



Text: Kilian Kirchgeßner

*Bescheidenheit ist eine Zier,  
weiter kommt man ohne ihr:  
Tomáš Čupr*

*Foto unten: eines seiner Lebens-  
mittellager in Prag*

Mit Lebensmittel-Lieferdiensten lässt sich kein Geld verdienen?

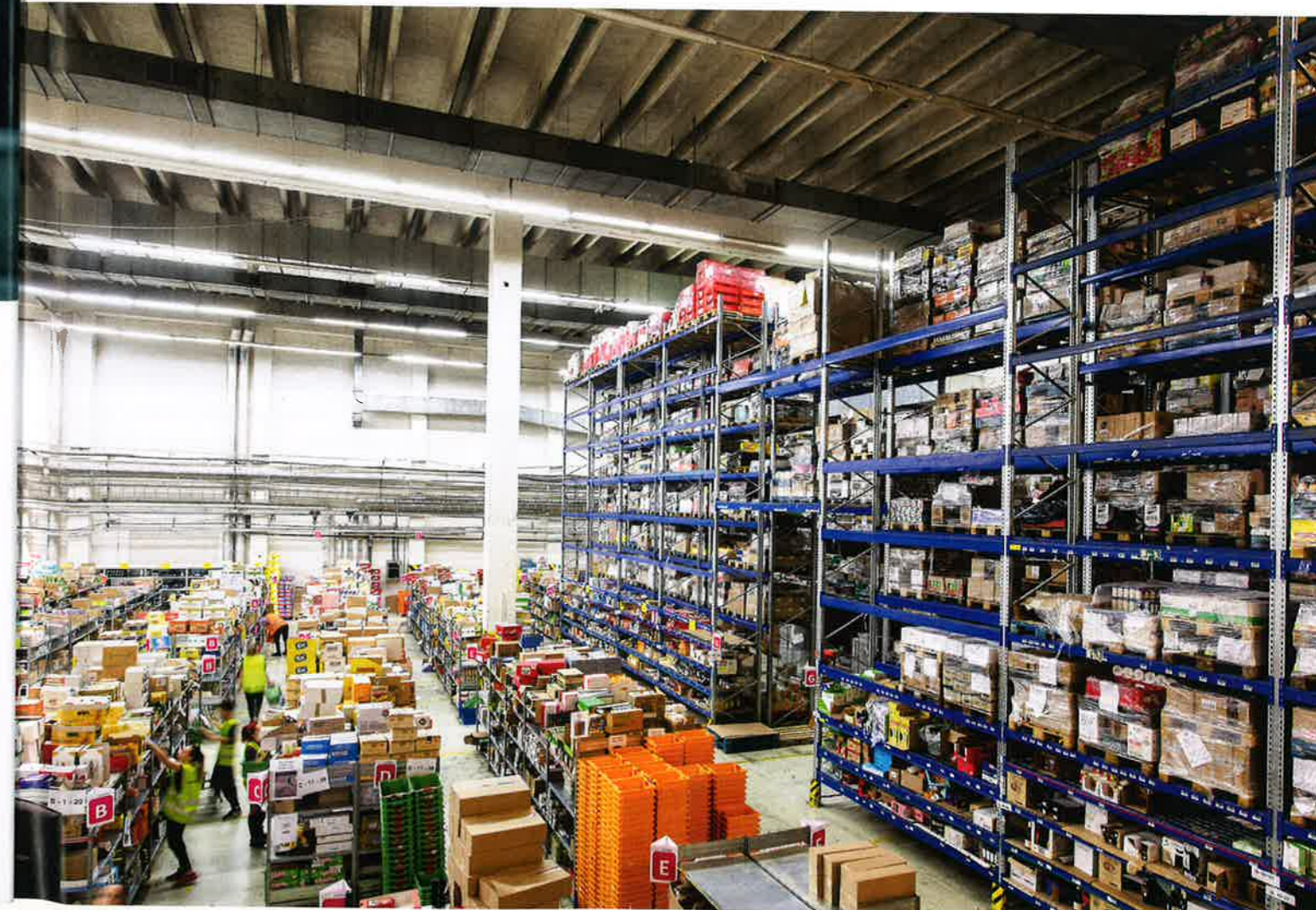
Ein Unternehmer aus Prag beweist das Gegenteil.

