

Working Papers



Technische Hochschule
Ingolstadt

*Zukunft in
Bewegung*



Sophia Edigin, Lars Fend

Innovative Geschäftsmodelle im Handel: Stand und Perspektiven des Quick Commerce

Abstract

In the wake of the COVID-19 pandemic in 2020, the shopping behavior of many German consumers has changed significantly regarding the purchase of groceries via digital sales platforms. This change has given rise to a new retail segment, quick commerce, which is seen as an evolution of e-commerce in food retailing. However, just two years after its emergence, demand for online groceries has declined rapidly due to the lifting of COVID-19 restrictions and the Russia-Ukraine-conflict, which has led to high inflation rates and prices for food, gas, and electricity. These unfavorable market conditions have negatively impacted the numerous quick commerce providers and led to an uncertain future for the market. The aim of this paper is to showcase the business model of Quick Commerce and the selected startup companies Flink and Getir in terms of the structure of their business model, possible similarities, and differences. Finally, this paper offers a strategic perspective of the market as well as a basis for further practical discussion.

Keywords: Quick Commerce, COVID-19, Business Model Innovation, E-Commerce, Business Model Canvas, Food Retailing, Germany

Innovative Geschäftsmodelle im Handel: Stand und Perspektiven des Quick Commerce

1 Einleitung

„Es ist ein verbreiteter menschlicher Fehler, bei schönem Wetter nicht mit Stürmen zu rechnen.“

- Niccolò Machiavelli-¹

Die COVID-19-Pandemie, beginnend im Frühjahr 2020, hatte die vorübergehende Schließung zahlreicher stationär geführter Einzelhandelsgeschäfte sowie die Verhängung mehrerer Ausgangssperren zur Folge – und hat dadurch zu einer nachhaltigen Veränderung der Einkaufsgewohnheiten vieler Bundesbürger im Hinblick auf den Erwerb von Lebensmitteln über digitale Vertriebskanäle geführt. Das veränderte Konsumverhalten rief das Handelssegment des Quick Commerce hervor, das als Weiterentwicklung oder Ausprägung des E-Commerce erachtet wird.² Dieses neue Segment, welches derzeit in erster Linie zur Lieferung von Lebensmittel angewandt wird, verspricht die Zustellung der Onlinebestellungen innerhalb kürzester Zeit, mit geringen Mindestbestellmengen und zu marktüblichen Supermarktpreisen.³ Verhältnismäßig zügig versuchten zahlreiche Start-ups, die günstige Marktsituation zu ihrem Vorteil zu nutzen. Auch Kapitalgeber ließen sich von dem neuen Einzelhandelssegment überzeugen und unterstützten die Jungunternehmen mit Investitionskapital in Millionenhöhe.

Allerdings ist dieser optimistische Ausblick in die Zukunft derweil kritisch zu betrachten. Infolge der Aufhebung der COVID-19-Beschränkungen, des Russland-Ukraine-Konflikts, der derzeit hohen Inflationsrate und der gestiegenen Lebensmittel-, Gas- und Energiepreise ist die Nachfrage nach Online-Lebensmitteln deutlich zurückgegangen. Diese ungünstige Situation

¹ Vgl. Greifwerk, ©2022.

² Vgl. Wulff, 2022.

³ Vgl. Pott, 2018.

verschärft die Marktlage vieler Quick Commerce-Anbieter erheblich und macht die Zukunft des Marktes ungewiss. Vor dem Hintergrund der aktuellen Ereignisse wollen wir ein grundlegendes Verständnis für die Marktdynamik im Bereich Quick Commerce und dessen Geschäftskonzept schaffen. Insbesondere in Deutschland unterliegt dieser Handelssektor grundlegenden Veränderungen, die einen zentralen Einfluss auf die zukünftige Entwicklung und Aufrechterhaltung des Marktes haben wird.

2 Begriffliche Grundlagen

Geschäftsmodell

Der Begriff „Geschäftsmodell“ (engl. Business Model) entsprang originär dem Bereich der Wirtschaftsinformatik und ist im Laufe der Zeit von der Betriebswirtschaftslehre aufgegriffen worden.⁴ Dort hat sich die Begriffsbestimmung weiterentwickelt und sich an die jeweiligen aktuellen Veränderungen angepasst. Diese Weiterentwicklung erklärt zudem, weshalb sich sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis kein einheitlich akzeptierter und formulierter Definitionsansatz durchsetzen konnte.⁵ In dieser Arbeit orientieren wir uns an dem hilfreichen wie übersichtlichen Ansatz von Osterwalder und Pigneur in Form des Business Model Canvas zur Beschreibung von Geschäftsmodellen. Diese definieren ein Geschäftsmodell als „ein Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.“⁶

Davon abzugrenzen sind die verwandten Themen und Begriffe der Geschäftsidee und Geschäftsstrategie. Hierbei bildet die Geschäftsidee die Grundlage für die Entwicklung eines Geschäftsmodells.⁷ Die Geschäftsstrategie wiederum zeigt – aufbauend auf dem Geschäftsmodell und damit der Logik der Wert und Ertragsschöpfung – auf, wie das Geschäftsmodell umgesetzt werden soll.

⁴ Vgl. Becker, 2019, S. 18.

⁵ Vgl. Özsucu, 2016, S. 16.

⁶ Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 18.

⁷ Vgl. Pöchtrager und Wagner, 2018, S. 5.

Quick Commerce

Der „Quick Commerce“, auch Q-Commerce, On-Demand-Delivery oder Blitz-Lieferung genannt, ist ein neues Geschäftsmodell, das im Zuge der COVID-19-Pandemie an Popularität gewonnen hat. In der Literatur wird der Q-Commerce als neues Konzept betrachtet, das die klassischen Aspekte des E-Commerce mit innovativen Liefermethoden verbindet.⁸

Hinsichtlich der Begriffsherkunft ist zu betonen, dass die einschlägige Literatur noch keine allgemeingültige Erklärung für die Herkunft und Definition des Begriffs „Quick Commerce“ bereithält, zumal es sich um einen relativ neuen Handelsbegriff handelt.

Unter den Begriff *Quick Commerce* soll hier zunächst die online initiierte Bestellung von Handelswaren jeglicher Art, die in weniger als zwei Stunden (oftmals innerhalb von 10 Minuten) geliefert werden, verstanden werden.

Diese Arbeit wiederum fokussiert sich auf die Lieferung von Lebensmitteln die „gemäß der europäischen Lebensmittelbasisverordnung alle Stoffe oder Erzeugnisse [umfasst], die dazu bestimmt sind oder von denen nach vernünftigem Ermessen erwartet werden kann, dass sie in verarbeitetem, teilweise verarbeitetem oder unverarbeitetem Zustand von Menschen aufgenommen werden“⁹ sowie Fast Moving Consumer Goods (FMCG), d. h. Produkten des täglichen Bedarfs, die sich durch einen schnellen Warenumsatz auszeichnen und Produktkategorien wie Körperpflegeprodukte, Reinigungs- und Waschmittel oder Tiernahrung umfassen.¹⁰ Die Lieferung von Fertiggerichten, Restaurantlieferungen oder die reine Lieferung von Getränken findet in dieser Ausarbeitung keine Berücksichtigung.

⁸ Vgl. Zunke, 2022.

⁹ Matissek, 2020, S. 12.

¹⁰ Vgl. Ahrens, 2022.

3 Grundlagen des Geschäftsmodells

Der Begriff Geschäftsmodell wird in den verschiedenen wissenschaftlichen Veröffentlichungen unterschiedlich interpretiert. Diese Tendenz betrifft nicht nur die Definition des Begriffs, sondern erstreckt sich ebenso auf die Strukturierungsansätze.¹¹ Hierbei werden oftmals verschiedene Modelle (z.B. Plattform-Modelle, Freemium-Modelle), verschiedene Modellkomponenten (z.B. Kunden, Wertangebot, Geschäftsarchitektur) in einem verständlichen Modell klassifiziert und zusammengefasst.¹² Aufgrund der Übersichtlichkeit und Eingängigkeit wird sich im Folgenden an dem Geschäftsmodellstrukturierungsansatz von Osterwalder und Pigneur in Form des Business Model Canvas orientiert.

Business Model Canvas

Das Business Model Canvas (BMC) „ist ein praktisches Managementwerkzeug zur Visualisierung [von] Geschäftsmodell[en].“¹³ Entwickelt wurde das Visualisierungs- und Analysemodell von Osterwalder und Pigneur, welches dazu dient, die vier zentralen Bereiche eines Unternehmens Kunden, Angebot, Infrastruktur und Finanzen in einem skalierbaren Rahmen zu integrieren und die Zusammenhänge der einzelnen Komponenten besser zu verdeutlichen.¹⁴ In der bildlichen Darstellung sind, aufbauend auf den vier zentralen Bereichen, die neun Dimensionen eines Geschäftsmodells zu erkennen, die im Nachfolgenden näher erläutert werden (s. Abb.1). Die Anordnung der Dimensionen richtet sich nach der von Osterwalder und Pigneur festgelegten Reihenfolge.

¹¹ Vgl. Jodlbauer, 2020, S. 1.

¹² Vgl. Jaekel, 2015, S. 7; Gassmann et al., 2021, S. 9; Schallmo 2018, S. 54.; s. auch Anhang 1

¹³ Bock und George, 2020, S. 41.

¹⁴ Vgl. Kohne, 2019, S. 41.

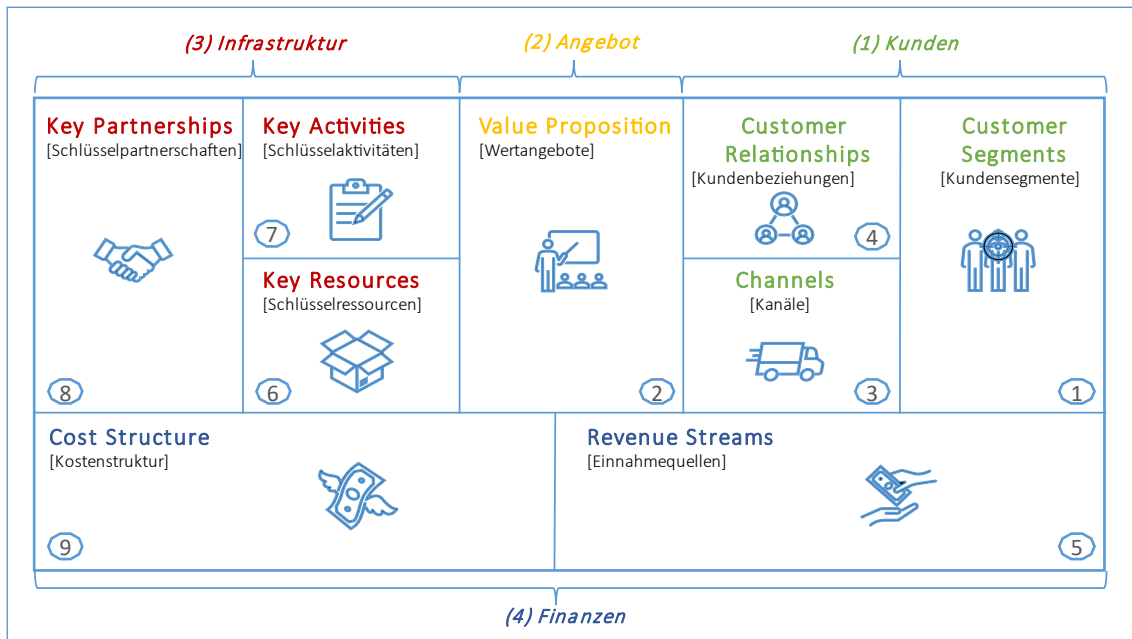


Abb. 1: Business Model Canvas nach Osterwalder/Pigneur

(Quelle: Osterwalder und Pigneur 2011, S. 48)

Der erste Baustein **Kundensegment** (Customer Segments) „definiert die verschiedenen Gruppen von Personen oder Organisationen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen will.“¹⁵ Die Entscheidung über die anvisierten Kundengruppen hat erhebliche Auswirkungen auf das gesamte Geschäftsmodell, da durch die Konzentration auf eine Zielgruppe das Business Model sorgfältiger auf die Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher abgestimmt werden kann. Je nach Notwendigkeit werden die Kundensegmente in Bezug auf ihre Bedürfnisse, Zahlungsbereitschaft, Verhaltensweisen oder sonstig relevanten Merkmalen differenziert.¹⁶

Das **Wertangebot** (Value Proposition) ist ein zentrales Instrument des BMC, das für die wirtschaftliche Existenz eines Unternehmens maßgeblich ist. Es „beschreibt das Paket von Produkten und Dienstleistungen, welches für ein bestimmtes Kundensegment Wert schöpft.“¹⁷ Ziel des Wertangebots ist es, die Probleme der adressierten Kundengruppe zu lösen, um auf diese Weise zu ihrer Zufriedenheit beizutragen.¹⁸

¹⁵ Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 24.

