Studie Logistik

Längengradproblem der Logistik

MOONROC INSTITUTE OF ECONOMIC RESEARCH

MOONROC

MOONROC STUDIE

LÄNGENGRADPROBLEM DER LOGISTIK

AUTOREN

Patrick Natus
Felix Popp
Sementa Takac

www.moonroc.de

MOONROC
ADVISORY PARTNERS

MOONROC INSTITUTE OF
ECONOMIC RESEARCH

IMPRESSUM

„LÄNGENGRADPROBLEM DER LOGISTIK"
Eine Studie von MOONROC Advisory Partners und dem
MOONROC Institute of Economic Research (MIER)

Auflage 05/2018

Herausgeber
MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
E-Mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

INHALT

VORWORT VII

PROLOG IX

1. DER BOOMENDE PAKETMARKT IN DEUTSCHLAND 1

2. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG 15

3. DIE ZUKUNFT IST STRAHLEND 21

4. ENJOY THE SILENCE... 35

QUELLEN A

ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Umsatz Paketdienstleister 1

Abbildung 2: Sendungsmengen Paketdienstleister 1

Abbildung 3: Sendungsmengen 2016 und 2025e nach Sektoren 2

Abbildung 4: Entwicklung E-Commerce Umsatz Top 1.000 Händler 3

Abbildung 5: Umsatz unterschiedlicher Händler(gruppen) 4

Abbildung 6: Umsatzentwicklung drei unterschiedlicher Warengruppen 5

Abbildung 7: Versandprozess der Paketdienstleister 6

Abbildung 8: Kundenanforderungen an Paketshops 18

Abbildung 9: Zone der tolerierten Service-Leistungen 23

VORWORT

Kaum ein Markt in Deutschland ist aktuell so spannend wie der Markt der Paketdienstleistungen. In manchen Bereichen wächst dieser jährlich um knapp 7% - und das prognostiziert für die nächsten 7 bis 8 Jahre. Jeder Paketdienstleister kann sich also glücklich schätzen Teil dieses florierenden Umfelds sein zu dürfen. Oder vielleicht doch nicht? Schon heute sind die großen Paketdienstleister an ihren Kapazitätsgrenzen angelangt. Wie die bis 2025 im Vergleich zu heute annähernd doppelte Paketmenge von geschätzten 3,2 Mrd. Paketen allein im Bereich B2C in Deutschland angenommen, sortiert und zugestellt werden soll, ist unklar.

Unsere repräsentative Umfrage zu Präferenzen und Verhalten von Kunden bei Online Bestellungen förderte Überraschendes insbesondere in Bezug auf die Kundenerwartungen zutage. Ist nicht das entscheidende Kriterium für den Markterfolg eines Anbieters das, was der Kunde erwartet und in welchem Ausmaß der Anbieter diese Kundenerwartungen erfüllt? Peter F. Drucker hatte bereits 1954 in seinem Werk „The Practice of Management" die Bedeutung der Kundenorientierung unterstrichen: „It is the customer who determines what the business is."

In unserer Studie „Längengradproblem der Logistik" stellen wir Ihnen die Ergebnisse unserer Umfrage sowie konkrete und erfolgsversprechende Handlungsalternativen für die letzte Meile vor. Lust das Paketgeschäft zukunftssicher aufzustellen? Wir freuen uns auf weitere Diskussionen mit Ihnen hierzu.

Viel Spaß beim Lesen der Studie wünscht Ihnen

Patrick Natus

Partner, MOONROC ADVISORY PARTNERS GmbH

PROLOG

Am 22. Oktober 1707 segelte eine Flotte der britischen Marine mit über 20 Schiffen auf dem Atlantik in Richtung Ärmelkanal. Bei den Scilly-Inseln liefen plötzlich mehrere Schiffe auf Grund. Vier Schiffe sanken schließlich, wobei knapp 1.500 Mann ihr Leben verloren. Die Ursache: eine fehlerhafte Berechnung der aktuellen Position.

Die Seefahrt nahm in diesen Jahren stetig zu und Vorfälle, bei denen Schiffe aufgrund einer fehlerhaften Berechnung der eigenen Position in Seenot gerieten oder gar sanken, waren keine Seltenheit. Die aktuelle Position eines Schiffes lässt sich aus der Konstellation des Längen- und Breitengrades zum Äquator bestimmen. Der Breitengrad konnte mithilfe des Sonnenstands bzw. der Konstellation der Sterne problemlos ermittelt werden. Das Problem lag also in der Herausforderung, auf See die geographische Länge zu berechnen. Mit einer Kombination aus der Uhrzeit des Heimathafens und dem Stand der Sonne, wäre jeder Navigator in der Lage gewesen, den Längengrad auf 50km genau zu berechnen. Pendeluhren waren allerdings zu jener Zeit auf der unruhigen See nicht hinreichend funktionsfähig. Der oben beschriebene Vorfall lenkte das Augenmerk auf diese Problematik und das britische Parlament erhob ein Preisgeld für denjenigen, der eine Lösung fände. Diese sollte es ermöglichen, auf See die genaue Uhrzeit zu berechnen.

Astronomen arbeiteten zum damaligen Zeitpunkt parallel an der sogenannten Monddistanz-Methode. Hierfür wurden Tabellen mit vorausberechneten Mond-Sterne-Konstellationen verwendet, wodurch es für Navigatoren möglich sein sollte, den Längengrad zu bestimmen. Die Methode stellte sich allerdings schon früh als ungenau heraus und war sehr fehleranfällig. Es war eine ungenaue Behelfslösung, die das wirkliche Problem nicht beheben konnte. Dennoch hielten vermeintliche Experten noch lange an dieser Methode fest. Der Ausdruck „den Längengrad finden“ wurde schon bald zum Synonym für ein aussichtsloses Unterfangen.

John Harrison, ein Dorfschreiner, war 1713 fest entschlossen, das Längengradproblem mithilfe einer präzise funktionierenden Uhr zu lösen. Zum damaligen Zeitpunkt war Harrison noch keine 20 Jahre alt. Zunächst fand er Wege die Reibung bei Pendeluhren zu verringern und Temperaturschwankungen auszugleichen. Seine Uhren gingen monatlich auf eine Sekunde genau – im Vergleich hierzu wichen damalige Uhren sonst um rund eine Minute pro Tag ab. Nachdem er vier Jahre an einer Lösung des Problems gearbeitet hatte, legte er dem Board of Longitude einen Vorschlag vor. Er wurde mit einem zinslosen und großzügigen Darlehen belohnt und entwickelte bis 1735 das weltweit erste Schiffschronometer aus glänzendem Messing mit einem Gewicht von 34kg. Die Royal Society war begeistert und eine erste Testfahrt übertraf alle Erwartungen.

Als Perfektionist überarbeitete Harrison seine Entwicklung noch mehrere Male. Im Ergebnis entwickelte er eine 1kg schwere Uhr, welche nach einer 81-tägigen Transatlantikfahrt bis auf erstaunliche fünf Sekunden genau ging.

MANAGEMENT SUMMARY

Ein Längengradproblem haben auch die Paketdienstleister. Seit Jahren kämpfen sie darum ein effizientes Vorgehen auf der sogenannten letzten Meile, d.h. in der Zustellung von Paketen zu finden. Die Herausforderungen der Paketdienstleister sind dabei vielfältig. Hierzu zählen die explodierende Paketmenge und die damit verbundenen steigenden Kosten, neue und etablierte Wettbewerber, als auch die Schwierigkeit einer persönlichen Zustellung an Privatkunden. Worauf Kunden bei der Zustellung von Paketen achten und welche Leistungen Ihnen wichtig sind, zeigt die von MOONROC durchgeführte Umfrage. Als Antwort auf die bestehenden Herausforderungen suchen Paketdienstleister zunehmend nach futuristischen Lösungen wie beispielsweise der Zustellung per Drohne. Kurzfristige Abhilfe könnte jedoch die konsequente Implementierung von bekannten, pragmatischen Ansätzen bieten. Ebenso wie die in unserem Prolog vorgestellten Astronomen, arbeiten die Paketdienstleister intensiv an einer passenden Lösung. Es fehlt aber jemand wie Harrison, der es wagt einen Weg konsequent einzuschlagen und sich damit einer optimalen Lösung zu nähern, um Geschichte zu schreiben.

Seit Jahren wächst der deutsche Paketmarkt gemessen an Sendungsmengen und Umsatz. Insbesondere der Business to Consumer (B2C) Bereich treibt diese Entwicklung durch das rasante Wachstum im E-Commerce an. Prognosen zufolge werden sich diese positiven Trends in den kommenden Jahren fortsetzen. Insbesondere DHL als führender Paketdienstleister mit einem Marktanteil von rund 50% profitiert hiervon. Doch der wachsende Paketmarkt zieht auch neue Wettbewerber an. Dabei werden dem Bonner Platzhirsch nicht nur andere Paketdienstleister mit oft ähnlichem Leistungsportfolio gefährlich, sondern auch Start-Ups und Online-Händler. Insbesondere Amazon mit einem Marktanteil von knapp 20% am deutschen E-Commerce Markt wird durch den Aufbau eigener Paketzentren zunehmend zu einer Bedrohung. Amazon ist hierbei der häufig erwähnte Vorreiter. Durch die verfolgte Plattformstrategie, auch für andere Händler Waren in Amazon Warenhäusern einzulagern und versenden zu können, droht auf lange Sicht für etablierte Paketdienstleister der Wegfall bedeutender Paketmengen. Das Unternehmen hat noch vergleichsweise wenig Erfahrung in der Logistik und dennoch ist die Vorgehensweise innovativ und auf den Kunden ausgerichtet. Hier sei z.B. die Kooperation mit Shell auf der letzten Meile erwähnt, um Empfängern Abholpunkte für Pakete zu ermöglichen. Der Einstieg von Amazon zeigt, wie niedrig die Eintrittsbarrieren sind, wie einfach die Paketzustellung kopierbar ist und mit welchen Mitteln kleine Prozesse verbessert werden können. Amazon ist der erste Händler, der dieses Konzept ernsthaft verfolgt und über Quersubventionierung aus anderen Geschäftsbereichen viel Hand-

lungsspielraum hat. Etablierte Paketdienstleister müssen sich die Frage stellen, wie lange es dauert bis Amazon auch Pakete für Dritte ausliefert oder diese dem Vorgehen des Unternehmens folgen. Gegenüber den Paketdienstleistern bietet der Onlinegigant den Vorteil Expertise in allen tangierten Geschäftsbereichen zu haben: Business Development im Onlinehandel, Warehousing und Logistik.

Darüber hinaus können die Paketdienstleister die steigenden Sendungsmengen nicht zur Generierung von Skaleneffekten nutzen. Grund hierfür sind die steigenden Kosten auf der letzten Meile. Überfüllte Städte erschweren die Suche nach Parkplätzen für die Lieferfahrzeuge und oft sind in der Zustellung an private Haushalte mehrere Versuche notwendig, da Paketempfänger üblicherweise tagsüber nicht in ihren Wohnungen anzutreffen sind. Hierzu tragen die Zunahme der Singlehaushalte sowie der Trend zur Berufstätigkeit beider Partner bei. Im Ergebnis ist eine persönliche Zustellung nur noch in seltenen Fällen möglich. Dennoch berichten die bekannten Dienstleister der Branche regelmäßig von Zustellquoten nahe der 100-Prozent-Marke. Für sie gilt ein Paket als zugestellt, wenn es nicht wieder in das Depot zurück transportiert werden muss. Aus Sicht des Empfängers stellt sich hierbei die Frage, ob es tatsächlich als „zugestellt" gelten kann, wenn das Paket nicht an dem ursprünglich angegebenen Ort entgegengenommen wird. Es ist jedoch der Empfänger, der die Qualität einer Lieferung wahrnimmt und somit über den langfristigen Erfolg eines Paketdienstleisters entscheidet.

Doch was genau wünschen sich Kunden bei der Paketzustellung? Die MOONROC Umfrage zu Kundenerwartungen bei Paketdienstleistungen ergab, dass Kunden im Idealfall eine günstige und schnelle Lieferung zu einem festgelegten Zeitpunkt erwarten. Trotz allgemeiner Zufriedenheit mit Zustellungen, machte die Hälfte der Befragten regelmäßig negative Erfahrungen. Sind die Erwartungen an Paketdienstleister also mittlerweile so gering, dass gewisse qualitative Mängel bei der Paketzustellung geduldet werden? Offenbar ja, jedoch nicht klaglos, denn Kunden geben ihre negativen Erfahrungen auf verschiedenste Art und Weise als Feedback weiter. Zudem ziehen sie mitunter auch Konsequenzen für ihr Bestellverhalten, die das Geschäft der Online-Händler selbst beeinflussen. Im schlimmsten Fall führen negative Liefererfahrungen nämlich dazu, dass Kunden nicht mehr bei einem bestimmten Online Händler bestellen oder die Auswahl des Händlers in Abhängigkeit der zur Verfügung stehenden Paketdienstleister treffen. Dabei ergab unsere Umfrage, dass einige Kunden, denen ein bestimmter Service bei der Zustellung wichtig ist, bereit sind, hierfür einen höheren Preis zu zahlen. Eine dedizierte Kundensegmentierung anstelle eines one-size-fits all Ansatzes könnte also Abhilfe schaffen. Grundleistungen, die von Kunden als essentiell angesehen werden, sollten jedoch bereits im Stan-

dard-Leistungsspektrum enthalten sein z.B. die Echtzeit Sendungsverfolgung, die ort- und zeitgenaue Zustellung sowie das Angebot nahegelegener Abholpunkte. Gelingt es einem Paketdienstleister durch transparente, kundenfokussierte Angebote das allgemein niedrige Service Niveau, welches aktuell noch toleriert wird, anzuheben, können Kunden langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

In der Realität verfolgen Paketdienstleister jedoch immer häufiger futuristische Ansätze wie z.B. die Zustellung per Drohne oder mit einem Zustellroboter. Zweifellos ist es wichtig sich mit Zukunftsthemen zu befassen. Doch kurzfristig gilt es, bekannte, pragmatische Lösungen zu perfektionieren, um den heutigen Kundenanforderungen gerecht zu werden. Ein vielversprechender Ansatz hierbei sind nahegelegene, zentrale Zustellpunkte, die Kunden laut unserer Umfrage bereit sind zu nutzen. Ein solches optimiertes Netzwerk an zentralen Zustellpunkten würde Kunden größere Flexibilität ermöglichen und dazu beitragen, die Kosten der Paketdienstleister auf der letzten Meile zu senken. Allerdings ist der Aufbau eines proprietären, flächendeckenden Paketshop Netzwerks zeitintensiv, was die aktuell lückenhafte Abdeckung erklärt. Ohne einen oder besser zwei starke Filialisten als Kooperationspartner ist eine optimierte Netzabdeckung sehr schwierig. Innovative Ansätze sind daher gefragt, wie beispielsweise ein offenes Paketshop Netzwerk, wo Kunden Pakete von verschiedenen Paketdienstleistern in Empfang nehmen und versenden können. Ob gemeinsam oder jeder für sich, die Lösungsfindung auf der letzten Meile wird sowohl Paketdienstleister als auch Online-Händler auf absehbare Zeit weiter beschäftigen.

