbereiten Fahrradkuriere gelingt es dem Start-up von Anfang an und bis heute, das Werbeversprechen „Wir liefern deinen Einkauf in Minuten“ tatsächlich einzuhalten. Der „On-Demand-Delivery-Dienst“, wie der Anbieter sich selbst nennt, punktet beim Konsumenten durch eine maximale Lieferzeit von 10 Minuten und hat mit diesem Konzept auf Anhieb Erfolg. Im Sortiment befinden sich inzwischen über tausend

⁷ Website Getir, <https://getir.com/de/>

⁸ Schäfer, René u.a.: „Der Kampf um die Vormachtstellung der minutenschnellen Lieferdienste hat gerade erst begonnen“, Hy, [Der Kampf um die Vormachtstellung der minutenschnellen Lieferdienste hat gerade erst begonnen - hy - the Axel Springer Consulting Group](#)

⁹ Website Fancy, <https://www.fancyapp.live/>

¹⁰ Website Crunchbase, <https://www.crunchbase.com/organization/weezy>

¹¹ Website Crunchbase, <https://www.crunchbase.com/organization/dija>

¹² Website Jiffy, <https://jiffygrocery.co.uk/>

¹³ Website Zapp, <https://tryzapp.com/>

¹⁴ Website Gorillas, <https://gorillas.io/de>

¹⁵ Website Flink, <https://www.goflink.com/de-DE/>

¹⁶ Website Cajoo, <https://www.cajoo.eu/>

¹⁷ Website Gorillas, <https://gorillas.io/de>

Supermarktprodukte zu Supermarktpreisen, die online, etwa mit dem Smartphone, bestellt werden können. Die Liefergebühr beträgt 1,80 Euro; einen Mindestbestellwert gibt es nicht. Die Expansion der Firma erfolgt ungewöhnlich schnell. Während das Liefergebiet von Gorillas anfangs nur einige Teile des Stadtgebiets von Berlin umfasst, ist die junge Firma nach nur zehn Monaten bereits in zwölf Städten vertreten, darunter auch Amsterdam und London. Heute beliefert Gorillas 63 Städte in acht Ländern; neben Deutschland sind das die Niederlande, Frankreich, Italien, das Vereinigte Königreich, Spanien, Belgien und Dänemark. Das rasante Wachstum dieses Start-ups ist in Deutschland beispiellos: Bereits Ende März 2021, also nur etwa ein Jahr nach der Gründung und nur neun Monate nach dem ersten Lieferauftrag, wird Gorillas mit einem Marktwert von über einer Milliarde Euro bewertet. Damit gelingt dem jungen Unternehmen der Aufstieg zum Unicorn so schnell wie keinem anderen deutschen Start-up je zuvor.¹⁸ Eine weitere Expansion, auch auf den US-amerikanischen Markt, ist laut CEO Kağan Sümer in Planung und soll mit einer zeitnahen Eröffnung einer Filiale in New York beginnen. Ob dies gelingt und tatsächlich durchgeführt wird, bleibt abzuwarten. Fest steht jedoch, dass Gorillas hochrangige Investoren hinter sich hat, die das extreme Wachstum des Start-ups durch massive Finanzierung ermöglichen. Dabei gehen die Kapitalgeber mit viel Optimismus eine riskante Wette ein, denn man darf nicht außer Acht lassen, dass die Blitzlieferdienste bislang nach wie vor unrentabel sind und Verlustgeschäfte machen. Doch die Investoren geben sich nicht nur zuversichtlich, sondern geradezu begeistert, vertrauen auf ein hohes Marktpotenzial und sind bereit, die jungen Unternehmen mit zum Teil außergewöhnlich hohen Summen zu unterstützen. Zu diesen Geldgebern gehören insbesondere der deutsche Anleger Atlantic Food Labs Berlin¹⁹, der New Yorker Investment Manager Coatue²⁰, der chinesische Tech-Konzern Tencent²¹, die Private-Equity-Firma DST Global²² sowie Greenoaks²³, Fifth Wall²⁴ und Discovery Ventures²⁵. Nachdem Atlantic Food Labs als Seedinvestor bereits im Sommer 2020 in das neue Start-up investiert, geben Coatue und DST Global im Dezember 2020 weitere 36 Millionen Euro hinzu. Im März 2021 kommt es dann zu einer außergewöhnlich hohen

¹⁸ Hüsing, Alexander: „5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte“, *Deutsche Startups* (26.03.2021), [5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte - deutsche-startups.de](#)

¹⁹ Website Food Labs, <https://www.foodlabs.com/>

²⁰ Website Coatue, <http://www.coatue.com/>

²¹ Website Tencent, <https://www.tencent.com/en-us/>

²² Website DST Global, <https://dst-global.com/>

²³ Website Greenoaks, <https://www.greenoaks.com/>

²⁴ Website Fifth Wall, <https://fifthwall.com/>

²⁵ Website Discovery Ventures, <https://discovery.vc/>

Finanzierungsrunde, bei der oben genannte Anleger insgesamt umgerechnet rund 245 Millionen Euro investieren und Gorillas damit zum Unicorn-Status verhelfen.²⁶ Doch die Euphorie der Investoren ist damit nicht zu Ende. Bereits im August 2021 fließt neues Kapital in das Unternehmen, diesmal eine Rekordsumme von fast einer Milliarde US-Dollar. Davon stammen umgerechnet rund 200 Millionen Euro vom US-Lieferdienst Delivery Hero²⁷, der nun mit acht Prozent am Unternehmen beteiligt ist. Gorillas erreicht durch diese Investmentrunde eine Marktbewertung von 2,1 Milliarden US-Dollar.²⁸

Der Anbieter Flink, der als stärkster Konkurrent von Gorillas auf dem deutschen Markt anzusehen ist, liefert aktuell in 46 großen und mittelgroßen deutschen Städten aus und hat darüber hinaus Standorte in den Niederlanden, in Frankreich und in Österreich.²⁹ Auch Flink wird von namhaften Investoren unterstützt. Bereits bei der Gründung Ende 2020 kann das Start-up beim Berliner Anleger Cherry Ventures³⁰ und dem Early Stage Investor Northzone³¹ 10 Millionen Euro einsammeln.³² Im März 2021 stecken Target Global³³, Northzone, Cherry Ventures und TriplePoint³⁴ umgerechnet weitere 48 Millionen Euro in den schnellen Lieferdienst. Die größte Finanzierungsrunde jedoch findet Ende 2021 statt. So teilt das Unternehmen im Dezember 2021 mit, dass mehrere Kapitalgeber, allen voran der US-amerikanische Lieferservice DoorDash³⁵, der Investor Mubadala Capital³⁶ mit Sitz in den Vereinigten Arabischen Emiraten sowie die deutsche Rewe-Gruppe³⁷ insgesamt 750 Millionen US-Dollar, also umgerechnet etwa 690 Millionen Euro, in die Expansion des Blitzlieferdienstes investieren.

²⁶ Ksienryzk, Lisa: „Exklusiv: Gorillas steigt mit 245-Millionen-Runde zum Unicorn auf“, *Business Insider* (31.03.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-tencent-unicorn-c/>

²⁷ Website *Delivery Hero*, <https://www.deliveryhero.com/about/>

²⁸ Anonym: „Delivery Hero steigt bei Gorillas ein“, *Manager Magazin* (19.10.2021), [Delivery Hero investiert 200 Millionen Euro in Gorillas - manager magazin \(manager-magazin.de\)](https://www.manager-magazin.de/unternehmen/food/delivery-hero-investiert-200-millionen-euro-in-gorillas)

²⁹ Schmitz, Oliver: „Lieferservice Flink wächst weiter – und startet jetzt auch in Österreich“, *24 Rhein* (14.10.2021), <https://www.24rhein.de/leben-im-westen/shopping/lieferservice-flink-expansion-wachstum-start-oesterreich-wien-liefergebiete-sortiment-lieferdienst-rewe-91051700.html>

³⁰ Website *Cherry Ventures*, <https://www.cherry.vc/>

³¹ Website *Northzone*, <https://northzone.com/>

³² Hüsing, Alexander: „5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte“, *Deutsche Startups* (26.03.2021), [5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte - deutsche-startups.de](https://www.deutsche-startups.de/5-dinge-die-jeder-ueber-das-ganz-schnelle-unicorn-gorillas-wissen-sollte)

³³ Website *Target Global*, <https://www.targetglobal.vc/>

³⁴ Website *TriplePoint*, <https://www.triplepointcapital.com/>

³⁵ Website *Doordash*, <https://www.doordash.com/>

³⁶ Website *Mubadala Capital*, <https://www.mubadala.com/>

³⁷ Website *Rewe Group*, <https://www.rewe-group.com/de/>

Damit sind die beiden größten deutschen Wettbewerber Gorillas und Flink beim Rennen um die Marktführung dicht beieinander. Beide Schnelllieferdienste liegen bei ihrer Pre-Money-Bewertung, also bei der Unternehmensbewertung vor der letzten großen Investmentrunde, gleichauf, nämlich jeweils bei 2,1 Milliarden US-Dollar. Dennoch bezeichnet sich der Anbieter Flink, der nach eigenen Angaben bis zu zehn Millionen Konsumenten bedienen kann, zumindest dort, wo er seine Märkte am stärksten ausgebaut hat, als Marktführer. Er begründet dies mit höheren Zahlen sowohl bei den Downloads seiner Bestell-App als auch bei den aktiven Nutzern dieser App.³⁸ Allerdings wird Gorillas von vielen objektiven Betrachtern aufgrund seiner stärkeren Expansion und größeren internationalen Reichweite sowie durch seinen stetig steigenden Umsatz weiterhin als größter deutscher Anbieter betrachtet.³⁹ Im Sommer 2021 schlägt Delivery-Hero-Chef Niklas Östberg, der an beiden Unternehmen als Großinvestor beteiligt ist, eine Fusion der beiden Konkurrenten vor, was die unbestrittene Vormachtstellung auf dem deutschen Markt bedeuten würde. Diese Idee wird aber zum Zeitpunkt der massiven Beteiligung des US-Lieferdienstes Doordash bei Flink wieder verworfen⁴⁰, so dass der Konkurrenzkampf zwischen den beiden Wettbewerbern unvermindert fortgeführt wird.

Ein weiterer wichtiger 10-Minuten-Lieferdienst auf dem deutschen Markt ist der türkische Anbieter Getir. Darüber hinaus sind die beiden deutschen Wettbewerber Bring⁴¹ und Knuspr⁴² sowie der Getränkelieferdienst Flaschenpost⁴³ zu nennen. So schnell wie Gorillas, Flink und Getir sind Bring und Knuspr allerdings nicht. Bring verspricht eine Lieferung innerhalb von 30 Minuten, während Knuspr, der sich selbst als Supermarkt und Hofladen für den Wocheneinkauf bezeichnet, innerhalb von drei Stunden liefert. Flaschenpost bringt vor allem Getränke, aber auch Lebensmittel und Haushaltsprodukte innerhalb von 120 Minuten und trägt die schweren Getränkekästen dabei bis an die Wohnungstür, auch in höhere Etagen. Eine Kombination aus Lieferdienst verzehrfertiger Speisen und Online-

³⁸ Kluge, Christoph: „Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren“, *Der Tagesspiegel* (10.12.2021), [Mehr Nutzer als Gorillas: Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren - Wirtschaft - Tagesspiegel](#)

³⁹ Anonym: „Delivery Hero steigt bei Gorillas ein“, *Manager Magazin* (19.10.2021), <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/tech/delivery-hero-fuehrt-milliardeninvestment-in-gorillas-an-a-aa9e39bb-574b-44f6-9121-468a34ec4ff3>

⁴⁰ Kluge, Christoph: „Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren“, *Der Tagesspiegel* (10.12.2021), [Mehr Nutzer als Gorillas: Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren - Wirtschaft - Tagesspiegel](#)

⁴¹ Website Bring, <https://www.bring.de/>

⁴² Website Knuspr, <https://www.knuspr.de/herzlich-willkommen?ftuVariant=welcomeA1>

⁴³ Website Flaschenpost, <https://www.flaschenpost.de/>

Supermarkt bietet der zu Delivery Hero gehörige Anbieter Foodpanda Germany⁴⁴. Eine zeitnahe Eroberung des deutschen Marktes durch den US-Pionier Gopuff ist in Vorbereitung.⁴⁵

3. Mehrwert und neue Bedürfnisse

3.1 Vorteile für Verbraucher, Gesellschaft und Wirtschaft

Bei der Frage nach dem Mehrwert, den die Blitzlieferdienste dem Verbraucher bringen, liegt es nahe, dass man zunächst an den Aspekt der Bequemlichkeit denkt. Selbstverständlich kann es für den Konsumenten angenehm und von Vorteil sein, dass sich der Weg zum Supermarkt oder gar zu mehreren Geschäften erübrigt. Wenn die Fahrt zum Laden überflüssig wird, spart man sich Zeit, Kraft und Geld, und wenn es dazu führt, dass lange Autofahrten wegfallen, schont dies darüber hinaus die Umwelt. Auch die lästige Parkplatzsuche und das lange Warten an der Kasse fallen weg. Zudem müssen schwere Einkäufe nicht selbst getragen werden. Die Bestellung erfolgt online von zu Hause, auf der Website des Lieferdienstes oder durch benutzerfreundliche Apps, bei Bedarf auch problemlos von unterwegs aus mit dem Smartphone. Zusätzlich tritt gerade bei den 10-Minuten-Lieferdiensten der spontane, ungeplante Einkauf einzelner Produkte in den Vordergrund. Die genaue und vorausschauende Organisation verliert an Bedeutung. Fehlt etwas oder ergibt sich überraschend ein besonderer Anlass, so wird dem Verbraucher die betreffende Ware zu fast jeder Uhrzeit in kürzester Zeit ins Haus gebracht. Für bestimmte Personengruppen, wie etwa Senioren, Menschen mit Behinderung, aber auch für Eltern, insbesondere wenn sie alleinerziehend sind, oder für Berufstätige mit langen oder ungünstigen Arbeitszeiten ergibt sich hier ein echter, leicht nachvollziehbarer Mehrwert.

Dabei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass viele Aspekte des Quick Commerce über den vordergründigen Vorteil der Bequemlichkeit und Zeitersparnis hinausgehen. So bieten die Schnelllieferdienste beispielsweise oft neue und junge Marken an, die sich noch nicht im Sortiment der Supermärkte befinden.⁴⁶ Dies kommt sowohl dem Verbraucher zugute, der in der App nach Unbekanntem stöbern und nach Belieben neue Waren ausprobieren

⁴⁴ Website Foodpanda, <https://www.foodpanda.de/en/?r=1>

⁴⁵ Schwär, Hannah: „Auch Gopuff greift in Deutschland an“, *n-tv* (09.08.2021), <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Auch-Gopuff-greift-in-Deutschland-an-article22728119.html>

⁴⁶ Muttenthaler, Lukas: „Wie sinnvoll ist das Geschäftsmodell der 15-Minuten Lieferdienste?“, *Hy*, [Wie sinnvoll ist das Geschäftsmodell der 15-Minuten Lieferdienste? - hy - the Axel Springer Consulting Group](#)

kann, als auch den Anbietern der neuen Marken, die auf diese Weise sichtbar werden und somit eine besondere Chance bekommen. Oft handelt es sich bei den angebotenen Artikeln um hochwertige lokale Produkte, die durch die Aufnahme ins Angebot der Lieferdienste eine größere Reichweite erlangen. Darüber hinaus kann der Quick Commerce mit seinem innovativen Konzept insgesamt zu einer Weiterentwicklung der Lebensmittelbranche führen. Denn erstens wird durch den E-Commerce die häufig und nachdrücklich geforderte Digitalisierung vorangetrieben. Und außerdem werden die traditionellen Supermärkte gezwungen zu reflektieren, inwiefern ihr standortbasiertes Geschäftsmodell, gerade in Großstädten, noch zeitgemäß ist und welche Neuerungen zur Schaffung eines bedarfsgerechten und modernen Serviceangebots nötig wären. Ein solcher Wettbewerb würde der Industrie, aber natürlich auch dem Verbraucher zugutekommen.

Da für den Einkauf nicht nur in ländlicheren Gegenden, sondern auch in Innenstädten häufig noch auf das Auto zurückgegriffen wird, können die Schnelllieferdienste durchaus dazu beitragen, dass das Verkehrsaufkommen reduziert wird. Dadurch verringern sich nicht nur Lärm und Hektik in den Städten, sondern auch die Umweltbelastung durch CO₂-Emissionen. Dass durch die E-Bikes der Kurierfahrer deutlich mehr Fahrräder unterwegs sind, muss nicht als Nachteil angesehen werden. Denn gerade der dadurch notwendige Ausbau der Fahrradinfrastruktur durch mehr Radwege, aber auch durch verbesserte Radwege, verhilft den Städten zu einer sinnvollen und bewohnerfreundlichen Modernisierung.