¹⁶ Vgl. Schallmo, 2018, S. 64.

¹⁷ Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 25.

¹⁸ Vgl. Wohllebe, 2022, S. 28.

Der **Kanal** (Channels) eines Unternehmens ist ein wichtiger Kundenkontaktpunkt, der sich aus den Schnittstellen zwischen Kommunikations-, Vertriebs- und Verkaufskanälen bildet.¹⁹ Durch die Nutzung eines adäquaten Kanals können Handelsbetriebe ihr Wertversprechen leichter an das Kundensegment vermitteln, um in erster Linie die Interessen der Kunden zu wecken und ihnen vor, während und nach dem Erwerb der Produkten oder Dienstleistungen zu unterstützen.²⁰ Bei der Gestaltung der Kanäle müssen Unternehmen sich überlegen, über welche Distributionswege sie ihre Kundensegmente erreichen wollen.²¹ Hierbei kann sich hinsichtlich der Vertriebswege zwischen direkten oder indirekten sowie zwischen Eigen- oder Partnerdistributionsweg entschieden werden.

Die **Kundenbeziehungen** (Customer Relationships) beschreiben die Art von Beziehungen, die ein Unternehmen mit seinem Kundensegment eingehen möchte. Hierbei kann die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden von persönlicher (Face-to-Face) bis hin zu automatischer Form ausgestaltet werden.²²

Die **Einnahmenquellen** (Revenue Streams) umfassen alle Einkünfte, die ein Unternehmen aus den jeweiligen Kundensegmenten zu erzielen beabsichtigt.²³ In diesem Feld werden die wesentlichen Umsatzströme des Geschäftsmodells gesammelt und charakterisiert. Osterwalder und Pigneur unterteilen das Feld Einnahmequelle in einem Geschäftsmodell in zwei unterschiedliche Erscheinungsarten: Einnahmen aus einmaliger Kundenzahlung (z. B. Nutzungsgebühren) und wiederkehrende Einnahmen (z. B. Mitgliedsgebühren), die dem Zweck dienen, dem Kunden im Anschluss an den Kauf eine entsprechende Dienstleistung oder durch die Vermittlung den Nutzen einer wiederkehrenden Zahlungsmöglichkeit zu gewährleisten.²⁴

Schlüsselressourcen (Key Resources) beschreiben die zentralen Ressourcen, welche für das Funktionieren eines Businessmodells vonnöten sind. Diese Ressourcen erlauben es dem

¹⁹ Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 31.

²⁰ Vgl. Harwardt, 2022, S. 81.

²¹ Ebd.

²² Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 35f.

²³ Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 37.

²⁴ Vgl. Schallmo und Brecht, 2014, S. 89.

Unternehmen, Wertangebote erstellen und unterbreiten zu können. In dem Buch „Business Model Generation“ werden die Schlüsselressourcen in physische (Fahrzeuge, Maschinen, Gebäude), intellektuelle (Marken, Geschäftswissen, Partnerschaften), menschliche (Arbeitnehmer, Mitarbeiter mit speziellem Fachwissen) und finanzielle Ressourcen (Bargeld, Kreditrahmen) eingeteilt.²⁵

Die **Schlüsselaktivitäten** (Key Activities) fassen alle wichtigen Handlungen zusammen, die vom Unternehmen getätigt werden, um die Funktionsfähigkeit des von ihm entwickelten Geschäftsmodells zu garantieren.²⁶ Analog zu den Schlüsselressourcen sind zugleich die Schlüsselaktivitäten entscheidend für die Schaffung von Wertangeboten, die Gewinnung wichtiger Marktanteile, die Pflege von Kundenbeziehungen und die Gewinngenerierung.²⁷ Je nach Geschäftskonzept existieren unterschiedliche Schlüsselaktivitäten, die sich nach Osterwalder und Pigneur in die Kategorien Produktion, Problemlösung und Plattformen gliedern lassen.

Von der Rubrik **Schlüsselpartnerschaften** (Key Partners) werden alle Lieferanten- und Partnernetzwerke erfasst, die zum Erfolg des Geschäftskonzepts beitragen. Durch die Schließung von partnerschaftlichen Bündnissen können Handelsbetriebe neue oder bestehende Geschäftsmodelle optimieren, Risiken reduzieren und neue Wertschöpfungsquellen akquirieren.²⁸

Die letzte Komponente im BMC bildet die **Kostenstruktur** (Cost Structure), welche die Kosten zur Umsetzung des Geschäftsmodells beschreibt. Die Kostenstruktur im BMC spiegelt jedoch nicht alle anfallenden Gesamtkosten wider, sondern lediglich die wichtigsten und teuersten Kostenelemente, die hauptsächlich in den Komponenten Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften enthalten sind.²⁹

²⁵ Vgl. Maisch und Valdes, 2022, S. 64.

²⁶ Vgl. Osterwalder und Pigneur, 2011, S. 41.

²⁷ Vgl. Schmeisser et al., 2016, S. 60.

²⁸ Vgl. Harwardt, 2022, S. 80.

²⁹ Vgl. Bock und George, 2020, S. 162.

4 Grundlagen des Quick Commerce

4.1 Entwicklung und Funktionsweise des Quick Commerce

Der Erwerb von Lebensmitteln über netzbasierte Vertriebskanäle ist kein Phänomen, das erstmals während der Pandemie in Deutschland zu beobachten ist. Bereits in den 1990er-Jahren traten die ersten Lebensmittel-Websites auf den Markt, die ihre Produkte über das Internet anboten.³⁰ Gleichwohl ist die rasante wirtschaftliche und gesellschaftliche Aufwärtsentwicklung des Online-Lebensmittelhandels auf die pandemiebedingten Einschränkungen zurückzuführen.³¹ Die Einschränkung der Mobilität und die gesundheitlichen Bedenken vieler Verbraucher in Deutschland haben das Einkaufsverhalten nachhaltig verändert und die Attraktivität des Online-Lebensmitteleinkaufs gesteigert. So ist der Online-Einkauf von Lebensmitteln in Deutschland während der Pandemie um 150% von ca. 1,6 Mrd. Euro vor der Pandemie auf ca. 4 Mrd. Euro während und nach der Pandemie gestiegen.³²

Diese Steigerung zeigen auch nachfolgende Balkendiagramme (s. Abb. 2), die die Umsatzentwicklung des deutschen Einzelhandels insgesamt sowie des Einzelhandels mit Lebensmitteln mit den jeweils anteiligen Online-Umsätze für die Zeiträume von 2016 bis 2022 darstellen. Hierbei zeigt sich zudem, dass der Online-Anteil im Lebensmittelhandel im Vergleich zu Online-Handel insgesamt mit 1,9% gering ist, allerdings weist der Online-Umsatz im Lebensmittelhandel in den vergangenen Jahren (und bereits vor der Pandemie) eine überdurchschnittliche Dynamik mit einer jährlichen Wachstumsrate von 28,2% auf.

Diese zunächst kontinuierliche und dann dynamisch gestiegene Nachfrage hat gleichzeitig die grundlegenden Probleme vieler bereits etablierter Online-Lebensmittelhändler in Bezug auf ihre Lieferpolitik, ihre Dienstleistungen und ihr Produktangebot offenbart.

³⁰ Vgl. Dederichs und Dannenberg, 2021, S. 591.

³¹ Vgl. Fetsch, ©2022.

³² Vgl. HDE Online Monitor, 2022, S. 11, eigene Berechnungen.

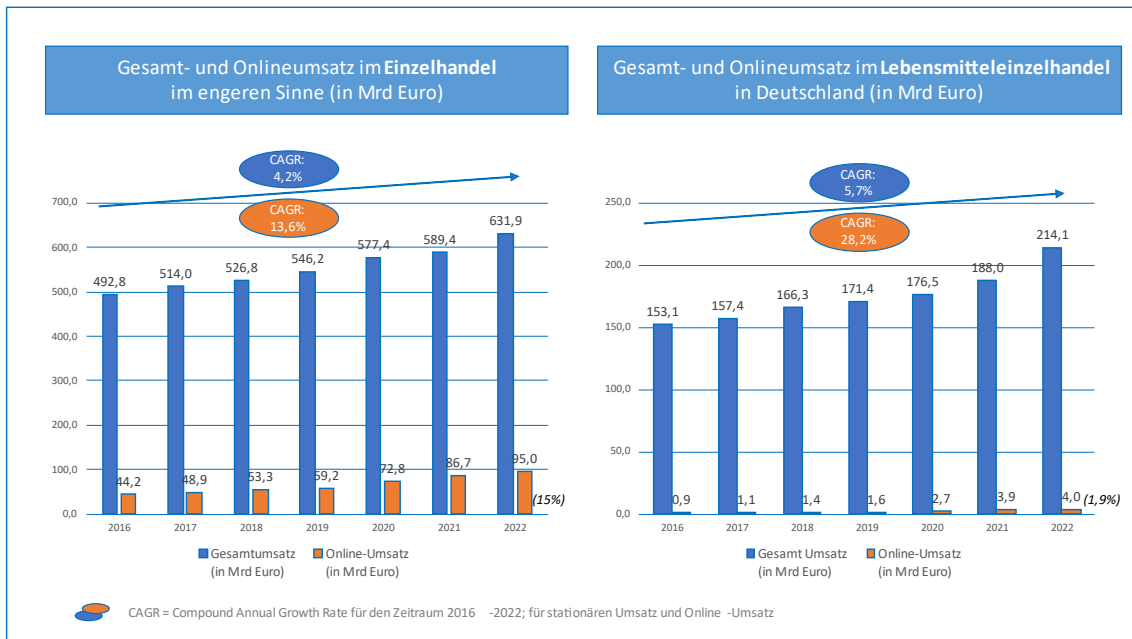


Abb. 2: Umsatz- und Umsatzanteile im Einzelhandel und Lebensmitteleinzelhandel (Quelle: HDE Handelsmonitor 2022, eigene Berechnungen)

Darüber hinaus sind die bestehenden Onlinehändler oftmals nicht in der Lage, schnell auf die sich wandelnden Konsumgewohnheiten und Bedürfnisse der Verbraucher zu reagieren, die schnellere Liefertooptionen, nachhaltigere Transport- und Verpackungsalternativen sowie kleinere Bestellmengen wünschen, so dass hier eine Marktlücke entstanden ist.