1. DER BOOMENDE PAKETMARKT IN DEUTSCHLAND

Die Zeichen für Paketdienstleister auf dem deutschen Paketmarkt stehen eindeutig auf Hochkonjunktur. Für die kommenden Jahre wird ein durchschnittliches Umsatzwachstum für den Gesamtmarkt von 6,3% pro Jahr prognostiziert.

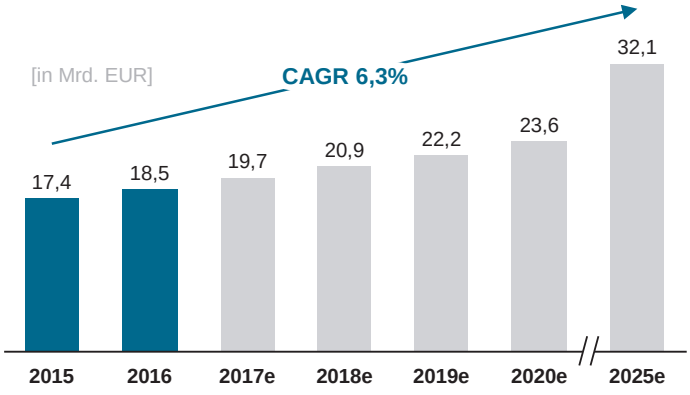


Abbildung 1: Umsatz Paketdienstleister in Milliarden Euro 2015-2025e (BIEK, 2017; MOONROC Institute of Economic Research, 2017)

Dieses Umsatzwachstum ist bedingt durch ein kontinuierliches Wachstum der Sendungsmengen, die mit einer ähnlichen Dynamik wie der Umsatz steigen.

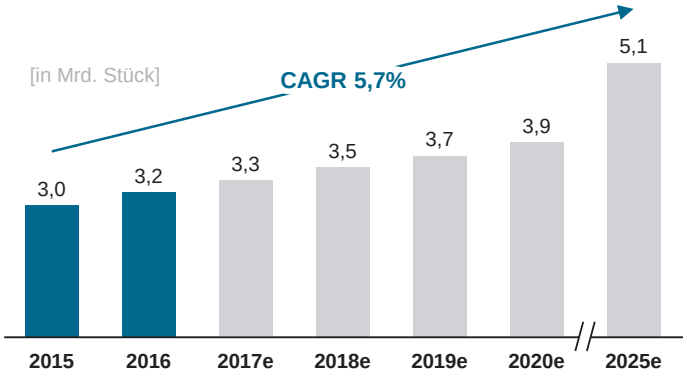


Abbildung 2: Sendungsmengen Paketdienstleister in Milliarden Stück 2015-2025e (BIEK, 2017; MOONROC Institute of Economic Research, 2017)

Die Sendungsmengen der Paketdienstleister werden in drei Unterkategorien aufgeteilt. Erstens, Business to Business (B2B) Lieferungen von Unternehmen an Unternehmen. Zweitens, der Bereich Business to Consumer (B2C), bei dem Unternehmen Waren an Privatpersonen senden. Der dritte Bereich, Consumer to X (C2X), beinhaltet Sendungen von Privatpersonen sowohl an Unternehmen als auch an andere Privatpersonen.

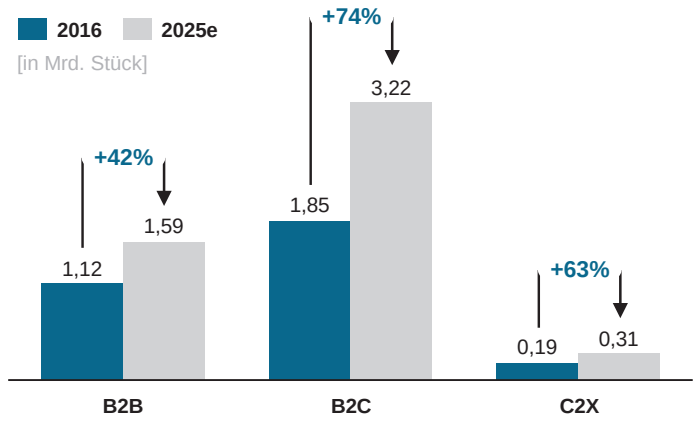


Abbildung 3: Sendungsmengen 2016 und 2025e nach Sektoren (BIEK, 2017; MOONROC Institute of Economic Research, 2017)

Während der B2B Bereich in den nächsten Jahren mit jährlich 3,9% stabil wächst, wird von 2016 bis 2025 ein signifikantes jährliches Wachstum von 6,5% für den B2C Markt prognostiziert. Dies entspricht einem Plus von insgesamt 74%. In 2025 wird der B2C Bereich mit über 3,2 Milliarden versendeten Paketen in Deutschland etwa zwei Drittel aller Sendungsmengen ausmachen. Der Hauptreiber hierfür ist das Wachstum im E-Commerce. Auch der C2X Bereich der Paketdienstleister gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird von 2016 bis 2025 mit prognostizierten 63% wachsen. Die absolute Sendungsmenge wird in 2025 mit knapp über 300 Mio. Paketen allerdings noch deutlich unter den Sendungsmengen in den Bereichen B2B und B2C bleiben. Haupttreiber im C2X Markt ist der Re-Commerce, der Handelsverkehr gebrauchter Gegenstände über das Internet. Plattformen wie zum Beispiel eBay, eBay-Kleinanzeigen, Rebuy oder Medimops treiben den Re-Commerce. Darüber hinaus kommen immer weitere Unternehmen hinzu, die das Flohmarkt-Prinzip in die virtuelle Welt überführen z.B. Shpock. Diese Studie fokussiert sich im Nachfolgenden aufgrund des besonders starken Wachstums und der großen Sendungsmenge auf den B2C Bereich.

Hier steigt das Paketaufkommen je Haushalt deutlich an. Während ein durchschnittlicher Haushalt in Deutschland im Jahr 2016 knapp über 3 Pakete pro Monat empfing, wird sich diese Zahl bis 2025 signifikant auf 6 Pakete pro Monat erhöhen. Eine effiziente und effektive Paketzustellung wird also weiterhin an Wichtigkeit gewinnen.

1.1. WACHSTUM DANK E-COMMERCE

Die positive Entwicklung der Paket-Sendungsmengen und damit des Umsatzes der Paketdienstleister ist auch in Zukunft stark abhängig vom weiteren Wachstum des E-Commerce. Hier wird bis 2025 von einem 6-prozentigen Wachstum jährlich ausgegangen.

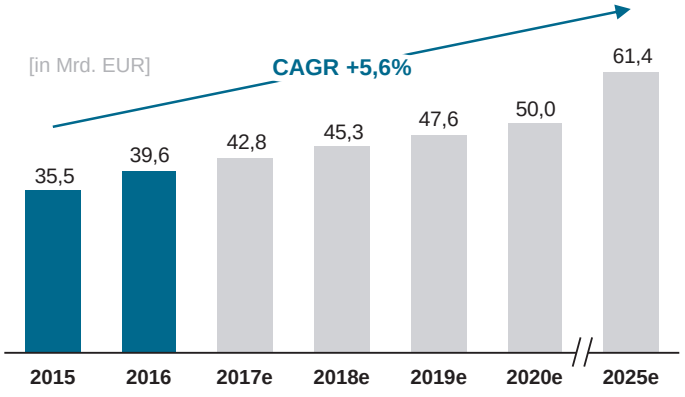


Abbildung 4: Entwicklung E-Commerce Umsatz Top 1.000 Händler mit physischen Waren in Deutschland in Milliarden Euro 2015-2025e (EHI, 2017 & MOONROC Institute of Economic Research, 2017)

Das Wachstum ist hierbei in Summe die logische Konsequenz zweier Faktoren. Zum einen nimmt das Angebot im Internet an unterschiedlichen Waren stetig zu und zum anderen steigt der Anteil der internet-affinen Gesellschaft zunehmend. Für die heranwachsenden Generationen sind Onlinebestellungen die Normalität und keine Veränderung gewohnter Verhaltensweisen. Es wird allerdings noch eine Weile dauern, bis es für nahezu 100% der Gesellschaft „normal" ist im Internet einzukaufen. Daher handelt es sich um ein natürliches Wachstum der Onlineumsätze, welches mit etwa 6% noch konservativ eingeschätzt ist.

Das Paketaufkommen wird sich durch das anhaltende Wachstum im E-Commerce weiter stark positiv entwickeln.

1.2. ONLINE-HÄNDLER IN DEUTSCHLAND – DREI GROSSE UND UNZÄHLIGE KLEINE

Die wichtigsten Online-Händler in Deutschland sind Amazon, die Otto Group und Zalando. Im Jahr 2016 erzielten sie gemeinsam einen Umsatz von über 12 Milliarden Euro. Bei einem Gesamtumsatz von 40 Milliarden Euro im deutschen E-Commerce Markt (Top 1.000 Händler gemessen am Umsatz) entspricht dies einem Anteil von ca. 30%.

Die Top 10 der deutschen E-Commerce Händler, zu denen neben Amazon, der Otto Group und Zalando z.B. auch notebooksbilliger, Tchibo und Apple zählen, erzielten zusammen einen Umsatz von über 16 Milliarden Euro. Damit vereinen die zehn umsatzstärksten Händler bereits ca. 40% des E-Commerce Umsatzes physischer Güter auf sich. Amazon, die Otto Group und Zalando zusammen machen dabei fast 75% des Umsatzes dieser zehn Händler aus.

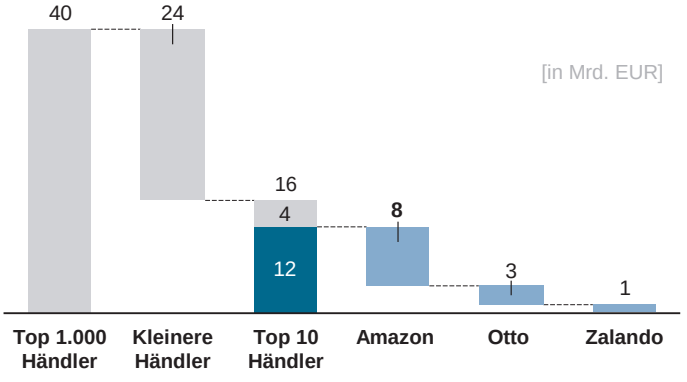


Abbildung 5: Umsatz unterschiedlicher Händler(gruppen) im deutschen E-Commerce Markt in Milliarden Euro 2016 (EHI, 2017)

Amazon hat einen Marktanteil von 20% an diesem E-Commerce Markt. Zählt man den Amazon Marketplace hinzu, über den Privatpersonen und Händler neue oder gebrauchte Ware anbieten können, ergibt sich Schätzungen zufolge ein Marktanteil von über 25%. Somit ist Amazon der wichtigste Online-Händler in Deutschland und von entscheidender Bedeutung für die Paketdienstleister.

1.3. VERÄNDERTE WARENGRUPPEN – JETZT AUCH LEBENSMITTEL

Bei der genaueren Betrachtung des E-Commerce zeigt sich, dass sich die bestellten Warengruppen wandeln. Wurden früher hauptsächlich Bücher, DVDs oder Musik-CDs bestellt, so holen heute andere Warengruppen zunehmend auf. Die höchsten Wachstumsraten von über 10% jährlich liegen inzwischen bei verderblichen Gütern oder Möbeln und anderen großen Gegenständen. Diese Entwicklung führt sowohl zu veränderten Kundenerwartungen an Zustellungen als auch zu neuen Herausforderungen bei der Auslieferung für die Paketdienstleister.

Veränderte Warengruppen beeinflussen die Anforderungen an die Lieferkette und die Erwartungen des Kunden.

