

A. An unsere Aktionäre



Thomas Griesel

Edward Boyes

Dominik Richter

Christian Gärtner

Schreiben des Vorstands

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Seit der Gründung unseres Unternehmens verfolgen wir die Mission, „die Art und Weise, wie Menschen essen, für immer zu verändern“. Wir beziehen uns intern wie auch extern oft auf unsere Mission — sie hilft uns dabei über Quartalsgewinne und kurzfristige Kennzahlen hinauszublicken und uns sowohl an unseren Daseinszweck als auch an unsere weiterhin ehrgeizigen Ziele zu erinnern.

In den ersten acht Jahren haben wir unsere Mission in der Produktkategorie Kochboxen verfolgt, unserem bis heute größten und profitabelsten Geschäftsbereich. Hier waren wir als Pioniere tätig, haben den Geschäftsbereich skaliert und Anteile am überaus großen Markt für „Kochen zu Hause“ gewonnen. Lebensmittelkonsum hat aber viele verschiedene Formen und Ausprägungen, darunter viele, die nicht auf der Zubereitung im eigenen Heim basieren. In den letzten vier Jahren haben wir daher auch erfolgreich eine starke Position in der Produktgruppe der Fertiggerichte etabliert. In diesem Zeitraum haben wir unsere Marken in diesem Bereich um das circa 20-fache vergrößert, EBITDA-Rentabilität erzielt und unsere zugrunde liegende Stückkostenrentabilität massiv verbessert.

Darüber hinaus haben wir große Fortschritte bei der weiteren Diversifizierung unserer Zielgruppe und unserer Einnahmen erzielt, mit ersten Schritten in den Bereichen Tiernahrung, Premium-Metzgerei und zuletzt mit Nahrungsergänzungsmitteln. Diese Angebote sind zwar noch vergleichsweise klein, aber ihre Wachstumschancen lassen uns positiv gespannt auf die Zukunft blicken. Sie bieten uns die Möglichkeit, HelloFresh in den nächsten zehn Jahren zu einem diversifizierten, digitalen FMCG-Unternehmen zu entwickeln.

Wir glauben, dass es hilfreich ist, einen Moment innezuhalten und unsere Ergebnisse von 2024 in den Kontext der Entwicklung der letzten fünf Jahre zu setzen. Für Unternehmer wie uns ist ein Zeitraum von fünf Jahren von ambivalenter Natur: Er fühlt sich sehr kurz an, wenn es darum geht, unsere langfristige Mission zu verfolgen, aber unglaublich lang in vielen anderen Aspekten:

- Unser Umsatz ist von EUR 1,8 Mrd. auf EUR 7,7 Mrd. gestiegen, was einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von ca. 34 % entspricht;
- Das AEBITDA hat sich von EUR 47 Mio. auf EUR 399 Mio. fast verneunfacht;
- Der Umsatz pro Kunde ist um ca. 80% gestiegen;
- Der jährliche FCF hat sich von einem negativen Wert im Jahr 2019 auf positive EUR 73,3 Mio. erhöht; und
- Die Zahl unserer verwässerten Aktien (unter Berücksichtigung aller potenziell verwässernden Eigenkapitalinstrumente, einschließlich der unverfallbaren anteilsbasierten Vergütung) ist von 173 Millionen im Jahr 2019 auf ca. 171 Millionen Aktien gesunken.

In diesem Zeitraum haben wir auch unsere Wertschöpfungskette in allen Bereichen grundlegend transformiert. Dabei haben wir erstklassige Fähigkeiten entwickelt, die allen aktuellen und zukünftigen Marken unter dem Dach des Konzerns zum Erfolg verhelfen werden. Zum Beispiel haben wir fast alle unsere Fulfillment-Aktivitäten ins Unternehmen geholt, unsere eigene Last-Mile-Logistik auf einen bedeutenden Prozentsatz aller weltweiten Lieferungen ausgeweitet und die Anzahl der Mahlzeiten, die wir den Verbrauchern pro Woche anbieten, etwa vervierfacht.

Wir haben jedoch auch eine Reihe von Fehlern gemacht, uns viele Schrammen geholt und daraus tiefgreifende Lektionen gelernt, die unsere Investitionen und unsere Ressourcenallokation in Zukunft leiten werden. Auch wenn die Entwicklung des Unternehmens in den letzten fünf Jahren alles andere als linear verlief, sind wir unserer übergreifenden Philosophie und unseren Kerngeschäftsprinzipien stets treu geblieben. Das trifft insbesondere auf die folgenden vier Hauptpfeiler zu:

- Ein klarer Fokus auf führende Input-Kennzahlen, die den Kundenerfolg und die langfristige Wertschöpfung grundlegend vorantreiben;
- Eine tief verwurzelte Experimentierkultur, die langfristige Entscheidungen leitet, auch wenn sie manchmal kurzfristige Gewinne bremst;
- Eine durchdachte Weiterentwicklung unseres Organisationsaufbaus und unserer Mitarbeiter; und
- Hohe Standards für alle inkrementellen Projekte mit klaren Etappenzielen, bevor zusätzliche Ressourcen bereitgestellt werden.