Auch das Problem der Lebensmittelverschwendung kann durch die Blitzlieferdienste verringert werden. Beim Großeinkauf im Supermarkt neigen viele Konsumenten dazu, auf Vorrat, zur Sicherheit und für alle Fälle das eine oder andere Produkt zu viel zu kaufen, das dann letztlich doch nicht benötigt und weggeworfen wird. Hingegen führt das Prinzip der spontanen Bestellung dazu, dass der Kunde sich nur einzelne Artikel liefern lässt, die er in dem Moment tatsächlich braucht. Überflüssige Sicherheitskäufe werden durch den Service der Lieferdienste unnötig. Aber auch die Lebensmittelverschwendung der Supermärkte selbst, die seit langem extreme Ausmaße angenommen hat, fällt bei den Blitzlieferdiensten deutlich geringer aus. Während die traditionellen Lebensmittelgeschäfte täglich hohe Mengen an Lebensmitteln entsorgen, lassen sich bei den Lieferdiensten die Bestände der kleinen Warenlager viel genauer kontrollieren. Erstens kommt es durch die Microfulfillment-Center zu einem weitaus höheren Produktumschlag als in den großen Lebensmittelgeschäften. Und zweitens wird der Warenbestand durch eine genaue

Nachfrageanalyse nahezu perfekt zusammengestellt, so dass Verluste durch Entsorgung auf ein Minimum reduziert werden.

3.2 Reaktionen auf neues Konsumverhalten

Um sich gute Zukunftsaussichten zu sichern, ist es für die Blitzlieferdienste unerlässlich, die Entwicklung des Konsumverhaltens im Blick zu behalten und vorausschauend auf veränderte Bedürfnisse, Wünsche und Gewohnheiten der Verbraucher zu reagieren.

Der Mehrwert der Bequemlichkeit und Zeitersparnis ist eine Antwort auf die Schnelllebigkeit unserer Zeit und auf das Bedürfnis des Konsumenten, Stress und Hektik zu reduzieren. Nach einem langen Arbeitstag besteht der Wunsch, die verbleibende Freizeit für Hobbys wie Sport, für kulturelle Unternehmungen, zur Entspannung oder aber für die Familie zu nutzen. Der Eindruck von Überlastung und Zeitmangel wird dabei oft durch die zweifache Berufstätigkeit in einer Partnerschaft, auch durch die häufige Doppelbelastung mit Beruf und Kindererziehung oder aber durch die große Anzahl alleinerziehender Mütter und Väter noch verstärkt. Zeitgemäße Schlagwörter wie Work-Life-Balance oder Quality-Time weisen darauf hin, dass viel Wert auf Freizeit gelegt wird, dass Zeit allgemein als kostbar und als Kriterium für Lebensqualität angesehen wird. Diese Entwicklung ist generell zu beobachten, trifft jedoch in besonderem Maße auf die Personengruppe der jungen, berufstätigen, städtischen und eher finanzstarken Konsumentinnen und Konsumenten zu. Und tatsächlich bildet gerade diese Klientel bisher die Hauptzielgruppe des Quick Commerce. Zeitmangel sowie eine gewisse Vernachlässigung der häuslichen Arbeiten und eine geringere Bereitschaft, die Haushaltsaufgaben sorgfältig zu planen und vorausschauend zu organisieren, führen dazu, dass die Möglichkeit des bequemen, schnellen und kurz entschlossenen Spontankaufs durch eine Bestellung bei den 10-Minuten-Lieferdiensten von vielen sehr gern angenommen wird.

Dass das Prinzip des E-Commerce dem Trend der Zeit und den Bedürfnissen des Konsumenten entspricht, zeigt sich schon seit vielen Jahren durch die Beliebtheit von Online-Versandhäusern, bei denen der gesamte Kaufvorgang elektronisch abläuft. Allen voran ist hier das 1994 in den USA gegründete Unternehmen Amazon⁴⁷ zu nennen, das internationaler Marktführer ist, aber aufgrund des erfolgreichen Konzepts zahlreiche Konkurrenten hat. Auch im Lebensmittelbereich zeigen die traditionellen und fest

⁴⁷ Website Amazon, <https://www.amazon.com/>

etablierten Supermarktketten durch langsame Lieferdienste mit Liefertermin, dass die Warenlieferung einem echten Bedürfnis des Kunden entspricht. So gibt es zum Beispiel seit 1997 den Edeka-Lieferdienst Bringmeister⁴⁸ und seit 2011 den Rewe-Onlineshop⁴⁹. Und der durchschlagende Erfolg des Quick Commerce zeigt sich durch Gopuff bereits seit 2013. Dennoch ist offensichtlich, dass die Corona-Pandemie seit März 2020 dem Online-Handel und den Lieferdiensten aus leicht nachvollziehbaren Gründen zu einem gewaltigen Schub verholfen hat. Die mehrfachen Lockdowns und die damit verbundenen Geschäftsschließungen, eine Situation, die von Isolation und Quarantäne geprägt war, die Hygiene- und Abstandsregeln, die Maskenpflicht sowie die Begrenzung der Personenzahl in öffentlichen Gebäuden machten das Einkaufen in Geschäften entweder unmöglich oder höchst unangenehm. Die Verbraucher wollten Kontakte zu anderen, noch dazu in geschlossenen Räumen, möglichst vermeiden, um sich selbst und Angehörige zu schützen. Und so führte die Angst vor Ansteckung, insbesondere zu Beginn der Corona-Krise, bei vielen Menschen dazu, dass sie nur ungern in Geschäfte gingen. Die Folge dieser Ausnahmesituation war, dass immer mehr Konsumenten den Online-Handel für sich entdeckten, und es erscheint naheliegend und plausibel, dass diese neuen Einkaufsgewohnheiten zu einem guten Teil auch nach der Corona-Zeit beibehalten werden. Davon abgesehen sind die modernen Konsumgewohnheiten von einem starken Bedürfnis nach einer bewussten, gesunden, achtsamen und nachhaltigen Lebensweise geprägt. Dies führt zu einer besonderen Nachfrage nach biologischen, saisonalen und lokalen Lebensmitteln sowie nach vegetarischen und veganen Artikeln. Ebenso wird auf nachhaltige Produktion und auf Müllvermeidung geachtet. Um langfristig bestehen zu können, ist es unerlässlich, dass diese Kundenerwartungen von den schnellen Lieferdiensten berücksichtigt werden. Ebenso ist in Bezug auf das sich verändernde Verbraucherverhalten vom Quick Commerce darauf zu achten, dass auch Senioren inzwischen zunehmend auf das Internet zurückgreifen. Das Alter der Internetnutzer verschiebt sich nach oben. Und gerade ältere Menschen, die durch eingeschränkte Mobilität durch die Schnelllieferdienste von einem echten Mehrwert profitieren können, sollten in den Zielgruppen vermehrt Beachtung finden.

⁴⁸ Website Edeka, <https://www.edeka.de/services/online-supermarkt/bringmeister.jsp#:~:text=Seit%201997%20liefert%20Ihnen%20Bringmeister,in%20Berlin%2C%20Potsdam%20und%20M%C3%BCnchen.>

⁴⁹ Website Rewe, <https://shop.rewe.de/>

4. Geschäftsstrategien

4.1 Marketing

Gerade der rasante Anstieg der Lebensmittel- und Getränkelieferdienste wirft die Frage auf, wie sich die einzelnen Unternehmen auf dem schnell wachsenden Markt behaupten werden, wodurch sie sich von der Konkurrenz abheben können und wie ihre Überlebenschancen und Zukunftsaussichten angesichts der zahlreichen und starken Mitstreiter auf längere Sicht zu bewerten sind.

Wichtig ist hierbei in erster Linie die richtige und effiziente Marketingstrategie. Und tatsächlich fällt die massive und allgegenwärtige Werbung der Lebensmittelschnelllieferdienste auf, wodurch leicht zu erkennen ist, wie sehr die Firmen damit beschäftigt sind, ihre Marke auszubauen, ihr Image zu pflegen und sich durch ein aufwändiges Branding von den konkurrierenden Unternehmen abzuheben.⁵⁰ So sieht man in den Städten die urbane Werbung der Schnelllieferdienste mit großflächigen Plakaten und den Dauer-Werbeslogans, mit denen die Wettbewerber ihr vorrangiges und grundlegendes Prinzip der minutenschnellen Lieferung unterstreichen, etwa „Flink“ Geliefert in 10 Minuten.“ oder „Gorillas. Faster than you“.⁵¹ Dazu kommen die wechselnden Slogans, oft in Serien, wie beispielsweise von Flink: „Bier leer? Flink’s dir.“ oder „Eis leer? Flink’s dir.“⁵² Gorilla suggeriert in oft flapsiger Sprache den angesagten neuen Lebensstyle des jungen und trendigen städtischen Konsumenten mit zeitgemäßem Nachhaltigkeitsbewusstsein, für den das spontane Bestellen zu jeder denkbaren Zeit offenbar zur Selbstverständlichkeit geworden ist: „Gruß an alle, die morgens um 8h Bio-Gurken aus der Region bestellen“ oder „Niemand: Wirklich niemand: Ich um 22:34: Jetzt `ne saftige Tomate“. Dass Planung unnötig geworden ist und Spontaneität zum modernen Lifestyle gehört, vermittelt auch dieser Slogan von Gorillas, neben einer Aubergine: „Es ist 22:30 und du denkst daran zu bestellen. Do it.“ Solche Marketingbotschaften sollen dazu führen, dass die digitalen Impulskäufe als üblich, trendy und durchaus gesellschaftsfähig angesehen werden. Und folgender Spruch, ebenfalls von Gorillas, will zeigen, dass sich das neue

⁵⁰ Fleck, Michael: „Vom Hype zum Überlebensmodus: Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten“, *Handelsjournal* (30.08.2021), <https://www.handelsjournal.de/blog/vom-hype-zum-ueberlebensmodus-mit-welchen-strategien-sich-lieferdienste-im-markt-behaupten.html>

⁵¹ Unckrich, Bärbel: „Heimat lüftet das Geheimnis der bundesweiten Plakatkampagne von Gorillas“, *Horizont* (25.05.2021), <https://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/food-lieferservice-heimat-lueftet-das-geheimnis-der-bundesweiten-plakatkampagne-von-gorillas-191735>

⁵² Kapalschinski, Christoph: „Liefer-Apps Flink und Gorillas finden prominente Investoren“, *Handelsblatt* (24.09.2021), <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/supermarkt-lieferung-liefer-apps-flink-und-gorillas-finden-prominente-investoren/27641684.html>

Konsumverhalten in der jungen wie in der älteren Generation etabliert hat und zur neuen Normalität geworden ist: „Mutter, der Mann mit den Cokes ist da.“ Noch einen Schritt weiter geht dieser Slogan, indem er kurz und provokant den Umschwung beim Lebensmittelkauf verdeutlicht und eine klare Überlegenheit der Schnelllieferdienste suggeriert: „Supermärkte hassen diesen Trick: GORILLAS“. Doch auch wenn die urbane Außenwerbung momentan noch deutlich überwiegt, ist auch im Fernsehen täglich die Werbung einiger Online-Expressdienste zu sehen wie etwa die TV-Spots des Getränkelieferdienstes Flaschenpost. Diese Werbespots wollen insbesondere die Kriterien der Bequemlichkeit und Schnelligkeit, aber auch – weniger flapsig, stattdessen ruhiger und besonnener als etwa Gorillas - den Aspekt der unkomplizierten und vor allem auch freundlichen und seriösen Dienstleistung vermitteln.

Der Boom der Blitzlieferdienste hat also tatsächlich zu gewaltigen Ausgaben für Marketing und Werbung gesorgt. So ist der Werbeetat von Flaschenpost in dreieinhalb Jahren, von 2018 bis Herbst 2021, von 1 Million Euro auf über 20 Millionen Euro angestiegen und hat sich damit mehr als verzwanzigfach.⁵³ Während Lieferando seine Werbeausgaben seit 2018 stark gekürzt hat, investieren die aufsteigenden Anbieter Flaschenpost, Gorillas, Flink sowie der finnische Lieferdienst Wolt massiv in unterschiedliche Marketingkategorien, insbesondere aber in die Außenwerbung durch großflächige Plakate in Großstädten. Problematisch ist, dass die Marketingkampagnen eines Anbieters, die vorrangig generell das Prinzip der schnellen Lieferung bewerben, ungewollt zugleich auch eine Werbung für die Konkurrenz darstellen. Denn auch bei kleinen Unterschieden im Detail wirken die Werbebotschaften der einzelnen Anbieter auf den Verbraucher letztlich fast gleich und damit austauschbar: Geworben wird damit, dass die einzelnen Anbieter schnell und unkompliziert liefern, was spontan und bequem im Internet bestellt wird. Wichtig wäre es jedoch, dass eine bestimmte Marke sich abhebt, dass sie stark wird und heraussticht. Im Idealfall gelingt es den Marketingstrategen, den einen Markennamen zum Synonym des gesamten Geschäftsmodells zu machen. Denn den durchschlagenden Erfolg wird derjenige unter den Anbietern haben, dessen Name so bekannt und dem Konsumenten so geläufig ist, dass er für die gesamte Kategorie der Schnelllieferdienste steht. Zu vergleichen wäre dies mit der Bedeutung des Markennamens Zalando, der weitgehend als Synonym für den gesamten Online-Modehandel gebraucht wird. Dieses Ziel, die eigene Marke so zu stärken,

⁵³ Campillo-Lundbeck, Santiago: „Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird“, *Horizont, Gorillas, Lieferando, Wolt und Co: Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird* (horizont.net)

dass sie zum Inbegriff des Onlinelebensmittelhandels wird, haben sowohl Gorillas als auch Flink mit ihrer Plakatwerbung verfolgt. So wollte Gorillas, wie an den oben angeführten markanten Botschaften der Plakatkampagnen abzulesen ist, den neuen trendigen Lifestyle klar und einprägsam mit dem eigenen Markennamen verknüpfen. Und Flink hatte die Hoffnung, das erfundene Verb „flinken“ könne sich durch den griffigen Slogan „Flink’s dir“ als umgangssprachlicher Neologismus mit der Bedeutung „beim Blitzlieferdienst bestellen“ durchsetzen.⁵⁴ Diese Ziele wurden jedoch bisher nicht erreicht, und wie der Managing Director und Chief Creative Officer der Werbeagentur Ingo Hamburg⁵⁵ Tobias Ahrens betont, ist gerade bei dem Überangebot an schnellen Lieferdiensten eine deutlichere Markendifferenzierung dringend erforderlich.⁵⁶ Die Werbung darf laut Ahrens nicht nur das Prinzip des Quick Commerce an sich beinhalten und damit die Vorzüge der gesamten Kategorie anpreisen, sondern muss speziell die betreffende Marke hervorheben, indem sie bestimmte Emotionen mit eben dieser Marke verknüpft. Die Wahl des Blitzlieferdienstes darf nicht beliebig sein, sondern der Konsument muss eine ausgeprägte Vorliebe für einen bestimmten Anbieter entwickeln. Nur wenn das gelingt, werden die entsprechenden Unternehmen die Marktbereinigung überdauern, die angesichts der Fülle von Lieferdienstfirmen zwangsläufig eintreten wird. Insofern sagt Ahrens voraus, dass beim Marketing der schnellen Lebensmittellieferdienste im Jahr 2022 noch einmal eine besonders kreative Phase nötig sein wird, bei der der Aufbau einer emotionalen Bindung der Konsumenten zur entsprechenden Marke sowie besondere, einzigartige Vorzüge dieser Marke im Mittelpunkt stehen müssen. Auch darf sich die Werbung nicht länger nur auf die Zielgruppe des jungen, trend- und lifestylebewussten Großstädtlers konzentrieren, sondern es muss eine Ausweitung auf eine größere, konventionellere Klientel stattfinden. Hierzu bemerkt Thomas Strerath, Managing Director der von Gorillas beauftragten Werbeagentur Mediamonks Berlin⁵⁷: „Die Trendsetter sind abgearbeitet, jetzt geht es um die Expansion in den Mainstream.“⁵⁸ Dabei darf nicht vergessen werden, dass mit einer verstärkten Ausweitung der Blitzlieferdienste über die Großstadt hinaus auf ländlichere Gegenden auch

⁵⁴ Campillo-Lundbeck, Santiago: „Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird“, *Horizont, Gorillas, Lieferando, Wolt und Co: Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird* (horizont.net)

⁵⁵ Website Ingo, <https://ingotheagency.com/hamburg>

⁵⁶ Campillo-Lundbeck, Santiago: „Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird“, *Horizont, Gorillas, Lieferando, Wolt und Co: Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird* (horizont.net)

⁵⁷ Website Mediamonks, <https://media.monks.com/>

⁵⁸ Campillo-Lundbeck, Santiago: „Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird“, *Horizont, Gorillas, Lieferando, Wolt und Co: Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird* (horizont.net)

eine erweiterte Werbung einhergehen muss. Während der Hauptbestandteil des Marketings vieler Anbieter bisher noch die urbane Außenwerbung durch Plakate in den großen Städten ist, werden künftig Marketingstrategien über andere Werbekanäle an Bedeutung gewinnen, die eine größere, ortsungebundene Reichweite garantieren. Dies könnte über das Fernsehen, das Radio und die Printmedien, aber natürlich auch online geschehen, beispielsweise über soziale Netzwerke. Zu beachten ist dabei auch der demografische Wandel, also die älter werdende Gesellschaft. Längst gehört auch die ältere Generation zu den Internetnutzern und muss daher als Zielgruppe unbedingt angesprochen werden. Die Senioren sind einerseits weniger mobil und werden daher den Lieferdienst als besonders sinnvoll ansehen, und sie sind andererseits eine eher finanzstarke Klientel. Sie dürfen also weder bei den Serviceleistungen, noch beim Marketing vernachlässigt werden.⁵⁹ Wichtig ist, gerade bei der Zielgruppenerweiterung, dass die Werbung für den Quick Commerce aufklärt und informiert, da viele potenzielle Kunden erst auf die Idee gebracht werden müssen, diese Dienstleistung in Anspruch zu nehmen. Der geeignete Ort, die Verbraucher anzusprechen und ihnen die Vorteile und den Ablauf der Lieferungen durch mündliche Kommunikation und Flyer zu erklären, sind Innenstädte, Supermarktparkplätze oder, besonders überzeugend, überfüllte Straßen vor den Geschäften.

