

Marktuntersuchung und Entwicklungstrends von Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen 2015

Gutachten

Hamburg, August 2015

Horst Manner-Romberg, MRU

Prof. Dr. Christian Kille, IAL

Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt, IAL

Haftungsausschluss

Die vorliegende Studie wurde im August 2015 fertiggestellt und unterliegt folgenden Bedingungen:

- Die Studie dient ausschließlich zu Informationszwecken.
- Alle Informationen sind mit großer Sorgfalt und nach bestem Wissen und Gewissen erhoben worden. Dennoch übernimmt der Auftragnehmer keinerlei Gewähr und damit Haftung für die Vollständigkeit oder Exaktheit der bereitgestellten Informationen.
- Die Verfasser übernehmen keine Gewähr oder Garantie, Leistungen zu erbringen, die in dieser Studie erwähnt oder aus ihr abgeleitet werden könnten.

Projektteam:

Helmut Deecke

Prof. Dr. Christian Kille

Horst Manner-Romberg

Jona Miller

Prof. Dr. Ulrich Müller-Steinfahrt

Wolf Symanczyk

MRU GmbH

Papenhuder Str. 49

22087 Hamburg

Telefon: +49 40 220 40 00

Telefax: +49 40 2272 5810

Institut für angewandte Logistik IAL

Hochschule Würzburg-Schweinfurt

Münzstr. 12

97070 Würzburg

Telefon: +49 931 3511 8477

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Summary	7
Summary (engl.)	10
I. Einleitung	13
II. Quantitative Entwicklung des KEP-Marktes.....	19
a. Darstellung des Gesamtmarktes inkl. Briefe/Dokumente über 1.000 g	19
1. Der Markt 2014	21
2. Kurzanalyse der Beförderung von Presseerzeugnissen.....	26
b. Sendungsstrom- und Umsatzanalyse nach B2B, B2C, C2C und C2B.....	31
1. Aktueller Stand 2014.....	31
2. Vertiefte Analyse des B2C-Marktes nach Warengruppen und Regionen	37
3. Grenzüberschreitende Sendungsvolumina.....	44
4. Paketlaufzeiten im B2C-Segment.....	46
c. Annahme- und Abholstellen	49
d. Zahl der Erwerbstätigen im KEP-Markt.....	54
e. Zusammenfassung und Einordnung im Kontext des Postmarktes	57
III. Qualitative Entwicklung des KEP-Marktes	60
a. Einleitung: Identifikation der wesentlichen Treiber und Faktoren der Entwicklung des deutschen KEP-Marktes	60
b. Analyse der Entwicklung der Nachfrage nach KEP-Dienstleistungen	67
1. Bedeutung des E-Commerce für den KEP-Markt.....	67
2. Besonderheiten des Transportvolumens im E-Commerce.....	70

3.	Entwicklung von Empfängerstrukturen	72
4.	Veränderungen im Konsumverhalten und der Nachfrage nach neuen Zustelloptionen 74	
5.	Neue Geschäftsmodelle aus dem Handel mit Bezug zum KEP-Markt.....	80
6.	Veränderte Anforderungen an die operativen Strukturen der KEP-Dienstleister.....	83
c.	Analyse der Entwicklung der Angebotsseite des KEP-Marktes	87
1.	Der deutsche Markt im internationalen Kontext	87
2.	Analyse der Anbieter nach Ausrichtung	88
i.	B2B vs. B2C.....	88
ii.	Systemanbieter vs. Integrator	91
3.	Produktionsstrukturen der KEP-Dienstleister im Vergleich.....	93
4.	Diversifikation des Angebots	106
IV.	Beschreibung KEP-affiner Märkte	109
a.	Kategorisierung neuer Liefermodelle anhand von Best-Practice-Beispielen	109
b.	Würdigung der Best Practice Kategorien	131
V.	Marktausblick und quantitative Prognose.....	134
a.	Quantitative Prognose des KEP-Marktes bis 2017	134
b.	Qualitative Prognose des KEP-Marktes bis 2017	138
	Anlage I – Unterschiede zu anderen Studien.....	140