Diesen Prinzipien treu zu bleiben, ist nicht immer einfach, aber es ermöglicht nachhaltige Verbesserungen, die gemeinsam den Kurs der Unternehmen, in denen wir tätig sind, verändern. Diese Prinzipien haben uns geholfen, uns in fünf Jahren von einem Unternehmen mit einer Produktkategorie (Kochboxen) in zehn Ländern zu dem heute global agierenden, kategorieübergreifenden Unternehmen mit starken Wettbewerbsvorteilen zu entwickeln.

In den letzten Quartalen haben wir darüber gesprochen, dass die Verbesserung unserer Stückkosten und die allgemeine Kostenoptimierung derzeit unsere größten Prioritäten sind. Diese Prioritätensetzung ist gleichermaßen wichtig, um die finanzielle Performance kurzfristig zu verbessern und die richtige Grundlage für langfristigen Erfolg zu schaffen. Im Jahr 2024 haben wir damit begonnen, eine Trendwende zu vollziehen und die Kosten in mehreren wichtigen Kategorien zu senken, ohne dabei die Grundsätze zu vergessen, die uns bis hier gebracht haben. Diese Kategorien beinhalten insbesondere:

- Marketing: Wir haben unsere Marketingstrategie umgestellt, um uns auf die Maximierung der mittelfristigen absoluten Gewinne zu konzentrieren, was zu deutlich kleineren, aber langfristig voraussichtlich profitableren und gesünderen Kundenkohorten führt;
- Direkte Kosten: Wir verzeichneten 2024 starke Produktivitätssteigerungen, ein Anstieg von 11 %, gemessen an der führenden Input-Metrik „Arbeitsminuten pro Box“;
- Gemeinkosten: Wir haben begonnen, die Personaleffizienz durch die Zusammenlegung von Teams zu steigern und unsere Führungsebenen zu vereinfachen, was zu einer besseren operativen Hebelwirkung und einer schnelleren Entscheidungsfindung führt; und
- Fulfillment-Netzwerk: Wir haben unsere Kapitalinvestitionen im Jahr 2024 deutlich zurückgefahren und damit begonnen, bestehende Überkapazitäten aus unserem Netzwerk zu entfernen. Dies wird zu niedrigeren indirekten Kosten führen, was wiederum die zukünftige Deckungsbeitragsmarge verbessert.

Für 2025 wird die Anpassung unserer Kostenstruktur an die aktuelle Unternehmensgröße weiterhin unsere größte Priorität sein. Verbesserte Stück- und niedrigere Fixkosten werden zu einer deutlich besseren Cash Flow-Generierung beitragen, auch wenn dies mit etwas geringeren Verkaufsvolumina einhergeht. Deshalb haben wir uns entschieden, unser Effizienzprogramm auszuweiten und bis 2026 zu verlängern. Gleichzeitig ist uns sehr klar, dass wir strategische Investitionen in neue Produkte und Mahlzeit-Erlebnisse tätigen müssen, die zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen werden. Wir sind davon überzeugt, dass wir gemeinsam gestärkt aus dieser Zeit hervorgehen werden, mit verbesserten Stückkosten, einer höheren Rentabilität und einem deutlich verbesserten Kundenangebot.

Die Rückkehr zu Wachstum beginnt letztlich mit einer neuen Fokussierung auf und Umsetzung unseres Unternehmensziels. Wir wollen Millionen von Kunden auf der ganzen Welt dabei helfen, bessere Ernährungsentscheidungen zu treffen, und sie zu befähigen, einen vollen Terminkalender zu meistern, ohne dabei Kompromisse bei Gesundheit, Geschmack, Köstlichkeit oder Convenience einzugehen. Dies gilt für alle Produktkategorien, in denen wir tätig sind.

Als digitales Lebensmittelunternehmen können wir langfristig nur erfolgreich sein, wenn wir in der Lage sind, Woche für Woche unseren Kunden den „Wow“-Effekt zu bescheren. Bisher müssen Kunden bei Lebensmitteln noch zu oft Kompromisse zwischen Kosten, Qualität, Geschmack, Gesundheit und Bequemlichkeit eingehen. Wenn wir diesen Status Quo durchbrechen können, wird dies zu dramatischen Veränderungen bei den Verbraucherausgaben führen, bei denen wir in dieser aufregenden Zukunft zu den Nettonutznießern gehören werden.