Zur Beantwortung der Frage, welchen Anteil am gesamten Lebensmittelmarkt die 10-Minuten-Lieferdienste künftig für sich beanspruchen können, muss man zunächst zwischen drei Bedarfssituationen unterscheiden, nämlich dem Bedarf an Vorräten, dem regelmäßigen Bedarf und dem spontanen Bedarf. Die Blitzlieferdienste sind zweifelsfrei eine Antwort auf den spontanen Bedarf. Doch darüber hinaus hat insbesondere der Getränkelieferdienst Flaschenpost bereits bewiesen, dass auch das Feld des Vorratsbedarfs durch Lieferdienste erfolgreich bedient werden kann. Hier müssen andere Unternehmen nachziehen, um künftig bestehen zu können. Und die wichtigste Herausforderung in Bezug auf die Zukunftsperspektiven wird das Gebiet des regelmäßigen Bedarfs sein, das der Quick Commerce, nicht zuletzt durch gezielte Werbung, besonders stark ausbauen muss.

Problematisch bleibt bei der Konzentration auf das zweifellos notwendige Marketing, dass es erstens äußerst kostenintensiv ist, dass zweitens die Wirkung der Marketingstrategien im Voraus nicht kalkulierbar ist und schließlich dass jede Werbung ohnehin nur so lange

⁵⁹ Anonym: „Idee, Leistung oder Werbung: Was macht ein Lieferservice-StartUp erfolgreich?“, *Mein Startup*, [Idee, Leistung oder Werbung: Was macht ein Lieferservice - StartUp erfolgreich? \(meinstartup.com\)](http://meinstartup.com)

erfolgreich ist, bis die anderen Wettbewerber nachziehen. Wichtig ist somit, neben dem Marketing andere wesentliche und effiziente Geschäftsstrategien nicht zu vernachlässigen.

4.2 Weitere Strategien zur Kundenbindung

Beim intensiven Blick nach außen, also auf die Außenwirkung der Firma durch starkes Branding und effizientes Marketing, darf der Blick nach innen nicht vergessen werden. Gemeint ist damit der Blick auf Qualität und Serviceleistung des Unternehmens und damit insbesondere auf die Mitarbeiterbefähigung. Die Mitarbeiter sind das elementare Kernstück eines Dienstleisters und ihr Auftreten ist letztlich entscheidend für das wichtige Ziel der Kundenbindung. Mit ihnen steht und fällt der Erfolg eines Anbieters und sie sind somit ausschlaggebend für die Überlebenschancen und die Zukunftsaussichten eines Serviceunternehmens. Denn entscheidend ist für einen Dienstleister der Kundenkontakt. Um hier zu überzeugen und sich damit langfristig einen festen Kundenstamm zu sichern, braucht die Firma Mitarbeiter, die im Umgang mit den Kunden freundlich, zuvorkommend, zuverlässig und kompetent sind. Auch müssen sie im Kundenkontakt die richtigen Entscheidungen treffen, in jeder Lage einen souveränen Eindruck vermitteln und somit bei den Kunden einen angenehmen und vertrauenswürdigen Eindruck hinterlassen. Der Mitarbeiter im Kundenkontakt repräsentiert das Unternehmen beim Konsumenten, ob bei der Lieferung oder anschließend im Kundenservice, und ist damit in hohem Maße für dessen langfristigen Erfolg verantwortlich.⁶⁰ Entscheidend für die Beziehung zum Kunden sind dabei gerade die eigentlich unerwünschten Ausnahmesituationen, also etwa wenn es zu Problemen bei der Bestellung über die App oder bei der Lieferung kommt. Dann ist ein zuverlässiges und kompetentes Mitarbeiterteam im Kundenservice gefragt. Und gerade in solchen Konfliktsituationen liegt eine besondere Chance. Denn werden diese Konflikte zuvorkommend und für den Kunden zufriedenstellend gelöst, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass dieser sich positiv und anerkennend daran erinnern wird. Wichtig können hier Gesten der Kulanz, Sonderleistungen und kleine Aufmerksamkeiten zur Entschädigung sein, wie beispielsweise ein Warengeschenk oder eine Gutschrift.

Die Kundenbindung ist für die Zukunft eines Lieferdienstes wie generell für alle Handelsunternehmen elementar. Nach Berechnungen der Management- und

⁶⁰ Fleck, Michael: "Vom Hype zum Überlebensmodus: Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten", *Handelsjournal* (30.08.2021), [Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten-handelsjournal](#)

Unternehmensberatung Bain & Company Germany⁶¹ kann eine Steigerung der Kundenbindung um nur 5 Prozent zu einer Profiterhöhung von bis zu 75 Prozent führen. Zu bedenken ist auch, dass ein Betrieb bewusst und aktiv dafür sorgen muss, bestehende Kunden weiterhin und dauerhaft zu behalten. Denn wie Studien zeigen, sind die Kosten für die Neugewinnung von Kunden rund fünfmal höher als die Kosten für die Bewahrung von Bestandskunden.⁶² Entscheidend ist also die nachhaltige Kundenbindung mit verlässlichen und langfristigen Mitteln. Die Maßnahmen müssen daher auf Dauer angelegt sein. Bleibt die Werbe-Aktion eine seltene Ausnahme, etwa mit einmaliger Gutscheinverteilung oder nur sporadischem Preisnachlass, so wird die Wirkung verfehlt. Stattdessen müssen die verschiedenen Elemente der Kundenbindung miteinander kombiniert werden und ein dauerhaft bestehendes Gesamtpaket bilden. Das Ziel ist dabei stets der Aufbau einer emotionalen Bindung des Konsumenten an einen bestimmten Lieferdienst, ohne dass die verschiedenen Anbieter beliebig austauschbar sind. Im günstigsten Fall sollte erreicht werden, dass ein Kunde sich fast unbehaglich fühlt, wenn er ausnahmsweise bei einem Konkurrenten bestellt. Eine gelungene Kundenbindung wird im Bereich des Quick Commerce folgende Auswirkungen haben und damit die Zukunftschancen eines Anbieters entscheidend verbessern: Regelmäßigkeit der Bestellungen, größere Bereitschaft, höhere Preise zu zahlen, bessere Akzeptanz von auftretenden Fehlern bei generell zufriedenen Stammkunden, kostenlose Werbung durch Weiterempfehlung, häufigere und umfangreichere Bestellungen.⁶³ Es ist daher wichtig und notwendig, dass die Schnelllieferdienste Elemente vom klassischen Handel übernehmen, die sich bei der Kundenbindung durch Herstellung von Kundenzufriedenheit gut bewährt haben. Dazu zählen zum Beispiel Treueprogramme, die Personalisierung von Angeboten, Überraschungen, Kostproben von Artikeln, eventuell in Probiergröße, oder auch das kostenlose Beifügen von Produkten, deren Haltbarkeitsdatum bald abläuft, was dem Bewusstsein für Nachhaltigkeit entgegen kommt, da es der Verschwendung von Lebensmitteln entgegen wirkt.⁶⁴ Auch Gewinnspiele, das Angebot eines Kochkurses oder ein beigefügtes Rezeptheft, das zu den angebotenen Lebensmitteln passt, sind Extras, die dazu

⁶¹ Website Bain & Company, <https://www.bain.com/de/>

⁶² Anonym: „Kundenbindung für Lieferdienste“, *G wie Gastro*, [Kundenbindung für Lieferdienste - Das Geheimrezept für stabile Umsätze \(g-wie-gastro.de\)](#)

⁶³ Anonym: „Kundenbindung für Lieferdienste“, *G wie Gastro*, [Kundenbindung für Lieferdienste - Das Geheimrezept für stabile Umsätze \(g-wie-gastro.de\)](#)

⁶⁴ Fleck, Michael: „Vom Hype zum Überlebensmodus: Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten“, *Handelsjournal* (30.08.2021), [Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten-handelsjournal](#)

dienen, den Verbraucher zu informieren, zu beraten oder zu unterhalten. All diese Zusatzleistungen sind wichtig und wirken dem Gefühl der Distanz, des Unpersönlichen und der Anonymität entgegen. Denn auch beim Online-Handel darf nicht vergessen werden, dass Einkaufen eine ausgeprägte soziale Komponente hat.⁶⁵ Langfristig gesehen ist daher ein besonderer und persönlicher Kontakt zum Kunden unerlässlich, sei es durch eine regelmäßige Kommunikation über Flyer oder etwa die sozialen Netzwerke, sei es durch das direkte Gespräch mit dem Kurierfahrer, der sich bei der Lieferung im Idealfall die Zeit für ein paar freundliche Worte und eine kurze Unterhaltung mit dem Kunden nehmen sollte. Durch alles, was der emotionalen Bindung und der persönlichen Nähe dient und die Anonymität überwindet, sticht ein Wettbewerber aus der Masse hervor und erhöht seine Attraktivität. Ganz eigene Wege beim direkten Kundenkontakt geht das Berliner Kurierkollektiv Khora im Bereich der Lieferung fertiger Speisen.⁶⁶ Was Khora auszeichnet, ist die Selbstbestimmung der Kuriere, welche die Organisation, Entwicklung und Politik des Unternehmens, etwa bezüglich Verwaltung und Marketing, maßgeblich mitbestimmen. Sie liefern die Speisen nicht, wie sonst üblich, in der uniformierten und gebrandeten Kleidung des Unternehmens, sondern tragen ihre eigene, persönliche Alltagskleidung.⁶⁷ Somit werden sie vom Kunden nicht als austauschbarer Repräsentant der Marke angesehen, sondern als Individuum und damit als Mensch mit eigener Persönlichkeit. Diese Wahrnehmung fördert eine positive Interaktion mit dem Kunden bei der Lieferung und ermöglicht persönliche Gespräche, was von vielen Verbrauchern als angenehm empfunden und geschätzt wird. Diese Art der Kundenbindung könnte von den Lebensmittellieferdiensten sicherlich mit Erfolg übernommen werden.

Es wird also deutlich, dass die entscheidenden Geschäftsstrategien nicht nur eine möglichst schnelle Lieferung und ein kreatives Marketing, sondern allem voran einen exzellenten Service beinhalten müssen, zu dem übrigens nicht nur zufriedene Kunden, sondern auch zufriedene Mitarbeiter gehören.

⁶⁵ Anonym: „Idee, Leistung oder Werbung: Was macht ein Lieferservice-StartUp erfolgreich?“, *Mein Startup*, [Idee, Leistung oder Werbung: Was macht ein Lieferservice - StartUp erfolgreich? \(meinstartup.com\)](#)

⁶⁶ *Website Khora*, <https://khora.berlin/de/>

⁶⁷ Fleck, Michael: „Vom Hype zum Überlebensmodus: Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten“, *Handelsjournal* (30.08.2021), [Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten-handelsjournal](#)

5. Arbeitsbedingungen

5.1 Kritik durch Mitarbeiter

Die eben erwähnte Mitarbeiterzufriedenheit bzw. die häufig auftretende Unzufriedenheit der Kurierfahrer mit den herrschenden Arbeitsbedingungen soll in diesem Kapitel näher betrachtet werden. Dazu muss zunächst geklärt werden, welches Profil die Kurierfahrer haben und aus welchen Personengruppen sie in der Regel stammen. Die Kurierfahrer der Blitzlieferdienste arbeiten mehrheitlich nur stundenweise, also als geringfügig Beschäftigte, und in den meisten Fällen haben sie in Deutschland ein Beschäftigungsverhältnis auf Angestelltenbasis. Seltener werden sie als freie Mitarbeiter beschäftigt, ein arbeitsrechtlich unsicherer Status, der später eingehend untersucht werden soll. Als geringfügig Beschäftigte werden von den Lieferunternehmen vorrangig Arbeitssuchende sowie meist junge Menschen ohne oder mit geringer Qualifikation, häufig Personen mit Migrationshintergrund, vor allem aber auch Studierende beschäftigt.⁶⁸

Immer wieder geraten die schnellen Lieferdienste aufgrund der Kritik ihrer Mitarbeiter und durch deren Proteste gegen schlechte Arbeitsbedingungen in die Schlagzeilen. Angeprangert wird dabei neben geringen Löhnen insbesondere der hohe Zeitdruck, unter dem die Kurierfahrer stehen. Von ihnen wird nachdrücklich gefordert, dafür zu sorgen, dass das Werbeversprechen der extrem schnellen Lieferung unbedingt eingehalten wird. Der hohe Druck, der dabei von den Vorgesetzten ausgeübt wird, kann bei den Kurieren dazu führen, dass sie sich im Straßenverkehr großen Risiken aussetzen. Auch beklagen die Fahrer, dass sie durch Tracking-Apps von ihrem Arbeitgeber pausenlos überwacht werden. Die App zeichnet jede Bewegung und damit die gesamte Arbeitsleistung sekundengenau auf, wobei die Daten oft jahrelang gespeichert bleiben.⁶⁹

Aufgrund dieser und weiterer Missstände kam es insbesondere bei Gorillas ab Februar 2021 über Monate hinweg zu zahlreichen Mitarbeiterprotesten durch Streiks, Demonstrationen und Blockaden von Lagerhallen. Die Beschäftigten forderten unter anderem eine Lohnerhöhung auf zwölf Euro pro Stunde, angemessene Arbeitskleidung, eine schnellere Reparatur der Fahrräder sowie eine bessere Zuweisung der Schichtdienste.⁷⁰ Beklagt

⁶⁸ Bückler, Till u.a.: „Der "knochenharte Job" der Kuriere“, *Tagesschau* (29.08.2021), <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/lieferdienste-bringdienste-arbeitsbedingungen-bezahlung-101.html>

⁶⁹ Ciesielski, Rebecca u.a.: „Neue Belege für Fahrerüberwachung“, (21.05.2021), <https://www.tagesschau.de/investigativ/br-recherche/ueberwachung-lieferando-101.html>

⁷⁰ Anonym: „Gorillas-Mitarbeiter bestreiken Warenlager“, *RBB 24* (10.06.2021), [Lieferdienst: Gorillas-Mitarbeiter blockieren Warenlager | rbb24](#)

wurden Unfälle durch den hohen Zeitdruck, ein zu hohes Gewicht der zu liefernden Ware, körperliche Schmerzen durch zu große Belastung, fehlende Pausen, unzureichender Brandschutz in Warenlagern und nicht gezahlte Löhne.⁷¹ Auch kam es zu Unruhen nach fristlosen Entlassungen von Gorillas-Mitarbeitern aufgrund ihrer Teilnahme an nicht genehmigten Streiks.⁷² Bei alledem bemängeln Gorillas-Mitarbeiter eine schlechte Kommunikation und fehlende Gesprächsbereitschaft der Geschäftsführer. Zu großen Protesten und Streiks kam es im November 2021, als Mitarbeiter einen Betriebsrat gründen wollten und die Betriebsratswahl von der Geschäftsleitung behindert wurde.⁷³ Auch beschwerten sich Gorillas-Mitarbeiter darüber, dass ihr Aufenthaltsort über die Fahrer-App sowohl während als auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten nachvollzogen werden kann. Bei der Ausführung eines Auftrags wird somit permanent überwacht und sekundengenau nachverfolgt, wann die Bestellung erfolgt und wann die Ware ausgeliefert wird. Es kann also genau überprüft werden, ob die Kuriere die vorgeschriebenen Zeiten einhalten. Die so entstandenen zahlreichen Daten, auch aus der arbeitsfreien Zeit, werden namentlich und zum Teil über Jahre hinweg gespeichert.

Gorillas bestreitet den Wahrheitsgehalt der Beschwerden und weist Vorwürfe zurück. So erklärt ein Sprecher des Start-ups in Bezug auf den Vorwurf, die Firma habe die Gründung eines Betriebsrats erschweren oder sogar verhindern wollen, dass im Gegenteil die uneingeschränkte Unterstützung der Betriebsratsbildung für die Geschäftsführer selbstverständlich sei.⁷⁴ Allerdings dauert der Konflikt zwischen Mitarbeitern und Geschäftsleitung weiter an.