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verteilung der Umsätze im Kurier-, Express-, Paketmarkt 2014	21
Abbildung 2: Verteilung der Sendungen im Kurier-, Express-, Paketmarkt 2014	22
Abbildung 3: Umsatzsteigerungsraten nach Segment 2010 bis 2014	23
Abbildung 4: Sendungssteigerungsraten nach Segment 2010 bis 2013	24
Abbildung 5: Pressevolumen nach Typ 2014	27
Abbildung 6: Sendungsverteilung nach Segment Abbildung 7: Umsatzverteilung nach Segment	32
Abbildung 8: Sendungsbezogene Anteile 2010 (innen) und 2013 (außen)	34
Abbildung 9: Umsatzbezogene Marktanteile 2010 (innen) und 2013 (außen)	36
Abbildung 10: B2C Paketvolumen nach 2-stelligen PLZ-Regionen	38
Abbildung 11: B2C Pakete pro Kopf und Jahr 2014 nach PLZ-Regionen	39
Abbildung 12: Paketvolumen Bekleidung nach 2-stelliger PLZ-Region	41
Abbildung 13: Paketvolumen Bürobedarf nach 2-stelliger PLZ-Region	42
Abbildung 14: Beispiel der Laufzeiten eines Paketdienstleisters	48
Abbildung 15: Annahme- und Abholstellen 2014 nach Anbieter	51
Abbildung 16: Verteilung der Paketshops in Deutschland	52
Abbildung 17: Paketshops und Filialen in der Region Frankfurt (Oder) und dem Oder-Spree Kreis	53
Abbildung 18: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Technologie	63
Abbildung 19: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Nachfrage	64
Abbildung 20: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Angebot	65
Abbildung 21: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Politik	66
Abbildung 22: Entwicklung des KEP-Sendungsvolumens B2B und B2C (Quelle: MRU GmbH)	67
Abbildung 23: Umsatzentwicklung im Versandhandel und E-Commerce (Quelle: bevh)	67
Abbildung 24: Gründe für den Online-Einkauf	74
Abbildung 25: Internetnutzung der deutschen Bevölkerung nach Altersgruppen	75
Abbildung 26: Anteil der Internetnutzer die grundsätzlich alle Warenkategorien (auch) online kaufen	76
Abbildung 27: Präferenzen der deutschen Internetnutzer bezüglich verschiedener Zustelloptionen	78
Abbildung 28: Vergleich ausgewählter Zustelloptionen bezüglich Präferenz und Nutzung	79
Abbildung 29: KEP-Anbieter nach B2B/B2C-Orientierung	91
Abbildung 30: Schematische Darstellung Prozessorganisation Kurier (eigene Darstellung)	93
Abbildung 31: Schematische Darstellung Hub-and-Spoke Netzwerk Expressdienst (eigene Darstellung)	96
Abbildung 32: Beispielhaftes Netzwerk eines Paketdienstes mit mehreren Hubs (eigene Darstellung)	99
Abbildung 33: Schematische Darstellung Netzwerkkonfiguration Paketdienst (eigene Darstellung)	101
Abbildung 34: Direktverkehr Depot Auslieferdepot (eigene Darstellung)	102
Abbildung 35: Vernetzung von Logistikleistung und Nachfragebranche	134
Abbildung 36: Marktsegmentierungen zur Verdeutlichung	142

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Sendungsbezogene Marktanteile nach Segmenten 2010 bis 2013	35
Tabelle 2: Umsatzbezogene Marktanteile nach Segmenten 2010 bis 2013	35
Tabelle 3: Grenzüberschreitendes Sendungsvolumen in Mio. von 2007 bis 2014	44
Tabelle 4: Anzahl der Annahme- und Abholstellen 2010, 2012 und 2014	51
Tabelle 5: Zusammenfassung der Trends im KEP-Markt	61
Tabelle 6: Übersicht der Best Practice Beispiele KEP-affiner Dienste	111
Tabelle 7: Übersicht der Prognoseschätzungen des KEP-Marktes nach Umsatz 2015 bis 2017	136
Tabelle 8: Übersicht der Prognoseschätzungen des KEP-Marktes nach Sendungen 2015 bis 2017	137

Summary

Angesichts des tiefgreifenden strukturellen Wandels der Postmärkte hat die Bundesnetzagentur die MRU und das Institut für angewandte Logistik IAL der Hochschule Würzburg-Schweinfurt im April 2015 mit der Ausarbeitung einer Studie zu „Marktuntersuchung und Entwicklungstrends von Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen 2015“ beauftragt. Für die Ermittlung der quantitativen Marktentwicklung wurde neben einem umfangreichen Desk Research und einer ergänzenden Primärerhebung auf den Datensatz der MRU zurückgegriffen, der auf einer seit 1995 einheitlichen Marktabgrenzung und Methodik beruht. Durch die einheitliche Datenerfassung in Verbindung mit der durchgängigen Definition der Segmente sowie konstanten Abgrenzungskriterien ist ein hohes Maß an Vergleichbarkeit der Aussagen im Zeitverlauf gewährleistet.