Aus Sicht von Innovatoren hat sich dadurch ein neuer Raum für mögliche, erfolgversprechende Geschäftsmodelle ergeben; hier in Form des „Quick Commerce“ (s. Abb. 3), das in seiner heutigen Form bereits 2015 vom türkischen Unternehmen Getir entwickelt wurde. Dieses neue Konzept zielt darauf, Lebensmittel und Produkte des täglichen Bedarfs innerhalb von 10-15 Minuten zu liefern, einschließlich eines geringen Mindestbestellwerts und niedrigen Liefergebühren.³³

³³ Zur Entwicklung und Funktionsweise des Quick Commerce aus Sicht verschiedener Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden s. auch Anhang 2.

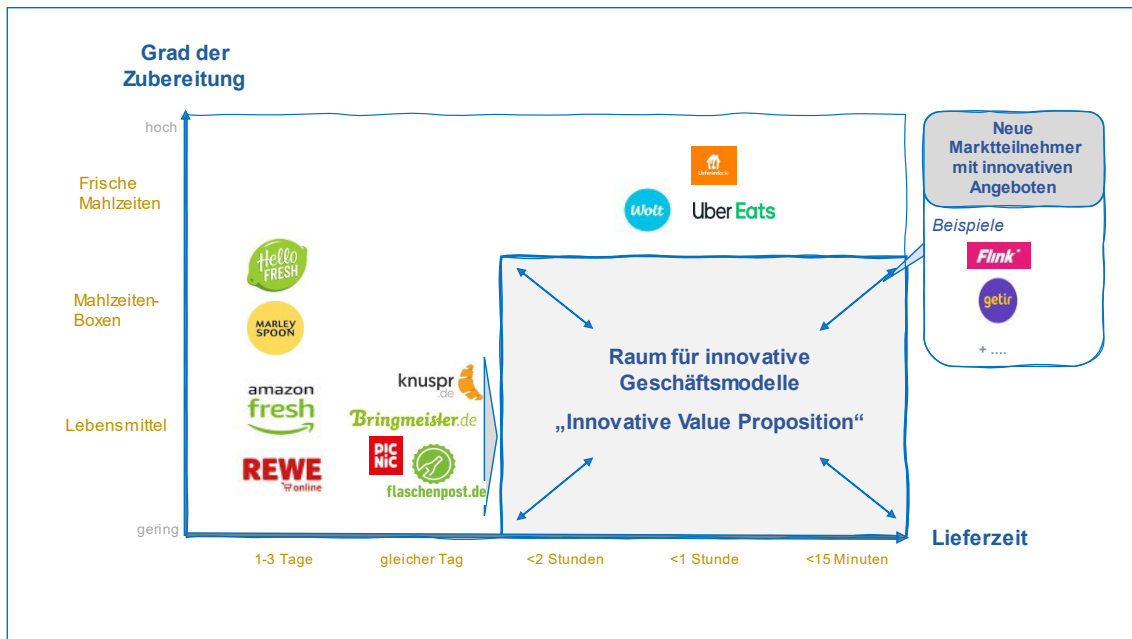


Abb. 3: Value Proposition von Quick Commerce

Funktionsweise des Q-Commerce

Der Q-Commerce ist ein neues Einzelhandelssegment, das Kunden mit Lebensmitteln und FMCG-Produkten versorgen soll. Das Segment ist ausschließlich über digitale Endgeräte verfügbar, infolgedessen der Verkauf sowohl über das Web als auch über Smartphones abgewickelt wird. Letzteres wird von den meisten Q-Commerce-Start-ups praktiziert.³⁴ Bevor der Kunde eine Bestellung aufgibt, muss er sich zunächst auf der Plattform des FMCG-Lieferdienstes registrieren und seine Kontaktdaten hinterlassen, die später für die Lokalisierung verwendet werden. Sofern sich der Nutzer im Liefergebiet des Unternehmens befindet, kann er mit dem Kauf fortfahren. Sobald der Kunde die Produkte, die er kaufen möchte, ausgewählt und in den digitalen Warenkorb gelegt hat, kann er zwischen den gängigsten Zahlungsmethoden wie PayPal oder Kreditkarte wählen, um den Kauf abzuschließen, wenngleich Barzahlung von den meisten Anbietern nicht angeboten wird. Nachdem die Bestellung des Kunden eingegangen ist, wird sie umgehend nach den Wünschen des Kunden im Dark Store kommissioniert. Anschließend werden die in Tüten verpackten Lebensmittel vom Lieferanten ausgeliefert (s. auch Abb. 4).

³⁴ Vgl. Schu, 2021b.



Abb. 4: Typischer Ablauf einer Bestellung im Quick Commerce

4.2 Handelsspezifische Merkmale des Quick Commerce

Nach der Erläuterung der Entstehung und Funktionsweise des Handelssegments, werden in diesem Abschnitt die handelsspezifischen Merkmale beschrieben.

Sortiments- und Preisgestaltung

Das Sortimentsangebot der Sofortlieferdienste fokussiert sich auf wenige Produktbereiche mit hohen Umsatzanteilen. Dementsprechend ist im Vergleich zu klassischen Online-Lebensmitteleinzelhändlern das Sortiment vieler Q-Commerce-Lieferdienste begrenzt und besteht überwiegend aus Basiskonsumgütern.³⁵ Das begrenzte Sortiment beruht auf die Idee, Produkte anzubieten, die auf Verbraucherseite unerwartet ausgehen oder spontan erworben werden. Demzufolge ist der Q-Commerce-Markt für kleine Bestellungen konzipiert, die den wöchentlichen Lebensmitteleinkauf nicht ersetzen, sondern lediglich ergänzen sollen.³⁶ Die Preise der Sofortlieferdienste ähneln denen von Einzelhandelsketten wie z.B. REWE oder Edeka und befinden sich auf einem höheren Preisniveau.³⁷

³⁵ Vgl. Funke und Schneider-Häder, 2020, S. 3.

³⁶ Vgl. Nierynck, 2020.

³⁷ Vgl. Ebd.

Standortwahl

In Bezug auf die Standortpräferenz vieler Quick Commerce-Lieferdienste ist in erster Linie hervorzuheben, dass diese dichte und online-affine Bevölkerungsstrukturen präferieren, die oftmals über gute Infrastrukturen verfügen. Aus diesem Anlass sind viele Sofortlieferdienste überwiegend in Ballungsgebieten zu finden.³⁸ Jedoch ist eine Lieferung innerhalb von 10 Minuten in gesamten Metropolgebieten aufgrund deren Flächengröße nicht praktikabel, zumal sie die Lieferungen über Fahrräder, E-Bikes oder E-Scooter durchführen. Daher werden die Ballungsgebiete im Hinblick auf den Zustellort anhand von Postleitzahlgebieten eingegrenzt. Hierbei fällt die Wahl oftmals auf Orte innerhalb oder in unmittelbarer Nähe von Innenstadtlagen oder in verdichteten Wohngebieten, die vor dem Auslieferungslager mit einem Aktionsradius von 1 bis 2,5 Kilometer entfernt sind.³⁹ Mit dieser Standortentscheidung versuchen die Q-Commerce-Lieferdienste, die bereits definierte Kundengruppe schneller zu erreichen, um von der erwünschten geografischen Auftragsdichte und der erleichterten logistischen Abwicklung zu profitieren, die im Folgenden näher betrachtet wird.

Logistiksystem

Q-Commerce-Anbieter setzen vermehrt „Dark Stores“ als Schnittstelle zur letzten Meile ein. Hierbei handelt es sich um mobilen oder stationären Mikroverteilager, von denen aus Auftragsbestellungen bearbeitet und an den Endverbraucher zugestellt werden.⁴⁰ Die dienen ausschließlich der Abwicklung von Online-Bestellungen, weshalb der Endverbraucher die Geschäftsräumlichkeiten, die in der Regel wie herkömmliche Lebensmittelläden oder Einzelhandelsgeschäfte aussehen, nicht betreten darf. Die meist dezentral, aber strategisch wichtig platzierten Verteillager haben eine Nutzfläche von maximal 2.500 Quadratmeter, die im Vergleich zu anderen Distributionszentren, die bis zu einer Fläche von 30.000 Quadratmeter reichen können, relativ klein sind.⁴¹ Dies erklärt wiederum, weshalb die Lebensmittelangebote, welche über die App oder Webseite zur Schau gestellt werden, eingeschränkt sind. Sie werden in solchen Mikroverteilagern aufbewahrt, die je nach Standort variieren, um eine möglichst schnelle Bearbeitung und Zustellung zu ermöglichen.

³⁸ Vgl. Benichou, 2022, S. 2.

³⁹ Vgl. EHI Retail Institute, ©2022, S. 4.

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Vgl. EHI Retail Institute, ©2022, S. 9.

Wie zu erkennen, sind das begrenzte Sortiment, der strategisch ausgewählte Standort, das Auslieferungslager und die vernetzte Verkehrsinfrastruktur elementare Faktoren, die es den Anbietern erlauben, die in Auftrag gestellten Onlinebestellungen sehr schnell an den Endverbraucher zu übermitteln. Sobald der Kunde eine Bestellung in Auftrag gibt, sammelt ein Lagermitarbeiter die entsprechenden Artikel, die sich im „Dark Store“ befinden und übergibt diese fertig bepackt an einen der Fahrer, die vor dem Lager warten und den Artikel anschließend mit Fahrrädern, E-Bikes oder E-Scooter ausliefern.

4.3 Marktsituation und Anbieterüberblick

Die oben beschriebene vorteilhafte Marktsituation, die zum Entstehen vieler Schnelllieferdienste führte, hat sich zwei Jahre später aufgrund des Russland-Ukraine-Konfliktes und der steigenden Gas-, Energie- und Lebensmittelpreise erheblich verschlechtert.⁴² Zahlreiche Q-Commerce-Anbieter, die im Jahr 2020 vom wachsenden Trend profitierten, haben angesichts der genannten politischen Rahmenbedingungen europaweit bereits rigorose Sparmaßnahmen in Form von Personalabbau, Standortschließungen, der Aufgabe von Expansionsvorhaben durchführen müssen oder haben sich aus dem Markt zurückgezogen.⁴³ Nach Ansicht einiger Branchenexperten betreibt keiner der aktiven Q-Commerce-Lieferdienste ein profitables Geschäft. Grund hierfür ist, dass wichtige Kostenparameter z. B. Auftragsvolumen, Personalkosten, die durchschnittliche Größe des Warenkorbs pro Lieferung und Logistikkosten zu einem operativen Verlust von 0,50 Cent bis 2 Euro beitragen, die über das Jahr gerechnet hohen Fehlbeträgen in Millionenhöhe verursachen.⁴⁴ In der Regel werden diese Defizite durch Investitionsgelder von Risikokapitalgebern ausgeglichen, doch aufgrund der angespannten Marktlage sind Fremdkapitalgeber weniger bereit zu investieren, sofern sich das Unternehmen nicht profitabel entwickelt. Diese sich verändernde Marktdynamik fördert den Verdrängungskampf auf dem Q-Commerce-Markt, der ähnlich der Marktsituation bei den Restaurant-Lieferdiensten ist, aus der das Unternehmen Just Eat Takeaway als Sieger hervorging.⁴⁵

⁴² Vgl. HDE, 2022, S. 8.

⁴³ Vgl. Schäfer et al., 2021.

⁴⁴ Vgl. Rauen, 2021.

⁴⁵ Vgl. MarketLine, 2022, S. 4.

Anbieterüberblick

Auf der Anbieterseite existieren in Deutschland eine Vielzahl von Sofortlieferdiensten, die auf diverse Produktlieferungen spezialisiert sind (s. Abb. 5). Im Bereich der Lebensmittel- und FMCG-Sofortlieferungen gehören vor allem die Unternehmen Flink und Getir zu den bekanntesten, auf die im nächsten Abschnitt der Arbeit näher eingegangen wird.

