



Beitragsreihe in Zusammenarbeit mit dem BdKEP

KEP-Markt: Darwins Lehren und die Antworten der Deutschen Hanse

AM FALSCHEN ORT ZU TIEF VERWURZELT

Im E-Commerce verändern sich die Strukturen. Die Online-Händler positionieren sich näher an ihre Kunden, um schneller ausliefern zu können. Das verändert auch die Logistikstrukturen: Hauptläufe entfallen. Bei der flexiblen Zustellung zum Kunden kommen neue Anbieter zum Zuge.

Bei Pflanzen unterscheidet man zwischen Tief- und Flachwurzlern. Der Vorteil von Tiefwurzlern liegt darin, dass sie ein weitreichendes und tief verankertes Wurzelnetz haben. Der Nachteil ist, sie sind relativ unflexibel und können nur mit großer Mühe versetzt werden. Gegenteilig verhält es sich bei Flachwurzlern.

STATIONÄRE FILIALEN ALS VERSANDLAGER

Traditionelle Paketdienstleister sind tief in der Zustellung von Standardpaketen verwurzelt. Die Wertschöpfungskette beinhaltet die Abholung, den bundesweiten Hauptlauf in die Zielregion sowie die Zustellung. Die Triebkraft für die Entwicklung der Sendungsmengen, insbesondere im B2C, ist der E-Commerce. Die Online-Händler positionieren sich in letzter Zeit näher an ihre Kunden. Es werden Standorte in Ballungsgebieten errichtet oder stationäre Filialen als Versandlager genutzt. Beispiele hierfür sind Amazon, Zalando, Media Markt, Saturn oder Rewe.

Beim Versand innerhalb der Regionen verkürzt sich die Wertschöpfungskette. Erste und letzte Meile verschmelzen, der bundesweite Hauptlauf entfällt. Damit gewinnen neue Marktteilnehmer gegenüber traditionellen Paketdienstleistern an Relevanz. Die tiefere Verwurzelung der Traditionellen in den bundesweiten Prozessabläufen ist in diesem Szenario nicht mehr gefragt. Kuriere, lokale Briefdienstleister oder bisherige Sub-Unternehmer sind aufgrund ihrer lokalen Wertschöpfungskette und Flexibilität besser aufgestellt. Erste Online-Händler organisieren die Logistik ohne die traditionellen Paketdienstleister.

Deren Mischkalkulation und standardisierte Prozesslandschaft ist nicht auf diesen Produktmix ausgerichtet.

Ein weiterer Trend aus dem Online-Handel ist die Zunahme grenzüberschreitender Sendungsmengen. Traditionelle KEP- Dienstleister sind auch hier tief in ihrer Prozesslandschaft verwurzelt: Sie stehen für relativ hochpreisige und intransparente Tarifsysteme, verhältnismäßig lange Laufzeiten und die komplizierte Abwicklung von Retouren. Angetrieben durch die Möglichkeiten der Digitalisierung eröffnen sich hier Chancen für neue Marktteilnehmer. Neue Plattformen vernetzen lokal agierende KEP-Dienstleister zu dezentral organisierten internationalen Netzwerken mit neuen Tarifsystemen.

NEUE PROZESSE IN DER ZUSTELLUNG

Aufgrund dieser Entwicklungen werden neue Player Marktanteile erobern. Etablierte KEP-Dienstleister schlagen entweder neue Wurzeln auf neuem Terrain und sichern sich so Wachstumsfelder oder akzeptieren sinkende Marktanteile. Neue Versandplattformen bieten ihnen Chancen, vorhandene Ressourcen mit neuen Geschäftsmodellen zu kombinieren. Von der ersten bis zur letzten Meile könnten die Teilprozesse für neue Spieler und Serviceangebote geöffnet werden.

DARWINISMUS IN DER PAKETBRANCHE

Kooperation und Wettbewerb gehören zu den Grundprinzipien nach Darwins Evolutionstheorie. Dies gilt nicht nur in der Natur, sondern auch für Unternehmen der Logistikbranche. Wie Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit steigern können und wie sie dabei helfen, die natürliche Auslese erfolgreich zu meistern, zeigt der folgende Beitrag.

Der Paketmarkt verändert sich, traditionelle Dienstleister stoßen auf neue Marktteilnehmer und Anforderungen. Sowohl die neuen Wettbewerber als auch die Traditionellen haben Stärken und Schwächen in diesem neuen Umfeld. Besonders für die Traditionellen gilt aber: Anstatt weiter in Silos und unausgewogenen Kooperationen zu agieren, ist es höchste Zeit, ihre Wettbewerbsfähigkeit durch partnerschaftliche Kooperationen sicherzustellen.

INNOVATIVE KOOPERATIONEN

Durch Kooperationen lassen sich Prozesse optimieren und neue Services entwickeln. Bei einem Blick über die deutschen Grenzen hinaus finden sich interessante Ansätze und Beispiele, wie innovative Kooperationen aussehen können. Als Beispiel können hier die Paketshop-Netze genannt werden. Traditionelle Dienstleister verfügen über eigene Netze und kämpfen häufig mit hohen Kosten, einem uneinheitlichen Qualitätsniveau und hohen Fluktuationsquoten der Partner. Neueinsteiger hingegen haben Schwierigkeiten, ein solches Netzwerk aufzubauen.