Der Gesamtumsatz im KEP-Markt lag 2014 bei 19,3 Mrd. Euro und damit sowohl um 4 Prozent höher als im Vorjahr als auch insgesamt über dem Wachstum des BIP. Der größte Umsatzanteil entfiel mit 46 Prozent (9 Mrd. Euro) auf den Paketmarkt, gefolgt vom Expressmarkt mit 34 Prozent (6,6 Mrd. Euro) und dem Kuriermarkt mit 20 Prozent (3,8 Mrd. Umsatz).

Im KEP-Markt wurden 2014 knapp 2,7 Mrd. KEP-Sendungen (+4,9 % gegenüber 2013) transportiert, davon wurden rund 2,2 Mrd. Sendungen (81 %) von Paketdiensten befördert, 270 Mio. Sendungen (10 %) von Expressdiensten sowie 232 Mio. Sendungen (9 %) von Kurierdiensten. Dabei wurde den Marktgegebenheiten entsprechend berücksichtigt, dass Paketdienste heutzutage Sendungen bis 31,5 kg bzw. sogar bis 70 kg befördern. Express- und Kurierdienste befördern einerseits noch höhergewichtige Sendungen, aber auch Kleinsendungen und Dokumente, die gegebenenfalls regulatorisch als Briefsendungen eingeordnet werden könnten. Im Segment der "Briefsendungen über 1.000 Gramm" wurden für 2014 rund 41 Mio. Sendungen (-0,5 % im Vergleich mit 2013) befördert.

Das Volumen der Presseerzeugnisse belief sich 2014 auf ca. 12,8 Mrd. Sendungen. Gegenüber dem Vorjahr entspricht dies einem Rückgang von knapp 4 Prozent.

Mittlerweile wird ein hochwertiger Service in allen Segmenten des KEP-Marktes angeboten. Im stark durch das Privatkundengeschäft geprägten Paketmarkt werden Laufzeiten zwischen 24 und 72 Stunden realisiert. Der weitaus größte Teil der Sendungen erreicht die Empfänger bereits innerhalb eines Tages.

Mit 58.220 Annahme- sowie 44.880 Abholstellen standen Kunden 2014 auch deutlich mehr Zugangspunkte als noch 1995 (16.971 Filialen der Deutschen Post AG) zur Verfügung. Im Langzeitvergleich ist damit ein deutlich dichteres Netz entstanden.

Seit der ersten Marktuntersuchung 1995 ist der Gesamtumsatz des KEP-Marktes in Deutschland um 158 Prozent auf über 19,3 Mrd. Euro gestiegen; die Zahl der Sendungen

legte um 92 Prozent auf knapp 2,7 Mrd. zu. Die einzelnen Segmente innerhalb des KEP-Marktes zeigen im Zeitverlauf unterschiedliche Entwicklungstendenzen.

Während die Entwicklung des Kuriersegments durch die zunehmende Verbreitung des Internets einer starken elektronischen Substitution von Brief- und Dokumentensendungen ausgesetzt war, wurde das primär durch B2B-Sendungen geprägte Expresssegment in hohem Maße von der jeweiligen Wirtschaftslage, insbesondere der Exportentwicklung beeinflusst.

Bereits seit Mitte der Neunzigerjahre war die Entwicklung des Paketgeschäfts durch das Wachstum des E-Commerce geprägt. Mittlerweile sind über 50 Prozent der im Paketmarkt beförderten Sendungen auf das B2C-Geschäft zurückzuführen.

Die hohe Bedeutung des E-Commerce und des Online-Kaufs von Privatkunden beeinflussen die Struktur und Entwicklung des KEP-Marktes erheblich. Die Ansprüche der Online-Shopper an vielfältige, flexible, auch kurzfristig änderbare Zustellorte, -tage und -zeiten wachsen und erfordern zusätzliche Anstrengungen der KEP-Dienstleister auf der letzten Meile. Deshalb wurde in der vorliegenden Untersuchung erstmalig die Struktur des B2C-Paketaufkommens tiefergehend analysiert. Anhand der Daten einer repräsentativen Käuferbefragung konnten sowohl die regionale Verteilung des B2C-Sendungsvolumens als auch die regionale Verteilung des Sendungsvolumens nach Postleitzahl in 21 Warengruppen dargestellt werden.