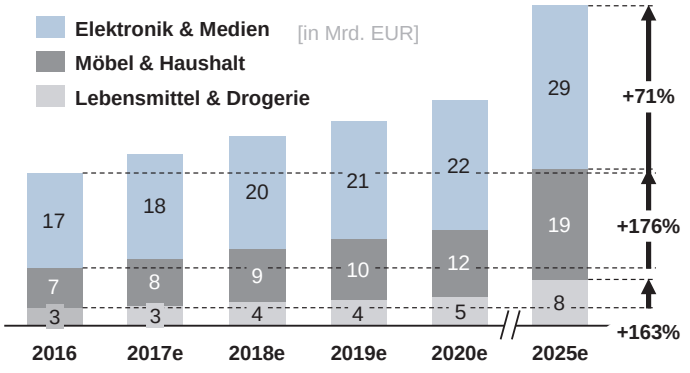


Abbildung 6: Umsatzentwicklung drei unterschiedlicher Warengruppen in Milliarden Euro 2016 - 2025e (Statista, 2017)

Bei der Bestellung von Lebensmitteln beispielsweise erwarten Kunden schnelle und präzise Lieferungen, für die Paketdienstleister ggf. auch Kühl- und Wärmevorrichtungen vorhalten müssen.

1.4. VERGLEICHBARE SERVICEANGEBOTE FÖRDERN DIE AUSTAUSCHBARKEIT

Für Paketdienstleister gilt es, von der positiven Entwicklung im deutschen Paketmarkt bestmöglich zu profitieren und mit dem oder bestenfalls stärker als

der Markt zu wachsen. Eine genaue Bestimmung der Marktanteile ist allerdings schwierig, da die Paketdienstleister die Daten zu ihrem Sendungsaufkommen nicht oder nicht vollständig veröffentlichen. Annäherungswerten zufolge ist DHL mit einem Marktanteil von knapp 50% mit Abstand die Nummer 1 unter den deutschen Paketdienstleistern. Hermes und DPD haben vergleichbare Marktanteile gefolgt von UPS. Gemeinsam kommen diese Unternehmen auf einen Marktanteil von rund 40%. Die GLS besitzt einen Marktanteil von ca. 7%. Der Rest des Marktes teilt sich auf kleinere Anbieter auf (MOONROC Institute of Economic Research, 2017).

Die Wertschöpfungskette der Paketdienstleister beinhaltet die Abholung am Versandort, den bundesweiten Hauptlauf in die Zielregion sowie die Zustellung zum gewünschten Sendungsempfänger.

Abbildung 7: Versandprozess der Paketdienstleister

Die Dienstleister unterscheiden sich dabei kaum in ihren Angeboten. Das Leistungsportfolio umfasst im Wesentlichen die klassischen, seit jeher etablierten Service-Leistungen. Im vergangenen Jahr hat lediglich die Express-Dienstleistung mit Zustellung am selben Tag bzw. innerhalb von wenigen Stunden an Bedeutung gewonnen. Es gibt daher keine signifikanten Unterscheidungsmerkmale zwischen den etablierten Paketdienstleistern. Dies führt beim Paketempfänger dazu, dass es für ihn - im Hinblick auf das Leistungsspektrum - eine untergeordnete Rolle spielt, welcher Dienstleister die Pakete zustellt.

Die etablierten Paketdienstleister differenzieren sich in ihrem Leistungsportfolio kaum voneinander.

Die Sendungsmengen, welche alltäglich durch den Versandprozess im B2C Bereich geschleust werden müssen, bergen aus unterschiedlichen Gründen He-

rausforderungen für Paketdienstleister. Bei genauerer Betrachtung lassen sich drei wesentliche Punkte festhalten. Erstens die positiven Wachstumsprognosen, die den Paketmarkt auch für neue Wettbewerber attraktiv machen sowie das bereits vorhandene Personalproblem verschärfen. Zweitens, die steigende Kostenentwicklung je Paket auf der letzten Meile und drittens die gestiegenen Kundenerwartungen an Paket-Dienstleistungen. Diese drei Punkte werden im Folgenden genauer betrachtet.

1.5. ATTRAKTIVE MARKTAUSSICHTEN LOCKEN NEUE WETTBEWERBER

Der wachsende Paketmarkt ist attraktiv für neue Wettbewerber und so versuchen eine Reihe von Start-Ups ihre Ideen zu verwirklichen und auf den Markt zu drängen. Jene Unternehmen positionieren sich an unterschiedlichen Stellen im Versandprozess und grenzen sich häufig durch neuartige, kreative Geschäftsmodelle von den Etablierten ab.

Das Start-Up Checkrobin startete 2012 auf dem österreichischen Markt als Vermittler von „Mitfahrgelegenheiten" für Pakete. Anfang 2017 expandierte Checkrobin unter dem Namen myrobin als Vergleichsportal für Paketsendungen in den deutschen Markt und kooperiert hier bereits mit einigen Paketdienstleistern, die auf den zusätzlichen digitalen Vertriebsweg setzen. Checkrobin möchte somit u.a. dem bereits seit 2013 auf dem deutschen Markt aktiven Vergleichsportal Packlink aus Spanien Konkurrenz machen. Dieses hat bereits den nächsten Schritt gemacht und sich im Rahmen des „Packlink PRO" Services für Firmenkunden in den Bestellprozess zahlreicher Online-Händler integriert. Das Vergleichsportal besetzt damit die direkte Schnittstelle zwischen dem Auftraggeber und dem Paketdienstleister.

Weitergehend gibt es Beispiele, bei denen Unternehmen die Schnittstelle zwischen Paketdienstleister und Empfänger besetzen. Das Logistikunternehmen LGI beispielsweise setzt mit seinem Paketservice Pakadoo bei der Lieferung an den Arbeitsplatz an und hat bereits mehr als 100 Abholpunkte in über 60 Firmen bundesweit errichtet. Pakadoo unterstützt Arbeitgeber dabei, einen Paketshop für deren Mitarbeiter einzurichten und wird von den Paketdienstleistern dafür vergütet, dass mehrere Pakete an einem Ort zuverlässig abgegeben werden können.

Im Bereich Sameday Delivery machen immer wieder zwei Start-Ups mit namhaften Investoren auf sich aufmerksam. Liefery (mehrheitlich Hermes) und Tiramizoo (u.A. Shell, Daimler und DPD) fokussieren sich auf lokale Einzelhändler innerhalb von Ballungszentren. Sie agieren als Vermittler von lokalen Kurier-Dienstleistun-

gen. Ihre Kunden sind beispielsweise Media Markt, Saturn oder Rewe, aber auch kleinere Einzelhändler können auf den Service zurückgreifen. Liefery und Tiramizoo haben gegenüber etablierten Paketdienstleistern einen klaren Vorteil. Sie wickeln Sendungen nicht über große, zentrale Paketzentren ab, sondern sind lokal vor Ort tätig. So befördern sie Pakete in ihrer Region wesentlich schneller, da die erste und letzte Meile verschmelzen, während der Hauptlauf entfällt. Die Sendungsmengen und Kapazitäten dieser und ähnlicher Unternehmen sind noch unbedeutend gering und stellen zurzeit keine Gefahr für etablierte Paketdienstleister im bundesweiten Umfeld dar. Allerdings haben die bekannten Paketdienstleister üblicherweise keine innerstädtischen Netzwerke und regional tätige Paketdienstleister haben daher die Möglichkeit, sich aufgrund ihrer Flexibilität stärker zu positionieren und an Relevanz zu gewinnen.

Nicht nur Start-Ups stellen eine wachsende Bedrohung für die Etablierten dar.

Amazon ist für seinen bisherigen Hauptdienstleister DHL ein wichtiger Umsatztreiber. 500 Millionen Euro des Umsatzes im Paketgeschäft der DHL machte Amazon 2015 aus, was einem 8-prozentigen Umsatzanteil entspricht (Welt, 2016). Im Jahr 2016 hat Amazon jedoch immer mehr Warenlager innerhalb von Metropolregionen errichtet. Teilweise haben sie eigene Paketzentren, wodurch die Warenauslieferung nun zu großen Teilen in Eigenregie durch Amazon und Subunternehmer durchgeführt werden kann. Bereits jetzt ist es dem Unternehmen möglich, den Prime Now Service, der Lieferungen innerhalb von einer Stunde verspricht, in Berlin und München anzubieten. Darüber hinaus führt Amazon seit 2017 in diesen Städten auch Lieferungen verderblicher Nahrungsmittel im Rahmen des „Amazon Fresh“ Services durch. Möglich werden diese Angebote durch einen schnellen und reibungslosen Ablauf des selbst gesteuerten Versandprozesses. Dabei greift Amazon auf unterschiedlichste Paketdienstleister oder den eigenen Lieferservice zurück. Höchstmögliche Flexibilität hilft dabei dem Kunden den bestmöglichen Service zu bieten. Zusätzlich baut Amazon in diesen Städten sowie an ausgewählten Orten im Ruhrgebiet den Paketboxen Service „Amazon Locker“ aus. Die Schließfächer sind vorwiegend an Tankstellen und Filialen bekannter Einzelhandelsketten zu finden. Hier können Kunden ihre Lieferungen abholen sowie Retoursendungen verschicken. Wird eine Sendung nicht innerhalb von drei Werktagen abgeholt, erfolgt eine Retoursendung und der Kunde erhält eine Rückerstattung.

Kunden werden zunehmend zu Konkurrenten.

DHL droht bei zunehmender Selbstversorgung Amazons das Ausbleiben von bis zu 15% der Sendungsmengen (Welt, 2016). Amazon ist an dieser Stelle einer der ersten Händler mit so drastischen Vorhaben. Das Unternehmen hat den Vorteil, sich über sehr profitable Geschäftsfelder, wie z.B. die Amazon Web Services quer zu subventionieren und solch aggressive Vorhaben forcieren zu können. Die Finanzstärke des Konzerns sowie die Erfüllung der kritischen Sendungsmenge zur Sicherstellung eines Beitrags zur Kostendeckung der Dienstleistung ist sicherlich ein Alleinstellungsmerkmal von Amazon. Nichtsdestotrotz zeigt dieses Beispiel die Angreifbarkeit von Paketdienstleistern durch die niedrigen Markteintrittsbarrieren.

Nicht zuletzt ist auch denkbar, dass bei Amazon eingebundene Händler zunehmend die Logistikleistungen von Amazon selbst nutzen können, d.h. Lagerhallen und Paketzusteller von Amazon in Anspruch nehmen, um ihre Ware auszuliefern. Hierbei würde Amazon neben dem eigenen online Marktplatz „Amazon Marketplace" auch die eigene Logistik-Infrastruktur für Online-Händler öffnen und somit in die direkte Konkurrenz mit Paketdienstleistern treten. In den USA ist diese Vision bereits zur Realität geworden und nennt sich „Shipping with Amazon". Zunächst steht dieser Dienst nur auf Amazon eingebundenen Händlern zur Verfügung, soll jedoch langfristig auch anderen Händlern zugänglich gemacht werden, sodass auch diese die Versandleistungen von Amazon in Anspruch nehmen können.

Während das Bedrohungsszenario durch Amazon bekannt ist, besteht zusätzlich die Gefahr, dass weitere Händler Amazons Vorgehen folgen. Der Transport und die Zustellung von Paketen ist einfach zu kopieren und für den Empfänger spielt es kaum eine Rolle, wer das Paket ausliefert. Somit bietet sich weiteren Unternehmen die Möglichkeit, sich auf dem Markt zu etablieren.

1.6. DER KOSTSPIELIGE WEG ZUM PAKETEMPFÄNGER

Laut dem Bundesverband für Paket und Express Logistik wünschen sich 91% der Kunden in Deutschland nach wie vor die Adresszustellung (BIEK, 2015). Im Durchschnitt macht die letzte Meile 45% der gesamten Logistikkosten eines Paketdienstleisters aus (BIEK, 2015).

EXKURS: E-COMMERCE NEU GEDACHT: CLICK & COLLECT FÜR DIE MASSE

Erste Händler stellen sich bereits die Frage, ob eine Auslieferung ihrer Ware tatsächlich notwendig ist oder die Kundenbedürfnisse auch auf andere Art und Weise befriedigt werden können. Für Paketdienstleister besteht die Gefahr, dass Online-Händler den Markt neu denken und den Retail-Prozess von hinten aufrollen. Amazon beispielsweise öffnete mit AmazonGo im Januar 2018 einen vollautomatisierten, physischen Supermarkt, der die Auslieferung der Produkte ganz aus dem Einkaufserlebnis der Kunden entfernt.

Der größte chinesische Online-Marktplatz Alibaba verfolgt einen noch viel weitergehenden Ansatz. Doch zunächst zum Hintergrund von Alibaba. Im Gegensatz zu Amazon versteht sich Alibaba nicht als Online-Händler, sondern als Marktplatz. Dies hat zur Folge, dass Alibaba Lieferungen nicht selbst abwickelt, sondern die jeweiligen Händler auf der Plattform selbstständig für die Zustellung ihrer Ware verantwortlich sind. Einerseits kann Alibaba den Endkunden somit keinen einheitlichen Service bei der Lieferung garantieren, was zur Folge hat, dass sich Lieferzeiten und -kosten erheblich zwischen verschiedenen Anbietern unterscheiden. Andererseits spart sich Alibaba dadurch ein enormes logistisches Unterfangen wie beispielsweise die Auslieferung von 657 Mio. Bestellungen, die an einem einzigen Tag, dem sogenannten Singles' Day 2016 in China, eingingen. Zum Vergleich: am Amazon Prime Day 2016 gingen gerade mal 20. Mio. Bestellungen bei Amazon ein.