5.2 Der Status der freien Mitarbeiter

Während die Kurierfahrer bei den bisher beschriebenen Firmen wie beispielsweise Gorillas und Flink ausschließlich auf Angestelltenbasis beschäftigt werden, gibt es bei anderen Lieferdiensten, die nach den Prinzipien der Gig-Economy funktionieren, den bislang

⁷¹ Koerth, Katharina: „Ende der netten Worte“, *Zeit online* (15.10.2021), [Lieferdienst: Ende der netten Worte | ZEIT Arbeit](#)

⁷² Angeloudis, Efthymis: „Gorillas-Kuriere wegen Streik in Berlin fristlos gekündigt“, *RBB 24* (05.10.2021), [Gorillas-Kuriere wegen Streik in Berlin fristlos gekündigt - neue Proteste geplant | rbb24](#)

⁷³ Kluge, Christoph: „Gorillas geht offenbar vor Gericht gegen Betriebsratswahl vor“, *Der Tagesspiegel* (09.11.2021), <https://www.tagesspiegel.de/berlin/umstrittener-lieferdienst-aus-berlin-gorillas-geht-offenbar-vor-gericht-gegen-betriebsratswahl-vor/27783728.html>

⁷⁴ Kluge, Christoph: „Gorillas geht offenbar vor Gericht gegen Betriebsratswahl vor“, *Der Tagesspiegel* (09.11.2021), <https://www.tagesspiegel.de/berlin/umstrittener-lieferdienst-aus-berlin-gorillas-geht-offenbar-vor-gericht-gegen-betriebsratswahl-vor/27783728.html>

unklaren Status der Freelancer, also der freien Mitarbeiter. Allerdings ist dieses Beschäftigungsverhältnis bei den deutschen Lebensmittelschnelllieferdiensten aufgrund einer ungünstigen, unklaren und veralteten Gesetzeslage selten geworden.

Um die Problematik der freien Mitarbeit zu verstehen, muss man wissen, dass sich der Status des Freelancers juristisch deutlich von der Position eines Angestellten unterscheidet und arbeitsrechtlich wichtige Fragen und Probleme aufwirft. Bei der Gig-Economy werden Arbeitsaufträge kurzfristig und je nach Bedarf und aktueller Auftragslage an freie Mitarbeiter wie etwa Arbeitssuchende oder gering Beschäftigte vergeben.⁷⁵ Die Aufträge werden dabei mithilfe einer Online-Plattform zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vermittelt. Die Gig-Economy breitet sich rasant aus und verändert die Arbeitswelt erheblich, ohne dass das Arbeitsrecht dieser Entwicklung bisher Rechnung trägt und einen ausreichenden Schutz der Arbeitnehmerrechte gewährleistet. Das Prinzip der Gig-Economy wird daher sehr ambivalent gesehen. Während sie einerseits der digitalen und flexibler gewordenen Arbeitsrealität entgegenkommt, fehlt ihr andererseits eine klare rechtliche Grundlage zur Sicherung korrekter Arbeitsbedingungen. Dabei handelt es sich um ein durchaus modernes und zeitgemäßes Geschäftsmodell mit Möglichkeiten, die von vielen Auftragnehmern geschätzt werden. So bietet es ihnen Arbeitsbedingungen, die gerade von der jüngeren Generation oft ausdrücklich gewünscht werden, wie etwa die digitale Auftragsvergabe ohne persönliche Anweisungen, die damit einhergehende größere Unabhängigkeit, flexible Arbeitszeiten und unterschiedliche Arbeitsorte.⁷⁶ Diese weitgehend selbstbestimmte Art der Beschäftigung als Freelancer ziehen viele junge Kurierfahrer dem als eintönig empfundenen Büroalltag vor. Dennoch gibt es Konflikte und Unzufriedenheit, denn die freien Mitarbeiter wünschen sich beispielsweise eine bessere Planbarkeit ihrer Einsätze und mehr Sicherheit. Besondere Bedeutung hat auch die Forderung nach einer Stellung der nötigen Arbeitsmittel wie Smartphone, Lieferbox und Fahrrad durch den Auftraggeber.

Tatsächlich sind die arbeitsrechtlichen Nachteile und Probleme der Gig-Economy gravierend. Die Organisation der Plattform-Unternehmen basiert auf dem zentralen Element der „Economy-On-Demand“, nämlich darauf, dass Ressourcen nur bei der entsprechenden Nachfrage eingesetzt werden. Ein Arbeitsverhältnis mit festangestellten Mitarbeitern wäre

⁷⁵ Deges, Frank: „Gig Economy“, *Gabler Wirtschaftslexikon*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gig-economy-122673>

⁷⁶ Kloster, Timo: „Gig-Economy: Lieferdienste gestalten die Arbeitswelt um“, *CMS* (08.06.2018), <https://www.cms-shs-bloggt.de/arbeitsrecht/gig-economy-lieferdienste-gestalten-die-arbeitswelt-um/>

dabei für die Firmen zu unflexibel und zu kostspielig. Flexibler und rentabler ist der Einsatz selbstständiger Mitarbeiter, die auf Abruf einsetzbar sind. Nun gibt es aber arbeitsrechtlich eine grundlegende Differenzierung zwischen Angestellten und Selbstständigen. Nur Angestellte haben vollen Zugang zum gesetzlich geregelten Schutz der Arbeitnehmer. Dies betrifft beispielsweise die Sozialversicherungspflicht, den Mindestlohn, die Arbeitszeiten oder auch § 12 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes, der den Angestellten bei einer Arbeit auf Abruf Kompensation und sonstige Vorteile gewährleistet.⁷⁷ Diese harte arbeitsrechtliche Unterscheidung, die aus dem 19. Jahrhundert stammt, ist längst nicht mehr zeitgemäß und passt immer weniger zur Realität der Gig-Economy, bei der sich die Grenzen zwischen abhängiger und selbstständiger Beschäftigung zunehmend verwischen. Aufgrund der aktuellen unzureichenden Gesetzesgrundlage befinden sich viele Mitarbeiter der Lieferdienste in einer Scheinselbstständigkeit, einer Mischform von freiem und abhängigem Beschäftigungsverhältnis. Wird aber das Arbeitsverhältnis eines Kurierfahrers falsch eingeordnet, kann das für das Lieferdienstunternehmen erhebliche juristische Folgen haben. So kann es passieren, dass Nachzahlungen der Lohnsteuer und der Sozialversicherungsbeiträge fällig werden oder sogar Strafverfahren wegen Vorenthaltung der Sozialversicherungsbeiträge drohen.⁷⁸

Es ergibt sich also dringend die Notwendigkeit, das Arbeitsrecht grundlegend neu zu gestalten. Denn es kann für die Mitarbeiter durchaus von Vorteil sein, den Status der Selbstständigkeit und damit ihre Flexibilität zu bewahren. Dennoch muss sichergestellt sein, dass der Arbeitgeber einerseits eine gewisse Kontrolle behält und den Beschäftigten andererseits die nötige Unterstützung bietet. Im Falle der Kurierfahrer wäre es wichtig, dass die Lieferdienstfirma ihnen trotz der freien Mitarbeit die benötigten Arbeitsmittel wie Smartphone und Fahrrad stellen kann, ohne dass dadurch das Beschäftigungsverhältnis kippt und zu einem teuren und unflexiblen Angestelltenverhältnis wird.

⁷⁷ Bundesministerium der Justiz: „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge“, *Gesetze im Internet*, https://www.gesetze-im-internet.de/tzbf_g/___12.html#:~:text=%C2%A7%2012%20Arbeit%20auf%20Abruf,w%C3%B6chentlichen%20und%20t%C3%A4glichen%20Arbeitszeit%20festlegen.

⁷⁸ Kloster, Timo: „Gig-Economy: Lieferdienste gestalten die Arbeitswelt um“, *CMS* (08.06.2018), <https://www.cmshs-bloggt.de/arbeitsrecht/gig-economy-lieferdienste-gestalten-die-arbeitswelt-um/>

6. Nachhaltigkeit

6.1 Die Ökobilanz der Blitzlieferdienste

Ein wesentlicher Faktor zur Bewertung der Zukunftsaussichten eines Geschäftsmodells ist im Zeitalter des Klimawandels die ökologische Nachhaltigkeit. Das Umwelt-, aber auch das Gesundheitsbewusstsein der Menschen ist hoch. Nachhaltigkeit gehört zu den obersten Prioritäten der Gesellschaft und wird von den Unternehmen selbst, vor allem aber von den Verbrauchern und nicht zuletzt von der Politik gefordert. Um die Öko-Bilanz der Lieferdienste zu beurteilen, sind insbesondere folgende Aspekte zu prüfen: die Emissionen durch Logistik und Transport, die Frage, ob es sich um biologische, saisonale und regionale Produkte handelt, das Problem der Lebensmittelverschwendung sowie der Verpackungsaufwand und damit die Müllproduktion.

Die Fahrten der „Rider“, also der Kurierfahrer auf Fahrrädern und E-Bikes, sind zunächst unbestritten eine ökologische Art der Fortbewegung und können für die Verbraucher durchaus einen Teil der Autofahrten zum Supermarkt oder ins Geschäft ersetzen. Die Frage nach einer ökofreundlichen Logistik der Lieferdienste ist jedoch komplexer. Gerade die Blitzlieferdienste brauchen, um kurze Transportwege und somit eine schnelle Lieferung gewährleisten zu können, zahlreiche kleine Warenlager an vielen verschiedenen Orten.⁷⁹ Für die Belieferung dieser sogenannten Dark Stores sind entsprechend viele LKW-Fahrten nötig, erheblich mehr als bei der Belieferung eines großen Supermarktes. Allerdings sind sich die Lieferdienste dieses Problems bewusst und suchen Abhilfe. So gehen immer mehr Lebensmittelschnelllieferdienste dazu über, ihre Dark Stores mit Elektrotransportern zu beliefern. Zwar bedeuten die Elektrofahrzeuge höhere Anschaffungskosten, diese werden jedoch von vielen Lieferdienstunternehmen mit dem Ziel einer längerfristig besseren Ökobilanz zunehmend in Kauf genommen. Tatsächlich kann der Gebrauch von Elektrotransportern das Problem der zusätzlichen Lieferwege und Mehrfahrten im Sinne der Nachhaltigkeit lösen. Entscheidend für die Zukunft der Lieferdienste wird also sein, ob sie bereit sind, den Transport durch Elektrofahrzeuge weiter auszubauen.

Das Angebot von Bio-Lebensmitteln sowie von saisonaler und regionaler Ware oder auch von Produkten aus nachhaltiger Tierhaltung ist für die Bewertung der Ökobilanz ein

⁷⁹ Anonym: „Wie nachhaltig sind eigentlich die 10-Minuten-Lieferdienste?“, *Business Insider* (06.10.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/#:~:text=Eines%20der%20Hauptargumente%20f%C3%BCr%20die,das%20kaufen%2C%20was%20sie%20ben%C3%B6tigen.>

wichtiger Aspekt. Denn der konventionelle Anbau verursacht durch Pestizide, Düngemittel und weitere chemische Produkte eine massive Schadstoffbelastung der Böden und Gewässer, und Monokulturen gefährden in hohem Maße die Biodiversität. Durch den Kauf regionaler und saisonaler Produkte werden Emissionen durch lange Transportwege vermieden und der Energieverbrauch verringert. Zwar passen sich die Blitzlieferdienste der hohen Nachfrage nach ökologischen Produkten an und führen diese in der Regel, wie auch die Supermärkte, in ihrem Sortiment. Allerdings müsste dieser Bereich im Hinblick auf die Zukunft sicherlich erweitert werden, um dem wachsenden Bewusstsein der Verbraucher Rechnung zu tragen. Nur einzelne Lieferdienste, die jedoch nicht den Blitzlieferdiensten zuzurechnen sind, wie etwa der Biobote Emsland, Etepetete oder IPGarten, haben sich auf Bio-Gemüse und Bio-Obst spezialisiert.⁸⁰

In Anbetracht der Tatsache, dass im Zusammenhang mit Lebensmitteln der weitaus größte Teil an Emissionen bei der Produktion anfällt, kommt der Lebensmittelverschwendung in Bezug auf die Nachhaltigkeit eine besondere Bedeutung zu.⁸¹ Je mehr Lebensmittel weggeworfen werden, desto höher ist die an sich vermeidbare Umweltbelastung durch unnötige Produktion. Die Frage ist nun, ob das Konzept der schnellen Lieferung dazu beiträgt, sowohl die Lebensmittelverschwendung durch die schnellen Lieferdienstfirmen als auch die individuelle Essensverschwendung durch den Verbraucher zu reduzieren. Die Blitzlieferdienste selbst, wie beispielsweise Gorillas, argumentieren, dass der Kunde beim Großeinkauf im Supermarkt zunehmend auf unnötige Essenseinkäufe „für alle Fälle“ verzichtet, da man im Bedarfsfall auf die schnelle und unkomplizierte Lieferung vor die Haustür zurückgreifen kann.⁸² Eine derartige Änderung des Konsumverhaltens ist bei verstärkter Nutzung des Quick Commerce plausibel. Denn die Möglichkeit, zu fast jeder Zeit und in jeder auftretenden Situation, sei es beim Fehlen bestimmter Zutaten oder bei ungeplantem Besuch, die entsprechenden Produkte mit der Garantie einer schnellen Lieferung bestellen zu können, macht allzu große Einkäufe überflüssig. Und weniger Vorratskäufe führen mit großer Wahrscheinlichkeit zu weniger Verschwendung. Kritiker

⁸⁰ Scherf, Cara-Sophie u.a.: „Lebensmittel-Einkauf 4.0: Nachhaltig oder nicht?“, *Blog Beiträge und Standpunkte aus dem Öko-Institut* (10.06.2020), <https://blog.oeko.de/lebensmittel-einkauf-4-0-nachhaltig-oder-nicht/>

⁸¹ Anonym: „Wie nachhaltig sind eigentlich die 10-Minuten-Lieferdienste?“, *Business Insider* (06.10.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/#:~:text=Eines%20der%20Hauptargumente%20f%C3%BCr%20die,das%20kaufen%2C%20was%20sie%20ben%C3%B6tigen.>

⁸² Anonym: „Wie nachhaltig sind eigentlich die 10-Minuten-Lieferdienste?“, *Business Insider* (06.10.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/#:~:text=Eines%20der%20Hauptargumente%20f%C3%BCr%20die,das%20kaufen%2C%20was%20sie%20ben%C3%B6tigen.>

halten dagegen, die Lösung liege nicht in einer schnellen Lieferung, sondern es seien im Kampf gegen Verschwendung Aufklärungskampagnen nötig. Auch wird den Lieferdiensten vorgeworfen, ihr Konzept verstärke beim Verbraucher den Eindruck der grenzenlosen und ständigen Verfügbarkeit von Nahrungsmitteln, was das ohnehin schon vorhandene Problem einer geringen Wertschätzung von Lebensmitteln in den westlichen Gesellschaften weiter verschlimmere.⁸³ Für die Lieferdienste selbst ergibt sich die Schwierigkeit, trotz kleiner Warenlager auf möglichst geringe Produktverschwendung zu achten, insbesondere in Bezug auf Lebensmittel mit kurzem Haltbarkeitsdatum. Je kleiner das Lager ist, desto leichter kommt es dazu, dass Lebensmittel vor dem Verkauf verfallen und weggeworfen werden. Allerdings zeigt sich auch hier das Nachhaltigkeitsbewusstsein vieler Firmen, die sich um eine Optimierung bemühen. So arbeitet etwa Gorillas durch eine verbesserte Waren- und Datenerfassung dem Problem der Verschwendung entgegen und kooperiert außerdem, wie auch andere Schnelllieferdienste, mit der App Too Good To Go, über die überschüssige Lebensmittel von Restaurants, Geschäften oder sonstigen Betrieben kostengünstig zum Selbstabholen angeboten werden.⁸⁴ Nach eigenen Angaben wurden bis Herbst 2021 durch die Weitergabe von Waren an die App 250.000 kg CO² eingespart sowie rund 100.000 Tüten mit Lebensmitteln verwertet.⁸⁵ Diese Angaben wurden von der App Too Good To Go bestätigt. Auch vergibt Gorillas übrig bleibende Produkte an karitative Anbieter und Verteiler von Lebensmitteln.

Was den Aspekt der Verpackung und des Abfallaufkommens angeht, so ist festzustellen, dass die bestellte Ware von den Kurierfahrern in der Regel in einer stabilen Papiertüte überbracht wird. Das Problem des Verpackungsmülls, der durch die Waren selbst verursacht wird, unterscheidet sich nicht von dem der Supermärkte, da die Lebensmittel so geliefert werden, wie sie auch im Supermarkt oder Geschäft angeboten werden. Allerdings ist bekannt, dass der Aspekt des Verpackungsmülls bei Lebensmitteln und Supermarktwaren generell ein gewaltiges Problem darstellt. Nach Angaben des Umweltbundesamts kam es 2018 in Deutschland zu einer Produktion von 19 Millionen Tonnen Verpackungsmüll in einem Jahr. Dies bedeutet im Vergleich zu den Zahlen von

⁸³ Anonym: "Wie nachhaltig sind eigentlich die 10-Minuten-Lieferdienste?", *Business Insider* (06.10.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/#:~:text=Eines%20der%20Hauptargumente%20f%C3%BCr%20die,das%20kaufen%2C%20was%20sie%20ben%C3%B6tigen.>

⁸⁴ Website Too Good To Go, <https://toogoodtogo.de/de>

⁸⁵ Mildner, Felix: „Lebensmittel in 10 Minuten nach Hause geliefert – kann das nachhaltig sein?“, *My Homebook* (13.10.2021), <https://www.myhomebook.de/service/lebensmittel-liefern-lassen-nachhaltig>

1998 einen Anstieg von etwa 35 %.⁸⁶ Problematisch sind dabei nach wie vor Umverpackungen sowie der Gebrauch von Plastik, Aluminium, beschichtetem Karton und weiteren umweltbelastenden Materialien. Anzumerken ist, dass der Getränkelieferdienst Flaschenpost ausschließlich auf Mehrwegflaschen setzt, die weitestgehend aus Glas sind, und dass er als zusätzliche Dienstleistung die Leergutrückgabe selbst übernimmt.⁸⁷

6.2 Lebensmittellieferdienste mit dem Schwerpunkt Nachhaltigkeit

Gerade um das Problem des Abfallaufkommens und der oft überflüssigen oder mehrfachen Verpackungen anzugehen, haben sich einige neuere Lieferdienste auf Nachhaltigkeit und speziell auf Müllvermeidung spezialisiert.