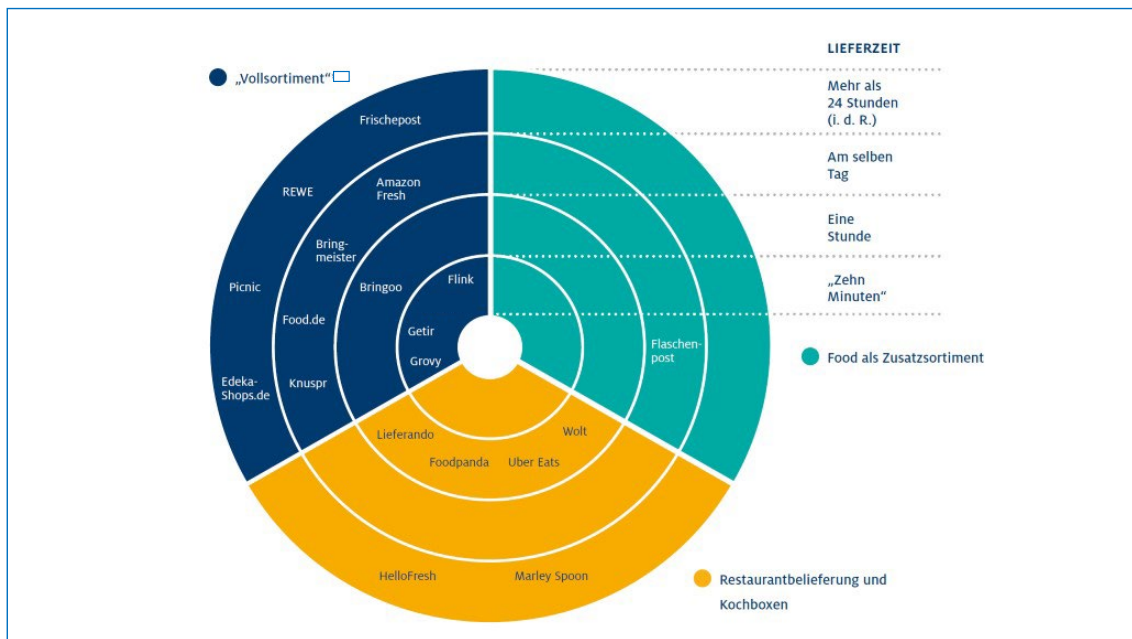


Abb. 5: Ausgewählte Online-Anbieter von Lebensmitteln und FMCG-Produkten in Deutschland
(Quelle: HDE Onlinemonitor 2022, S. 22)

5 Geschäftsmodellanalyse an den Fallbeispielen Flink und Getir

Die derzeitige Marktsituation hat erhebliche Konsequenzen für die untersuchten Unternehmen. Alle zwei Sofortlieferdienste mussten Standorte schließen, ihre Expansionspläne zurückstellen und Mitarbeiter entlassen. Zusätzlich bieten die On-Demand-Lieferdienste keine Lieferungen innerhalb von 10 Minuten mehr an und haben ihren Mindestbestellwert auf einen zweistelligen Euro-Betrag erhöht. Aus Gründen der Aktualität wird nunmehr das abgeänderte Wertversprechen verwendet. Im Folgenden werden die Geschäftsmodelle der FMCG-Lieferdienste Flink und Getir jeweils anhand des BMC von Osterwalder und Pigneur analysiert und visualisiert.

5.1 Flink SE

Das Start-up-Unternehmen Flink SE ist ein Online-Lebensmittel-Lieferdienst, der seine Kunden innerhalb von Minuten mit Lebensmitteln versorgt. Nach offizieller Firmenhistorie wurde das Start-up Ende 2020 von Oliver Merkel, Christoph Cordes und Julian Dames in Berlin mit der Intention gegründet, im unmittelbaren Konkurrenzverhältnis zu dem nunmehr von Getir übernommenen Lieferdienst Gorillas zu stehen.⁴⁶ Zu diesem Zweck haben die Gründer die neu gestaltete Hamburger Liefer-App Pickery erworben, die Gründer eingestellt, im Januar 2021 in Flink umbenannt und der Öffentlichkeit offiziell vorgestellt. Gegenwärtig sieht sich das Unternehmen als Marktführer im neuen Q-Commerce in Deutschland und in den Niederlanden, der über 2.300 Artikel zu Supermarktpreisen anbietet.⁴⁷

Nach dem die Unternehmensgeschichte kurz vorgestellt wurde, erfolgt nachstehend die Geschäftsmodellanalyse mittels der neun Felder des BMC.

⁴⁶ Vgl. Rest, 2022; Kluge, 2021.

⁴⁷ Vgl. Flink, ©2022a.

Kundensegment

Die Zielkunden von Flink SE bestehen vor allem aus junge Personengruppen, die mit dem Internet vertraut sind, berufstätige Personen mit einem höheren Einkommen, in Singlehaushalten Lebende, Impuls- und Noteinkäufer. Dieses Kundensegment weist eine niedrigere Preissensibilität auf, da es Geschwindigkeit und Komfort dem Preis vorzieht. Zudem mögen diese Kundentypen die unkomplizierte Einkaufsvorgehensweise.

Wertangebot

Das bio-zertifizierte Handelsunternehmen Flink ermöglicht seinen Kunden einen schnellen und unkomplizierten Lebensmitteleinkaufsservice, bei dem nur wenige Minuten zwischen Bestelleingang und Lieferung vergehen. Für die Kunden hat dieser Service den Vorteil, dass sie sich den Weg zum Supermarkt sparen können, insbesondere wenn sie einmal etwas beim Einkaufen vergessen haben. Darüber hinaus richtet sich dieses Geschäftskonzept zugleich an Berufstätige, die aufgrund ihrer Arbeitszeiten nicht zum Einkaufen kommen. So ermöglicht Flink es, auch dann mit Lebensmitteln versorgt zu werden, wenn die stationären Supermärkte bereits geschlossen haben. In Bezug auf das Sortiment bietet Flink seinen Kunden hochwertige Produktartikeln die sich von Frischwaren, Getränken und Kosmetika bis hin zu Haustier- und Textilprodukten erstrecken.⁴⁸ Darüber hinaus wirbt das Unternehmen für seine umweltfreundlichen Anstrengungen, wie z. B. die Auslieferung mit E-Bikes anstelle von Transportfahrzeugen und die Verwendung von Papiertüten anstatt Plastiktüten bei der Auslieferung.

Kanäle

Seinen Kunden stellt Flink zwei direkte Vertriebskanäle zur Verfügung, über welche die Kunden auf das Angebot des Lieferanten zurückgreifen können. Dies sind die firmeneigene Internetseite und die App, die sowohl für iOS- als auch für Android-Endgeräte genutzt werden kann.⁴⁹ Beide Kanäle dienen jedoch nicht nur dem Verkauf der Produkte, sondern agieren überdies als wichtiges Mittel der Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Bei Fragen oder Beschwerden können die Nutzer das Unternehmen per E-Mail oder

⁴⁸ Vgl. Flink, ©2022a.

⁴⁹ Vgl. Flink, ©2022c.

Chat kontaktieren, die in der App und auf der Website zu finden sind. Flink wiederum kann die Anmeldedaten der Kunden und die auf der Website gespeicherten Cookies nutzen, um den Kunden auf der Grundlage ihrer Kaufhistorie ein personalisiertes Angebot zu unterbreiten.⁵⁰ Der Expressdienst nutzt ferner soziale Medien, wie Instagram, Facebook oder LinkedIn, um sich zu vermarkten und ein größeres Publikum zu erreichen.

Kundenbeziehung

Die Beziehung zwischen Flink und seinen Bestandskunden kann als eine Mischung aus persönlicher und automatisierter Kundenbetreuung beschrieben werden. Die persönliche Kundenbetreuung erfolgt, indem das Unternehmen seinen Kunden gewährt, sie auf allen Social-Media-Kanälen per E-Mail oder über die Chat-Funktion direkt anschreiben zu können. Der FMCG-Anbieter verfügt jedoch über keine Telefonnummer, unter der die Kunden das Unternehmen unmittelbar kontaktieren können. Die automatisierte Betreuung resultiert wiederum aus den Produktempfehlungen auf Basis der Kaufhistorie. Darüber hinaus bietet Flink Rabattaktionen an, die darauf abzielen, neue Kunden zu gewinnen oder Bestandskunden zu erhalten.⁵¹ Darüber hinaus bietet das Unternehmen seinen Kunden über 90 kostenlose Kochrezepte an, dessen Zutaten sie über die Plattform kaufen können.

Einnahmequelle

Flink erwirtschaftet den größten Teil seiner Einnahmen durch den Verkauf von Lebensmitteln, die im eigenen Micro Hub eingelagert und anhand der Kundenbestellungen zustellbereit kommissioniert werden. Weitere Einnahmequellen umfassen Service-, Lager-, Spitzenzeiten- und Liefergebühren. Die Servicegebühr gilt ausschließlich für Lebensmittelhändler, deren Produkte auf der Website oder App von Flink besser platziert werden sollen. Lagergebühren werden auf ausgewählte Produkte erhoben, um ggf. hohe Anschaffungskosten auszugleichen. Für Bestellungen, die während den Stoßzeiten aufgegeben werden, erhebt Flink zudem eine Spitzenzeitgebühr. Die letzte Einnahmequelle für das Unternehmen ist die Liefergebühr, die 1,80 Euro pro Bestellung beträgt, in Abhängigkeit von der Bestellmenge sich jedoch variieren kann.

⁵⁰ Vgl. Flink, ©2022b.

⁵¹ Vgl. Flink, ©2022a.

Schlüsselressourcen

Die wichtigsten Ressourcen von Flink sind physischer, menschlicher, intellektueller und finanzieller Form, beginnend mit den physischen Ressourcen, zu denen die Waren, die gemieteten Dark Stores, die technische Ausstattung der Dark Stores und die vom Unternehmen selbst erworbenen und genutzten E-Bikes gehören. Bei den personellen Ressourcen handelt es sich um die unmittelbar im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter, die sich aus Abteilungen wie IT, Verwaltung, Lagerpersonal und Auslieferung zusammensetzen. Zu den intellektuellen Ressourcen des FMCG-Lieferservices zählen die Zusammenarbeit mit der Einzelhandelskette Rewe Group, die dem Unternehmen aufgrund ihrer hohen Markenbekanntheit eine große Reichweite des Kundenstamms verschafft, und ihr vollständiges Beschaffungsnetzwerk.⁵² Bestandteil der intellektuellen Ressourcen sind überdies die Zahlungsdienstleister und Datenverarbeitungsunternehmen, mit denen der Q-Commerce-Anbieter kooperiert. Die letzte Ressourcenart, die finanzielle, wird von den Investoren gebildet, die zur Aufbringung der Kapitaleinlage beitragen. Flink kann, wie andere Express-Delivery-Dienste auch, sein Geschäftskonzept nicht vollständig durch Umsatzerlöse oder zusätzliche Gebühren decken und ist folglich auf die Fremdfinanzierung angewiesen.

Schlüsselaktivitäten

Als Hauptaktivitäten von Flink sind die Versorgung der Verteilzentren mit Lebensmitteln, die Auftrags- und Zahlungsabwicklung der Kundenbestellung sowie die Einrichtung und kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen mobilen Applikation und der Internetseite zu nennen. Darüber hinaus können das Management von Werbe- und Marketingmaßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades den Hauptaktivitäten, sowie die Erfassung und Analyse von Kundendaten der personalisierten Werbevermittlung zugeordnet werden. Die Rekrutierung und Einsatzplanung von adäquaten Mitarbeitern ist ein weiterer Teil der Schlüsselaktivitäten.