Alibabas langfristige Vision sieht vor, dass die Grenze zwischen Online- und Offline-Handel zunehmend verschwimmt. Dies soll erreicht werden, indem physische Läden effektiv als lokale Paketzentren für Online-Marktplätze wie Alibaba fungieren. Hierzu stellte Alibaba-Gründer Jack Ma kürzlich sein Konzept „New Retail" vor. Dabei bestellen Kunden wie gewohnt online ihre Ware entweder von zu Hause aus oder vor Ort bei Einzelhändlern, die auf der Alibaba Plattform eingebunden sind. Die Ware können sie dann jedoch selbst abholen oder sie sich innerhalb kürzester Zeit von Mitarbeitern der jeweiligen Einzelhandelsläden liefern lassen, sofern der Lieferort in einem kleinen Radius um die Filiale liegt. Die Rechnung wird mit der Bezahl-App AliPay beglichen. Ein einheitlicher in-store Auftritt ist hierdurch zwar nicht gewährleistet, eine sofortige Verfügbarkeit der Produkte für die Endkunden jedoch schon. Aktuell wird das Konzept in Alibabas hauseigener Supermarkt-Kette Hema getestet. Eine Ausweitung der Strategie auf Bereiche außerhalb der Lebensmittelbranche ist geplant. Während dieses Modell für online- wie offline-Händler klare Vorteile birgt, ist es für Paketdienstleister mit Endkundengeschäft perspektivisch eine Bedrohung. Lieferungen würden entweder ganz aus dem Bestellprozess der Kunden entfernt oder in Eigenregie durch nahegelegene Einzelhändler durchgeführt werden.

Durch die Konzentration von knapp einem Drittel des E-Commerce Umsatzes in Deutschland auf nur zehn Händler, sind diese für die Paketdienstleister von großer Bedeutung, um schnell Marktanteile zu gewinnen – oder auch zu verlieren. So verschärft sich der Wettbewerb innerhalb der Paketdienstleistungsbranche und die Marktteilnehmer müssen sich die Frage stellen, wie sie sich von ihren Konkurrenten differenzieren und gleichzeitig den steigenden Kosten auf der letzten Meile entgegenwirken können.

Die letzte Meile ist für die Paketdienstleister der kostenintensivste Prozessschritt.

Die vielen Hürden auf der letzten Meile (häufige Stopps der Zustellfahrzeuge, überfüllte Städte und die Schwierigkeit, Pakete an den designierten Empfänger zu übergeben) sind zeitaufwändig und führen zu steigenden Material- und Personalkosten bei den Paketdienstleistern. Kapazitätsengpässe insbesondere im Bereich Personal sind die Folge. Paketdienstleistern fehlen mitunter hunderte Fahrer für ihre Zustellfahrzeuge. Der Bundesagentur für Arbeit zufolge waren vor Weihnachten 2017 über 5.000 entsprechende Stellengesuche offen. Anstatt positive Skaleneffekte hervorzurufen, wirkt sich die zunehmende Menge somit negativ auf die Stückkosten aus. Sofern B2C Sendungen tatsächlich noch profitabel sind, ist deren Stückmarge inzwischen auf einem sehr niedrigen Niveau angekommen.

Ein Zustellfahrzeug muss eine Vielzahl an Halte- und Anfahrvorgängen pro Tour mit einer Länge von ca. 60 Kilometern durchführen (BIEK, 2015). Bei jedem dieser Stopps kann ein Zusteller im B2C Bereich im Durchschnitt nur etwas über 1 Paket pro Empfänger übergeben. Da hierbei der Verschleiß bei herkömmlichen Transportfahrzeugen sehr hoch ist, investiert beispielsweise die DHL bereits sowohl in Elektrofahrräder als auch in Elektrotransporter, die häufige Stoppvorgänge besser abbilden können als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor. Die Elektroflotte wurde eigens für den Auslieferungsprozess optimiert. Auch in automatisierte Zustelllösungen investieren viele Paketdienstleister. Hermes pilotiert derzeit seinen Paketroboter in Hamburg, während DHL die „Paketkopter" Drohne auf Testflüge schickt. Diese Experimente befinden sich jedoch alle noch in der Testphase und haben mit hohen regulatorischen Hürden zu kämpfen.

Darüber hinaus führt die zunehmende Urbanisierung zu überfüllten Städten, in denen es für die Lieferfahrzeuge immer schwieriger wird nahegelegene Parkmöglichkeiten zu finden. Dies führt zu höherem Zeitaufwand in der Zustellung und damit auch zu höheren Personalkosten bei den Paketdienstleistern. Um trotz immer volleren Innenstädten Raum für Lieferfahrzeuge zu schaffen, werden bereits Investitionen seitens der Kommunen in speziell gekennzeichnete Be- und Entladeflächen gefordert, die den effizienten Zugang von Paketdienstleistern zu Einzelhändlern und Kunden in Großstädten sicherstellen sollen.

Gleichzeitig ist der Druck auf die Paketzusteller sehr groß. Mit Ausnahme von DHL sind die Zusteller anderer Paketdienstleister häufig nicht beim Unterneh-

men selbst, sondern über Subunternehmer angestellt. Diese statten die Fahrer mit Scannern aus, die ein hohes Maß an Kontrolle ermöglichen und geben sehr anspruchsvolle Vorgaben für Zustellquoten, Paketlieferungen pro Stopp etc. vor. Daher berichten Empfänger teilweise von abenteuerlichen Auslieferungen, bei denen die Zusteller Pakete auf den Balkon werfen, wertvolle Gegenstände öffentlich zugänglich vor Haustüren abstellen oder ähnliches. Solche Vorfälle führen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu Unzufriedenheit beim Empfänger, da die Art der Zustellung nicht der Kundenerwartung entspricht.

In vielen Fällen ist eine Paketzustellung möglich, allerdings ist der Abgabeort häufig ein anderer als vom Kunden gewählt.

Werden die Paketempfänger nicht zu Hause angetroffen, behelfen sich die Paketdienstleister also damit, die Pakete möglichst dennoch am Wohnort, bei Nachbarn oder in Paketshops bzw. Paketboxen abzuliefern. Hat der Kunde jedoch keine Lieferung an einen alternativen Zustellpunkt wie beispielsweise einen Paketshop ausgewählt, führt eine solche Zwangszustellung häufig zu Kundenunzufriedenheit. Zusätzlich ist die Lieferung an alternative Zustellpunkte für Paketdienstleister kostenseitig nur dann sinnvoll, wenn die Zustellung direkt dorthin erfolgt und nicht erst nach mehreren, erfolglosen Zustellversuchen beim Paketempfänger. Daher sollte im Idealfall vor dem ersten Zustellversuch mit dem Kunden geklärt sein, ob eine Lieferung an alternative Zustellpunkte überhaupt gewünscht ist. Hierzu ist ein frühzeitiger Informationsaustausch zwischen Kunde und Paketdienstleister unerlässlich. Es besteht daher noch viel Potenzial für Digitalisierung und Automatisierung in der Branche, welches über die „Kontrolle“ von Zustellern hinausgeht.

1.7. DIE SCHWIERIGKEIT, DIE KUNDENERWARTUNGEN ZU ERFÜLLEN

Entlang der Wertschöpfungskette der Paketdienstleister sind die Schnittstellen zum Kunden auf der ersten und letzten Meile zu finden. Für den Sendungsempfänger wird der Paketdienstleister hauptsächlich auf der letzten Meile sichtbar. Dies ist der Moment der Wahrheit, an dem der Empfänger die Qualität einer Zustellung bewertet.

Eine erfolgreiche Zustellung definiert sich aus Sicht der Paketdienstleister danach, ob eine Sendung an den Empfänger, einen Nachbarn, ein Geschäft oder

ähnliche Dritte übergeben werden konnte. Für den Empfänger wiederum definiert sich eine erfolgreiche Zustellung durch andere Faktoren. Wurde das Paket am gewünschten Ort, der Zieladresse oder einem gewählten Abgabepunkt abgeliefert? Wurde das Paket zum gewünschten bzw. angekündigten Zeitpunkt geliefert? Ist das Paket und dessen Inhalt unbeschadet? Die Paketdienstleister geben nach ihrer Definition Zustellquoten um die 100-Prozent-Marke an. Im Rahmen einer von MOONROC in 2017 durchgeführten empirischen Erhebung haben jedoch über 50% aller Empfänger von negativen Erfahrungen berichtet, die sie in der Vergangenheit wiederholt beim Empfang von Paketen gemacht haben.

Teilweise scheinen die Zusteller bei ihrer Tätigkeit bereits zu resignieren. So gaben über 40% der Teilnehmer an der oben aufgeführten Erhebung an, dass ein Paket nicht zugestellt wurde, obwohl jemand Zuhause war. Dies ist strenggenommen die aktive Leistungsverweigerung des Paketdienstleisters und aus Kundensicht absolut nicht tolerierbar.

Aus der in Abbildung 6 dargestellten Veränderung der bestellten Warengruppen z.B. hin zu einem höheren Anteil an verderblichen Gütern wird deutlich, dass Paketdienstleister zunehmend eine schnellere Auslieferung ihrer Pakete am gleichen Tag oder sogar innerhalb von wenigen Stunden ermöglichen müssen. Darüber hinaus haben Kunden sehr ähnliche Präferenzen hinsichtlich der Tageszeiten, zu denen sie Sendungen empfangen möchten – morgens vor der Arbeit oder am frühen Abend nach der Arbeit. Insofern wählbar, sind dies dementsprechend auch die Lieferzeiten, bei denen der höchste Aufpreis verlangt wird.

Die Zahlungsbereitschaft der Privatkunden für diese Leistungen ist jedoch in Deutschland weniger stark ausgeprägt als in anderen Ländern. So bestätigte Rico Back, CEO der GLS, in einem Interview mit der „Welt" im Februar 2017, dass beispielsweise in Großbritannien der Durchschnittspreis für eine Lieferung doppelt so hoch sei wie in Deutschland. Dennoch, es gibt einen relevanten Anteil an Kunden hierzulande, der bereit ist, einen Aufpreis für bestimmte Services zu zahlen. Die entsprechenden Services hängen stark von der jeweiligen Wichtigkeit für den Kunden ab und müssen, wie in anderen Branchen auch, einem adäquaten Mehrwert gegenüberstehen, um vom Kunden angenommen zu werden.

Um ein detailliertes Verständnis der Kundenerwartungen bei Paketdienstleistungen zu erlangen, haben wir im 1. Halbjahr 2017 eine repräsentative Umfrage mit über 300 Probanden durchgeführt. Die Auswahl der Umfrage-Teilnehmer erfolgte nach dem Zufallsprinzip aus der Gruppe der Bundesbürger mit einem

Mindestalter von 14 Jahren. Diese wurden zu ihrem Verhalten und ihren Präferenzen bei der Warenlieferung im Rahmen von Online Bestellungen befragt. Dabei wurden die folgenden Variablen analysiert:

1. Bestellverhalten und Lieferpräferenzen bei Online Bestellungen
2. Zufriedenheit mit Lieferungen im Rahmen von Online Bestellungen
3. Wichtigkeit von Services im Rahmen der Lieferung von Online Bestellungen

2. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ERHEBUNG ZU VERHALTEN UND PRÄFERENZEN IM RAHMEN VON ONLINE BESTELLUNGEN

2.1. BESTELLVERHALTEN UND LIEFERPRÄFERENZEN

Knapp die Hälfte der von uns Befragten tätigt 1 – 2 Mal im Monat Online Bestellungen. Ein Drittel bestellt 3 – 6 Mal im Monat während die restlichen Befragten bis zu 10 Bestellungen im Monat tätigen bzw. vereinzelt sogar noch darüber hinaus. Als größte Hemmnisse (Mehrfachnennungen möglich) für eine noch höhere Anzahl an Bestellungen wurde genannt, dass

1. die gewünschten Produkte Online nicht zur Verfügung standen,
2. eine Sichtung bzw. Anprobe der Ware vor der Bestellung gewünscht wurde und
3. der Befragte zu den erwarteten Lieferzeiten nicht zu Hause sein würde.

Etwa jeder Dritte bzw. jeder Vierte der Befragten führte diese drei Barrieren für zusätzliche Online Bestellungen an.

Die für die Befragten wichtigsten Kriterien (Mehrfachnennungen möglich) bei der Lieferung der bestellten Ware waren eine günstige Lieferung (ca. 40% der Befragten), die Dauer der Lieferung (ca. 25%) und der Zeitpunkt der Lieferung (ca. 20%).

Auf die Frage, welche Lieferdestinationen neben der Lieferung an die Heimatadresse bereits genutzt wurden (Mehrfachnennungen möglich), entfielen jeweils knapp 50% der Nennungen auf die Alternativen Paketshop und Nachbar. Etwa ein Drittel der Befragten lässt sich die Bestellungen an den Arbeitsplatz liefern.

Der Kunde weiß was er will.

Zusammenfassend sind die Teilnehmer unserer Studie allesamt als onlinebestellungs-affin einzuordnen. Neben einer günstigen Lieferung ist für sie eine kurze Lieferdauer und eine präzise Lieferzeit ausschlaggebend für die Durchführung einer Online Bestellung. Paketshops und Nachbar sind die wesentlichen Alternativen für die Zustellung, falls man persönlich nicht zum Lieferzeitpunkt verfügbar ist.

2.2. ZUFRIEDENHEIT MIT LIEFERUNGEN

Knapp 75% der Befragten waren generell zufrieden bzw. sehr zufrieden mit ihren bisherigen Lieferungen. Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass etwa ein Viertel der Befragten unzufrieden mit der bisherigen Art und Weise der Paketzustellung war bzw. dieser bestenfalls neutral gegenüberstand.