So bezeichnet sich beispielsweise der im November 2021 in Berlin gegründete Anbieter Alpakas⁸⁸ selbst als „nachhaltiger Lieferdienst, der sich dem Zero-Waste Ansatz verschreibt“⁸⁹ und wirbt mit dem Slogan „Unverpacktes heute geliefert“. Dabei hat Alpaka eine ähnliche Vorgehensweise wie die in vielen deutschen Großstädten verbreiteten Unverpackt-Läden: Die Lebensmittel werden von dem Lieferdienstunternehmen vorzugsweise in großen Mengen bestellt, dann für die einzelnen Kunden in kleinere Mengen aufgeteilt und möglichst unverpackt ausgeliefert.⁹⁰

Verwendet werden bei der Auslieferung in der Regel nur kompostierbare Papiertüten, vor allem aber kommen Mehrwegverpackungen wie Jutetaschen, Gemüsenetze und Glasbehälter mit Pfandsystem zum Einsatz. So werden Trockenprodukte wie zum Beispiel Reis, Nudeln oder Linsen aus großen Packungen für den Verbraucher in Mehrweggläser umgefüllt. Diese Pfandgläser werden von den Kurierfahrern nach Gebrauch wieder beim Kunden abgeholt und von Alpaka selbst in den Warenlagern gereinigt. Flüssige und halbflüssige Lebensmittel wie etwa Joghurt und Getränke bezieht Alpaka von nahegelegenen Anbietern mit Pfandsystem.⁹¹ Auf Einwegplastik wird prinzipiell

⁸⁶ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](#)

⁸⁷ *Website Flaschenpost*, <https://www.flaschenpost.de/>

⁸⁸ *Website Alpakas*, <https://www.alpakas.app/>

⁸⁹ *Website Alpakas*, <https://www.alpakas.app/blogs/pressemitteilungen/alpakas-startet-zero-waste-lieferdienst-in-berlin#:~:text=alpakas%20ist%20ein%20nachhaltiger%20Lieferdienst,Anthony%20Roczek%20und%20Simon%20Chorzelski>.

⁹⁰ Schmidt, Katharina: „Grüne Alternative zu Gorillas? Lieferdienst Alpakas liefert Bio-Lebensmittel nach Hause“, *Utopia* (27.10.2021), <https://utopia.de/alpakas-bio-lebensmittel-gruene-alternative-zu-gorillas-lieferdienst-268607/>

⁹¹ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](#)

vollständig verzichtet. Auch bei der Ware selbst liegt der Fokus auf Nachhaltigkeit. So sorgen bei den Drogerieartikeln beispielsweise Deo-Sticks und festes Shampoo für möglichst wenig Verpackungsmüll. Zudem stammen die angebotenen Haushaltswaren wie Reinigungsmittel, Bürsten und Schwämme nach Unternehmensangaben aus nachhaltiger Produktion. Im Lebensmittelsortiment befinden sich vorrangig biologische Produkte sowie regionales und saisonales Obst und Gemüse. Auf der Website des Anbieters bewirbt Alpaka-Mitgründer und Geschäftsführer Simon Chorzelski diesen Aspekt mit folgenden Worten: “Ein Einkauf auf alpakas soll sich anfühlen wie auf dem Wochenmarkt: nachhaltige, saisonale und lokale Produkte, enge Beziehungen zu den Herstellenden und Bio-Qualität”.⁹² Auch hebt Chorzelski hervor, die Preise entsprächen durchaus denen eines gewöhnlichen Bio-Supermarkts, wobei die Lieferung ab einem bestimmten Bestellwert kostenlos erfolge. Damit präsentiert der Geschäftsführer seinen Lieferdienst als gute Lösung für den ökobewussten und nachhaltigen wöchentlichen Einkauf. Da es bisher allerdings äußerst schwierig bis unmöglich ist, Produkte klimaschonend zu kühlen, stößt Alpaka hier an Grenzen und bietet bisher kein frisches Fleisch und keinen frischen Fisch an.⁹³

Zu beachten ist, dass der Aspekt der schnellen Lieferung bei Alpaka hinter dem Nachhaltigkeitsmerkmal zurücktritt, was Chorzelski ebenfalls explizit auf der Internetpräsenz des Unternehmens zum Ausdruck bringt: “Statt nur auf Geschwindigkeit zu setzen, fokussieren wir auf den Inhalt der Lieferung: tolle Produkte ohne Verpackungsmüll”. Zugunsten der Nachhaltigkeit ist Alpaka, was die Lieferfrist betrifft, also bewusst weniger ehrgeizig als die konkurrierenden Blitzlieferdienste: Bei einer Bestellung über die App „alpaka – zero waste, hero taste“⁹⁴ vor 17 Uhr bzw. samstags vor 8 Uhr, wird lediglich die Lieferung am selben Tag gewährleistet. Diese erfolgt durch e-Lastenräder, was den Transport größerer Liefermengen und vor allem auch den Rücktransport der leeren Mehrweggläser möglich macht. Nach eigenen Angaben werden diese Lastenräder mit „grünem Strom“ betrieben. Allerdings ist diese Bezeichnung nicht geschützt und somit wenig aussagekräftig, so dass offen bleibt, ob Alpaka seine Transportmittel tatsächlich mit Ökostrom aus ausschließlich erneuerbaren Energien

⁹² Website Alpakas, <https://www.alpakas.app/blogs/pressemitteilungen/alpakas-startet-zero-waste-lieferdienst-in-berlin#:~:text=alpakas%20ist%20ein%20nachhaltiger%20Lieferdienst,Anthony%20Roczek%20und%20Simon%20Chorzelski>.

⁹³ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](#)

⁹⁴ Website Alpakas, <https://www.alpakas.app/>

betankt.⁹⁵ Auf jeden Fall aber bieten die elektrischen Cargo-Bikes den Kurierfahrern Vorteile und Erleichterungen, die bei anderen Lieferdiensten in der Regel nicht gegeben sind. So muss die Ware nicht wie bei den Fahrradkurieren anderer Anbieter auf dem Rücken getragen werden, sondern kann auf die Ladeflächen der Cargo-Bikes gelegt werden. Außerdem bieten deren Kabinen den Fahrerinnen und Fahrern Schutz vor Wind und Regen. Auch darüber hinaus punktet Alpaka mit kurierfreundlichen Arbeitsbedingungen. So weist Geschäftsführer Chorzelski darauf hin, dass seine Kuriere mehr als den Mindestlohn erhalten.⁹⁶ Auch können die Fahrer im Voraus ihre Routen möglichst vorteilhaft planen, da die Ware erst abends, nach Beendigung der Bestellannahme, ausgeliefert wird. Ein Bereitschaftsdienst und der Einsatz auf Abruf fallen also weg.

Diese Achtsamkeit gegenüber den Kurierfahrern, der als wichtiger Aspekt sozialer Nachhaltigkeit zu werten ist, gehört für Alpaka zum Gesamtkonzept, bei dem Fairness, Ressourcenschonung, Ökologie und insbesondere Müllvermeidung im Vordergrund stehen. Dass das Unterscheidungsmerkmal der Nachhaltigkeit gute Zukunftsperspektiven verspricht, zeigt sich nicht nur daran, dass es von einer bestimmten Konsumentengruppe überaus geschätzt und gut angenommen wird, sondern auch daran, dass auch hier bekannte und finanzstarke Geldgeber bereitwillig und in großem Umfang in das Start-up investiert haben. So beteiligten sich 2021 nach Bekanntgabe des Geschäftsmodells mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit erfahrene Kapitalgeber an der Seed-Runde, darunter Martin Enderle, der ehemalige Aufsichtsratschef von Delivery Hero, sowie die Unternehmer und Digitalisierungsexperten Verena und Philipp Pausder. Mit dabei sind auch Vorwerk Ventures⁹⁷ und Food Labs⁹⁸, die unter anderem bereits bei Gorillas, Flaschenpost sowie bei dem Kochboxen-Anbieter Hello-Fresh⁹⁹ investiert hatten.¹⁰⁰ Insgesamt kam dabei ein externer Finanzierungsbetrag von rund fünf Millionen Euro zustande. Diese Investoren, die im Bereich der Lieferdienste durchaus erfahren sind, vertrauen also dem Nachhaltigkeitskonzept. Im Gegenzug will sich Alpakas die einschlägige Erfahrung der Geldgeber zunutze machen, um zu expandieren und die nachhaltige Lieferung in naher

⁹⁵ Schmidt, Katharina: „Grüne Alternative zu Gorillas? Lieferdienst Alpakas liefert Bio-Lebensmittel nach Hause“, *Utopia* (27.10.2021), <https://utopia.de/alpakas-bio-lebensmittel-gruene-alternative-zu-gorillas-lieferdienst-268607/>

⁹⁶ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](https://www.stern.de/magazin/unternehmen/alpakas-will-die-nachhaltige-alternative-zu-gorillas-werden-10031628.html)

⁹⁷ Website Vorwerk Ventures, <https://vorwerkventures.com/>

⁹⁸ Website Food Labs, <https://www.foodlabs.com/>

⁹⁹ Website Hello Fresh, <https://www.hellofresh.de/>

¹⁰⁰ Bomke, Luisa: „Alpakas wollen grüne Alternative zu Gorillas werden“, *Handelsblatt* (16.02.2022), [Nachhaltiger Lieferdienst: Alpakas wollen grüne Gorillas werden \(handelsblatt.com\)](https://www.handelsblatt.com/nachhaltigkeit/nachhaltiger-lieferdienst-alpakas-wollen-gruene-gorillas-werden-11944682.html)

Zukunft nicht nur im gesamten Berliner Stadtgebiet, sondern auch in weiteren deutschen Großstädten anzubieten.

Die Frage, ob sich das Konzept des nachhaltigen Lieferdienstes als rentabel erweist und speziell die Idee der unverpackten Ware langfristig gute Zukunftsaussichten hat, beantwortet Geschäftsführer Chorzelski optimistisch. Er glaubt, dass das Unverpackt-Modell bei Lieferdiensten mehr Erfolg hat als in den Geschäften, da für den Verbraucher sowohl der Transport als auch die Reinigung der Mehrweggläser wegfällt.¹⁰¹ Dass die Bevölkerung zunehmend großen Wert auf Nachhaltigkeit und insbesondere auf Müllvermeidung und den Verzicht auf Plastik legt, ist bekannt. So sind auch alt eingesessene und gut positionierte Supermarkt-Riesen wie Aldi oder Rewe bemüht, ihr Image mit Kampagnen gegen Abfall und Plastik aufzuwerten. Dabei darf nicht vergessen werden, dass Lösungen zur Müllvermeidung auch politisch, wirtschaftlich und juristisch notwendig werden, da das Verpackungsgesetz zunehmend strenger wird. So sind Unternehmen sowohl nach EU-Recht als auch nach deutscher Gesetzeslage immer stärker in der Pflicht, dafür zu sorgen, dass die von ihnen in Umlauf gebrachten Verpackungen nach Gebrauch umweltverträglich entsorgt werden.¹⁰² Der E-Food-Experte und ehemalige Geschäftsführer des Getränke-Onlineshops Kollex¹⁰³ Udo Kießlich äußert sich zu Zukunftsperspektiven nachhaltiger Lieferdienste mit vorsichtigem Optimismus. Auch wenn das Unverpackt-Modell nicht die breite Masse der Konsumenten erreiche, so sei dafür auf jeden Fall eine bedeutende und wachsende Zielgruppe vorhanden.¹⁰⁴

Lieferdienste, die sich auf Nachhaltigkeit und Bioprodukte spezialisiert haben, treffen mit Sicherheit eine wichtige Marktnische. Entscheidend für den langfristigen Erfolg wird sein, wie groß und vielfältig das Warensortiment ist und ob die Preise im Vergleich zum Bio-Laden tatsächlich konkurrenzfähig bleiben.

¹⁰¹ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](#)

¹⁰² Anonym: „Verpackungsgesetz 2022: Wer ist betroffen?“, *Verpackungslizenz 24*, <https://verpackungslizenz24.de/verpackungsgesetz-2022-wer-ist-betroffen/>

¹⁰³ Website Kollex, <https://www.kollex.de/>

¹⁰⁴ Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](#)

7. Die Lage in Frankreich

7.1 Vom Drive-In zum Quick Commerce

In Frankreich gehen die ersten Erfahrungen der Konsumenten mit Online-Bestellungen von Supermarktprodukten auf die Drive-In-Konzepte der großen und fest etablierten französischen Hypermarktketten zurück. Dabei holt der Kunde die zuvor online bestellte Ware mit dem eigenen Auto an der betreffenden Drive-In-Station ab, ohne dabei überhaupt aussteigen zu müssen und ohne dass Mehrkosten anfallen. Dieses Prinzip wird von den französischen Verbrauchern als bequem und zeitsparend empfunden und hat von Anfang an, insbesondere bei den Führungskräften in der Altersgruppe von 25 bis 39 Jahren, großen Erfolg.¹⁰⁵ Der erste Drive-In-Service mit Online-Bestellung wird im Jahr 2006 von der Hypermarktkette Auchan angeboten¹⁰⁶, kurz darauf ziehen unter anderem Leclerc, Intermarché, Carrefour, Casino, Cora, Monoprix und Simply Market nach.¹⁰⁷ Nach Deutschland kommt dieses Konzept erst einige Jahre später, nämlich im November 2010, als die Supermarktkette Real die erste deutsche Drive-In-Station eröffnet.¹⁰⁸ Allerdings ist dieses Prinzip in Deutschland deutlich weniger erfolgreich als in Frankreich oder auch in England.

Die schnelle Lieferung verzehrfertiger Speisen kommt erstmalig im März 2016 auf den französischen Markt, als der US-amerikanische Fahrdienstanbieter Uber mit seiner App UberEats¹⁰⁹ eine sechsmonatige Testphase in Paris startet.¹¹⁰ Durch die UberEats-App bestellt der Kunde bei einem der Partnerrestaurants Speisen und Getränke, die dann durch UberEats transportiert und innerhalb von 30 Minuten vor die Haustür gebracht werden. Noch schneller geht es allerdings mit einer Sofortbestellung: Hierbei garantiert UberEats für bestimmte Gerichte mittags und an Werktagen im gesamten Pariser Stadtgebiet eine maximale Lieferzeit von nur 15 Minuten. Aktuell, also im Jahr 2022, gibt es UberEats in fast 400 Städten Frankreichs.

¹⁰⁵ Anonym: „Drive : le nouveau marché porteur de la grande distribution“, *Agro Media* (18.11.2014), <https://www.agro-media.fr/analyse/drive-nouveau-marche-porteur-grande-distribution-16964.html>

¹⁰⁶ Anonym: „Auchan Drive“, *Wikipédia* (16.04.2022), https://fr.wikipedia.org/wiki/Auchan_Drive#:~:text=La%20version%20avec%20commande%20en,physique%20d'Auchan%20Drive%20C2%BB.

¹⁰⁷ Anonym: „Toutes les enseignes drive“, *Le bon drive*, <https://annuaire.lebondrive.fr/enseignes>

¹⁰⁸ Anonym: „Erster Drive-In-Supermarkt Deutschlands eröffnet“, *Welt* (10.11.2010), **Einzelhandel: Erster Drive-In-Supermarkt Deutschlands eröffnet** - WELT

¹⁰⁹ *Website UberEats*, <https://www.ubereats.com/fr>

¹¹⁰ Ronfaut, Lucie: „Uber se lance dans la livraison de repas en France“, *Le Figaro* (30.03.2016), <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/03/30/32001-20160330ARTFIG00054-uber-se-lance-dans-la-livraison-de-repas-en-france.php>

Der Quick Commerce im Bereich der Lebensmittellieferung erreicht Frankreich jedoch erst im Februar 2021, und zwar mit der Gründung des französischen Start-ups Cajoo in Paris.¹¹¹ Dabei übernimmt das junge Unternehmen - „*vos courses livrées chez vous en 3 clics*“ – weitestgehend das Geschäftsmodell seiner Vorläufer und bietet dementsprechend folgende Serviceleistungen: die Online-Bestellung per App von Lebensmitteln, Hygiene- und Haushaltsprodukten zu Supermarktpreisen, eine geringe Bestellgebühr von 1,95 Euro, die Auslieferung durch Fahrradkuriere, Geschäftszeiten täglich von 7 Uhr bis Mitternacht oder sogar bis 2 Uhr morgens und vor allem die Garantie einer Lieferzeit von maximal 15 Minuten. Auch Cajoo stützt sich dabei auf das logistische Prinzip der kleinen Warenlager, für die im Französischen vor allem der englische Begriff „*dark stores*“ benutzt wird. Wie bereits vorher in anderen Ländern wird auch hier das Konzept des Quick Commerce auf Anhieb gut angenommen. Der Start des Unternehmens Cajoo mitten in der Corona-Pandemie, die gerade in Frankreich zeitweise von äußerst restriktiven Maßnahmen und strengen Lockdowns geprägt ist, wird der Erfolg zweifellos zusätzlich beschleunigt und verstärkt. Nach kaum zehn Monaten, im Dezember 2021, verzeichnet Cajoo bereits über 200 000 Kunden¹¹² und aktuell ist der Anbieter in acht französischen Großstädten vertreten.¹¹³

Innerhalb weniger Monate kommen in Frankreich einige weitere Wettbewerber hinzu, darunter insbesondere die deutschen Konkurrenten Gorillas und Flink, der türkische Anbieter Getir sowie die britischen Start-ups Dija¹¹⁴ und Zapp¹¹⁵, die alle eine Lieferzeit von 10 Minuten versprechen. Zu nennen sind ebenfalls die russische Firma Yango Deli¹¹⁶ und das französische Unternehmen Frichti¹¹⁷, die wie Cajoo innerhalb von 15 Minuten liefern.