• Manchmal bricht es aus ihm heraus. Der 38-jährige setzt dann dieses jugendhafte Grinsen auf und redet einfach drauf los. Neulich zum Beispiel, sein Lebensmittel-Lieferdienst hatte gerade den Betrieb in Österreich aufgenommen, fragte ihn ein tschechischer Interviewer, was man dort lernen könne, im Westen. „Vor allem lernen wir dort den Sozialismus“, antwortete Tomáš Čupr. „Mensch, was die für viele Feiertage haben! Und sonntags darfst du auch nichts verkaufen.“ In

Tschechien habe sein Lieferdienst Rohlik nur einen einzigen Tag Pause im ganzen Jahr, in Österreich seien es durchschnittlich sechs Tage pro Monat.

Der Auftritt passt zu Čupr: Er gibt sich gern hemdsärmelig, vermeidet Managerphrasen und ist sehr von sich überzeugt. „Du musst aufhören zu denken, dass jeder westliche Unternehmer dreimal klüger ist als du“ – sagte er unlängst in einem Interview in der tschechischen Ausgabe des Wirtschaftsmagazins »Forbes«. Darin ▶

„Du musst aufhören zu denken,  
dass jeder westliche Unternehmer dreimal  
klüger ist als du“



posierte er vor dem Privatjet, den er neuerdings chartert, wenn er seine Auslands-Ableger inspiziert.

Jetzt hat Čupr sein nächstes Ziel vor Augen: den deutschen Markt. Knuspr.de heißt sein Lieferdienst hier, weil ihm der Name Rohlik (auf Deutsch Hörnchen) zu tschechisch erscheint. In München geht's jetzt im Sommer los, im Herbst soll Frankfurt dazukommen, innerhalb der folgenden Monate will er in zehn deutschen Städten vertreten sein. Der Erfolg in Deutschland – auf dem größten und umkämpftesten Lebensmittelmarkt Europas – soll das Meisterstück von Čupr werden.

In Tschechien gilt der Unternehmer als Wunderkind, als Prototyp des jungen Entrepreneurs, der es nach ganz oben geschafft hat: vom IT-Spezialisten zum Inhaber eines Lebensmittel-Lieferdienstes, der dort unangefochtener Marktführer ist. In Tschechien machte er schon vor dem Corona-Boom im Jahr 2019 rund 160 Millionen Euro Umsatz. Gern vergleicht er diese Zahl mit einer Schätzung, derzufolge Rewe mit seinem Lieferdienst auf einen Umsatz von 200 Millionen Euro kam – „bei uns reden wir aber nur von Prag, bei denen von ganz Deutschland“.

Am meisten freut Čupr, dass er Gewinn macht, während die Konkurrenten darüber klagen, dass man mit diesem Geschäft nie in die schwarzen Zahlen kommen könne. Gut zwei Millionen Euro warf Rohlik im Jahr 2019 ab; Ergebnisse für 2020 liegen noch nicht vor, aber Marktbeobachter gehen von acht Millionen Euro aus. Nach Angaben des Unternehmens wuchs der Lieferdienst im vergangenen Jahr um 101 Prozent, der Umsatz lag bei „mehr als 300 Millionen Euro“.

Jan Hammer ist Partner des in London und San Francisco ansässigen Investment-Fonds Index Ventures, der im Frühjahr zusammen mit anderen Investoren 190 Millionen Euro an Rohlik überwiesen hat. Der tschechischen Wirtschaftszeitung »Hospodářské Noviny« sagte er: „Wenn man sich andere Spieler in diesem



Hörnchen, frisch gebacken und Namensgeber der Firma. In solchen Fahrzeugen – dies ist ein emissionsfreier Prototyp – werden sie und andere Produkte ausgeliefert

Segment anschaut – so wie Kolonial, Picnic oder Getir –, dann wachsen sie entweder, aber machen keinen Gewinn. Oder sie machen Gewinn, wachsen aber nicht. Rohlik schafft beides.“ Sein Fonds suche nach Firmen, „die auf großen, internationalen Märkten aktiv sein wollen“. Das treffe auf Rohlik zu – und noch eines sei wichtig: „Tomáš macht das nicht zum ersten Mal.“