Bei der Frage nach der Zufriedenheit mit ausgewählten Paketdienstleistern ging DHL als klarer Sieger aus der Umfrage hervor - 40% der Befragten zeigten sich in höchstem Maße zufrieden mit dem Unternehmen. Darauf folgten mit vergleichbaren Zufriedenheitswerten von unter 20% UPS, TNT/Fedex und Hermes. Schlusslichter waren DPD und GLS. Hier gaben nur etwas mehr als 5% der Umfrageteilnehmer an, in höchstem Maße zufrieden mit den Leistungen dieser Paketdienstleister zu sein.

Auf die Frage, wie oft pro Jahr negative Erfahrungen mit einer Online-Lieferung gemacht wurden, antwortete etwa die Hälfte der Befragten, dass dies regelmäßig vorkomme. Die Ursachen für diese Unzufriedenheit liegen überwiegend in qualitativen Mängeln der Paketdienstleister begründet. So beklagte fast die Hälfte der Befragten (Mehrfachnennungen möglich), dass eine verspätete Lieferung zu einem negativen Zustellerlebnis führte.

> Fast 40% der Befragten gaben an, dass Lieferungen nicht zugestellt wurden, obwohl jemand zu Hause war.

Immerhin noch ein Drittel nannte beschädigte Verpackungen als Grund für ihre Unzufriedenheit mit der Zustellung.

Die Konsequenzen aus dieser Unzufriedenheit können sowohl für die Paketdienstleister als auch für die versendenden Händler gravierend sein. Knapp 40% der Befragten (Mehrfachnennungen möglich) gaben an, bei negativen Erfahrungen mit einer Lieferung dies als Erfahrungsbericht an Bekannte weiterzugeben oder online zu stellen. Jeweils ein Drittel der Befragten äußerte als Konsequenz keine erneute Bestellung bei diesem Händler mehr durchzuführen bzw. negatives Feedback direkt an den Händler zurückzuspielen. Die Antworten unserer Befragten machen deutlich, dass negative Erfahrungen in der Zustellung nicht nur auf den Paketdienstleister zurückfallen, sondern auch direkte Auswirkungen auf das Kundenverhalten gegenüber dem Händler haben. Knapp 30% der Befragten gaben sogar an, die Händlerauswahl abhängig von den bei der Bestellung auswählbaren Paketdienstleistern durchzuführen. Ein deutliches Indiz dafür wie eng Händler und Paketdienstleister in der Kundenwahrnehmung miteinander verknüpft sind und wie Qualitätsmängel des einen auf den anderen zurückfallen können. Schlechte Kundenerfahrungen in der Paketzustellung haben dadurch sowohl negative Auswirkungen auf das Image des Paketdienstleisters als auch auf das des versendenden Händlers.

2.3. WICHTIGKEIT VON SERVICES IM RAHMEN DER LIEFERUNG

Die Echtzeit Sendungsverfolgung im Rahmen einer Lieferung hat für mehr als zwei Drittel unserer Befragten (Mehrfachnennungen möglich) einen hohen bzw. sehr hohen Nutzen. Jeweils knapp 60% sehen einen hohen bzw. sehr hohen Nutzen in der Festlegung eines Lieferzeitfensters bzw. in der Lieferung an einen nahegelegenen Paketshop.

Die höchste Zahlungsbereitschaft (ca. 33%) besteht bei einem Service (Einstunden Lieferung), der nur eine vergleichsweise geringe Zustimmung in der Kategorie hoher bis sehr hoher Nutzen (30%) bekam. Kunden haben hier offensichtlich verstanden, dass dies eine Sonderleistung darstellt, welche extra vergütet werden muss.

Knapp ein Viertel der Befragten ist bereit für zusätzliche Services auch zu bezahlen.

Bei einer detaillierten Untersuchung dieser Ausprägungen haben wir festgestellt, dass die Probanden, die bereit waren für diesen Service zusätzlich zu zah-

len, zu 80 % identisch waren mit den Probanden, für die der Service einen hohen bis sehr hohen Nutzen hat. Hier zeigt sich eine hohe Deckungsgleichheit und damit eine Möglichkeit, aus dem Nutzenempfinden und der Zahlungsbereitschaft einen höheren Preis für die Zustellung zu erzielen, ohne dass der Kunde dies negativ auslegen würde. Es gibt also unterschiedliche Kundensegmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich auch bei der Möglichkeit, ein Lieferzeitfenster festzulegen. Etwa 20% der Befragten sehen darin nicht nur einen hohen Nutzen, sondern geben gleichzeitig eine hohe Zahlungsbereitschaft hierfür an. Ein Ergebnis, welches im Widerspruch zu der Meinung steht, Kunden wären in Deutschland nicht bereit, für bestimmte Services zu bezahlen.

Abschließend haben wir in unserer Befragung noch um die Bewertung der Wichtigkeit von verschiedenen Kriterien in Bezug auf Paketshops gebeten (Mehrfachnennungen möglich). Dabei ragte ein Kriterium in der Wichtigkeit für die Befragten signifikant heraus, nämlich die Nähe zum eigenen Haushalt.

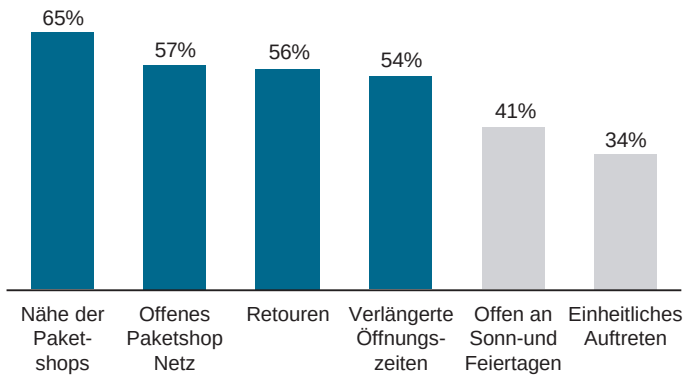
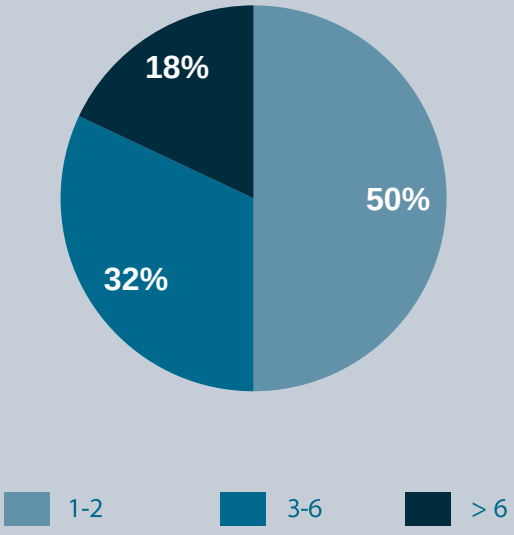


Abbildung 8: Kundenanforderungen an Paketshops (Umfrage MOONROC Institute of Economic Research, 2017)

Zwei Drittel der Teilnehmer an unserer Umfrage gaben an, dass ihnen die Nähe eines Paketshops zum eigenen Haushalt in der Wichtigkeit sehr hoch bzw. hoch ist. Auf dem zweiten Rang in Bezug auf Wichtigkeit folgen drei Kriterien, die jeweils ca. 55% bei der Einschätzung sehr hoch bis hoch erreichten. Hierbei handelt es sich um die Nutzung eines offenen Paketshops, also eines Paketshops, der für mehr als nur einen Paketdienstleister arbeitet, die Möglichkeit der Retourenabwicklung im Paketshop und um verlängerte Öffnungszeiten. Den nied-

BESTELLVERHALTEN & LIEFERPRÄFERENZEN

Anzahl Online-Bestellungen pro Monat



Hemmnisse für eine noch größere Anzahl an Online-Bestellungen

Produkte online nicht verfügbar	28%
Sichtung / Anprobe der Ware nötig	28%
Zu Lieferzeiten nicht Zuhause	27%
Umständliche Retouren	26%

Wichtigstes Lieferungskriterium

Günstige Lieferung	36%
Kurze Lieferdauer	24%
Präziser Lieferzeitpunkt	19%

Bei Abwesenheit genutzte Lieferdestinationen

Nachbarn	Paket-shop	Arbeits-platz
47%	45%	31%

rigsten Wert mit ca. 30% der Nennungen bei sehr hoch bis hoch erzielte das Kriterium einheitlicher Auftritt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass neben der Echtzeit Sendungsverfolgung und einem präzisen Lieferzeitfenster, die Nähe von alternativen Zustellorten mit flexiblen Öffnungszeiten ein wichtiges Servicekriterium für die Empfänger von Paketen darstellt. Die Bereitschaft, für zusätzliche Services im Rahmen von Lieferungen auch zusätzliches Entgelt zu bezahlen besteht für einen nicht zu vernachlässigenden Anteil der Kunden.

3. DIE ZUKUNFT IST STRAHLEND – ABER NUR WENN SIE KUNDENFOKUSSIERT UND EINFACH IST

In Anbetracht der positiven Entwicklung des Paketmarktes und der bestehenden Herausforderungen für die Paketdienstleister müssen Lösungen entwickelt werden, die die Erwartungen der Kunden bestmöglich erfüllen.

> Es gilt, Lösungen zu entwickeln, welche die Kundenbedürfnisse abdecken und dennoch profitabel für die Paketdienstleister sind.

Die hierzu von uns durchgeführten und in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Analysen lassen zwei wesentliche Schlussfolgerungen zu:

1. Eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist durch eine Fokussierung auf Services, die für den Kunden Relevanz besitzen, möglich.

2. Die Kosten der „letzten Meile" können mithilfe eines optimierten Netzwerks von zentralen Zustellpunkten kurzfristig gesenkt werden.

3.1. KUNDENZUFRIEDENHEIT STATT KUNDENFRUSTRATION

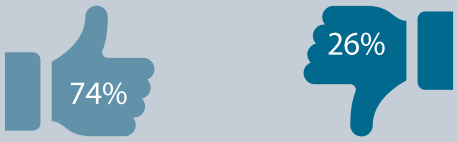
Ein positives Kundenerlebnis zu schaffen ist heute wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens, als der Preis eines Produktes oder das eigentliche Produkt als solches.

> Die bestmöglichste Differenzierung erfolgt ausschließlich über die Wahrnehmung des Kunden.

Diese Sichtweise hat sich allerdings noch nicht bei allen Marktteilnehmern des deutschen Paketmarktes durchgesetzt. Entscheidend ist nicht, was das Unter-

ZUFRIEDENHEIT MIT LIEFERUNGEN

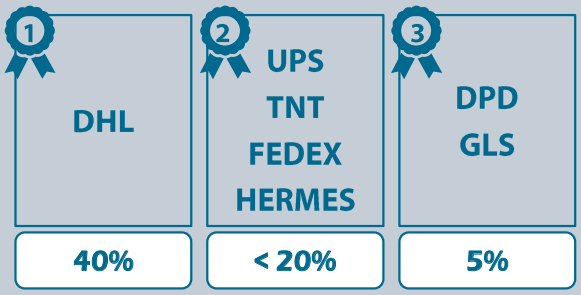
Generelle Zufriedenheit mit Zustellungen



aber

50% der Kunden machen regelmäßig negative Erfahrungen mit Online-Lieferungen

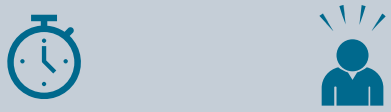
Zufriedenheit mit ausgewählten Paketdienstleistern



… in höchstem Maße zufriedene Kunden

Diese negativen Erfahrungen sind großteils auf qualitative Mängel der Paketdienstleister zurückzuführen

Gründe für Unzufriedenheit



45%	39%	33%	23%
Verspätete Lieferung	Keine Zustellung trotz Anwesenheit	Beschädigte Verpackung	Umständliche Retoure

Konsequenzen aus Unzufriedenheit

Negative Erfahrungsberichte (an Bekannte / Online)	38,5%
Keine erneute Bestellung beim selben Händler	33,5%
Negatives Feedback an den Händler	32,3%
Händlerauswahl abhängig vom Paketdienstleister	28,9%

Händler und Paketdienstleister sind in der Kundenwahrnehmung eng miteinander verknüpft - Qualitätsmängel des einen fallen auf den anderen zurück

nehmen anbietet, sondern, was der Kunde angeboten bekommen möchte. Jeder Kontaktpunkt mit einem Paketdienstleister muss vom Kunden als exzellent wahrgenommen werden.

Unserer empirischen Erhebung zufolge sind Kunden überwiegend zufrieden mit Paketlieferungen. Diese Zufriedenheit findet aber augenscheinlich auf niedrigem Niveau statt, da ein Großteil der Kunden gleichzeitig angibt, regelmäßig negative Erfahrungen mit Paketsendungen zu machen.

Kunden haben klare Lieferpräferenzen. Diese müssen erfüllt werden, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

Das grundsätzlich niedrige Niveau des Services in der Zustellung wird toleriert, da bisher niemand das Leistungsniveau dauerhaft und signifikant angehoben hat. Die Kunden haben sich an das aktuelle Niveau gewöhnt und daran messen sie die Dienstleistung. Werden die Erwartungen (über-) erfüllt, entsteht die Chance, Kunden dauerhaft an sich zu binden und somit Marktanteile zu sichern bzw. auszuweiten. Im Ergebnis hebt ein solches Vorgehen das Niveau tolerierter Service-Leistungen in der gesamten Branche an.