Andere Lieferdienste, wie etwa der in Frankreich tätige niederländische Online-Supermarkt Picnic¹¹⁸ oder das bereits 2015 gegründete Start-up La belle vie¹¹⁹ sind hingegen nicht zum Quick Commerce im eigentlichen Sinne zu zählen. Während Picnic die Ware nicht am

¹¹¹ Website Cajoo, <https://www.cajoo.eu/>

¹¹² Anonym: „Cajoo : ce service de livraison des courses en 15 minutes va vous changer la vie“, *Journal du Geek* (09.12.2021), <https://www.journaldugeek.com/2021/12/09/cajoo-ce-service-de-livraison-des-courses-en-15-minutes-va-vous-changer-la-vie/>

¹¹³ Website Cajoo, <https://www.cajoo.eu/nos-zones-de-livraison>

¹¹⁴ Website Dija, <https://www.dija.fr/>

¹¹⁵ Website Zapp, <https://tryzapp.fr/>

¹¹⁶ Website Yango Deli, <https://deli.yango.com/>

¹¹⁷ Website Frichti, <https://frichti.co/landing?redirectTo=%2F>

¹¹⁸ Website Picnic, <https://picnic.app/fr/>

¹¹⁹ Website La belle vie, <https://www.labellevie.com/>

selben Tag, sondern an einem zuvor festgelegten Termin vor die Haustür bringt, liefert La belle vie in Paris und in den nahegelegenen Vororten innerhalb von drei Stunden, in der Region Île-de-France innerhalb von fünf Stunden. Nur die App „La belle vie EXPRESS“, deren Reichweite sich auf das Pariser Stadtgebiet beschränkt und deren Produktangebot deutlich reduziert ist, reiht sich in die ultraschnellen Lieferdienste ein, indem sie, dem Quick Commerce entsprechend, eine Lieferzeit von 10 bis 15 Minuten verspricht.¹²⁰

Zu erwähnen ist, dass auch die großen französischen Hyper- und Supermarktketten wie beispielsweise Leclerc, Carrefour, Auchan, Casino und Super U inzwischen Lieferdienste anbieten, wobei die Schnelligkeit je nach Anbieter und je nach Lieferzone variiert. So bietet etwa Auchan¹²¹ die Lieferung zu einem bestimmten Termin an, während bei Leclerc¹²² die versprochene Lieferzeit einige Stunden und bei Carrefour¹²³ zwei Stunden beträgt. Man spürt also bei den standortbasierten Supermärkten im Vergleich zu den Blitzlieferdiensten eine gewisse Schwerfälligkeit und Behäbigkeit, ein Eindruck, der durch die Vorgabe eines Mindestbestellwerts sowie durch teilweise relativ hohe Lieferkosten noch verstärkt wird.

7.2 Situation der Blitzlieferdienste und Kritik

Der Blick auf die positiven und negativen Aspekte der Schnelllieferdienste in Frankreich ist mit der kritischen Betrachtung in Deutschland durchaus vergleichbar. Der Start und die Entwicklung des Quick Commerce erfolgen in Frankreich mit einer kleinen zeitlichen Verschiebung, es ergibt sich jedoch eine ähnliche Sachlage mit den entsprechenden Erfolgen und Kritikpunkten.

Zunächst ist festzustellen, dass die Hauptzielgruppe der Anbieter bisher auch in Frankreich von jungen, berufstätigen und internet-affinen Großstädtern gebildet wird.¹²⁴ So ergibt eine Studie¹²⁵ der Marktforschungsgruppe YouGov von Ende 2021, dass etwa 20% der unter 34-Jährigen bereits bei den schnellen Lieferdiensten bestellt haben gegen lediglich 10% der

¹²⁰ Website La belle vie, <https://www.labellevie.com/qui-sommes-nous>

¹²¹ Website Auchan, https://www.auchan.fr/faq/section/la-livraison/la-livraison-d-une-commande-non-alimentaire?parentNodeId=5c31f5cc-cad9-4928-bc15-c91c3a892ff3#anchor_3104b5ee-0e0f-4e8b-b4de-77ef9d5775ac

¹²² Website Leclerc, <https://www.leclercdrive.fr/conseils-drive/drive-livraison-a-domicile.aspx>

¹²³ Website Carrefour, <https://www.carrefour.fr/services/livraison-domicile>

¹²⁴ Prudhomme, Cécile: „La livraison ultra-rapide des courses à domicile, un marché nouveau en pleine effervescence“, *Le Monde* (14.09.2021), https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/09/11/comment-des-start-up-investissent-la-livraison-express-des-courses-a-domicile-dans-les-villes-francaises_6094260_3234.html

¹²⁵ Russel, Géraldine: „Le quick commerce, un mode de consommation de jeunes Parisiens huppés ?“, *Maddyness* (05.01.2022), [Le quick commerce, un service pour jeunes Parisiens huppés ? \(maddyness.com\)](https://www.maddyness.com/fr/le-quick-commerce-un-mode-de-consommation-de-jeunes-parisiens-huppés/)

Gesamtbevölkerung. Außerdem liegt in dieser jungen Altersgruppe der Anteil derer, die schon mehrfach bestellt haben, mit 14% sogar mehr als doppelt so hoch als bei älteren Konsumenten. Auch stellt die Studie einen Zusammenhang zwischen Kunden des Quick Commerce und jungen TikTok-Nutzern her, wodurch deutlich wird, dass eine besonders häufige und gewohnheitsmäßige Internetnutzung auch den Zugang zu den schnellen Online-Supermärkten begünstigt. Die Umfrage zeigt auch, dass die Bewohner des Pariser Stadtgebiets und der Pariser Region unter den Bestellern leicht überrepräsentiert sind. Allerdings widerlegt die hier betrachtete Studie, dass es sich vorrangig um eine finanzstarke Klientel handelt. Stattdessen liegen bei den Erstkunden Studierende und sozial schlechter gestellte Personen vorn. Lediglich bei den Mehrfach-Bestellern sind finanzkräftige Konsumenten stärker vertreten.

Der Mehrwert wird erwartungsgemäß auch in Frankreich darin gesehen, dass es zu fast jeder Zeit möglich ist, spontan und bequem fehlende Lebensmittel oder sonstige Produkte zu bestellen, mit nur geringen Mehrkosten, und dass diese in Rekordzeiten ins Haus geliefert werden. Die Argumente für den Service lauten also auch hier Bequemlichkeit, Zeitersparnis, einfache Hilfe bei fehlenden Produkten und extrem kurze Lieferzeiten. Ein amüsanter Unterschied zu Deutschland ergibt sich aus der Tatsache, dass der Mehrwert der ultraschnellen Lieferdienste in französischen Medien auffallend häufig mit dem Horrorszenario des fehlenden Aperitifs veranschaulicht wird. So wird etwa der typische Quick-Commerce-Kunde in zahlreichen Publikationen als jemand dargestellt, der spontan einen schnellen Aperitif hervorzaubert (*„ils improvisent un apéro“*¹²⁶), oder bei dem sich unerwartet und auf die Schnelle Freunde zum Aperitif angemeldet haben, was ihn in der Kürze der Zeit in doppelte Bedrängnis bringt (*„Vos potes organisent un apéro express chez vous et il vous faut ranger votre appartement et prévoir de quoi grignoter“*¹²⁷) und selbst Cajoo-Geschäftsführer Henri Capoul belegt die Vorzüge seines Geschäftsmodells mit einem Verweis auf eine Aperitif-Notlage (*„On veut entrer sur ce marché par les moments d'urgence ou non planifiés, explique Henri Capoul. Et de citer en exemple un apéritif*

¹²⁶ Da Silva, Camille: „Livraison en 15 minutes : ces start-up qui veulent transformer vos courses“, *Ouest France* (14/11/2021), <https://www.ouest-france.fr/economie/commerce/livraison-en-15-minutes-ces-start-up-qui-veulent-transformer-vos-courses-e649c91a-324e-11ec-bcc4-8c8c72734bad>

¹²⁷ Anonym: „Vos courses livrées chez vous en 15 minutes ? Une révolution possible avec Cajoo“, *Presse Citron* (27.12.2021), <https://www.presse-citron.net/vos-courses-livrees-chez-vous-en-15-minutes-une-revolution-possible-avec-cajoo-1/>

organisé à la hâte, pour lequel un client a besoin de plusieurs bouteilles d'alcool et de cacahuètes“¹²⁸).

In ihrer Selbstdarstellung werben die meisten Anbieter in Frankreich, wie auch in Deutschland, mit verschiedenen Aspekten der Nachhaltigkeit. So setzt beispielsweise Gorillas auch in Frankreich bei frischer Ware vorwiegend auf lokale Produkte und unterstreicht die Zielsetzung des Unternehmens, weitgehend auf Plastik zu verzichten¹²⁹, während Flink auf ein reichhaltiges Angebot an Bio-Produkten verweist.¹³⁰ Außerdem engagieren sich sowohl Gorillas als auch Dija seit September 2021 durch eine Zusammenarbeit mit der App Too Good To Go¹³¹ gegen Lebensmittelverschwendung, indem sie unverkaufte Ware über die App zu außerordentlich geringen Preisen abgeben.¹³²

Doch auch in Frankreich gibt es in Bezug auf den Quick Commerce neben der Anerkennung positiver Aspekte durchaus Skepsis, Vorbehalte und Kritik. So kommt häufig die Frage auf, ob diese Dienstleistung einem echten Bedarf entspricht oder nicht vielmehr als großstädtischer Snobismus und damit als überflüssig anzusehen ist (*„Recevoir ses courses en moins de 15 minutes serait-il devenu le dernier snobisme des habitants des grandes villes françaises ?“*).¹³³ Auch wird befürchtet, dass dieses Konzept die allgegenwärtige Tendenz zum übermäßigen Konsum nur noch weiter vorantreibt (*„tout, tout de suite, tout le temps... Le quick commerce ne va-t-il pas trop loin dans l'hyperconsommation ?“*).¹³⁴ Hinzu kommen Beschwerden über die Dark Stores, also die Warenlager, die den Konsumenten verschlossen bleiben und ausschließlich der Vorbereitung der Bestellungen dienen. Diese werden von den kleineren Lebensmittelgeschäften der betreffenden Stadtviertel als

¹²⁸ Lelièvre, Adrien: „Cajoo lève 6 millions pour livrer les courses en 15 minutes“, *Les Echos* (04.02.2021), <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/financer-sa-creation/0610355179441-livraison-cajoo-leve-6-millions-pour-livrer-les-courses-en-15-minutes-342012.php>

¹²⁹ Website Gorillas, <https://gorillas.io/fr/manifeste>

¹³⁰ Website Flink, https://www.goflink.com/fr-FR/?utm_source=google&utm_medium=mybusiness&utm_campaign=website

¹³¹ Website Too Good To Go, <https://toogoodtogo.fr/fr/>

¹³² Baron, Peggy: „Les acteurs de livraison rapide s'engagent avec Too Good To Go“, *L'ADN* (07.09.2021), <https://business.ladn.eu/news-business/actualites-annonceurs/too-good-to-go-partenariat-acteur-livraison-rapide/>

¹³³ Sicard, Claire: „Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes“, *Capital* (15.02.2022), [Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes - Capital.fr](https://www.capital.fr/actualites/actualites-annonceurs/gorillas-cajoo-flink-tout-savoir-sur-ces-applications-qui-livrent-vos-courses-en-15-minutes-Capital.fr)

¹³⁴ Da Silva, Camille: „Livraison en 15 minutes : ces start-up qui veulent transformer vos courses“, *Ouest France* (14/11/2021), <https://www.ouest-france.fr/economie/commerce/livraison-en-15-minutes-ces-start-up-qui-veulent-transformer-vos-courses-e649c91a-324e-11ec-bcc4-8c8c72734bad>

bedrohliche Konkurrenz betrachtet und von vielen Anwohnern als unschön und störend empfunden.¹³⁵

Ein zentraler Kritikpunkt sind auch in Frankreich die Arbeitsbedingungen, allem voran der permanent hohe Zeitdruck, der auf den Kurierfahrern lastet. Auch der Status der Mitarbeiter hinsichtlich des Arbeitsverhältnisses wird kritisch betrachtet. Zwar betonen einige der Anbieter, wie beispielsweise Dija, dass ihre Fahrerinnen und Fahrer eine feste Anstellung haben.¹³⁶ Und auch Cajoo legt großen Wert darauf, Kurierfahrer möglichst mit unbefristetem Arbeitsvertrag einzustellen, und weist den Verdacht unsicherer und nachteiliger Arbeitsverhältnisse entschieden von sich („Cajoo joue la carte des CDI pour ses livreurs, ou au mieux, de l'intérim, pas de précarité nous assure-t-on“).¹³⁷ Dagegen gerät der französische Anbieter Frichti aufgrund des Status und der Arbeitsbedingungen seiner Fahrer im Frühjahr 2019, als er bereits im Bereich der Lieferung verzehrfertiger Speisen tätig ist, stark in die Kritik.¹³⁸ Ihm wird vorgeworfen, einen Teil seiner Kurierfahrer nach dem Vorbild der US-amerikanischen Unternehmen UberEats und Deliveroo als selbstständige Mitarbeiter zu inakzeptablen Bedingungen und mit Verstößen gegen geltendes Recht für sich arbeiten zu lassen. Konkret wird kritisiert, dass Frichti Zuwanderer ohne Ausweispapiere als Freelancer ohne Arbeitsvertrag annimmt und ihre prekäre Lage sowie ihre oft geringen Französischkenntnisse dann ausnutzt.¹³⁹ So heißt es unter anderem, die Mitarbeiter würden respektlos behandelt, die Bezahlung erfolge unzuverlässig und unter dem gesetzlichen Mindestlohn, es gebe im Krankheitsfall, bei Unfällen oder bei Arbeitslosigkeit keinerlei Absicherung, ebenso hätten sie keinen Anspruch auf bezahlten Urlaub.¹⁴⁰ Auch bekämen diese Fahrer, die in großer Anzahl aufgenommen werden, nur wenige Aufträge, so dass sie oft stunden- oder tagelang unbezahlt auf Arbeit warteten.