Der gesamte adressierbare Markt, in dem ein Unternehmen tätig ist, wird immer durch das Produkt bestimmt, das es verkauft (in unserem Fall: Mahlzeiten, Erschwinglichkeit, Serviceniveau). Wenn wir über unseren derzeitigen gesamten adressierbaren Markt hinaus wachsen wollen, müssen wir „unser Produkt“ grundlegend verändern und Wege finden, die Kundenerwartungen über unser derzeitiges Kernprodukt hinaus zu erfüllen. Damit können wir sowohl neue Kunden erreichen als auch einen viel höheren Anteil an Kunden länger an uns binden. Während Preis und Servicequalität eine große Rolle für die allgemeine Kundenzufriedenheit spielen, sind es vor allem die Größe der Auswahl und die Köstlichkeit unserer Menüs, die das Kundenerlebnis und die langfristige Kundenbindung fördern.

Ein zunehmender Teil unseres Umsatzes stammt von treuen, langjährigen Kunden, die im Allgemeinen qualitätsbewusster (und weniger preisbewusst) sind als typische Probierkunden. Wir werden deshalb in den für den Kunden generierten Mehrwert investieren, den wir mit jedem Teller Essen bieten. In den letzten drei Jahren haben wir unsere Preise langsamer erhöht als die Lebensmittelpreise insgesamt gestiegen sind und wir haben hart dafür gekämpft, die Qualität und die Bruttomargen bei relativ niedrigeren Preisen für den Kunden aufrechtzuerhalten. In der nächsten Phase werden wir uns stärker darauf konzentrieren, die Qualität und den Geschmack spürbar zu verbessern. Die Kombination aus mehr hochwertigen Zutaten, Rezepten und unterschiedlichen Sorten von Mahlzeiten, die unseren Kunden zur Verfügung stehen, wird einen noch größeren „Wow-Faktor“ für unsere Kunden schaffen als heute.

Nachdem wir in den letzten zwei Jahren unser Fulfillment und unseren Kochbetrieb skaliert – und in jüngster Zeit die Größe unseres Netzwerks angepasst (“work in progress”) und starke Produktivitätssteigerungen erzielt haben, werden wir uns zunehmend darauf konzentrieren, sowohl bei Kochboxen als auch bei Fertiggerichten eine deutlich größere Menüauswahl anzubieten. Im Moment leisten wir gute Arbeit bei der Lösung von Convenience-Problemen, indem wir den Geschmack des Massenmarktes bedienen und den Verbrauchern eine einfache Zubereitung und ein entspanntes Erlebnis bieten. Allerdings hat jeder Kunde individuelle Bedürfnisse, verfügbare Zeit, Geschmack, Budget und Ernährungsziele. Wir sind daher der festen Überzeugung, dass die Erhöhung der Anzahl der Mahlzeiten, die unseren Kunden wöchentlich zur Verfügung stehen, uns dabei helfen wird, besser auf die unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen und einen klaren Weg zur Vergrößerung des von uns bedienten gesamten adressierbaren Marktes zu ebnet.

Sowohl die breitere Auswahl als auch die Qualitätsverbesserungen werden einen viel größeren Prozentsatz unserer potenziellen Kunden zufriedenstellen, sodass wir sie länger an uns binden und besser monetarisieren können, was letztlich das Wachstum des Konzerns beleben wird.

Alle unsere derzeitigen Geschäftsbereiche haben ein enormes Potenzial, sich zu viel größeren Geschäften zu entwickeln, als sie es heute sind. Gleichzeitig ist dies für alle von ihnen unglaublich schwer umzusetzen, da jeder Bereich seine eigenen Herausforderungen und Chancen mit sich bringt. Um erfolgreich zu sein, bedarf es operativer Exzellenz und Liebe zum Detail. Wir nehmen unternehmerische Herausforderungen gerne an – das hat uns seit unserer Gründung vor 14 Jahren geholfen, uns gegen Hunderte von kleinen und großen Konkurrenten durchzusetzen. Eine exzellente Performance in den von uns abgedeckten Geschäftsbereichen führt aufgrund der Komplexität und der Feinheiten dieser Bereiche zu deutlichen Wettbewerbsvorteilen und einer überproportionalen Gewinnausschöpfung. Davon sind wir fest überzeugt. Es wird harte Arbeit, aber wir freuen uns auf die vor uns liegende Reise und die Fortsetzung unserer Mission, „die Art und Weise, wie Menschen essen, für immer zu verändern“.

Vielen Dank für Ihre anhaltende Unterstützung und Ihr Vertrauen.

Berlin, den 12. März 2025

Dominik Richter
Chief Executive Officer

Thomas Griesel
Chief Executive Officer
International

Christian Gärtner
Chief Financial Officer

Edward Boyes
Chief Commercial Officer