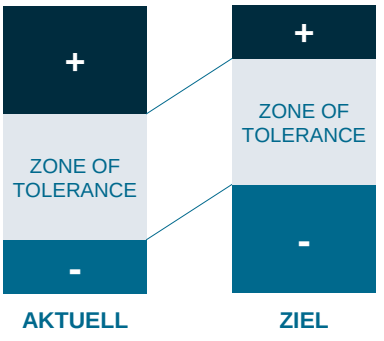


Abbildung 9: Zone der tolerierten Service-Leistungen (Johnston, 1995; MOONROC Institute of Economic Research, 2017)

3.1.1. Den Standard sicherstellen

Da ein Großteil der Kunden keine zusätzliche Zahlungsbereitschaft für Services aufweist, sollten die essentiellen Services bereits in der Standardlieferung inkludiert sein und nicht zusätzlich bepreist werden. Im Rahmen unserer Erhebung wurden drei Services von den Befragten eine signifikante Relevanz beigemessen:

1. Echtzeit Sendungsverfolgung
2. Angabe eines groben Lieferzeitfensters durch den Zusteller am Tag der Lieferung
3. Alternativzustellung an einen nahegelegenen Abholpunkt

Die Unterschiede bei den Service-Leistungen der größten Paketdienstleister sind nur marginal. Eine Differenzierung von den Wettbewerbern findet kaum statt. Betrachtet man den aktuellen Umsetzungsstatus der von unseren Befragten gewünschten Service-Leistungen, dann ist festzustellen, dass die Echtzeit Sendungsverfolgung derzeit nur vom DPD und von GLS in der Paketapp (Stand: Feb. 2018) angeboten wird. Die übrigen Paketdienstleister bieten ihren Kunden nur einen übergeordneten Überblick über den Schritt des Versandprozesses an, den ihr Paket gerade durchläuft z.B. „Ankunft in Verteilzentrum". Dies lässt für den Kunden aber nicht den wichtigen Rückschluss zu, in welchem tatsächlichen Zeitfenster mit der Auslieferung zu rechnen ist. Diese Präzision allerdings (ort- und zeitgenaue Zustellung) ist laut unserer Umfrage ein entscheidendes Kriterium für eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Angabe und Einhaltung eines Lieferzeitfensters bietet Kunden die Möglichkeit dafür zu sorgen, dass jemand das Paket entgegennehmen kann. Eine solche Ermittlung muss nicht zwangsläufig durch ein Geo-Tracking der Zusteller erfolgen. Auch vereinfachte Datenanalysen können dabei helfen, dem Kunden qualitativ hochwertigere Einschätzungen zu geben.

3.1.2. Differenzierung durch kundenfokussierte und innovative Services

Wie beschrieben unterscheidet sich das Service-Angebot der etablierten Paketdienstleister nur geringfügig. Neueinsteiger setzen häufig genau hier an und differenzieren sich durch Services in den jeweiligen Nischen, die von ihnen bedient werden. Hierzu gehören zum Beispiel die bereits vorne vorgestellten Unternehmen Tiramizoo und Liefery im Bereich Sameday-Delivery.

Neue Marktteilnehmer werden den etablierten Paketdienstleistern durch die zielgerichtete Erfüllung von Kundenerwartungen sukzessive Marktanteile streitig machen.

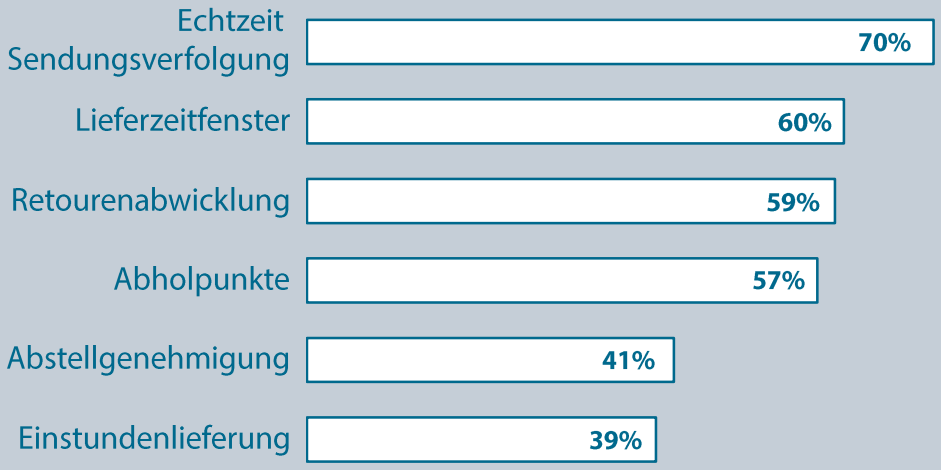
Etablierte Paketdienstleister müssen sich daher darauf konzentrieren, ihre Services und Prozesse im Rahmen einer Paketlieferung stärker kundenfokussiert zu gestalten und diese in exzellenter Qualität zu erbringen. Dadurch werden sie am besten am Marktwachstum partizipieren können. Falsche Lieferzeitankündigungen oder nicht zugestellte Pakete, obwohl der Empfänger zu Hause war, treiben die Kunden unweigerlich in die Arme von neuen Marktteilnehmern.

Die Digitalisierung bietet hier eine Vielzahl an Möglichkeiten für kundenfokussierte Services. Der Kunde kann z.B. durch mobile Anwendungen noch stärker eingebunden werden. Ein Beispiel hierfür ist die Möglichkeit, eine digitale Schnittstelle zur Interaktion zwischen dem Zusteller und dem Kunden zu schaffen. So ließe sich beispielsweise der Kunde über Messaging-Dienste vor der geplanten Zustellung automatisiert kontaktieren. Dieser kann daraufhin eine Abstellgenehmigung erteilen oder eine Nachbarschafts- oder Paketshop-Zustellung auswählen, sofern er selbst nicht zu Hause ist. Es gibt hierfür erste Ansätze wie z.B. die Paket App von DHL, allerdings werden die heutigen Möglichkeiten bei Weitem noch nicht in vollem Maße ausgeschöpft. Zusätzlich zeigt sich ein typischer Fehler, den viele Unternehmen im Zeitalter der Digitalisierung begehen. Kunden werden überfordert durch eine Vielzahl unterschiedlicher mobiler Anwendungen und die Komplexität der Nutzung wird ins Unermessliche gesteigert. Anstatt eine solche Lösung über weitverbreitete Messaging-Dienste wie z.B. WhatsApp zu implementieren, entwickelt jeder Anbieter eigene Apps und erschwert sich somit die Akzeptanz und Adaption durch den Kunden.

Digitale Schnittstellen werden in anderen Branchen bereits verstärkt eingesetzt, wie z.B. „mytaxi". Dies ist eine App, welche die Nutzung von Taxen für Kunden vereinfacht. Ein Taxi kann unkompliziert gerufen werden, der Standort wird automatisch ermittelt, der Fahrpreis kann im Vorfeld geschätzt sowie die Bezahlung per App durchgeführt werden. Neben dem Komfort, den der Kunde erhält , ist ein wesentlicher Vorteil, dass dem Kunden Prozessschritte, die bisher verborgen im Hintergrund stattfanden, nun sichtbar werden. Im Fall der mytaxi-App bedeutet dies beispielsweise, dass dem Kunden mitgeteilt wird, wann das Taxi genau eintreffen wird, wer der Fahrer ist und wie andere Kunden diesen bewertet haben. Zusätzlich ist es für den Kunden möglich, die Fahrt auf einer digitalen

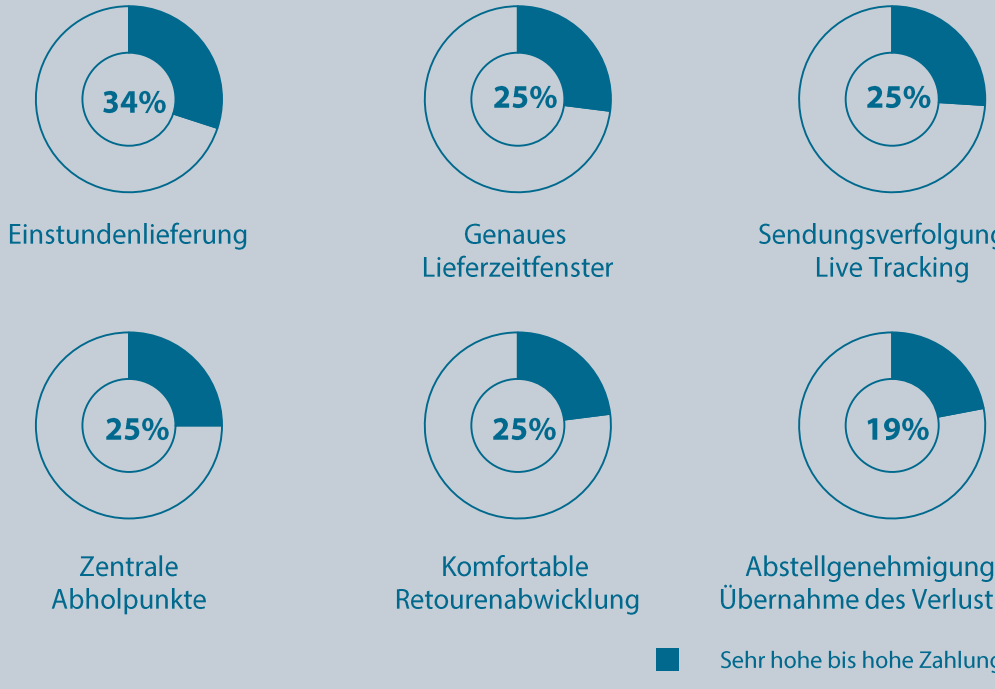
WICHTIGKEIT VON SERVICES IM RAHMEN DER LIEFERUNG

Welche Services bieten dem Kunden einen hohen Mehrwert?



> Kunden sind aktuell nicht bereit für Extraleistungen zu zahlen
>
> *– Paketdienstleister*

Ein Teil der Kunden ist bereit für zusätzliche Services einen Aufpreis zu zahlen



> Einige Kunden sind zahlungsbereit – Kundensegmentierung statt one size fits all?
>
> *– MOONROC*

Karte zu verfolgen, so kann z.B. sichergestellt werden, dass keine längeren Strecken gefahren werden, um den Fahrpreis zu erhöhen.

Transparenz und direkte Kommunikationswege können Dienstleistern und Kunden Vorteile verschaffen.

Übertragen auf Paketdienstleister kann dies dafür sorgen, dass z.B. unnötige Stopps für Zustellversuche vermieden werden können, wenn Empfänger kurzfristig reagieren und melden, dass Sie nicht zu Hause anzutreffen sind. Empfänger hingegen haben die Chance, höheren Einfluss auf den Zustellort ihrer Pakete zu nehmen.

3.1.3. Alle Kunden sind gleich. Aber manche Kunden sind gleicher als andere

Den Befragten sind nach wie vor die Kosten der Lieferung sehr wichtig. Daher gibt es unserer Umfrage zufolge zum Teil eine große Diskrepanz zwischen einer hohen angegebenen Wichtigkeit von Leistungen und einer niedrigen Zahlungsbereitschaft für diese Services. Es zeigt sich aber auch, dass es durchaus Kundensegmente gibt, die in zusätzlichen Services sowohl einen hohen Nutzen sehen, als auch bereit sind hierfür zu zahlen. Dies ist z.B. bei der Möglichkeit, ein enges und präzises Lieferzeitfenster zu definieren oder bei der Einstunden-Lieferung der Fall. In beiden Fällen sehen jeweils etwa 20 – 25% der Befragten einen hohen Nutzen hinter dem Angebot und geben auch an, eine hohe Zahlungsbereitschaft für den Service zu haben. Es handelt sich hierbei um einen Kundenkreis, der eher selten online bestellt. Solche Kundensegmente müssen identifiziert und mit speziellen Angeboten angesprochen werden.

3.2. MEDIZIN GEGEN DIE SCHMERZEN AUF DER LETZTEN MEILE

Die letzte Meile macht fast die Hälfte der gesamten Kosten eines Paketdienstleisters aus. Wachsende Sendungsmengen führen zu höherem Material- und Personalbedarf und die gestiegene Stopphäufigkeit resultiert in einem hohen Verschleiß der Zustellfahrzeuge.

EXKURS: FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG ZUR ZUSTELLUNG VON PAKETEN PER DROHNEN

Fortschritte in der Technologie von Drohnen – bis dato meist für militärische Zwecke genutzt – ermöglichen neue Anwendungen im kommerziellen Bereich. Sie bergen das Potenzial, durch vollständige Automatisierung Ineffizienzen in der letzten Meile gezielt zu optimieren. Die heutige Drohnen-Technologie ist bereits weit fortgeschritten und die Forschungsgeschwindigkeit hoch. Aktuell wird insbesondere an einer verbleibenden technischen Herausforderung gearbeitet - der automatisierten Koordination von Flotten.

Sicherheitsbedenken sowie strenge regulatorische Beschränkungen, insbesondere in Bezug auf die Integration in den zivilen Luftraum, limitieren den heutigen Einsatz jedoch auf vereinzelte Zulieferungen in Rahmen von Pilot-Projekten. Zudem ist eine Zustellung mittels Drohne aufgrund der geringen Ladekapazität nur in wenigen spezifischen Fällen wirtschaftlich. Hierzu gehört die Lieferung in ländlichen Gebieten, da aufgrund der hierbei auftretenden hohen Distanzen Kosteneinsparungen möglich sind. Ebenso können Express-Zustellungen in Ballungsräumen durch hohe Aufpreise für eine zügige Lieferung attraktiv sein. Je nach Einsatzgebiet können Drohnen hier jedoch nur einen Teil der letzten Meile bedienen und müssten wiederum auf zentrale Zustellorte zurückgreifen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mittelfristig Lieferungen per Drohne technisch umsetzbar sein werden. Aufgrund von ungeklärten regulatorischen Rahmenbedingungen handelt es sich jedoch um eine langfristige Lösung, die unserer Meinung nach erst in ca. 8-10 Jahren eine marktrelevante Akzeptanz aufweisen wird und somit außerhalb des Prognose-Horizonts dieser Studie liegt.