¹³⁵ Sicard, Claire: „Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes“, *Capital* (15.02.2022), [Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes - Capital.fr](https://www.capital.fr/economie-commerce/gorillas-cajoo-flink-tout-savoir-sur-ces-applications-qui-livrent-vos-courses-en-15-minutes-1725096/)

¹³⁶ Sicard, Claire: „Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes“, *Capital* (15.02.2022), [Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes - Capital.fr](https://www.capital.fr/economie-commerce/gorillas-cajoo-flink-tout-savoir-sur-ces-applications-qui-livrent-vos-courses-en-15-minutes-1725096/)

¹³⁷ Da Silva, Camille: „Livraison en 15 minutes : ces start-up qui veulent transformer vos courses“, *Ouest France* (14/11/2021), <https://www.ouest-france.fr/economie/commerce/livraison-en-15-minutes-ces-start-up-qui-veulent-transformer-vos-courses-e649c91a-324e-11ec-bcc4-8c8c72734bad>

¹³⁸ Kristanadjaja, Gurvan: „Conditions de travail des livreurs : Frichti dans la tourmente“, *Libération* (05.05.2019), https://www.liberation.fr/france/2019/05/05/conditions-de-travail-des-livreurs-frichti-dans-la-tourmente_1725096/

¹³⁹ Kristanadjaja, Gurvan: „Sans papiers, sans contrat... Bienvenue chez Frichti“, *Libération* (01.06.2020), https://www.liberation.fr/france/2020/06/01/sans-papiers-sans-contrat-bienvenue-chez-frichti_1790003/

¹⁴⁰ Kristanadjaja, Gurvan: „Conditions de travail des livreurs : Frichti dans la tourmente“, *Libération* (05.05.2019), https://www.liberation.fr/france/2019/05/05/conditions-de-travail-des-livreurs-frichti-dans-la-tourmente_1725096/

Angesichts dieser Bedingungen wenden sich 66 der illegal eingestellten Freelancer, die teilweise fertige Speisen und teilweise Supermarktprodukte ausliefern, im Sommer 2020 an das Arbeitsgericht, um gegen Frichti zu klagen und ein vertraglich abgesichertes Arbeitsverhältnis sowie die Regularisierung ihrer Situation einzufordern. Diese Regularisierung, also die Erlangung einer rechtmäßigen Aufenthaltserlaubnis, wird den meisten Klägern nicht gewährt, allerdings wird Frichti durch den Prozess und die aufsehenerregenden Medienberichte zu grundlegenden Änderungen veranlasst. Wie Mitgründerin Julia Bijaoui angibt, achte Frichti seither sorgsam darauf, dass keiner der sogenannten Sans-Papiers mehr beschäftigt wird und grundsätzlich korrekte Arbeitsbedingungen eingehalten werden. Gleichzeitig fordert Bijaoui, dass der Staat in Bezug auf das wirtschaftliche Konzept der Freelancer Verantwortung übernimmt und klare und verbindliche Rahmenbedingungen schafft.¹⁴¹

Auch in Frankreich kommt es, obwohl die Blitzlieferdienste wie in Deutschland nach wie vor rote Zahlen schreiben, zu einer massiven Unterstützung der jungen Unternehmen durch Investoren. So geht das Start-up Cajoo, das bereits im Februar 2021 sechs Millionen Euro einsammeln kann, im September 2021 in eine zweite Finanzierungsrunde und erlangt diesmal Investitionen von umgerechnet rund 34 Millionen Euro.¹⁴² Unter den Kapitalgebern befinden sich Frst¹⁴³, XAnge¹⁴⁴ und Headline¹⁴⁵. Vor allem aber kann Cajoo nun die Hypermarktgruppe Carrefour für sich gewinnen. Nach eigenen Angaben verhilft dieses Kapital Cajoo zu einer starken Expansion auf insgesamt acht französische Großstädte¹⁴⁶ und festigt seine Position als Marktführer in Frankreich. Durch die Beteiligung des erfahrenen Hypermarktriesen Carrefour verspricht sich Cajoo-Geschäftsführer Henri Capoul für seine eigenes junges Unternehmen ein größeres Warensortiment, logistische Hilfe bei der Belieferung der Dark Stores sowie strategische Ratschläge in Bezug auf weitere Wachstumspläne.¹⁴⁷ Ein Unterscheidungsmerkmal und damit einen besonderen Vorteil gegenüber den großen Mitbewerbern des Quick Commerce in Frankreich sieht

¹⁴¹ Kristanadjaja, Gurban: „La faille que Libération a mise au jour n'existe plus chez Frichti“, *Libération* (02.06.2021), https://www.liberation.fr/societe/la-faille-que-liberation-a-mise-au-jour-nexiste-plus-chez-frichti-20210603_KIGSFMDIT5BKDO4ULNS5J32LSM/

¹⁴² Pons, Héloïse: „Cajoo : Avec Carrefour, le but est de devenir un géant européen du commerce ultra rapide“, *Maddyness* (02.09.2021), <https://www.maddyness.com/2021/09/02/cajoo-carrefour-geant-livraison-commerce/>

¹⁴³ Website Frst, <https://www.frst.vc/>

¹⁴⁴ Website XAnge, <https://www.xange.vc/>

¹⁴⁵ Website Headline, <https://headline.fr/>

¹⁴⁶ Website Cajoo, <https://www.cajoo.eu/nos-zones-de-livraison>

¹⁴⁷ Pons, Héloïse: „Cajoo : Avec Carrefour, le but est de devenir un géant européen du commerce ultra rapide“, *Maddyness* (02.09.2021), <https://www.maddyness.com/2021/09/02/cajoo-carrefour-geant-livraison-commerce/>

Capoul darin, dass Cajoo als französisches Start-up die Vorlieben und Erwartungen des französischen Konsumenten genauestens kennt und damit am besten auf die Bedürfnisse des französischen Markts zugeschnitten ist.

Dem Optimismus der Anbieter und der Investoren steht auch in Frankreich eine gewisse Skepsis bestimmter Marktbeobachter gegenüber. Wie die bereits erwähnte YouGov-Studie von Ende 2021¹⁴⁸ ergibt, sprechen sich 39% der Befragten für einen Einkauf im Geschäft aus und 27% sehen in den schnellen Lieferdiensten keinerlei Nutzen. Bei den Bewohnern von Paris steigen diese Zahlen sogar auf 51% bzw. 38%. Unternehmensberater Olivier Salomon von AlixPartners Paris¹⁴⁹ bewertet die Zukunft des Quick Commerce eher zurückhaltend. Zudem ist er sich unsicher, welchen Weg die Anbieter einschlagen werden. Entscheidend für die weitere Entwicklung werde seiner Meinung sein, ob der Fokus künftig auf die Schnelligkeit der Lieferung oder die Breite des Warenangebots gelegt wird. Denn Beides zugleich werde kaum zu leisten sein: *„Qu'est-ce qui va primer, la rapidité de livraison ou la largeur de l'offre ? Il est difficile de faire les deux.“*¹⁵⁰

8. Fazit

Nach der Betrachtung all dieser Aspekte zeigt sich, dass eine sichere Einschätzung der Zukunftsaussichten der Lebensmittelschnelllieferdienste schwierig bleibt. Noch reicht der Zeitraum seit der Einführung des Quick Commerce in Deutschland Anfang 2020 bis zum heutigen Datum für eine verlässliche Bewertung nicht aus, zumal davon auszugehen ist, dass die Corona-Pandemie zu einer erhöhten Nachfrage und damit zu einer Verzerrung der Marktsituation geführt hat. Dennoch macht das rasante Wachstum der Blitzlieferdienste deutlich, dass aufgrund der zunehmenden Digitalisierung des Alltags und des damit einhergehenden veränderten Konsumverhaltens eine gewaltige Nachfrage besteht und damit ein außerordentliches Marktpotenzial. Genau darauf bauen und vertrauen die zahlreichen Anleger, auch wenn es sich bei ihrer Beteiligung an den jungen, bislang noch defizitären Unternehmen zweifellos um Risiko-Investitionen handelt.

¹⁴⁸ Russel, Géraldine: „Le quick commerce, un mode de consommation de jeunes Parisiens huppés ?“, *Maddyness* (05.01.2022), [Le quick commerce, un service pour jeunes Parisiens huppés ? \(maddyness.com\)](https://www.maddyness.com/le-quick-commerce-un-service-pour-jeunes-parisiens-huppés/)

¹⁴⁹ Website AlixPartners, <https://www.alixpartners.com/>

¹⁵⁰ Anonym: „La livraison de courses en 15 minutes en plein boom“, *Capital* (19.04.2021), <https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-livraison-de-courses-en-15-minutes-en-plein-boom-1400507>

Damit die Rechnung der Großinvestoren aufgeht und sich die Erwartungen der Wettbewerber erfüllen, müssen, wie sich aus den Untersuchungen der vorliegenden Arbeit ergibt, in Deutschland wie in Frankreich mehrere Bedingungen erfüllt sein.

Als Basis für ein erfolgreiches Fortbestehen der Unternehmen sind zunächst die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter und hier in erster Linie der Kurierfahrer zu nennen. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann als wesentlicher Erfolgsfaktor nicht hoch genug eingeschätzt werden und erfordert im Falle der Kurierfahrer eine angemessene und verlässliche Bezahlung, eine vollständige Ausstattung mit Fahrrad, E-Bike oder Cargo-Bike, Arbeitshandy, Arbeitskleidung und Liefertasche, einen ausreichenden Kündigungsschutz sowie die Garantie aller arbeitsrechtlich festgelegten Ansprüche, wobei hier insbesondere das Recht auf Bildung eines Betriebsrats zu erwähnen ist. Auch ist das Problem des hohen Zeitdrucks neu zu beleuchten, dem die Kurierfahrer aufgrund des Prinzips der kurzen Lieferzeit permanent ausgesetzt sind. Und nicht zuletzt muss die Frage des Beschäftigtenstatus der Kuriere geklärt werden. Im Fall einer Beschäftigung als Freelancer ist hier der Gesetzgeber in der Pflicht, veraltete Gesetze zu erneuern und die Rechtslage der aktuellen Situation und der modernen Arbeitswelt anzupassen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, der für einen dauerhaften Erfolg der Anbieter im Zentrum der Unternehmenspolitik stehen muss, ist die Nachhaltigkeit. Diese wird mehr denn je sowohl politisch und gesellschaftlich als auch vom einzelnen Konsumenten gefordert und als unerlässlich angesehen. Nachhaltigkeit und ökologisches Bewusstsein müssen für den Kunden sowohl beim Warenangebot als auch beim gesamten Arbeitsprozess, von der Logistik über die Lagerung bis zur Auslieferung, durchgehend erkennbar sein.

Wichtig für das Bestehen eines Wettbewerbers angesichts der zahlreichen und starken Konkurrenz ist außerdem die Bildung eines Alleinstellungsmerkmals, um unter den vielen Anbietern herauszustechen und sich auf diese Weise auf dem Markt zu behaupten. Es ist eine Segmentierung notwendig, also eine Spezialisierung, etwa auf nachhaltige Artikel, auf vegetarische und vegane Lebensmittel, auf besonders hochwertige Produkte oder auf eine bestimmte Personengruppe. In diesem Zusammenhang sollte auch beachtet werden, dass generell eine bewusste Ausweitung der Zielgruppe notwendig ist. So wird bislang zu wenig Wert auf das Erreichen von Menschen mit Behinderung, von Senioren und von Personen mit eingeschränkter Mobilität gelegt, die jedoch von Lieferdiensten in ganz besonderem Maße profitieren könnten.

Zwar ist das Marketing der meisten Anbieter bereits stark ausgebaut. Doch müssten gerade bei der Werbung und Kommunikation sowie bei den angebotenen Serviceleistungen die genannten neuen Zielgruppen eine deutlich höhere Beachtung finden. Auch ältere Menschen sind zunehmend mit dem Internet vertraut und müssen als potenzielle Klientel verstärkt angesprochen werden.

Generell ist ein Hauptfaktor für langfristigen Erfolg sowohl die Qualität der angebotenen Artikel als auch die Größe des Sortiments. Es ist fraglich, inwiefern ein sowohl hochwertiges als auch breit gefächertes Warenangebot mit der extrem schnellen Lieferung zu vereinbaren ist. Und es ist sicherlich zu überlegen, ob hier nicht langfristig gesehen Abstriche und Kompromisse nötig werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwiefern die Nachfrage der Konsumenten nach immer mehr Bequemlichkeit und immer schnelleren digitalen Serviceleistungen, möglichst rund um die Uhr, tatsächlich gerechtfertigt oder wünschenswert ist und inwiefern solche Anforderungen unsere Gesellschaft dauerhaft negativ verändern. Die Auswirkungen auf die Kurierfahrer und ihre zahlreichen Proteste sind ein klares Zeichen: Die digitalisierte Arbeitswelt führt hier nicht nur zu harten Arbeitsbedingungen, zu durchgängiger Überwachung und vor allem zu enormem Zeitdruck, sondern auch zu einer Isolation der einzelnen Fahrer, deren Aufträge ausschließlich durch Algorithmen der Arbeits-Apps erteilt werden. Es gibt unter diesen Umständen weder eine Arbeit im Team, noch einen Kontakt mit Vorgesetzten. Die Digitalisierung schafft somit zugunsten von Wachstum und Effizienz ein außerordentlich einsames und entmenschlichtes Arbeitsumfeld.

Doch trotz dieser kritischen Betrachtungen ist mit größter Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass sich die Digitalisierung, das Wachstum des E-Commerce und damit die Entwicklung der Lebensmittellieferdienste nicht aufhalten lassen und dass hier aus Sicht der Anbieter, ob mit längerer, relativ kurzer oder ultrakurzer Lieferzeit, ein enormes Marktpotenzial liegt.

Eine interessante und wichtige Thematik, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden konnte, ist die Frage, inwiefern die Lebensmittelschnelllieferdienste den traditionellen und standortbasierten Lebensmittelhandel auf lange Sicht beeinflussen und verändern werden. Bereits jetzt wird deutlich, dass die Supermärkte reagieren, einerseits indem sie selbst Lieferdienste anbieten bzw. ihre bestehenden Bringdienste ausbauen und verbessern und andererseits indem sie sich als Investoren an den Anbietern des Quick

Commerce beteiligen. In welchem Maße und auf welche Weise sie sich durch eine Zusammenarbeit mit den Blitzlieferdiensten eine grundlegende Weiterentwicklung ihrer eigenen Digitalisierung und Modernisierung versprechen, wäre in weiteren Studien zu untersuchen.

9. Résumé

Depuis 2020 en Allemagne et 2021 en France, les services de livraison ultra-rapide de courses à domicile se sont multipliés et se trouvent en plein essor. Les start-up telles que Gorillas, Flink, Getir en Allemagne ou Cajoo en France garantissent la livraison à domicile de produits d'épicerie en quinze, voire dix minutes. Les commandes passées en ligne sont préparées dans des dark stores, c'est-à-dire des petits entrepôts à proximité, et apportées à domicile par des livreurs en bicyclette, vélo électrique ou vélo cargo.

Le succès de ces jeunes entreprises a attiré de nombreux investisseurs qui, grâce à des sommes d'argent colossales, ont permis aux start-ups de se développer fortement en peu de temps. Mais compte tenu du fait que les entreprises de livraison ultra-rapide sont jusqu'à présent déficitaires, on peut se demander si on a à faire à un engouement passager pour ces services ou s'il s'agit d'un modèle commercial performant à long terme.

La valeur ajoutée que ce concept apporte au consommateur réside principalement dans la commodité et le gain de temps que ces services procurent au client. La numérisation et le rythme effréné de notre époque, mais aussi la pandémie de Covid-19, ont entraîné de nouvelles habitudes de consommation auxquelles les entreprises de livraison ultra-rapide semblent apporter une réponse parfaite.

Même s'il est difficile et encore trop tôt pour évaluer de manière fiable les perspectives d'avenir du quick commerce, on peut constater que pour s'imposer durablement sur ce marché très concurrentiel, les services de livraison doivent remplir certaines conditions importantes. Ainsi, grâce au marketing et à de nouveaux services, ils doivent non seulement s'adresser à la clientèle actuelle des jeunes citadins, mais élargir le groupe cible à d'autres catégories de personnes, notamment les personnes âgées et les personnes à mobilité réduite. En outre, il faut absolument veiller à la durabilité, tant au niveau de la logistique, du transport et de la livraison que de l'offre de marchandises. Face à la forte concurrence, il sera également important de se distinguer des autres acteurs par des caractéristiques uniques et de sortir de la masse par la segmentation. Et finalement, les conditions de travail, qui ont

suscité à plusieurs reprises de fortes protestations de la part des livreurs, constituent un aspect central pour l'évaluation des perspectives d'avenir. Il est indispensable de remédier aux problèmes liés au statut des salariés, aux licenciements abusifs, à la rémunération, à l'équipement, à la surveillance par l'application utilisée et surtout à la forte pression du temps à laquelle les livreurs sont soumis en permanence.

Le e-commerce alimentaire a sans aucun doute un très grand potentiel, mais il sera déterminant de savoir si les entreprises optent plutôt pour un délai de livraison extrêmement court ou pour une gamme de produits large et de qualité. De même, compte tenu des conditions de travail des livreurs, tant les entreprises que les consommateurs et la société dans son ensemble doivent se demander ce qui est souhaitable et tolérable dans l'unique but d'une livraison à domicile de nos courses en un temps record.

Quellen

Für alle Quellen gilt: zuletzt abgerufen am 30.04.2022.

Quellen mit Verfasserangabe:

Angeloudis, Efthymis: „Gorillas-Kuriere wegen Streik in Berlin fristlos gekündigt“, *RBB 24* (05.10.2021), [Gorillas-Kuriere wegen Streik in Berlin fristlos gekündigt - neue Proteste geplant | rbb24](#)

Baron, Peggy: „Les acteurs de livraison rapide s’engagent avec Too Good To Go“, *L’ADN* (07.09.2021), <https://business.ladn.eu/news-business/actualites-annonceurs/too-good-to-go-partenariat-acteur-livraison-rapide/>

Bomke, Luisa: „Alpakas wollen grüne Alternative zu Gorillas werden“, *Handelsblatt* (16.02.2022), [Nachhaltiger Lieferdienst: Alpakas wollen grüne Gorillas werden \(handelsblatt.com\)](#)

Bücker, Till u.a.: „Der "knochenharte Job" der Kuriere“, *Tagesschau* (29.08.2021), <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/lieferdienste-bringdienste-arbeitsbedingungen-bezahlung-101.html>

Bundesministerium der Justiz: „Gesetz über Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge“, *Gesetze im Internet*, https://www.gesetze-im-internet.de/tzbf_g/_12.html#:~:text=%C2%A7%2012%20Arbeit%20auf%20Abruf,w%C3%B6chentlichen%20und%20t%C3%A4glichen%20Arbeitszeit%20festlegen.