⁵² Vgl. REWE Group, 2021.

Schlüsselpartnerschaften

Die wichtigsten Schlüsselpartnerschaften von Flink bestehen aus strategischen Kooperationspartnern, EDV-Dienstleistern und Investoren. Zu den strategischen Kooperationspartnern zählt u. a. die Einzelhandelskette Rewe Group, mit der Flink seit April 2021 eine Zusammenarbeit eingegangen ist. Die Partnerschaft resultierte in einer prozentualen Beteiligung der Rewe Group an Flink, im Gegenzug kann Flink auf das Beschaffungsnetzwerk und das Vollsortiment der Einzelhandelskette zugreifen und sich so günstige Einkaufskonditionen sichern.⁵³ Weitere Key Partners bilden die EDV-Dienstleister, die zum einen zur Gewährleistung der Funktionalität sowie zur Sicherheit der Webseite und der App beitragen und zum anderen für die Bearbeitung der kundenbezogenen Daten zuständig sind. Auch die Zahlungsdienstleister sind wichtige Partner, ohne die keine Zahlungstransaktion zwischen Flink und seinen Kunden durchgeführt werden kann. Die letzten Schlüsselpartner bilden die Investoren, die mit ihrer finanziellen Unterstützung das Geschäftsmodell vorantreiben. Diesbezüglich ist u. a. der US-amerikanische Essenslieferdienst DoorDash zu nennen, der sich Anteile am Unternehmen in Millionenbetrag erwarb. Weitere namhafte Investoren sind Cherry Venture und Northzone, die jeweils in Millionenhöhe in das Unternehmen investiert haben.⁵⁴

Kostenstruktur

Flink verfolgt eine wertorientierte Kostengestaltung, die sich an den Kundenbedürfnissen orientiert, so dass es seine Produkte zu Preisen anbietet, die mit jenen von Lebensmitteleinzelhändlern wie Edeka oder Rewe vergleichbar sind. Aufgrund dieser Kostenstruktur sind die mit der Umsetzung des Geschäftsmodells verbundenen Ausgaben entsprechend hoch. Die Kosten setzen sich aus verschiedenen Kostenarten zusammen, wie z. B. den Kosten für die Beschaffung und Lagerung von Waren, Personal-, Marketing- und Werbeausgaben, Lieferkosten, Kosten für die Zahlungsabwicklung sowie Kosten für den Aufbau und die Weiterentwicklung der beiden Plattformen.

⁵³ Vgl. REWE Group, 2021.

⁵⁴ Vgl. Benrath, 2021.

In der nachfolgenden Abbildung 6 wird das Geschäftsmodell von Flink noch einmal zusammengefasst und visualisiert.

Business Model Canvas:

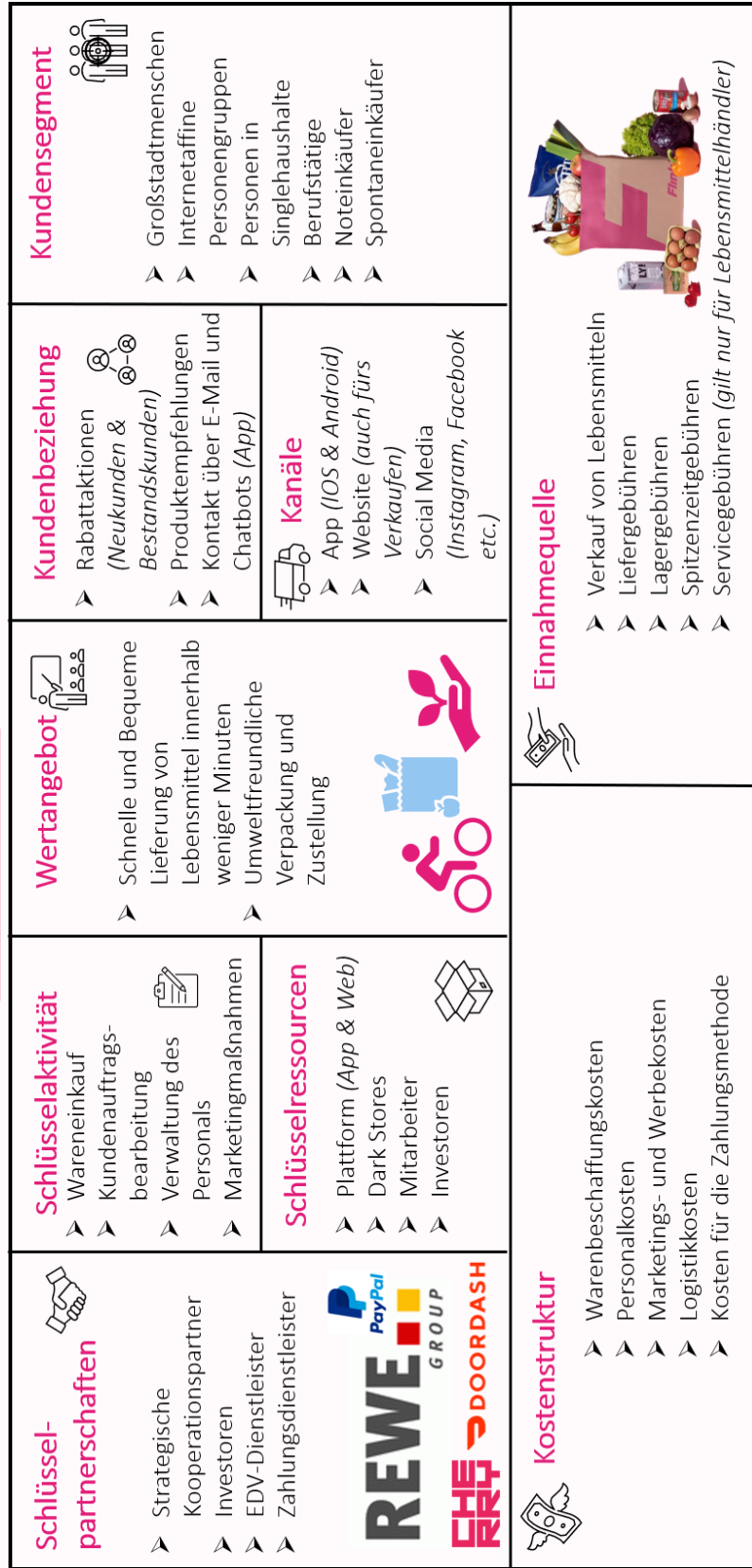


Abb. 6: BMC des Express-Lieferdienst Flink, eigene Analyse

5.2 Getir

Getir, dessen Name ins Deutsche übersetzt „Bring“ bedeutet, ist ein türkisches Technologieunternehmen, das 2015 in Istanbul von Nazim Salur, Serkan Borancili und Tuncay Tutek gegründet wurde.⁵⁵ Der App-basierte Lebensmittellieferdienst, der Lebensmittel innerhalb von 10 Minuten ausliefert, inspirierte das Liefermodell von Flink. Im Zuge der Covid 19-Pandemie und der damit einhergehenden restriktiven Maßnahmen erfuhr der Lieferdienst Getir einen millionenschweren Investitionsschub und konnte so sein Geschäftsvorhaben rasch ausbauen.⁵⁶ Inzwischen bietet der Express-Lieferdienst zusätzliche Lieferoptionen an, die überwiegend in der Türkei angeboten werden. Diese Lieferoptionen bestehen aus Getir-Food, Getir-More, Getir-Waters, Getir-Local und BiTaksi. Desweiterem ist der Lieferdienst in acht weiteren Ländern vertreten, darunter Frankreich, die Niederlande, die USA, das Vereinigte Königreich und Deutschland. Den deutschen Q-Commerce-Markt betrat das Unternehmen im Juli 2021, im selben Jahr als es den Unicorn Status erhielt, mit der Eröffnung des ersten Micro-Hub in Berlin und verfügt gegenwärtig über insgesamt 40 Stores an 7 Standorten. Seit 2022 betreibt Getir sein Vertriebssystem in Deutschland sowohl in Eigenverwaltung als auch in Zusammenarbeit mit Franchisenehmern.⁵⁷

Kundensegment

Der Lebensmittellieferdienst Getir bedient die gleichen Zielgruppen wie Flink und vormals Gorillas, wenngleich der FMCG-Anbieter keine Altersgruppen festlegt, an die er seine Produkte vermarkten möchte. Den Kundengruppen von Getir sind Menschen zugehörig, die in Großstädten wohnen, in Singlehaushalten leben und denen der Zeitersparnis und Bequemlichkeit bei der Kaufentscheidung ein weitaus größerer Wert zukommt als dem Preis.

Wertangebot

Die Produktpalette von Getir umfasst derzeit insgesamt 1.500 klassische Supermarktartikel. Der Lieferdienst verspricht, diese Produkte innerhalb weniger Minuten an die Haustür zu

⁵⁵ Vgl. Getir Germany, 2021.

⁵⁶ Vgl. MarketLine, 2021, S. 1.

⁵⁷ Vgl. Getir Germany, ©2022e.

liefern.⁵⁸ Die Lieferung erfolgt mit den firmeneigenen E-Scooter, die elektronisch gesteuert und lärmgedämpft sind. Darüber hinaus versichert Getir eine umweltfreundliche Unternehmensführung, die sich vor allem im Bereich der Lagerung und Auslieferung bemerkbar macht.⁵⁹ Zusätzlich engagiert sich Getir im Kampf gegen Lebensmittelverschwendungen und ist eine Partnerschaft mit der Berliner Tafel e.V eingegangen, in deren Rahmen das Unternehmen regelmäßig Lebensmittel spendet, um einen Beitrag gegen die Essensverschwendung zu leisten und bedürftigen Personen zu helfen.⁶⁰

Kanäle

Bislang konnten die angebotenen Produkte von Getir nur über die eigene App aufgerufen und gekauft werden. Allerdings hat das Unternehmen mit der Lieferando-Muttergesellschaft Just Eat Takeaway eine Partnerschaft vereinbart, die künftig vorsieht, dass Getir-Produkte auf dem Lieferando-Marktplatz angeboten werden können.⁶¹ Erwähnenswert ist, dass die Produkte ausschließlich in dem jeweiligen Liefergebiet von Getir angezeigt werden. Damit erlangt das Unternehmen einen weiteren Vertriebskanal für seine Kunden. Darüber hinaus bedient der Lebensmittellieferdienst sich weiterer Kanäle, um die Kunden vor, während und nach dem Kauf zu informieren. So verfügt Getir beispielsweise über Social-Media-Auftritte auf Plattformen wie Instagram oder Twitter, die nicht nur zu Marketingzwecken, sondern auch zur Kommunikation mit dem Kunden genutzt werden. Überdies bietet das Unternehmen seinen Kunden die Möglichkeit, über die App Bewertungen über das Produkt abzugeben, um mehr Kunden zum Kauf zu bewegen. Ebenso steht den Kunden die Option zur Verfügung, das Unternehmen telefonisch, via E-Mail oder Chat zu kontaktieren.

Kundenbeziehung

Getir bemüht sich auf unterschiedlichen Wegen um die Pflege seiner Kundenbeziehungen. Zum einen erfolgt die Kontaktaufnahme unmittelbar über die Angebots-Anrufnummer oder über die Chat-Funktion, die in Echtzeit verläuft. Zum anderen ist das Unternehmen in den

⁵⁸ Vgl. Getir Germany, 2021.

⁵⁹ Vgl. Getir Germany, ©2022b.

⁶⁰ Vgl. Getir Germany, 2022e.