### Er hält, was er verspricht

Tomáš Čupr ist Programmierer ohne Uni-Abschluss. Sein Studium im mährischen Brünn brach er schnell ab und ging lieber nach Großbritannien, um mit Ausahilfsjobs Geld zu verdienen: Erst verpackte er Nüsse in einer Snack-Firma. Später gründete er eine Agentur für Internet-Marketing und spielte nachts mit Freun-

den am Computer. „Immer wenn wir um zwei Uhr morgens hungrig wurden, konnten wir in Sheffield einen Lieferdienst kommen lassen“, sagt er – in Prag ging das nicht. Also rief er Dame Jidlo ins Leben, dieser Lieferdienst für Essen aus Restaurants wurde in Tschechien schnell zum Marktführer. Er hatte den richtigen Zeitpunkt erwischt: Überall in Europa entstanden damals ähnliche Firmen.

2014 verkaufte Čupr sein Unternehmen an Delivery Hero. Dem Vernehmen nach war der kleine Lieferdienst vor allem wegen der ausgefeilten, vom Gründer selbst programmierten Software interessant für den ungleich größeren Käufer. Den Erlös steckte Čupr in Rohlik, das er seitdem als sein „Lebensprojekt“ bezeichnet – um große Worte ist er nicht verlegen.

Bislang hat er stets gehalten, was er vollmundig ankündigte. So wie neulich bei einem Twitter-Pingpong: Als die Impfkampagne gegen Corona in Tschechien startete und der Staat es nicht schaffte, die Ampullen zu den Ärztinnen und Ärzten zu bringen, fragte eine renommierte Wissenschaftlerin: Wenn es so schwierig sei mit der Distribution, warum lasse man das nicht einfach Rohlik machen? Kurz darauf kam ein Tweet von Tomáš Čupr: Er würde das ja gern übernehmen, auch ganz ohne Vergütung. „Ich fürchte nur, dass es nicht ganz so easy gehen wird. Aber ich frage mal beim Gesundheitsministerium nach und schaue, ob sich da was drehen lässt.“ Kurz danach lieferten seine Kuriere in Prag die wertvollen Ampullen an ein paar Hundert Arztpraxen. Die Medien berichteten, ein PR-Coup.

Das Herz von Tomáš Čuprs Imperium schlägt in Karlín. Ein Prager Viertel, in dem sich Start-ups die Räume über hippen Bistros teilen. „Hier entstehen unsere Systeme für alle Märkte“, sagt Čupr. In seinen Augen ist Rohlik allerdings mehr als eine digitale Plattform mit angeschlossenem Lebensmittellager. Der Unternehmer drückt es so aus: „Alle an-

deren sind entweder Lebensmittelhändler oder Techfirma. Was wir machen, ist ein Crossover.“

In seiner Firmenzentrale gibt es die unvermeidlichen Sofa- und Chillout-Ecken, dahinter reihen sich Besprechungsräume aneinander mit ihren gläsernen Türen und biederer Büromöbeln. Wenn Čupr darin Platz nimmt, baut er als Erstes ein Tablet vor sich auf, dessen Bildschirm er so stellt, dass nur er darauf schauen kann, und während er erzählt, schaut er immer wieder auf das Display.

Seine Geschichte beginnt, als er vor sieben Jahren – damals noch Gründer und Chef des Lieferdienstes für Mahlzeiten aus dem Restaurant – in einem Interview gefragt wurde, was er als Nächstes vorhabe. „Ich habe zurückgefragt, wann denn der Text erscheint“, sagt Čupr, „und dann habe ich einfach mal gesagt, dass wir künftig auch Lebensmittel liefern wollen.“ Kurz nach diesem Interview stürmte er in sein Büro, trommelte die Mannschaft zusammen und rief in die Runde: „Leute, ich habe da eine Idee. Und wir haben dafür sechs Wochen Zeit.“

Heute lacht er darüber, wird dann aber plötzlich ernst: „Das habe ich da-

mals ein bisschen unterschätzt!“ Was grob untertrieben sein dürfte, denn der Lebensmitteleinzelhandel zählt zu den umkämpftesten Branchen überhaupt, die Margen sind gering, die Konkurrenz verfolgt stets argwöhnisch jede Neuerung. Und dann kommt da dieser 31-Jährige und kündigt mit großer Geste seinen Einstieg in die Branche an. Solche Hauruckaktionen sind typisch für ihn: Einfach mal machen, was soll schon passieren. Auch jetzt, da er Kinder hat und eine Kunstsammlung anlegt in seinem Haus vor den Toren Prags, wirkt er, als stehe er ständig unter Spannung.