Wie reagieren jedoch die Beteiligten darauf? Wir möchten die verschiedenen Ansätze in zwei Kategorien unterteilen: futuristische und pragmatische Ansätze.

3.2.1. Futuristische Ansätze - Ein Schwarm von Drohnen über der Stadt

Aus unserer Sicht sind futuristische Ansätze diejenigen, die nicht kurzfristig und in großem Ausmaß in Deutschland umgesetzt werden können. Hierunter fallen Drohnen- oder Roboterzustellungen sowie selbstfahrende Autos, die als Paketlager dienen. Stellen Sie sich beispielsweise eine deutsche Großstadt vor, in der Drohnen in großer Anzahl über die Dächer und Straßen fliegen und Pakete zustellen. Zwei Dinge lassen dieses Bild unrealistisch erscheinen. Erstens, die Frage nach der Wirtschaftlichkeit. Eine Drohne besitzt eine geringe Ladekapazität und würde sich daher maximal für eine Express-Zustellung einzelner Pakete eignen. Der entscheidendere Punkt ist allerdings der zweite, die Frage nach der Sicherheit. Was passiert, wenn eine Drohne abstürzt und einen Passanten verletzt? Die noch nicht geklärten rechtlichen Rahmenbedingungen werden daher diese und ähnliche Zustelllösungen unserer Einschätzung nach kurz- bis mittelfristig nicht zulassen und sind aktuell eher eine Scheinlösung.

3.2.2. Pragmatische Lösungen – Bekannt jedoch nie perfektioniert

Um eine kurzfristige Umsetzbarkeit zu gewährleisten, sind pragmatische Ansätze notwendig. Im Speziellen betrachten wir hier den Prozess der Auslieferung und den Ort der Zustellung.

Zwei Beispiele aus der Praxis zeigen, wie die Prozesszeit bei der Zustellung beschleunigt werden kann. Eine Möglichkeit ist der Einsatz einer Software, die dem Paketzusteller Hinweise zur aktuellen Parksituation gibt und ihn dazu anhält, aufgrund mangelnder Parkmöglichkeiten mehr Pakete als üblich aus dem Transporter zu nehmen und diese in einem größeren Umkreis vom Parkplatz aus zuzustellen. Eine weitere Option wird von Amazon verfolgt. Das Unternehmen verzichtet bei der Paketzustellung auf die Unterschrift des Empfängers.

Neben der Prozessoptimierung in der Zustellung besteht aber auch die Möglichkeit, durch alternative Zustellpunkte die tatsächlichen Zustellquoten zu steigern. Damit die Kunden dieses Angebot annehmen, müssen hier die Kundenanforderungen zu alternativen Zustellpunkten in den Fokus rücken. Paketdienstleister scheinen Paketshop-Netze teilweise noch immer als notwendige Übel zu sehen und diese Sichtweise überträgt sich auf die Kunden. Es ist eine

Notlösung, falls eine Zustellung nicht anders möglich ist. Kein Dienstleister schafft es, einem signifikanten Teil seiner Kunden glaubhaft zu vermitteln, dass alternative Zustellpunkte vertrauenswürdige und verlässliche Orte sind, um Pakete zu empfangen und zu versenden und so dem Kunden im Alltag klare Mehrwerte liefern können.

Durch alternative Zustellpunkte lassen sich niedrigere Kosten auf der letzten Meile realisieren.

Auch vor dem Hintergrund der steigenden Kosten auf der letzten Meile, bietet sich Paketdienstleistern die Möglichkeit, dieses Thema noch gezielter und strategischer zu verfolgen. Hierzu ein einfaches Rechenbeispiel: Nehmen wir an, dass die Gesamtkosten für ein Transportfahrzeug und einen Zusteller im Monat bei EUR 5.000 liegen. Bei vereinfachten 20 Arbeitstagen im Monat liegen die Kosten damit bei EUR 250 pro Arbeitstag. Kann ein Fahrer am Tag 100 Stopps machen und stellt pro Stopp ein Paket zu, liegen die Kosten pro Paket bei EUR 2,50. Nehmen wir diese 100 Stopps am Tag als gegeben an, dann werden die Kosten pro zugestelltem Paket mit einer höheren Anzahl der Paketzustellungen pro Stopp sinken. Bei einer Verdopplung der zugestellten Paketmenge halbieren sich die Durchschnittskosten pro Paket bereits auf EUR 1,25.

Das kurzfristige Ziel der Paketdienstleister muss lauten: Verkürzung der Dauer der Zustellung und Optimierung der Zustellquote.

Dies kann beispielsweise durch ein Netz von zentralen Zustellorten erreicht werden. Wenn diese Zustellorte vom Kunden angenommen werden, kann dadurch der Kostenentwicklung auf der letzten Meile signifikant entgegengetreten werden.

3.3. OPTIMIERTES PAKETSHOP-NETZ

Die MOONROC Erhebung hat gezeigt, dass Kunden durchaus dazu bereit sind, Pakete an zentrale Zustellpunkte liefern zu lassen, wenn diese in akzeptabler

Nähe zur eigenen Wohnung liegen. In Schweden beispielsweise, wo es bereits ein gut ausgebautes Netz an Paketshops gibt, wünschen nur noch ca. 75% der Kunden die Adresszustellung, im Vergleich zu über 90% in anderen EU-Ländern (BIEK, 2015).

Eine Alternative zu einem ausgebauten Netz an Paketshops wären Paketboxen an einzelnen Haushalten. Allerdings sind eigene Paketboxen für den Kunden teuer (DHL: ab 99 Euro; Universalsystem Parcellock: ab ca. 60 Euro je nach Angebot) und bei großen Lieferungen wenig praktikabel. Zudem setzen die Dienstleister auf unterschiedliche Lösungen. Der Kunde müsste sich mindestens Paketboxen von zwei verschiedenen Herstellern kaufen, um eine hohe Abdeckung in der Zustellung durch unterschiedliche Paketdienstleister zu erreichen. Wir haben daher Grund zu der Annahme, dass Kunden bei der Nutzung von individuellen Paketboxen sehr zurückhaltend sind und auch in Zukunft sein werden. Hohe Investitionskosten für den Nutzer und unterschiedliche Systeme sprechen nicht für eine disruptive Innovation.

Ähnliches gilt für die Zustellung in den Kofferraum, die u.a. von der Deutschen Post in Kooperation mit VW getestet wird. Abseits der technischen Komplexität stellt sich hier insbesondere in Ballungsgebieten die Frage nach der Praktikabilität. Häufig steht ein privater PKW, sofern vorhanden, auf einem nicht öffentlich zugänglichen Parkplatz oder in einer großräumigen Tiefgarage.

Klassische Paketshops werden dagegen bereits seit vielen Jahren genutzt. Diese Shops können unterschiedlich konzipiert sein. Entweder sind sie betreut, also mit Personal vor Ort, oder unbetreut, d.h. automatisiert und ohne Mitarbeiter vor Ort. Betreute Filialen haben den Vorteil einer persönlichen Beratung, bieten jedoch anders als unbetreute Filialen nicht die Möglichkeit, 24 Stunden am Tag für Kunden verfügbar zu sein. Die Singapore Post hat mit ihren „POPStations" hierfür einen Kompromiss gefunden. Automatisierte Paketstationen an öffentlichen Plätzen lassen sich mittels Pin öffnen und sind 24 Stunden am Tag zugänglich. Personal ist jedoch nur zu Kernzeiten anwesend.

Die bewusste und präferierte Nutzung von Paketshops durch Kunden ist in Deutschland noch immer selten.

EXKURS: KOOPERATIONEN

EINZELHANDELSKOOPERATIONEN

Für Paketdienstleister bietet sich eine Kooperation mit Filialisten, wie z.B. mit Einzelhändlern, welche über ein bestehendes Filialnetz verfügen, an. Jedoch gibt es auch in anderweitigen Branchen Filialisten mit großen und dichten Filialnetzen in Deutschland. Dadurch können Paketdienstleister ein stabiles Basisnetz an betreuten Filialen mit einheitlichem Auftritt gewährleisten und gleichzeitig operative Kosten reduzieren. Für Einzelhändler sind solche Kooperationen aufgrund von erhöhtem Frequenzumsatz attraktiv. Letztlich profitiert auch der Kunde von einer Kooperation. Zum einen ergibt sich für den Kunden eine höhere Verfügbarkeit an nahegelegenen Abholpunkten, andererseits entsteht eine Vereinbarkeit mit alltäglichen Erledigungen. Die Abholung oder Aufgabe von Paketsendungen lässt sich somit praktikabel in den Alltag integrieren.

Durch gezielte Kooperationen mit Einzelhändlern gelingt es einigen Paketdienstleistern schon heute, ein größeres Netzwerk an Paketshops bereitzustellen.

Beispielhaft seien hier die Kooperationen zwischen DPD und dem Textileinzelhändler NKD sowie zwischen Hermes und dem britischen Lebensmitteleinzelhändler Co-Operative genannt. Bei den angeführten Beispielen handelt es sich allerdings um geschlossene Kooperationen. Dies bedeutet, dass ausschließlich ein Paketdienstleister das Filialnetz nutzen kann. Der Weg zum Erfolg könnte indes auch ein offenes Paketnetz sein.

OFFENE PAKETSHOP-NETZE

Die zweite Option ist der Aufbau eines offenen Paketshop-Netzes. Häufig haben Kunden keinen Einfluss darauf, mit welchem Dienstleister Pakete an sie versendet werden. Daher sorgt die zeitintensive, umständliche Abholung an verschiedensten Paketshops je Dienstleister für Frustration.

Empfänger haben kein Verständnis dafür, dass Paketdienstleister in Silos arbeiten.

Ein offenes Paketshop-Netz kann mithilfe existierender und neuer Kooperationspartner aufgebaut werden. Für die Kooperationspartner gilt es, sich die sogenannte „Coopetition" Strategie zu eigen zu machen. Dabei agieren Konkurrenten in ausgewählten Prozessschritten gemeinsam, während sie in anderen Teilen weiterhin im Wettbewerb stehen. In anderen Branchen kommt dieses Modell bereits erfolgreich zum Einsatz, beispielsweise in Form von Einkaufsverbunden im Einzelhandel.

Im Ergebnis bedeutet ein offenes Paketshop-Netz für die Paketdienstleister zwar einerseits erhöhte Preistransparenz seitens der Kunden, andererseits entsteht jedoch die Möglichkeit, Empfänger und somit auch Online-Händler als Auftraggeber durch eine überzeugende Leistung zu binden.

Das Britische *Collect+* Modell ist ein Beispiel für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Paketdienstleistern und Online-Händlern. Kunden können zur Abholung oder Aufgabe ihrer Pakete unterschiedlicher Dienstleister einen der über 6.000 teilnehmenden Einzelhändler aufsuchen und hier auch Retouren unkompliziert abwickeln. Der britische Paketdienstleister Yodel führt derzeit die Lieferungen durch, doch das Netz soll auch für andere Paketdienstleister geöffnet werden.

Auch neuartige Geschäftsmodelle kommen in Frage. Doddle aus dem Vereinigten Königreich ist hierfür exemplarisch. Das Unternehmen betreibt Paketshops an zentralen Knotenpunkten, wo Kunden ihre Pakete hinsenden und auch einlagern können. Durch einen hohen Standardisierungsgrad werden die Kosten niedrig gehalten. Ein attraktives Store-Design und zusätzliche Leistungen, wie das Bereitstellen von Umkleidekabinen, um Retoursendungen möglichst schnell und unkompliziert abwickeln zu können, sorgen für eine hohe Kundenzufriedenheit. Die Kunden sind im Gegenzug dazu bereit, eine monatliche Gebühr zu zahlen. Darüber hinaus erhält Doddle eine Vergütung pro Sendung von Kunden, Online-Händlern und Paketdienstleistern. Dieses Beispiel demonstriert, dass Empfänger für einen entsprechenden Mehrwert durchaus bereit sind, sich an den Kosten für ein solches Angebot zu beteiligen. Die Monetarisierung der eigenen Dienstleistung stellt zwar derzeit noch eine Herausforderung für Doddle dar, doch ist dies bei Start-Ups mit neuartigem Geschäftsmodell häufig der Fall.

Paketshops erfahren mit einer Zustellquote von unter 5% noch keinen großen Zuspruch (BIEK, 2015). Ein Grund hierfür besteht in der zum Teil lückenhaften Abdeckung der bestehenden Paketshop-Netze, insbesondere in ländlichen Regionen. Die Analyse dieser Netze zeigt in vielen Bereichen deutlichen Optimierungsbedarf. Auch die variierenden Anforderungen an die Anbindung und Öffnungszeiten im Stadt- und Land-Kontext müssen berücksichtigt werden. Der bedeutendste Faktor für den Kunden ist die Verbreitung und Lage der Zustellpunkte. Die stärkere Nutzung von Paketshops kann durch Kundenzentrierung, also der Konzeption entlang der Kundenbedürfnisse, gesteigert werden.