⁶¹ Vgl. Just Eat Takeaway.com, 2022.

gängigen sozialen Medien vertreten, die es zu Marketing- und Interaktionszwecken nutzt. Zur Kundenakquise finden Rabattaktionen statt, welche Neukunden einen definierten Prozentsatz für den erstmaligen Kauf anbieten. Des Weiteren bietet Getir dem bereits vorhandenen Kundenstamm die Gelegenheit, ihre erhaltene Onlinebestellung auf ihrer Instagram Story zu posten, Getir auf dem Bild zu markieren, woraufhin Getir die jeweilige Kunden-Story auf der Unternehmens-Instagram-Story repostet. Mit dieser Methode beabsichtigt das Unternehmen, eine persönliche Bindung zu dem Kunden aufzubauen. Den Kunden wird zudem die Wahl gelassen, das Unternehmen über alle Social-Media-Kanäle als auch über die Service-E-Mail, Chat-Funktion sowie telefonisch zu kontaktieren, sofern diese Wege präferiert werden. Überdies steht den Kunden die Option zur Verfügung, auf der Getir-App eine Rezension zu den jeweiligen Produkten abzugeben.⁶²

Einnahmequelle

Ähnlich wie bei den bereits genannten Konkurrenzunternehmen bezieht Getir seine Einnahmen überwiegend vom Verkauf der angebotenen Produkte und den erhobenen Liefergebühren. Eine weitere Einnahmequelle bildet das Franchisemodell, das auch in Deutschland eingeführt wurde. Dabei überträgt der Franchisegeber Getir gegen Entgelt die Nutzungsrechte an seine Franchisenehmer.⁶³

Schlüsselressourcen

Die erfolgskritischen Ressourcen, die Getir benötigt, um sein Wertversprechen zu halten und sich von der Konkurrenz abzuheben, bestehen aus den Dark Stores, der IT-Infrastruktur in den Verteilzentren, den E-Scootern sowie dem Personal, das in der Verwaltung, im Lager und bei den Lieferungen tätig ist. Eine weitere und ebenso bedeutsame Schlüsselressource bildet die App-Plattform, mit welcher das Unternehmen seinen Handel betreibt. Darüber hinaus sind die internen als auch externen Software- und Servermitarbeiter, die Handelswaren und das Kapital der Investoren als Schlüsselressourcen aufzuführen.

⁶² Vgl. Getir Germany, 2022c.

⁶³ Vgl. Getir Germany, ©2022.

Schlüsselaktivitäten

Zu den essenziellen Tätigkeiten, die Getir für die reibungslose Funktionsfähigkeit seines Geschäftsmodells zur Generierung von Einnahmen durchführen muss, zählen die Auftragsabwicklung, die Auslieferung der Waren, die kontinuierliche Verbesserung der Handelsplattform, der Einkauf und die Lagerung der zum Verkauf angebotenen Lebensmittel sowie die Sammlung, Analyse und Verarbeitung von kundenbezogenen Daten, sowohl intern als auch von externen Dritten.⁶⁴ Ferner gehören zu den Schlüsselaktivitäten die Durchführung von Marketingaktivitäten, die Pflege des Social-Media-Kanals, die Wartung und Kontrolle der technischen Anlagen in den Lagern, die Instandhaltung der E-Bikes, die Einstellung neuer Mitarbeiter sowie schließlich die Gewinnung und Entwicklung von Franchisepartnern.

Schlüsselpartnerschaften

Zu den zentralen Schlüsselpartnern des Unternehmens gehören Großhandelsunternehmen, Systempartner, Franchisepartner und Kapitalgeber. Bislang ist Getir in Deutschland keine Partnerschaften mit etablierten Handelsketten eingegangen, vielmehr bezieht es seine Waren unmittelbar beim Großhandel, infolgedessen es Zusatzkosten vermeidet. Erst im November 2022 wurde angekündigt, dass der FMCG-Lieferdienst Getir eine europaweite Vertriebspartnerschaft mit der Lieferando-Muttergesellschaft Just Eat Takeaway eingegangen ist, in deren Rahmen das gesamte Produktportfolio von Getir nun auf dem Lieferando-Marktplatz erhältlich sein wird. Dies ermöglicht es dem Unternehmen, seine Produkte zusätzlich zu seiner eigenen App-Seite auf der Lieferando-Plattform zum Verkauf anzubieten. Im Wege der Zusammenarbeit können die Getir-Produkte auf Lieferando online bestellt werden, wodurch Getir eine gesteigerte Marktpräsenz erzielt, während Just Eat Takeaway von der größeren Auswahl an Lebensmitteln und Convenience-Produkten auf seiner Plattform profitiert. Weitere wichtige Partner sind IT-Dienstleister, Zahlungsdienstleister (PayPal, Apple Pay), Franchisepartner und Investoren (Tiger Global Management) die mit ihren Beiträgen das Geschäftsmodell finanzieren.

⁶⁴ Vgl. Getir Germany, 2022c.

Kostenstruktur

Die Kostenstruktur gestaltet sich ähnlich wie bei der Konkurrenz. Die Beschaffung, Lagerung und Lagerhaltung der Lebensmittel rufen den Großteil der Kosten hervor, gefolgt von den Personal-, Marketing- und Werbekosten sowie die Nutzung der Leistung von anderen Dienstleistungsunternehmen, wie z. B. für die Zahlungsmethode und für die Datenverarbeitung der Applikation. Weitere Ausgaben resultieren aus den Lieferungen sowie aus der Ausstattung der Mitarbeiter mit Arbeitskleidung oder eigenen Dienst-Smartphones. In der nachfolgenden Abbildung 7 wird das Geschäftsmodell von Getir noch einmal zusammengefasst und visualisiert.

Business Model Canvas:

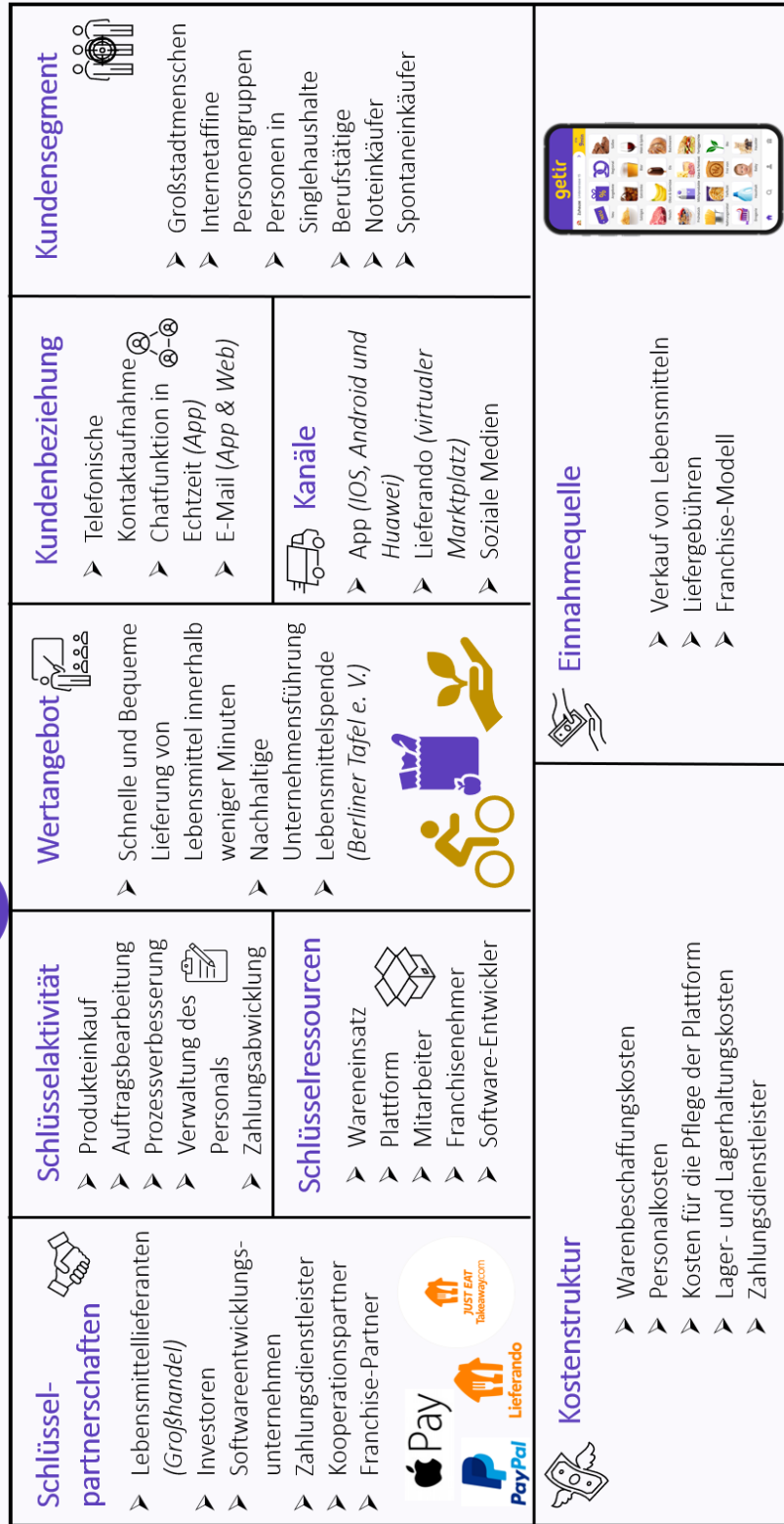


Abb. 7: BMC des Express-Lieferdienst Getir, eigene Analyse

6 Fazit

Angesichts der aktuellen Marktentwicklung in Deutschland, die zu einem Rückgang der Nachfrage und der Investitionsmittel führte, wodurch zahlreiche Quick Commerce-Anbieter Kostensenkungsmaßnahmen einleiten mussten, stellt sich die Frage, inwieweit das Geschäftsmodell des Quick Commerce zukunftsfähig ist.

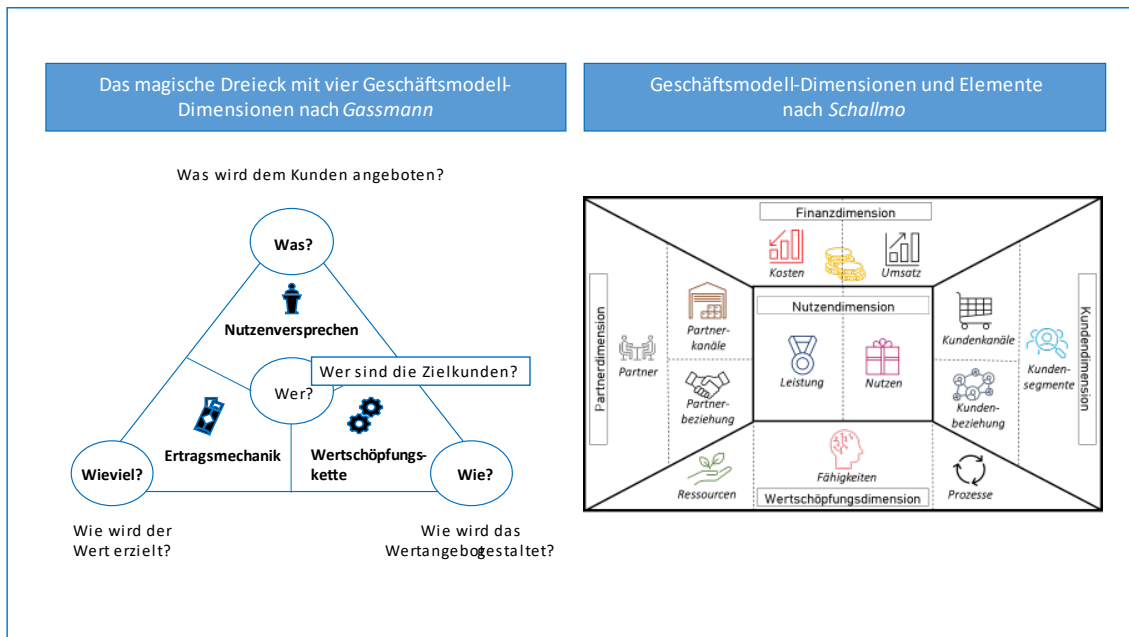
Zu diesem Zweck wurden die Grundprinzipien des Quick Commerce, wesentliche Marktzahlen sowie die Beispiele der Start-ups Flink und Getir mit Hilfe des Business Model Canvas analysiert.