### Expansion nach Deutschland

In Tschechien wird er längst nicht mehr belächelt. Wer bei ihm bestellt, erhält die Lieferung noch am selben Tag, in der Expressvariante nach zwei Stunden. Und Rohlik kündigt auf 15 Minuten genau an, wann der Kurier vor der Tür steht. Die Auswahl ist groß: 17000 Produkte sind im Logistikzentrum vorrätig, Discounter wie Lidl kommen auf lediglich 4000 verschiedene Lebensmittel. Mehr als 700 Rohlik-Kuriere fahren täglich durch Prag. ▶

An solchen Stationen in Prag kann man sich seine online bestellten Einkäufe auch abholen





Kein Gedrängel am Regal, dafür frische Ware aus der Region – damit wirbt Rohlik

Bei einer Finanzierungsrunde Anfang Juli bewerteten internationale Investoren das Unternehmen mit einer Milliarde Euro – damit ist das Start-up zum jüngsten Einhorn Europas geworden. Nicht zuletzt deshalb, weil Čupr sich nicht nur als Lieferant versteht, sondern auch als Händler, der sein Sortiment pflegt.

Noch vor ein paar Jahren haben ihn viele nicht ernst genommen. Da gibt es zum Beispiel diese Late-Night-Show im tschechischen Fernsehen, zu der Čupr eingeladen war, im Jahr 2016 war das. Er setzte sich aufs Sofa, eleganter Anzug und sportlich-brauner Ledergürtel, und hörte sich das Gewitzel des Talkmasters an. „Kaufen Sie die Waren?“ Čupr schaute geduldig. „Na klar!“, sagte er. Der Talkmaster: „Aber das verdirbt ja!“ Čupr: „Logisch verdirbt das! Wir müssen das verkaufen.“ Und dann wurde er langsam ungeduldig: „Aber das ist ja auch nicht anders als bei allen anderen Händlern!“ Wer sich dieses Video aus den Anfängen von Rohlik ansieht und den Čupr von damals mit dem vergleicht, der heute hier im Konferenzraum sitzt, der erkennt, dass er gereift ist in diesen wenigen Jahren: Ein gewiefter Unternehmer, ein charman-

ter Gesprächspartner war er damals schon. Aber jetzt ist er noch selbstbewusster und angriffslustiger.

### Das Sortiment zählt

Seinen ersten geschäftlichen Ausflug ins Ausland unternahm Tomáš Čupr 2019 nach Budapest in Ungarn: „Wir wollten da testen, ob die Firma das Zeug hat zum Expandieren. Und wenn es schiefgegangen wäre, hätte es uns nicht den Kopf gekostet.“ Kifli.hu heißt der Lieferdienst dort, „wir haben ein Team aufgebaut, denen unsere Software gegeben und schon lief das“. Dann Wien, dort unter dem Namen Gurkerl.at.

Klappt das, was im Osten funktioniert, auch im Westen? Man habe ein „schönes Wachstum“, sagt Čupr nur. Und jetzt also München. Dort kommt die gleiche Software zum Einsatz wie bei den anderen Niederlassungen. Sie stammt von den Entwicklern aus der Zentrale in Prag und steuert das Lager ebenso wie die Route für jeden einzelnen Kurier und die SMS, die die Kunden fünf Minuten vor der Lieferung bekommen. Nur dass das Lager in München zum ersten Mal

weitgehend automatisiert sein wird. „Wir haben gemerkt, dass wir zu osteuropäisch sind“, sagt Čupr. „In Prag können wir für eine Aufgabe drei Leute abstellen, in München ist das unbezahlbar.“