Allerdings stellen Güter des täglichen Bedarfs wie Lebensmittel oder die Onlinebestellung großer und schwerer Waren wie Möbel neue operative Anforderungen an KEP-Dienstleister und befördern den Aufbau neuer Prozessketten, etwa bei der temperaturgeführten Auslieferung gekühlter und tiefgekühlter Waren.

Neben dem traditionellen KEP-Geschäft hat sich in den vergangenen Jahren ein Markt KEP-affiner Dienstleistungen gebildet, der einen technischen, organisatorischen oder prozessualen Bezug zu den KEP-Dienstleistungen aufweist und in den vergangenen Jahren insbesondere mit dem Wachstum des E-Commerce im Privatkundenbereich, einen starken Aufschwung erlebt hat. Aufgrund dessen wurden erstmalig in einer Übersicht die in Deutschland tätigen Dienste und Lösungen beschrieben, sowie durch besonders relevante Best-Practice-Beispiele ausländischer Anbieter ergänzt. Anbieter dieser Dienstleistungen können sowohl KEP-Dienste als auch Unternehmen aus anderen Branchen sein, die dann i. d. R. keine eigenen Transportleistungen durchführen, sondern lediglich als Vermittler oder Makler fungieren. Bis auf wenige Ausnahmen handelt es sich dabei um lokale bzw. regionale Lösungen. Das Spektrum reicht dabei von integrierten Auslieferkonzepten regionaler Händler über onlinegestützte Einkaufs- und Servicedienste bis hin zu anbieterneutralen technischen Lösungen.

Die positive Gesamtentwicklung des Marktes schlägt sich auch in der wachsenden Zahl der Erwerbstätigen nieder. Die Zahl der im Markt tätigen Arbeitskräfte stieg von 170.000 im Jahr 1996 auf rund 202.000 im Jahr 2014. Für die Ermittlung der Zahl der Erwerbstätigen wurden in dieser Studie mehrere neue Ansätze verfolgt.

Für die kommenden Jahre wurden sowohl ein quantitativer als auch ein qualitativer Ausblick erarbeitet. 2015 wird ein Umsatzwachstum von 3,5 Prozent erwartet; 2016 und 2017 wird das Wachstum mit jeweils 2-3 Prozent eingeschätzt. Für die Sendungsmenge wird für 2015 ein Wachstum von 4 Prozent prognostiziert, während sich 2016 und 2017 das Wachstum voraussichtlich auf ca. 3 Prozent verringern wird.

Neben der zentralen Rolle des E-Commerce beeinflussen zahlreiche weitere Faktoren die Marktentwicklung. **Empfangskunden** werden für die KEP-Logistik eine hohe Bedeutung bekommen, sowohl für die Wahl des Dienstleisters als auch die Auswahl der Services. Im Fokus der Kundenbedürfnisse steht dabei der Convenience-Gedanke. Eine komfortable Bestellung, Zahlung, Kommunikation und wunschgemäße Lieferung werden zunehmend zur Selbstverständlichkeit. Insbesondere bei taggleichen Lieferungen können **Kurierdienste** von dieser Entwicklung profitieren.

Erhebliche Wachstumspotenziale von **Paketdiensten** sind weiterhin vorhanden, die Entwicklung wird in den kommenden Jahren jedoch durch die Verlagerung von Wachstumsschwerpunkten des E-Commerce hin zu großen und schweren Gütern sowie Lebensmitteln und weiteren nicht systemkompatiblen Anforderungen gedämpft. Auch die weiter anhaltende Substitution von Medieninhalten, wie Bücher, Musik und Filme, wird sich dämpfend bemerkbar machen. Gleichzeitig gehen Versender zunehmend dazu über, besonderes leichtgewichtige und kleine Artikel, wie bspw. Kabel oder Handyschalen, als kostengünstige Brief- oder Warensendung zu verschicken.

Summary (engl.)

Given the fundamental structural transformation of the postal markets, the Federal Network Agency commissioned MRU and the Institute for Applied Logistics IAL at the University for Applied Sciences Würzburg-Schweinfurt with compiling the study 'Market Survey and Development Trends of Courier, Express and Parcel Services 2015' in April 2015. Apart from comprehensive desk research and the collection of primary data, MRU's data base was used. These market data are based on a consistent market segmentation and methodology since 1995. Due to the coherent way the data was collected, the continuous market segmentation and the consistent criteria of demarcation ensure a high level of comparability of the figures over the years.