Ein Problem, dessen sich ein Unternehmen im Vereinigten Königreich (UK) annimmt: Duddle betreibt anbieterunabhängige Paketshops. Die Shops liegen an strategischen Knotenpunkten, haben ein einheitliches Qualitätsmanagement und einen hohen Automatisierungsgrad. Paket-Empfänger werden unabhängig vom Dienstleister in Echtzeit per App über den Status von Paketen informiert, Prozessautomatisierung verkürzt die Wartezeiten im Shop und die kundenfreundliche Retouren-Abwicklung ist bis

hin zu Anproberäumen für bestellte Kleidung durchdacht. Das Geschäftsmodell ist einfach, überzeugt jedoch durch Innovation.

Die Einnahmen der Shops stammen von Händlern (zum Beispiel für Retourenservice), Paketdienstleistern (Provision für Verkauf und die Annahme von Paketen) und den Endkunden (Paketaufbewahrung). Dies ist nur ein Beispiel, wie Ressourcen durch Kooperationen neuer und traditioneller Marktteilnehmer clever gemeinsam genutzt werden können. Erfolg versprechende Strategien ließen sich außerdem auch durch die gemeinsame Nutzung anbieterunabhängiger Sortierzentren oder Entwicklung datenbasierter Mehrwertdienste realisieren. Es finden sich da viele Möglichkeiten entlang der gesamten Prozesslandschaft. Es gilt, Mut zu haben und Neues zu entwickeln!

VORAUSSETZUNG SIND OFFENE STANDARDS

In solchen Szenarien agieren Konkurrenten in ausgewählten Prozessschritten gemeinsam. Eine Strategie, die unter dem Begriff „Coopetition“ zusammengefasst wird und auch schon in anderen Branchen erfolgreich zum Einsatz kommt. Wichtige Voraussetzung hierfür sind offene Standards für Datenaustauschformate und Sendungsnummern.

ERFOLG DURCH EINE GEMEINSAME SPRACHE

Die Deutsche Hanse hatte ab dem 12. Jahrhundert Erfolg. Erfolgsfaktoren waren damals die einheitliche Sprache sowie einheitliche Regeln im Schiffsbetrieb und im Seerecht. Höchste Zeit, dass sich die KEP-Branche auf Bewährtes zurückbesinnt und zu gemeinsamen Regeln und einer gemeinsamen Sprache findet.

Ab dem 12. Jahrhundert entwickelte sich die Deutsche Hanse. Sie bezeichnet die Vereinigung von Kaufleuten in unterschiedlichen Städten, deren Ziel es war, die gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen zu vertreten und die Sicherheit im Schiffsverkehr sicherzustellen. Der Zusammenschluss erstreckte sich über ca. 300 Städte im nördlichen Europa, die durch diese Art von Freihandel teils großen Reichtum erlangten.

GEMEINSCHAFT ALS ERFOLGSPRINZIP

Wesentliche Erfolgsfaktoren dabei waren die einheitliche Sprache und einheitliche Regeln im Schiffsbetrieb und im Seerecht. Offenbar war es das Erfolgsprinzip der Hanse, die gemeinschaftlichen vor die individuellen Interessen zu stellen. Der KEP Markt ist derzeit durch Unternehmen geprägt, die überwiegend in sich geschlossene individuelle Prozessketten aufgebaut haben. Neue global agierende Player werden aktiv und brechen diese Strukturen auf. Dienstleister, die sich bisher über hermetisch abgeschlossene Prozesslandschaften definiert haben, werden in diesem Wettbewerb nicht bestehen können.

MEHR KOOPERATION UNTEREINANDER

Es ist an der Zeit, sich auf Altbewährtes zurückzubesinnen. Als Antwort auf die Angebote der neuen äußerst potenten Wettbewerber bieten sich kooperative Initiativen entlang der Prozessketten an. In solchen Szenarien arbeiten unterschiedliche Dienstleister in Teilen der Prozesskette zusammen, während sie in anderen Teilen weiterhin im Wettbewerb

stehen. Die Grundlage dieser Kooperationen ist der reibungslose Austausch der Versanddaten zwischen verschiedenen Dienstleistern sowie mit dem Handel. Im internationalen Versand werden die Chancen und Risiken aus dieser Zusammenarbeit schon heute deutlich. Die EU-Kommission drängt hier auf die Standardisierung, damit sich weitere Wachstumspotenziale für den E-Commerce erschließen lassen. Nicht miteinander kompatible Prozessketten der Marktteilnehmer indentifiziert sie als maßgeblichen Hinderungsgrund für mehr Wachstum im internationalen E-Commerce.

Zur Förderung der Interoperabilität zwischen KEP-Dienstleistern arbeiten Händler und Logistiker, die GS1 Organisationen in Deutschland und Brüssel sowie die DIN/CEN-Organisationen an offenen Standards für Sendungsnummern, Datenaustauschformate und Paketlabels. Diese Standardisierung ist Voraussetzung für die optimale Anbindung des Handels an die Logistikketten, neue Serviceangebote und effiziente Prozessketten zu niedrigen Kosten.

VERSENDER UND EMPFÄNGER IM FOKUS

Globale offene Standards sind in kooperativen Modellen unumgänglich und verhelfen den Beteiligten, wie damals den Handelsstädten der Hanse, zu großen Vorteilen. Anstatt sich im Wettbewerb über möglichst proprietäre Lösungen zu definieren, rücken Versender und Empfänger in den Mittelpunkt der Geschäftsmodelle. So helfen seit Jahrhunderten bewährte Modelle auch im Zeitalter der Digitalisierung dabei, wettbewerbsfähig zu bleiben.

HAFTUNGSHINWEIS & 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.



MOONROC ADVISORY PARTNERS GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
www.moonroc.de