Davon abgesehen, unterscheidet sich das Geschäft mit Lebensmitteln in Tschechien nicht so sehr von jenem in Deutschland. Klar, sagt Čupr, die Tschechen seien oft preisbewusster. Aber sonst: „Hier in Tschechien sind alle großen Spieler vertreten. Wir haben Lidl, wir haben Billa, das zum Rewe-Konzern gehört. Wir haben Tesco aus Großbritannien. Die Konkurrenten hier geben genauso wenig freiwillig ein Stückchen vom Kuchen ab wie in Deutschland.“ Aber lässt sich der Erfolg von einem Land tatsächlich auf ein anderes übertragen?

Tomáš Prouza, der Präsident des tschechischen Handels- und Tourismusverbands, wiegt nachdenklich den Kopf. „Darauf bin ich selbst gespannt“, sagt er, „in Tschechien basierte der Erfolg von Čupr auch darauf, dass er auf die Qualität von Lebensmitteln gesetzt hat. In Deutschland muss er eher auf Bequemlichkeit und Schnelligkeit setzen. Da wird Čupr es etwas schwerer haben.“ In ▶



**ICH BIN WIE IHR**

Ich mag es, wenn an alles gedacht ist. Deshalb biete ich euch 360°-Beratung mit dem Digital Home Service.

Marvin, Kundenberater im Telekom Service-Center



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

Deutschland, wo die Supermarktregale bei Vollsortimentern berstend voll sind und wo längst auch Landwirte ihre regionalen Produkte verkaufen – da wird es nicht ganz leicht, allein auf ein gewaltiges Sortiment zu setzen.

Čupr kennt diese Argumente. Er erinnert sich an Dutzende Gespräche mit Investoren und an die Skepsis, die ihm da entgegenschlug. „Das ist der Satz, den einem jeder sagt: ‚Damit kann man kein Geld verdienen.‘ Und wir haben trotzdem gezeigt, dass es geht. Und jetzt sagen sie alle: ‚In Deutschland wird das niemals klappen.‘“ Er wischt energisch mit der Hand über den Tisch, als wolle er diese Widerreden hinunterfegen. Die Jahre seit der Gründung von Rohlik 2014, sagt er, seien im Prinzip ein großer Feldversuch gewesen, in dem er stetig das eigene Produkt verbessert habe.

„Aber was ist das überhaupt, unser Produkt?“, fragt er dann und holt gleich selbst zur Antwort aus: „Wenn man als Programmierer in den Lebensmittelhandel wechselt, sieht man erst mal nur die Dienstleistung. Erst im dritten Jahr habe ich gelernt, dass der entscheidende Faktor nicht die Zeit ist, sondern das Sortiment.“

In der Frühzeit des Lieferdienstes, als lediglich 15 Leute in der Zentrale arbeiteten, kam eine Nachricht eines Kunden. „Der schrieb, dass er immer durch die halbe Stadt fährt, weil er eine bestimmte Sorte von japanischen Algen braucht, um Sushi zu machen. Ob wir die nicht aufnehmen könnten in unser Sortiment.“ Čupr weiß noch, wie er skeptisch die Augenbrauen hob und schließlich nickte – gut, also eben auch Algen. „Aber dann ist etwas passiert, was mir die Augen geöffnet hat: Der Kunde kaufte fortan die Algen bei uns, aber auch seine ganzen anderen Lebensmittel.“

Der Unternehmer deutet hinter sich durch die Glasfront in seinem Büro. „Da ist ein Supermarkt. Wenn ich eine Packung Kaugummis brauche und eine Tüte Chips, dann gehe ich runter und bin

wieder zurück, bevor Sie Ihren Kaffee ausgetrunken haben. Was soll da ein Lieferdienst besser machen?“ Auf das besondere Angebot komme es an.