Total revenues in the CEP market amounted to 19.3bn euros in 2014, up 4 percent from the previous year. Thus, growth in the CEP market was also higher than Germany's GDP growth rate. With a turnover share of 46 percent (9bn euros), the parcel segment was the CEP market's biggest segment followed by the express market, with a share of 34 percent (6.6bn euros), and the courier market with 20 percent (3.8bn euros).

In 2014, CEP volumes reached nearly 2.7bn shipments (up 4.9% from 2013). Around 2.2bn of these shipments were handled by parcel services (81%), while express services handled 270m shipments (10%) and courier companies delivered 232m shipments (9%). The fact that parcel services nowadays handle shipments weighing up to 31.5kg, or even 70kg, was taken into account. On the one hand, express and courier services handle even heavier shipments, but also small ones like documents that could be defined as letters according to the regulatory scheme. In the 'letter mail weighing over 1,000 grams' segment, around 41m items were handled in 2014 (-0.5% compared to 2013).

The volume of distributed press items amounted to around 12.8bn items in 2014, representing a decline of almost four percent from the previous year.

By now, high quality services are available in all segments of the CEP market. In the parcel market, which is heavily characterised by retail customer business, delivery times range between 24 and 72 hours. A huge majority of these shipments is delivered to the addressees within 24 hours.

With 58,220 drop-off and 44,880 collection points customers had considerably more access points at their disposal than in 1995 (16,791 post offices of Deutsche Post AG). Thus, the network has become significantly denser in the long-term.

Since the first market survey in 1995, the combined revenues in the CEP market increased by 158 percent to over 19.3bn euros, while volumes grew by 92 percent to nearly 2.7bn shipments. The segments in the CEP market showed different developments over time.

While the development in the courier market was marked by rising Internet penetration rates and a strong electronic substitution of mail items and document consignments, the

express segment that is predominantly marked by B2B shipments was heavily influenced by the respective economic situation and especially the export development.

The development of the parcel business has already been strongly influenced by the growing e-commerce since the mid-nineties. By now, over 50 percent of the shipments handled in the parcel market are attributable to the B2C business.

The high importance of e-commerce and online shopping by private customers has a considerable impact upon the structure and development of the CEP market. The expectations of online shoppers regarding different, flexible and short-term changeable delivery locations, days and times are growing and require additional efforts by CEP providers on the last mile. Therefore, the structure of the B2C parcel volume was analysed in greater depth in this study for the first time. Based on a representative poll among online shoppers, the regional distribution of the B2C shipment volume and the regional distribution of the respective shipment volumes in 21 different commodities could be shown.

However, convenience goods or online orders of heavy and bulky goods, like furniture, pose new operating challenges to CEP providers and accelerate the establishment of new process chains; for instance for the temperature-controlled delivery of chilled or frozen goods.

Besides the traditional CEP business, a market of CEP affine services, which are related to CEP services in a technical, organisational or processual way, emerged over the last years. This business has seen a strong upward trend in recent years, especially due to the growth of B2C e-commerce. Therefore, the available services and solutions in Germany in this market have been described in this study for the first time. An overview of the most relevant best-practice solutions by foreign providers was added. These services can be offered by CEP providers, but also by companies from other industries, which usually don't offer transportation services themselves, but only act as intermediaries or brokers in this case. Apart from a few exceptions, these new service providers offer solutions to local or regional customers. These solutions range from integrated delivery concepts of regional retailers and online based shopping and service providers, to carrier agnostic solutions.

The upward trend in the market is also evident from the risen labour force in the industry. The workforce in the market increased from 170,000 in 1996 to around 202,000 in 2014. In this study, several new approaches were pursued to determine the actual size of the labour force.

A qualitative and quantitative forecast was developed for the next years. For 2015, a revenue growth of 3.5 percent is expected, while a growth of two to three percent is expected for 2016 and 2017. According to the forecast, shipments volumes will climb by four percent in 2015, while the growth rate is expected to decrease to about three percent in 2016 and 2017.

Besides the key role of e-commerce, numerous other factors affect the market development. **Parcel recipients** will gain a higher importance for CEP logistics as they

increasingly choose their service providers and the service itself. At the same time, customer requirements are focusing on convenience. A convenient order placement, payment, communication and a delivery according to the customer's wishes are increasingly becoming a matter of course. Especially in the same-day delivery business, **courier services** can benefit from this trend.