Anhand der Geschäftsmodellanalyse konnte festgestellt werden, dass das Geschäftskonzept der beiden Sofortlieferdienste Getir und Flink ähnliche Merkmale aufweist. Diese zeigen sich insbesondere in Bezug auf das Kundensegment, das Leistungsversprechen, die Kundenbeziehung, die Schlüsselaktivitäten, die Schlüsselressourcen und die Kostenstruktur. Allerdings gibt es in Bezug auf die Vertriebskonzept und -kanäle, die Einnahmequellen und die wichtigsten Geschäftspartner eine klare Differenzierung. Beide Q-Commerce-Anbieter bieten ihren Kunden mehrere Einkaufskanäle an und sind langfristige und wichtige Partnerschaften eingegangen. So ist das Startup Flink eine langfristige Beschaffungspartnerschaft mit der REWE Group eingegangen und Getir hat eine Vertriebspartnerschaft mit der Tochter Lieferando geschlossen. Aufgrund seines mehrjährigen Bestehens in der Türkei wird Getir, trotz weniger Partnerschaften in Deutschland, von vielen Investoren als besonders erfolgversprechend angesehen. Dennoch ist derzeit keines der beiden betrachteten Unternehmen profitabel.

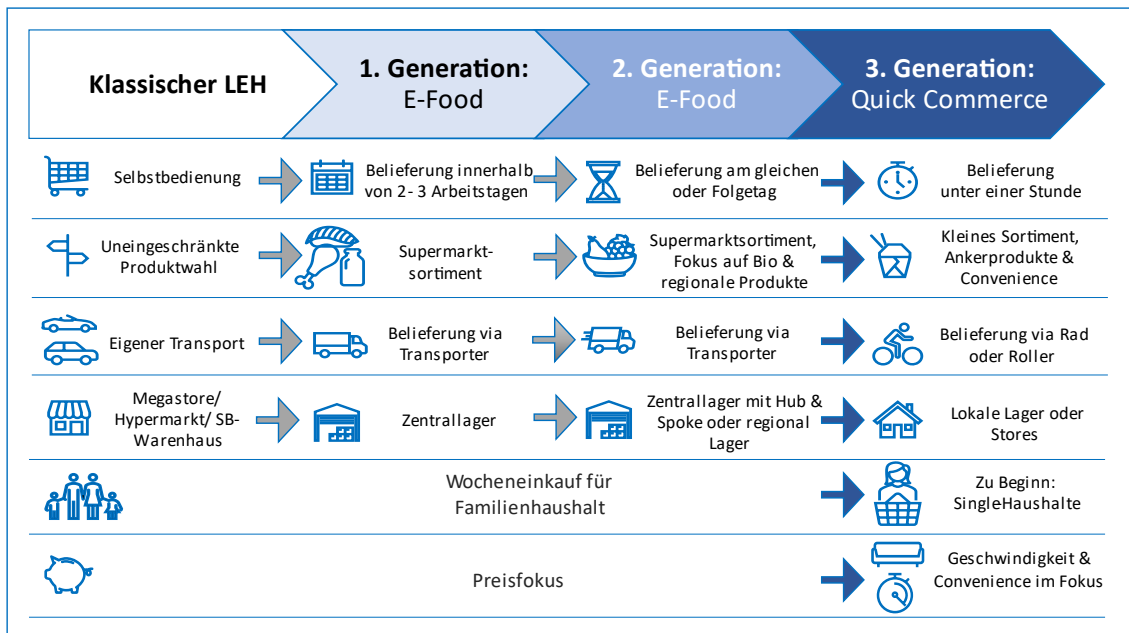
Insgesamt soll die vorliegende Arbeit aus strategischer Perspektive zu einem besseren Verständnis des Geschäftsmodells und möglicher Weiterentwicklungen beitragen. Zudem stellt es mit den zwei analysierten Quick Commerce-Anbietern Flink und Getir eine Grundlage zur weiteren praxisnahen Diskussion zur Verfügung.

Es bleibt spannend zu beobachten, wie sich der betrachtete Markt verändert, ob und wie sich das Geschäftsmodell des Quick Commerce weiterentwickelt, wie sich Umsatzanteile weiter verschieben und welche Marktteilnehmer den Kunden durch echten Mehrwert langfristig überzeugen.

Anhang



Anhang 1: Geschäftsmodell-Ansätze nach Gassmann et al. sowie Schallmo
(Quelle: Gassmann et al., 2021, S. 9; Schallmo, 2018, S. 54.)



Anhang 2: Entwicklung und Funktionsweise zum Quick Commerce
(Quelle: Schu, 2021a)

Literaturverzeichnis

AHRENS, Sandra, 2022. *Statistiken zu FMCG* [online]. Hamburg: Statista GmbH, 21.06.2022

[Zugriff am: 18.09.2022]. Verfügbar unter: <https://de-statista-com.thi.idm.oclc.org/themen/574/fmcg/#dossierKeyfigures>

BECKER, Wolfgang und andere, 2019. *Geschäftsmodelle in der digitalen Welt* [online].

Strategien, Prozesse und Praxiserfahrungen. Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 20.08.2022]. ISBN 978-3-658-22129-4. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22129-4>

BENICHO, David, Bob RAJAN und Erin BROOKES, 2022. *Capitalizing on the Quick*

Commerce Opportunity: Challenges in the path Towards Profitability [online]. o. O: Alvarez & Marsal Holdings, 28.02.2022 [Zugriff am: 14.10.2022]. Verfügbar unter: <https://www.alvarezandmarsal.com/insights/capitalizing-Quick-Commerce-opportunity-challenges-path-towards-profitability>

BENRATH, Bastian, 2021. *DoorDash investiert in Flink* [online]. Frankfurt am Main:

Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 24.09.2021 [Zugriff am: 24.09.2022]. Verfügbar unter: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/door-dash-investiert-in-lebensmittel-lieferdienst-flink-17553158.html>

BOCK, Adam J. und Gerard GEORGE, 2020. *Das Business Model Buch: Wie Sie Innovative Geschäftsideen entwerfen und erfolgreich in die Tat umsetzen*. Hallbergmoos:

Pearson. ISBN 978-3-86894-388-7

DEDERICHS, Sebastian und Peter DANNENBERG, 2021. *Räumliche Organisationsstrukturen*

und Standortanforderungen im deutschen Online-Lebensmitteleinzelhandel: Beispiel aus ergänzendem, reinen und kombinierenden Onlinehandel [online]. München: oekom [Zugriff am: 23.09.2022]. Verfügbar unter: https://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/rur/79-2021-6/04_dederichs_ua.pdf

EHI RETAIL INSTITUTE GMBH, ©2022. *Quick Commerce* [online]. Köln: EHI Retail Institute

GmbH, [kein Datum] [Zugriff am: 28.07.2022]. Verfügbar unter: <https://www.handelsdaten.de/handelsthemen/Quick-Commerce>

FETSCH, Stephan, ©2022. Online-Shopping: Kaufverhalten und Warenkörbe verändern sich [online]. Die neue KPMG-Studie zu Trends im E-Commerce zeigt: Akzeptanz von E-Food ist durch die Corona-Pandemie gestiegen. Berlin: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, [kein Datum] [Zugriff am: 28.08.2022]. Verfügbar unter: <https://home.kpmg/de/de/home/themen/2021/04/online-shopping-studie.html>

FLINK SE, ©2022a. *Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)* [online]. Berlin: o. V. [Zugriff am: 29.10.2022]. Verfügbar unter: https://assets.ctfassets.net/1d3t0zyvn9za/4ATakKJcf84B15GlpYd6V4/76431cecaa78e4dd197184143c7814c6/AGB_Flink_DE_DE.pdf

FLINK SE, ©2022b. *Datenschutzerklärung Flink Webseite & App* [online]. Berlin: Flink SE, [kein Datum] [Zugriff am: 10.11.2022]. Verfügbar unter: <https://www.goflink.com/de-DE/privacy/>

FLINK SE, ©2022c. *FAQ* [online]. Berlin: Flink SE, [kein Datum] [Zugriff am: 10.11.2022]. Verfügbar unter: <https://www.goflink.com/de-DE/faq/>

FLINK SE, ©2022d. *Impressum* [online]. Berlin: Flink SE, [kein Datum] [Zugriff am: 10.11.2022]. Verfügbar unter: <https://www.goflink.com/de-DE/imprint/>

FLINK SE, ©2022e. *Lebensmittel online bestellen: Dein Einkauf. Gleich geliefert.* [online]. Berlin: Flink SE, [kein Datum] [Zugriff am: 10.10.2022]. Verfügbar unter: <https://www.goflink.com/de-DE/>

FUNKE, Inga und Bianca SCHNEIDER-HÄDER, 2020. *Onlinehandel mit Lebensmittel und Getränke - Erfolgsfaktoren für mehr Qualität & Sicherheit* [online]. Frankfurt am Main: DLG e.V. [Zugriff am: 22.09.2022]. Verfügbar unter: https://www.dlg.org/fileadmin/downloads/lebensmittel/themen/publikationen/expertwissen/ernaehrung/2020_1_Expertenwissen_Onlinehandel.pdf

GASSMANN, Oliver, Karolin FRANKENBERGER und Michaela CHOUDURY, 2021. *Geschäftsmodelle entwickeln* [online]. 55+ innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser

[Zugriff am: 15.08.2022]. ISBN 978-3-446-46762-0. Verfügbar unter:
<https://www.hanser-elibrary.com/doi/10.3139/9783446467620>

GETIR GERMANY GMBH, ©2022a. *Bilder* [online]. Berlin: Getir Germany GmbH, [kein Datum] [Zugriff am: 29.09.2022]. Verfügbar unter:
https://cdn.getir.com/marketing/Getirk_UK_Logo_1621898140545.png

GETIR GERMANY GMBH, ©2022b. *Wir sind Getir, Pionier der ultraschnellen Lieferung von Lebensmitteln!* [online]. Berlin: Getir Germany GmbH, [kein Datum] [Zugriff am: 09.09.2022]. Verfügbar unter: <https://franchisee.getir.com/de/>

GETIR GERMANY GMBH, 2021. *Der weltweit erster Express-Lebensmittel-Lieferservice Getir startet in Deutschland* [online]. Berlin: Getir Germany GmbH, 17.06.2021 [Zugriff am: 19.09.2022]. Verfügbar unter: <https://getir.com/de/press-releases/Der-weltweit-erste-Express-Lebensmittel-Lieferservice-Getir-startet-in-Deutschland/>

GETIR GERMANY GMBH, 2022c. *Getir Germany GmbH Datenschutzhinweise für die Webseite* [online]. Berlin: Getir Germany GmbH, 11.11.2022 [Zugriff am: 23.11.2022]. Verfügbar unter: <https://getir.com/de/privacy-policy/>

GETIR GERMANY GMBH, 2022d. *Nahversorgung neu gedacht: Getir startet ersten deutschen Franchise-Store im Herbst in Berlin* [online]. Berlin: Getir Germany GmbH, 16.07.2022 [Zugriff am: 19.09.2022]. Verfügbar unter: <https://getir.com/de/press-releases/Getir-erster-Franchise-Store-Berlin/>