Čupr sprach nach dem Erlebnis mit dem nach Algen suchenden Kunden den Bäcker in Prag an, der sein Brot noch selbst backt. Er fuhr zu einem beliebten Metzger. Zum Bauern, der für seinen Ziegenkäse bekannt ist. Kurz darauf bot er deren Produkte bei sich auf der Homepage an – und auf einmal kauften Leute bei ihm ein, die sonst eigens für das gute Brot 20 Minuten durch die Stadt gefahren waren. „Verstehen Sie“, ruft Čupr, „die kommen deshalb zu uns, weil wir deren Lieblingsbrot haben. Und nicht weil wir die Chipstüte zwölf Minuten nach der Bestellung vorbeibringen.“

Wann greifen die Großen an?

Das ist ein Seitenhieb auf Lieferdienste wie Gorillas oder Flink, die gerade in Deutschland expandieren. Schnelle Zustellzeiten, aber ein kleines Sortiment von rund 1000 Produkten. Das sei keine Konkurrenz, sondern ein völlig anderer Ansatz, sagt Čupr.

Dieser ist wohl der Grund dafür, dass Rohlik es im Gegensatz zu den meisten Konkurrenten schafft, Gewinne zu erzielen. Laut Firmenangaben bestellten die Kunden im Schnitt viermal pro Monat für je rund 85 Euro. Hinzu komme die wachsende Zahl von Erstkäufern, die nach einigen Einkäufen meist zu treuen Kunden würden.

Tomáš Prouza vom tschechischen Handelsverband, der den Aufstieg Čuprs seit der Gründung von Rohlik verfolgt, sieht es so: „Der Erfolg seiner Firma basiert auf seiner Persönlichkeit. Er ist überzeugt davon, dass alles gelingen kann, wenn man sich nur dafür entscheidet. Das ist dieses Start-up-Denken. Aber er hat auch das richtige Team um sich versammelt: Leute, die etwas von Lebensmitteln und von Marketing verstehen.“

Wie weit kann der Newcomer es in der von Konzernen dominierten Lebensmittelbranche noch bringen? Auf diese Frage gibt es eine interessante Antwort von Čupr. Vor Jahren hatte er sich einen Tesla zugelegt, weil ihm der Pioniergeist von Elon Musk gefallen habe. Heute sagt er, darauf angesprochen: „Na ja, wenn Sie sich anschauen, mit welchen Elektro-Modellen jetzt Porsche und Mercedes nach viel Vorlaufzeit ins Rennen gehen – das wird schon schwer für Tesla, dagegen anzukommen.“

Das kann man auch auf ihn übertragen: Čupr hat eine Lücke auf dem Lebensmittelmarkt entdeckt, wächst mit gewaltigem Tempo – weiß aber, dass er auch von der Trägheit der etablierten Händler profitiert. Wenn die irgendwann ihre Kraft auf einen ähnlichen Lieferdienst konzentrieren, dann könnte es schwer werden für Rohlik. „Noch sind wir für die großen Anbieter unsichtbar“, sagt Čupr. „Selbst wenn in zehn Jahren der Anteil des Online-Handels am Lebensmittelmarkt nur bei zehn Prozent liegen sollte, dann reden wir da von schätzungsweise 200 Milliarden Euro in Europa. Wenn wir davon zehn Prozent haben werden, ist das doch gut. Wir gehen mit Demut an die Sache ran.“

Es ist ein Wort, das nicht so recht passt zu Tomáš Čupr, wie er an seinem Konferenztisch sitzt, ganz vorn auf der Kante seines Stuhls, als wolle er jeden Moment aufspringen. Lieber spricht er über seine nächsten Ziele: In Mailand gebe es bereits ein Team, das den Markteintritt vorbereite. Bukarest sei danach an der Reihe. Und danach würden ihm auch Paris, Spanien und die Schweiz gefallen.

Dass ihr Landsmann im Ausland richtig aufs Gaspedal tritt, beeindruckt viele Tschechen. „Mit einer riesigen Investition im Rücken will er jetzt den Westen erobern“, titelte unlängst »Forbes«.

Da ist es wieder, dieses Klischee, gegen das Čupr ankämpft: Warum bloß sollte er nicht expandieren, nur weil er aus dem Osten kommt? ■



# WELT AM SONNTAG

Ihr Wertpapier  
am Sonntag.

WISSEN, BEVOR ES ALLE WISSEN.  
JETZT 4 AUSGABEN GRATIS LESEN.

WAMS.DE/LESEN