Derzeit kämpfen Paketdienstleister jedoch mit enormen Fluktuationsraten bei Paketshop-Betreibern bzw. -Standorten, uneinheitlicher Netzabdeckung und fehlenden Qualitätsstandards der Paketshops. Unter diesen Umständen ist es sehr schwierig für die Paketdienstleister, die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Die Partner, mit denen sie zusammenarbeiten, sind schlichtweg zu heterogen, um Standards sicherstellen zu können. Um hohe operative Kosten für die Feldorganisation zur Sicherstellung eines dichten Paketshop-Netzes zu vermeiden, bieten sich z.B. Kooperationen an.

Da Kooperationen eine gesonderte Form von Paketshops darstellen, wurden diese im vorherigen Exkurs separat betrachtet.

4. ENJOY THE SILENCE… ABER NUR FÜR EINEN MOMENT

Der Paketmarkt ist ein attraktiver, da langfristig wachsender Markt. Daher sind wir der Meinung: Enjoy the silence – so ruhig wie aktuell wird es auf dem Paketmarkt nie mehr werden!

> Genießen Sie die aktuelle Ruhe auf dem Paketmarkt, aber bitte nur für einen kurzen Moment des Innehaltens.

Denn neben dieser positiven Entwicklung des Marktes existieren eine Vielzahl an Herausforderungen für die führenden Dienstleister dieser Branche. Der Wettbewerb nimmt durch die Attraktivität und niedrigen Einstiegsbarrieren zu, während die Kosten auf der letzten Meile wachsen und die Profitabilität gefährden. Gleichzeitig werden die Kundenerwartungen bisher nur auf einem niedrigen Niveau erfüllt. Dadurch laufen Marktteilnehmer, welche sich auf den positiven Komponenten der aktuellen Entwicklung ausruhen, Gefahr, dass ihre Wettbewerber sie unwiderruflich abhängen werden!

Schätzungen für den B2C Markt gehen von ca. 3,2 Mrd. Paketen im Jahr 2025 alleine für Deutschland aus (siehe Abbildung 3 oben). Das ist ein Wachstum von ca. 75% in Bezug zur aktuellen Paketanzahl. Diese Zahl alleine zeigt, dass ein „weiter so wie bisher" definitiv nicht erfolgreich sein kann. Es wird schlichtweg nicht möglich sein, den hierfür benötigten Mehrbedarf an Fahrern auf dem deutschen Arbeitsmarkt zu bekommen. Von der Verstopfung der Innenstädte deutscher Großstädte durch die erhöhte Anzahl von Zustellfahrzeugen ganz zu schweigen. Ein Umdenken in mehrerlei Hinsicht ist also zwingend notwendig.

Der Dienstleister, der es schafft dem Kunden ein bestmögliches Zustellerlebnis zu bereiten und so das Leistungsniveau im Markt dauerhaft anzuheben, wird seinen Kunden klare Mehrwerte liefern und dadurch nachhaltiges Wachstum sichern können. Die Erfüllung der Kundenanforderungen

1. kurze Lieferdauer,
2. präziser Lieferzeitpunkt,
3. günstige Lieferung und
4. kundenadäquate Zustellpunkte

kann gleichzeitig ein Hebel sein, um die Kosten auf der letzten Meile zu reduzieren. Neben der Möglichkeit, Lieferprozesse zu überdenken, lässt sich insbesondere die Stopphäufigkeit reduzieren. Es ist hierfür notwendig, langfristig und zielgerichtet ein Netz aus zentralen Abholpunkten aufzubauen. Bei der richtigen Herangehensweise ist dies auch eine Möglichkeit sich von Wettbewerbern abzuheben und den Kunden durch das Angebot von tatsächlichen Mehrwerten an sich zu binden, anstatt wie bisher austauschbar zu sein. In vielen Branchen hat ein Umdenken bereits stattgefunden und einige Unternehmen mussten schmerzhaft feststellen, dass die Perspektive der Kunden über den zukünftigen Erfolg entscheidet und nicht die eigene.

Es gilt in diesem Zusammenhang, den Mut zu beweisen neue Wege zu gehen. Diese Wege bestehen aus unserer Sicht eher aus kleinen, iterativen Schritten und nicht aus vermeintlich disruptiven Innovationen wie beispielsweise einer Armee aus Drohnen. Die fortwährende Interaktion mit den Kunden über Smart Devices ermöglicht die schnelle Auswertung von real-time Daten und wird helfen, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Wo ist mein Kunde und wie kann ich ihm sein Paket zukommen lassen? Wie kann man sich an den Alltag des Empfängers bestmöglich anpassen, um die schnelle Zustellung zu garantieren? Wie kann ich zu meinem Kunden beispielsweise ein so vertrauensvolles Verhältnis aufbauen, dass er mir ggf. sogar Zugang zu seiner Wohnung gewährt, ohne dass er vor Ort ist, damit dort ein Paket deponiert werden kann? Das sind Fragen, auf die Paketdienstleister Antworten finden müssen, um auch in naher Zukunft im Markt erfolgreich bestehen zu können. Dabei ist sicherlich nicht nur eine Antwort die richtige. Vielmehr muss der erfolgreiche Paketdienstleister der Zukunft ein Potpourri von alternativen Lösungen für die letzte Meile anbieten, aus denen sich der Kunde die jeweils präferierte Lösung aussuchen kann.

Die Herausforderung der letzten Meile wirkt seit Jahren wie das Synonym für ein unlösbares Unterfangen – so wie das Längengradproblem in der Nautik des 18. Jahrhunderts. Jedoch hat sich die Herausforderung in den vergangenen Jahrzehnten zugespitzt und daher lohnt es sich, einen Weg konsequent und strategisch anzugehen. Innovation erfordert in der heutigen Zeit - genau wie damals - auch Fehler zuzulassen. Das Beispiel des Dorfschreiners John Harrison, der das weltweit erste Schiffschronometer entwickelte, zeigt, dass auch scheinbar unlösbare Unterfangen mit Beharrlichkeit und Innovationsgeist erfolgreich gemeistert werden können. Dabei ist es aber wichtig, den ersten Schritt zu gehen und einen Ansatz konsequent zu verfolgen, um nicht am Ende Schiffbruch zu erleiden.

QUELLEN

Bundesnetzagentur (2017). Digitalisierung im Postmarkt: Neue Entwicklung in den Bereichen KEP und BRIEF sowie deren Auswirkung auf die Regulierung.

Bundesverband der Deutschen Luftverkehrswirtschaft e.V. (BDL) (2016). Chancen und Risiken ziviler Drohnen. Verfügbar unter: https://www.bdl.aero/download/2239/umfrage_chancen_und_risiken_ziviler_drohnen.pdf (Aufgerufen 20.12.2017)

Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V. (2017). Interaktiver Handel in Deutschland 2016.

Bundesverband Paket & Express Logistik (BIEK) (2017). KEP-Studie 2017 – Analyse des Marktes in Deutschland. Verfügbar unter: http://www.biek.de/tl_files/biek/downloads/papiere/BIEK_KEP-Studie_2017.pdf (Aufgerufen: 01.12.2017).

Bundesverband Paket & Express Logistik (BIEK) (2015). Nachhaltige Stadtlogistik durch Kurier-Express-Paketdienstleister. Verfügbar unter: http://biek.de/tl_files/biek/downloads/papiere/BIEK_Nachhaltigkeitsstudie_Innenstadtlogistik.pdf (Aufgerufen: 16.03.2017).

Bundesverband Onlinehandel e.V. (2017). BVOH-Paketstudie 2016: Es läuft gut.

China Gadgets (2017). Ring frei für die Big-Player im E-Commerce. Verfügbar unter: https://www.china-gadgets.de/downloads/amazon-vs-alibaba_infografik_china-gadgets-de.pdf (Aufgerufen 23.01.2018)

DHL Customer Solutions & Innovations (2014). Unmanned Aerial Vehicle in Logistics. Verfügbar unter: http://www.dhl.com/content/dam/downloads/go/about_us/logistics_insights/DHL_TrendReport_UAV.pdf (Aufgerufen 20.12.2017)

Deutsche Post DHL Group (2016). Umweltfreundliche Zustellung- 14 StreetScooter für die Deutsche Post in Niederbayern. Verfügbar unter: http://www.dpdhl.com/de/presse/medienservice_regional/2016/05/streetscooter_bayern.html (Aufgerufen: 16.03.2017).

Deutsche Post DHL Group (2017). City-Hub: DHL testet Lastenfahrräder mit Containerboxen für eine umweltfreundliche Zustellung in Frankfurt. Verfügbar unter: http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2017/city-hub_dhl_testet_lastenfahrraeder_umweltfreundliche_zustellung.html (Aufgerufen: 10.04.2017).

EHI Retail Institute (2017). E-Commerce Markt Deutschland 2017. In Kooperation mit: Statista-Research. Verfügbar unter: https://www.ehi.org/de/pressemitteilungen/einsames-wettrennen-an-der-e-commerce-spitze/ (Aufgerufen: 01.12.2017).

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2016). Der Arbeitsplatz wird zur Paketstation. Verfügbar unter: http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/mit-dem-start-up-pakadoo-wird-der-arbeitsplatz-zur-paketstation-14549706.html (Aufgerufen: 24.04.2017).

Johnston, R. (1995). The zone of tolerance: exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service. In: International Journal of Service Industry Management, 6(2), 46-61.

Post&Parcel (2016). PayPoint and Yodel announce new Collect+ arrangement. Verfügbar unter: http://postandparcel.info/77128/news/paypoint-and-yodel-announce-new-collect-arrangement/ (Aufgerufen: 08.03.2017).

Reuters (2016). Amazon plant in Europa eigene Packstationen. Verfügbar unter: http://de.reuters.com/article/usa-amazon-deutsche-post-idDEKCNoVSoF3 (Aufgerufen: 02.03.2017).

Singapore Post (2017). Webseite. Verfügbar unter: https://www.mypopstation.com/ (Aufgerufen: 08.03.2017)

Skylark Drone Research (2017). Forecast of the Commercial UAS Package Delivery Market. Verfügbar unter: https://news.erau.edu/-/media/files/news/forecast-commercial-uas-package-delivery-market.pdf (Aufgerufen 20.12.2017)

Spiegel Online (2017). Paketdiensten fehlen tausende Fahrer. http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/online-handel-paketdiensten-fehlen-tausende-fahrer-a-1167808.html (Aufgerufen 23.01.2018)

Stanford Graduate School of Business: Stanford Value Chain Innovation Initiative (2016). Technological disruption and innovation in last-mile delivery. Verfügbar unter: https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/vcii-publicati-

on-technological-disruption-innovation-last-mile-delivery.pdf (Aufgerufen 20.12.2017)

Statista (2017). E-Commerce Outlook. Verfügbar unter: https://de.statista.com/outlook/243/137/ecommerce/deutschland# (Aufgerufen: 01.12.2017)

Statista (2016). Anteil des Umsatzes von Amazon am gesamten Online-Handelsumsatz in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2015. Verfügbar unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/669851/umfrage/marktanteil-von-amazon-im-online-handel-in-deutschland/ (Aufgerufen: 15.03.2017)

Süddeutsche Zeitung (2017). Post und VW testen Zustellung im Kofferraum. Verfügbar unter: http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/pakete-post-und-vw-testen-zustellung-im-kofferraum-1.3654186 (Aufgerufen: 15.12.2017).

The Guardian (2018). Amazon's first checkout-free grocery store opens on Monday. Verfügbar unter: https://www.theguardian.com/business/2018/jan/21/amazons-first-automated-store-opens-to-public-on-monday (Aufgerufen: 23.01.2018).

Welt (2017). Deutsche sind am schlechten Service selbst schuld. Verfügbar unter: https://amp.welt.de/amp/wirtschaft/article161891744/Deutsche-sind-am-schlechten-Service-selbst-Schuld.html (Aufgerufen: 24.04.2017)

Welt (2016). Deutsche Post AG: Die Ruhe vor der Amazon-Attacke. Verfügbar unter: https://www.welt.de/wirtschaft/article153110663/Die-truegerische-Ruhe-vor-der-Attacke-von-Amazon.html (Aufgerufen: 10.04.2017)

WirtschaftsWoche (2017). Vom Crowd-Lieferdienst zum Preisvergleich für Pakete. Verfügbar unter: http://gruender.wiwo.de/checkrobin-vom-crowd-lieferdienst-zum-preisvergleich-fuer-pakete/ (Aufgerufen: 24.04.2017)

WirtschaftsWoche (2017). Start-ups in der Provinz: Packlink aus Neu-Isenburg. Verfügbar unter: http://gruender.wiwo.de/start-ups-in-der-provinz-packlink-aus-neu-isenburg/ (Aufgerufen: 11.05.2017)

WirtschaftsWoche (2017). Wie sich Alibaba die Shopping-Zukunft vorstellt. Verfügbar unter: http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/kauforgie-in-china-wie-sich-alibaba-die-shopping-zukunft-vorstellt/20571910.html (Aufgerufen: 23.01.2018)

DANKSAGUNG

Wir danken herzlich Herrn Prof. Dr. Christian Dach, Professor für Vertriebsmanagement und -logistik, Fakultät Betriebswirtschaft an der Ostbayerischen Technischen Hochschule (OTH) Regensburg für seine wertvolle Unterstützung und den guten Austausch.

HAFTUNGSAUSSCHLUSS

MOONROC prüft und aktualisiert die Informationen und Daten in dieser Studie regelmäßig. Die Darstellungen und Analysen in diesem Bericht stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten der MOONROC Studie sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von MOONROC Advisory Partners GmbH.