GETIR GERMANY GMBH, 2022e. *Kampf gegen Lebensmittelverschwendung: Getir unterstützt die Berliner Tafel e.V.* [online]. Berlin: Getir Germany GmbH, 07.07.2022 [Zugriff am: 29.11.2022]. Verfügbar unter: <https://getir.com/de/press-releases/Getir-supports-Berliner-Tafel%20-eV/>

GILLNER, Patricia, 2021. *Marketing Intelligence Analyse im deutschen Kochboxen-Markt* [online]. Von der integrierten Markt- und Wettbewerbsanalyse zum Competitive-Intelligence-Produkt am Beispiel von Marley Spoon. Wiesbaden: Springer Nature [Zugriff am: 09.09.2022]. ISBN 978-3-658-36270-6. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36270-6>

GREIFWERK, ©2022. *Resilienz & Krisen* [online]. Bochum: Greifwerk, [kein Datum] [Zugriff am: 17.08.2022]. Verfügbar unter: <https://greifwerk.com/category/resilienz-krisen/>

HARWARDT, Mark, 2022. *Management der digitalen Transformation* [online]. *Eine praxisorientierte Einführung*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 15.08.2022]. ISBN 978-3-658-35918-8. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35918-8>

HDE HANDESV ERBAND DEUTSCHLAND E.V., 2022. *Konsummonitor Preis 2022* [online]. Berlin: IFH Köln [Zugriff am: 21.11.2022]. Verfügbar unter: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10667

HDE HANDELSVERBAND DEUTSCHLAND E. V., 2022. *Online Monitor 2022* [online]. Berlin: IFH Köln [Zugriff am: 22.09.2022]. Verfügbar unter: https://einzelhandel.de/index.php?option=com_attachments&task=download&id=10572

JAEKEL, Michael, 2015. *Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle* [online]. Wiesbaden: Springer Vieweg [Zugriff am: 10.09.2022]. ISBN 978-3-658-12281-2. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12281-2>

JODLBAUER, Herbert, 2020. *Geschäftsmodelle erarbeiten* [online]. *Modell zur digitalen Transformation etablierter Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 01.08.2022]. ISBN 978-3-658-30455-3. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30455-3>

JUST EAT TAKEAWAY.COM, ©2022. *Empowering your every food moment* [online]. Bruxelles: Takeaway.com, [kein Datum] [Zugriff am: 15.11.2022]. Verfügbar unter: <https://www.justeattakeaway.com/>

JUST EAT TAKEAWAY.COM, 2022. *Lieferando und Getir gehen europaweit Partnerschaft ein* [online]. Bruxelles: Takeaway.com, 17.11.2022 [Zugriff am: 30.11.2022]. Verfügbar unter: <https://www.justeattakeaway.com/newsroom/de-DE/220327-lieferando-und-getir-gehen-europaweite-partnerschaft-ein>

KLUGE, Christoph, 2021. Mehr Nutzer als Gorillas Berliner Lieferdienst Flink bekommt 750 Millionen Dollar von Investoren [online]. Das Start-Up Flink erreicht eine Bewertung von 2,1 Milliarden US-Dollar. Es zieht bei den Nutzerzahlen am Rivalen Gorillas vorbei. Berlin: Tagesspiegel, 10.12.2021 [Zugriff am: 31.08.2022]. Verfügbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/berliner-lieferdienst-flink-bekommt-750-millionen-dollar-von-investoren-4296139.html>

KOHNE, Andreas, 2019. *Business Development* [online]. *Kundenorientierte Geschäftsfeldentwicklung für erfolgreiche Unternehmen*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Vieweg [Zugriff am: 13.08.2022]. ISBN 978-3-658-24722-5. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24722-5>

MAISCH, Bettina und Carlos Andres Palacios VALDES, 2022. *Kundenzentrierte digitale Geschäftsmodell* [online]. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen [Zugriff am: 29.08.2022]. ISBN 978-3-658-35950-8. Verfügbar unter: https://doi.org/10.1007/978-3-658-35950-8_2

MARKETLINE, 2021. *Getir: Turkish delivery startup worth more than Deliveroo and Morrisons*. In: *MarketLine Analyst Insight* [online]. Manchester: MarketLine, 26.07.2021 [Zugriff am: 15.09.2022]. Verfügbar unter: <https://advantage-marketline-com.thi.idm.oclc.org/Analysis/ViewasPDF/getir-turkish-delivery-startup-worth-more-than-deliveroo-and-morrisons-137316>

MARKETLINE, 2022. *Quick Commerce: Player's race to capitalize on the latest retail revolution*. In: *MarketLine Case Study* [online]. Manchester: MarketLine, 02.02.2022 [Zugriff am: 15.09.2022]. Verfügbar unter: [https://advantage-marketline-com.thi.idm.oclc.org/Analysis/ViewasPDF/Quick Commerce-players-race-to-capitalize-on-latest-retail-revolution-149070](https://advantage-marketline-com.thi.idm.oclc.org/Analysis/ViewasPDF/Quick%20Commerce-players-race-to-capitalize-on-latest-retail-revolution-149070)

MATISSEK, Reinhard, 2020. *Lebensmittelsicherheit* [online]. *Kontaminationen – Rückstände – Biotoxine*. Berlin: Springer Nature [Zugriff am: 01.10.2022]. ISBN 978-3-662-61899-8. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61899-8>

- NIERYNCK, Robin, 2020. *Quick Commerce: pioneering the next generation of delivery* [online]. Berlin: Delivery Hero, 29.04.2020 [Zugriff am: 29.09.2022]. Verfügbar unter: [https://www.deliveryhero.com/blog/Quick Commerce/](https://www.deliveryhero.com/blog/Quick-Commerce/)
- OSTERWALDER, Alexander und Yves PIGNEUR, 2011. *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. ISBN 978-3-593-39474-9
- ÖZSUCU, Özhan, 2016. Ein Geschäftsmodell für Logistikdienstleister im Umfeld von KMU [online]. Wettbewerbsvorteile durch horizontale Kooperation und Revenue-Sharing. Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 13.08.2022]. ISBN 978-3-658-14889-8. Verfügbar unter: <https://doi-org.thi.idm.oclc.org/10.1007/978-3-658-14889-8>
- PÖCHTRAGER, Siegfried und Walter WAGNER, 2018. Von der Idee zum Businessplan [online]. Geschäftsideen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft erfolgreich umsetzen mit Beispielen aus Österreich. Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 03.09.2022]. ISBN 978-3-658-19806-0. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-19806-0>
- POTT, Julia, 2018. Ungenutztes Potenzial im Online-Lebensmitteleinzelhandel [online]. Abdeckung mit Lieferservices für frische Ware hauptsächlich in Ballungszentren. Bonn: iXtenso, 30.01.2018 [Zugriff am: 10.10.2022]. Verfügbar unter: <https://ixtenso.de/logistik/ungenutztes-potenzial-im-online-lebensmitteleinzelhandel.html>
- RAUEN, Dennis, 2021. *E-Food: Hype oder neuer Megatrend?* [online]. Düsseldorf: IKB Deutsche Industriebank AG, 27.07.2021 [Zugriff am: 07.10.2022]. Verfügbar unter: <https://www.ikb-blog.de/e-food-hype-oder-neuer-megatrend/#:~:text=E%2DFood%2DMarkt%20lockt%20Start,Start%2D%20Ups%20und%20Investoren%20geweckt.>
- REST, Jonas, 2022. *Getir übernimmt Gorillas zum Discountpreis*. In: *Spiegel Online* [online]. München: Wiso, 09.12.2022 [Zugriff am: 09.12.2022]. Verfügbar unter: https://www-wiso-net-de.thi.idm.oclc.org/document/SPON___a6017b0916a64213f5f43f145983df8b568277d4

- REWE GROUP, 2021. *REWE setzt auf flink und auf weiteres dynamisches Wachstum von rewe.de* [online]. Köln: REWE Group, 04.06.2021 [Zugriff am: 26.10.2022]. Verfügbar unter: <https://www.rewe-group.com/de/presse-und-medien/newsroom/pressemitteilungen/rewe-setzt-auf-flink-und-auf-weiteres-dynamisches-wachstum-von-rewe-de/>
- SCHÄFER, Rene, Hoai LUU und Lukas MUTTENTHALER, ©2022. *10-Minuten Lieferdienste – Der Aufstieg vor dem Fall?* [online]. Berlin: Axel Springer hy GmbH, [kein Datum] [Zugriff am: 11.11.2022]. Verfügbar unter: <https://hy.co/2021/06/22/der-kampf-um-die-vormachtstellung-der-minutenschnellen-lieferdienste/>
- SCHALLMO, Daniel R.A. und Leo BRECHT; 2014. *Prozessinnovation erfolgreich anwenden* [online]. Grundlagen und methodisches Vorgehen: Ein Management- und Lehrbuch mit Aufgaben und Fragen. Berlin: Springer Gabler [Zugriff am: 04.08.2022]. ISBN 978-3-642-55243-4. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-55243-4>
- SCHALLMO, Daniel R.A., 2018. *Geschäftsmodelle erfolgreich entwickeln und implementieren* [online]. *Mit Aufgaben, Kontrollfragen und Templates*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler. [Zugriff am: 08.08.2022]. ISBN 978-3-662-57605-2. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57605-2>
- SCHMEISSER, Wilhelm und andere, 2016. *Businesswissen Geschäftsmodelle: Innovationen Auslösen*. 2., erweiterte Auflage. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft mbh. ISBN 978-3-86764-708-3
- SCHU, Matthias, 2021a. *Quick Commerce* [online]. *Ein Wachstumsmarkt im Fokus*. Schweiz: Dr. Matthias Schu, 22.11.2021 [Zugriff am: 09.09.2022]. Verfügbar unter: <https://www.matthiasschu.ch/Quick-Commerce-wachstumsmarkt-im-fokus/>
- SCHU, Matthias, 2021b. *Quick Commerce: Die Konsolidierung beginnt* [online]. Frankfurt am Main: etailment.de, 25.11.2021 [Zugriff am: 02.09.2022]. Verfügbar unter: <https://etailment.de/news/stories/Etailment-Expertenrat-Quick-Commerce-Die-Konsolidierung-beginnt-23691>
- WOHLLEBE, Atilla, 2022. *Geschäftsmodell systematisch analysieren* [online]. *Wertschöpfungsmechanismen verstehen und Wirkungszusammenhänge identifizieren*.

Wiesbaden: Springer Gabler [Zugriff am: 15.08.2022]. ISBN 978-3-658-36258-4.
Verfügbar unter: <https://doi-org.thi.idm.oclc.org/10.1007/978-3-658-36258-4>

WULFF, Christian, ©2022. Deutsche Verbraucher kommen vergleichsweise gut durch die Coronakrise [online]. PwC-Umfrage untersucht die Auswirkungen der Pandemie auf Konsumentenverhalten und Handel. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers, [kein Datum] [Zugriff am: 19.08.2022]. Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/deutsche-verbraucher-kommen-vergleichsweise-gut-durch-die-coronakrise.html>

ZUNKE, Karsten, 2022. *Quick Commerce* [online]. *Turbo für den Onlinehandel*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 31.03.2022 [Zugriff am: 03.09.2022]. Verfügbar unter: <https://www.lexware.de/digitalisierung/strategie/Quick-Commerce-chancen-onlinehandel/>



Sophia Edigin, Lars Fend

Innovative Geschäftsmodelle im Handel: Stand und Perspektiven des Quick Commerce

Impressum

Herausgeber

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt
Telefon: +49 841 9348-0
Fax: +49 841 9348-2000
E-Mail: info@thi.de

Druck

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“ erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet, Belegexemplar erbeten.

Internet

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“, können Sie unter der Adresse www.thi.de nachlesen.