Campillo-Lundbeck, Santiago: „Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird“, *Horizont*, [Gorillas, Lieferando, Wolt und Co: Warum der Quick Commerce im Marketing zur festen Größe wird \(horizont.net\)](#)

Ciesielski, Rebecca u.a.: „Neue Belege für Fahrerüberwachung“, (21.05.2021), <https://www.tagesschau.de/investigativ/br-recherche/ueberwachung-lieferando-101.html>

Da Silva, Camille: „Livraison en 15 minutes : ces start-up qui veulent transformer vos courses“, *Ouest France* (14/11/2021), <https://www.ouest-france.fr/economie/commerce/livraison-en-15-minutes-ces-start-up-qui-veulent-transformer-vos-courses-e649c91a-324e-11ec-bcc4-8c8c72734bad>

Deges, Frank: “Gig Economy”, *Gabler Wirtschaftslexikon*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gig-economy-122673>

Fleck, Michael: “Vom Hype zum Überlebensmodus: Mit welchen Strategien sich Lieferdienste im Markt behaupten“, *Handelsjournal* (30.08.2021), <https://www.handelsjournal.de/blog/vom-hype-zum-ueberlebensmodus-mit-welchen-strategien-sich-lieferdienste-im-markt-behaupten.html>

Hüsing, Alexander: „5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte“, *Deutsche Startups* (26.03.2021), [5 Dinge, die jeder über das ganz schnelle Unicorn Gorillas wissen sollte - deutsche-startups.de](#)

Kapalschinski, Christoph: „Liefer-Apps Flink und Gorillas finden prominente Investoren“, *Handelsblatt* (24.09.2021), <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/supermarkt-lieferung-liefer-apps-flink-und-gorillas-finden-prominente-investoren/27641684.html>

Kristanadjaja, Gurvan: „Conditions de travail des livreurs : Frichti dans la tourmente“, *Libération* (05.05.2019), https://www.liberation.fr/france/2019/05/05/conditions-de-travail-des-livreurs-frichti-dans-la-tourmente_1725096/

Kristanadjaja, Gurvan: „La faille que Libération a mise au jour n'existe plus chez Frichti“, *Libération* (02.06.2021), https://www.liberation.fr/societe/la-faille-que-liberation-a-mise-au-jour-nexiste-plus-chez-frichti-20210603_KIGSFMDIT5BKDO4ULNS5J32LSM/

Kristanadjaja, Gurvan: „Sans papiers, sans contrat... Bienvenue chez Frichti“, *Libération* (01.06.2020), https://www.liberation.fr/france/2020/06/01/sans-papiers-sans-contrat-bienvenue-chez-frichti_1790003/

Kloster, Timo: „Gig-Economy: Lieferdienste gestalten die Arbeitswelt um“, *CMS* (08.06.2018), <https://www.cmshs-bloggt.de/arbeitsrecht/gig-economy-lieferdienste-gestalten-die-arbeitswelt-um/>

Kluge, Christoph: „Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren“, *Der Tagesspiegel* (10.12.2021), [Mehr Nutzer als Gorillas: Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren - Wirtschaft - Tagesspiegel](#)

Kluge, Christoph: „Gorillas geht offenbar vor Gericht gegen Betriebsratswahl vor“, *Der Tagesspiegel* (09.11.2021), <https://www.tagesspiegel.de/berlin/umstrittener-lieferdienst-aus-berlin-gorillas-geht-offenbar-vor-gericht-gegen-betriebsratswahl-vor/27783728.html>

Koerth, Katharina: „Ende der netten Worte“, *Zeit online* (15.10.2021), [Lieferdienst: Ende der netten Worte | ZEIT Arbeit](#)

Ksienryzk, Lisa: „Exklusiv: Gorillas steigt mit 245-Millionen-Runde zum Unicorn auf“, *Business Insider* (31.03.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/gorillas-tencent-unicorn-c/>

Lelièvre, Adrien: „Cajoo lève 6 millions pour livrer les courses en 15 minutes“, *Les Echos* (04.02.2021), <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/financer-sa-creation/0610355179441-livraison-cajoo-leve-6-millions-pour-livrer-les-courses-en-15-minutes-342012.php>

Mildner, Felix: „Lebensmittel in 10 Minuten nach Hause geliefert – kann das nachhaltig sein?“, *My Homebook* (13.10.2021), <https://www.myhomebook.de/service/lebensmittel-liefern-lassen-nachhaltig>

Muttenthaler, Lukas: „Wie sinnvoll ist das Geschäftsmodell der 15-Minuten Lieferdienste?“, *Hy*, [Wie sinnvoll ist das Geschäftsmodell der 15-Minuten Lieferdienste? - hy - the Axel Springer Consulting Group](#)

Pons, Héloïse: „Cajoo : Avec Carrefour, le but est de devenir un géant européen du commerce ultra rapide“, *Maddyness* (02.09.2021), <https://www.maddyness.com/2021/09/02/cajoo-carrefour-geant-livraison-commerce/>

Prudhomme, Cécile: „La livraison ultra-rapide des courses à domicile, un marché nouveau en pleine effervescence“, *Le Monde* (14.09.2021), https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/09/11/comment-des-start-up-investissent-la-livraison-express-des-courses-a-domicile-dans-les-ville-francaises_6094260_3234.html

Ronfaut, Lucie: „Uber se lance dans la livraison de repas en France“, *Le Figaro* (30.03.2016), <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2016/03/30/32001-20160330ARTFIG00054-uber-se-lance-dans-la-livraison-de-repas-en-france.php>

Russel, Géraldine: „Le quick commerce, un mode de consommation de jeunes Parisiens huppés ?“, *Maddyness* (05.01.2022), [Le quick commerce, un service pour jeunes Parisiens huppés ? \(maddyness.com\)](https://www.maddyness.com/le-quick-commerce-un-mode-de-consommation-de-jeunes-parisiens-huppees/)

Schäfer, René u.a.: „Der Kampf um die Vormachtstellung der minutenschnellen Lieferdienste hat gerade erst begonnen“, *Hy*, [Der Kampf um die Vormachtstellung der minutenschnellen Lieferdienste hat gerade erst begonnen - hy - the Axel Springer Consulting Group](https://www.axel-springer.com/de/der-kampf-um-die-vormachtstellung-der-minutenschnellen-lieferdienste)

Scherf, Cara-Sophie u.a.: „Lebensmittel-Einkauf 4.0: Nachhaltig oder nicht?“, *Blog Beiträge und Standpunkte aus dem Öko-Institut* (10.06.2020), <https://blog.oeko.de/lebensmittel-einkauf-4-0-nachhaltig-oder-nicht/>

Schmidt, Katharina: „Grüne Alternative zu Gorillas? Lieferdienst Alpakas liefert Bio-Lebensmittel nach Hause“, *Utopia* (27.10.2021), [https://utopia.de/alpakas-bio-lebensmittel-gruene-alternative-zu-gorillas-lieferdienst-268607/](https://www.utopia.de/alpakas-bio-lebensmittel-gruene-alternative-zu-gorillas-lieferdienst-268607/)

Schwär, Hannah: „Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden“, *Stern* (26.10.2021), [Alpakas will die nachhaltige Alternative zu Gorillas werden | STERN.de](https://www.stern.de/wirtschaft/Alpakas-will-die-nachhaltige-Alternative-zu-Gorillas-werden-19388508.html)

Schwär, Hannah: „Auch Gopuff greift in Deutschland an“, *n-tv* (09.08.2021), <https://www.n-tv.de/wirtschaft/Auch-Gopuff-greift-in-Deutschland-an-article22728119.html>

Schmitz, Oliver: „Lieferservice Flink wächst weiter – und startet jetzt auch in Österreich“, *24 Rhein* (14.10.2021), <https://www.24rhein.de/leben-im-westen/shopping/lieferservice-flink-expansion-wachstum-start-oesterreich-wien-liefergebiete-sortiment-lieferdienst-rewe-91051700.html>

Sicard, Claire: „Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes“, *Capital* (15.02.2022), [Gorillas, Cajoo, Flink... Tout savoir sur ces applications qui livrent vos courses en 15 minutes - Capital.fr](https://www.capital.fr/technologie/gorillas-cajoo-flink-tout-savoir-sur-ces-applications-qui-livrent-vos-courses-en-15-minutes-1279634)

Unckrich, Bärbel: „Heimat lüftet das Geheimnis der bundesweiten Plakatkampagne von Gorillas“, *Horizont* (25.05.2021), <https://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/food-lieferservice-heimat-lueftet-das-geheimnis-der-bundesweiten-plakatkampagne-von-gorillas-191735>

Quellen ohne Verfasserangabe:

Anonym: „Auchan Drive“, *Wikipédia* (16.04.2022), https://fr.wikipedia.org/wiki/Auchan_Drive#:~:text=La%20version%20avec%20commande%20en,physique%20d'Auchan%20Drive%20%C2%BB.

Anonym: „Bronzezeitliche Lieferdienst brachte Bergleuten Porridge-Basis“, *Südostschweiz* (24.03.2021), <https://www.suedostschweiz.ch/wirtschaft/2021-03-24/bronzezeitliche-lieferdienst-brachte-bergleuten-porridge-basis>

Anonym: „Cajoo : ce service de livraison des courses en 15 minutes va vous changer la vie“, *Journal du Geek* (09.12.2021), <https://www.journaldugeek.com/2021/12/09/cajoo-ce-service-de-livraison-des-courses-en-15-minutes-va-vous-changer-la-vie/>

Anonym: „Delivery Hero steigt bei Gorillas ein“, *Manager Magazin* (19.10.2021), [Delivery Hero investiert 200 Millionen Euro in Gorillas - manager magazin \(manager-magazin.de\)](https://www.manager-magazin.de/News/aktuelle-News/2021/10/19/delivery-hero-investiert-200-millionen-euro-in-gorillas)

Anonym: „Drive : le nouveau marché porteur de la grande distribution“, *Agro Media* (18.11.2014), <https://www.agro-media.fr/analyse/drive-nouveau-marche-porteur-grande-distribution-16964.html>

Anonym: „Erster Drive-In-Supermarkt Deutschlands eröffnet“, *Welt* (10.11.2010), [Einzelhandel: Erster Drive-In-Supermarkt Deutschlands eröffnet - WELT](https://www.welt.de/verbraucher/article115011111.html)

Anonym: „Idee, Leistung oder Werbung: Was macht ein Lieferservice-StartUp erfolgreich?“, *Mein Startup*, [Idee, Leistung oder Werbung: Was macht ein Lieferservice - StartUp erfolgreich? \(meinstartup.com\)](https://www.meinstartup.com/idee-leistung-oder-werbung-was-macht-ein-lieferservice-startup-erfolgreich/)

Anonym: „Gorillas-Mitarbeiter bestreiken Warenlager“, *RBB 24* (10.06.2021), [Lieferdienst: Gorillas-Mitarbeiter blockieren Warenlager | rbb24](https://www.rbb24.de/berlin/2021/06/10/gorillas-mitarbeiter-blockieren-warenlager)

Anonym: „Kleine Geschichte der Außer-Haus-Lieferung der Pizza“, *Food-Monitor* (15.04.2015), <https://www.food-monitor.de/2015/04/kleine-geschichte-der-ausser-haus-lieferung-der-pizza/>

Anonym: „Kundenbindung für Lieferdienste“, *G wie Gastro*, [Kundenbindung für Lieferdienste - Das Geheimrezept für stabile Umsätze \(g-wie-gastro.de\)](https://www.g-wie-gastro.de/kundenbindung-fuer-lieferdienste)

Anonym: „La livraison de courses en 15 minutes en plein boom“, *Capital* (19.04.2021), <https://www.capital.fr/entreprises-marches/la-livraison-de-courses-en-15-minutes-en-plein-boom-1400507>

Anonym: „Mit 500 Dollar zum Weltmarktführer“, *Domino 's*, <https://www.dominos.de/%C3%BCber-domino-s/unternehmen/geschichte>

Anonym: „Toutes les enseignes drive“, *Le bon drive*, <https://annuaire.lebondrive.fr/enseignes>

Anonym: „Verpackungsgesetz 2022: Wer ist betroffen?“, *Verpackungslizenz 24*, <https://verpackungslizenz24.de/verpackungsgesetz-2022-wer-ist-betroffen/>

Anonym: „Vos courses livrées chez vous en 15 minutes ? Une révolution possible avec Cajoo“, *Presse Citron* (27.12.2021), <https://www.presse-citron.net/vos-courses-livrees-chez-vous-en-15-minutes-une-revolution-possible-avec-cajoo-1/>

Anonym: “Wie nachhaltig sind eigentlich die 10-Minuten-Lieferdienste?“, *Business Insider* (06.10.2021), <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/food/nachhaltig-zehn-minuten-lieferdienste/#:~:text=Eines%20der%20Hauptargumente%20f%C3%BCr%20die,das%20kaufen%2C%20was%20sie%20ben%C3%B6tigen.>

Internetpräsenzen der Firmen:

Website *AlixPartners*, <https://www.alixpartners.com/>

Website *Alpakas*, <https://www.alpakas.app/>

Website *Alpakas*, <https://www.alpakas.app/blogs/pressemitteilungen/alpakas-startet-zero-waste-lieferdienst-in-berlin#:~:text=alpakas%20ist%20ein%20nachhaltiger%20Lieferdienst,Antony%20Roczek%20und%20Simon%20Chorzelski.>

Website *Amazon*, <https://www.amazon.com/>

Website *Auchan*, https://www.auchan.fr/faq/section/la-livraison/la-livraison-d-une-commande-non-alimentaire?parentNodeId=5c31f5cc-cad9-4928-bc15-c91c3a892ff3#anchor_3104b5ee-0e0f-4e8b-b4de-77ef9d5775ac

Website *Bain & Company*, <https://www.bain.com/de/>

Website *Bring*, <https://www.bring.de/>

Website *Cajoo*, <https://www.cajoo.eu/>

Website *Cajoo*, <https://www.cajoo.eu/nos-zones-de-livraison>

Website *Carrefour*, <https://www.carrefour.fr/services/livraison-domicile>

Website *Cherry Ventures*, <https://www.cherry.vc/>

Website *Coatue*, <http://www.coatue.com/>

Website *Crunchbase*, <https://www.crunchbase.com/organization/dija>

Website *Crunchbase*, <https://www.crunchbase.com/organization/weezy>

Website *Delivery Hero*, <https://www.deliveryhero.com/about/>

Website *Dija*, <https://www.dija.fr/>

Website *Discovery Ventures*, <https://discovery.vc/>

Website *Doordash*, <https://www.doordash.com/>

Website *DST Global*, <https://dst-global.com/>

Website *Edeka*, <https://www.edeka.de/services/online-supermarkt/bringmeister.jsp#:~:text=Seit%201997%20liefert%20Ihnen%20Bringmeister,in%20Berlin%2C%20Potsdam%20und%20M%C3%BCnchen.>

Website Fancy, <https://www.fancyapp.live/>

Website Fifth Wall, <https://fifthwall.com/>

Website Flaschenpost, <https://www.flaschenpost.de/>

Website Flink, <https://www.goflink.com/de-DE/>

Website Flink, https://www.goflink.com/fr-FR/?utm_source=google&utm_medium=mybusiness&utm_campaign=website

Website Foodpanda, <https://www.foodpanda.de/en/?r=1>

Website Food Labs, <https://www.foodlabs.com/>

Website Frichti, <https://frichti.co/landing?redirectTo=%2F>

Website Frst, <https://www.frst.vc/>

Website Getir, <https://getir.com/de/>

Website Gorillas, <https://gorillas.io/de>

Website Gorillas, <https://gorillas.io/fr/manifeste>

Website Gopuff, <https://gopuff.com/go>

Website Greenoaks, <https://www.greenoaks.com/>

Website Headline, <https://headline.fr/>

Website Hello Fresh, <https://www.hellofresh.de/>

Website Jiffy, <https://jiffygrocery.co.uk/>

Website Khora, <https://khora.berlin/de/>

Website Knuspr, <https://www.knuspr.de/herzlich-willkommen?ftuVariant=welcomeA1>

Website Kollex, <https://www.kollex.de/>

Website La belle vie, <https://www.labellevie.com/>

Website La belle vie, <https://www.labellevie.com/qui-sommes-nous>

Website Leclerc, <https://www.leclercdrive.fr/conseils-drive/drive-livraison-a-domicile.aspx>

Website Mediamonks, <https://media.monks.com/>

Website Mubdala Capital, <https://www.mubadala.com/>

Website Northzone, <https://northzone.com/>

Website Picnic, <https://picnic.app/fr/>

Website Rewe, <https://shop.rewe.de/>

Website Rewe Group, <https://www.rewe-group.com/de/>

Website Target Global, <https://www.targetglobal.vc/>

Website Tencent, <https://www.tencent.com/en-us/>

Website Too Good To Go, <https://toogoodtogo.de/de>

Website Too Good To Go, <https://toogoodtogo.fr/fr/>

Website TriplePoint, <https://www.triplepointcapital.com/>

Website UberEats, <https://www.ubereats.com/fr>

Website Vorwerk Ventures, <https://vorwerkventures.com/>

Website XAnge, <https://www.xange.vc/>

Website Yango Deli, <https://deli.yango.com/>

Website Zapp, <https://tryzapp.com/>

Website Zapp, <https://tryzapp.fr/>