However, there is still a considerable growth potential for **parcel services**, but the growth will be curbed by a shift in growth areas to bulky and heavy goods, groceries and other customer requirements that cannot be fulfilled with the highly standardised systems of parcel services. Additionally, the ongoing substitution of media content like books, music and movies will have a noticeable dampening effect on the growth prospects. At the same time, shippers increasingly post especially small and lightweight goods like cables or mobile cases in the more economical large envelopes or as special merchandise consignments ("Warensendung").

I. Einleitung

Hintergrund

Angesichts des tiefgreifenden strukturellen Wandels der Postmärkte hat die Bundesnetzagentur die MRU und das Institut für angewandte Logistik IAL der Hochschule Würzburg-Schweinfurt FHWS im April 2015 mit der Ausarbeitung der Studie „Marktuntersuchung und Entwicklungstrends von Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen 2015“ beauftragt.

Die Untersuchung knüpft an die seit 1995 regelmäßig von der MRU durchgeführten Marktanalysen und andere, im Auftrage der Regulierungsbehörde durchgeführte Erhebungen zu den nicht lizenzpflichtigen Postdienstleistungen, an.

Neben einer Aktualisierung der für die Marktbewertung erforderlichen Daten, wie Umsatz, Sendungsmengen und Zahl der Erwerbstätigen, wurde erstmalig eine Analyse der für die Entwicklung des deutschen Marktes relevanten qualitativen Treiber und Faktoren in die Untersuchung einbezogen. Dabei räumt die Untersuchung der durch den E-Commerce initiierten Veränderungen im KEP-Markt breiten Raum ein.

Die im Zuge des umfangreichen Desk Research erhobenen Angaben wurden durch eine empirische Unternehmensbefragung sowie Expertengespräche ergänzt.

Methodik

Fehlende normative Vorgaben erschweren grundsätzlich Untersuchungen zur quantitativen Entwicklung des sogenannten KEP-Marktes. Die Begriffe Kurier-, Express- bzw. Paketdienst sind rechtlich nicht definiert, sodass keine allgemeingültigen Marktabgrenzungen getroffen werden können. Daher muss bei der Festlegung der Marktsegmentierung auf das Verkehrsverständnis bzw. vergleichbare und übliche Marktabgrenzungskriterien zurückgegriffen werden.

In der vorliegenden Untersuchung wurde hier seit 1995 konsistent eine einheitliche Segmentierung und Methodik angewandt. Durch die einheitliche Datenerfassung in Verbindung mit der durchgängigen Definition der Segmente sowie konstanten Abgrenzungskriterien ist ein hohes Maß an Vergleichbarkeit der Aussagen im Zeitverlauf gewährleistet.

Eventuelle Abweichungen zu anderen Marktstudien in Bezug auf die festgestellte Marktgröße resultieren in der Regel aus einer unterschiedlichen Definition bzw. Abgrenzung

einzelner Marktsegmente (vgl. hierzu Anhang I). Darüber hinaus wird bei der vorliegenden Studie eine volkswirtschaftliche Betrachtungsweise mit Wertschöpfungsansatz verfolgt¹.

Methodisch kamen im Verlauf der Studie die folgenden Verfahren zum Einsatz:

- Desk Research (Sekundäranalyse)
- Schriftliche Befragungen
- Experteninterviews

Im Rahmen des Desk Research werden eine umfassende Erhebung der Datenbasis und eine systematische Auswertung des erhobenen Informationsmaterials vorgenommen. Hierzu werden alle online und offline verfügbaren einschlägigen Fachinformationen, wie Datenbanken, Fachzeitschriften, Geschäftsberichte, Handelsregisterauszüge, einschlägige Marktuntersuchungen und Studien etc. analysiert und systematisch ausgewertet.

Zeitgleich mit dem Desk Research erfolgt die umfassende Auswertung des MRU Datenarchivs, in dem seit 1995 weltweit Studien, Presseberichte, offizielle Branchen- und Unternehmenskennzahlen sowie Daten aus diversen anderen Quellen zusammengetragen werden.

Dem Aspekt der Qualität der Daten kommt beim Desk Research eine besondere Rolle zu, da die Güte der recherchierten Quellen erheblichen Qualitätsschwankungen unterliegen kann. Eine gleichbleibend hohe Qualität wird wie folgt sichergestellt:

- Grundsätzliche Beachtung der Richtlinien des Berufsverbandes Deutscher Markt- und Sozialforscher e. V. (BVM) sowie des Arbeitskreises Deutscher Markt- und Sozialforschungsinstitute e. V. (ADM).
- Überprüfung der erhobenen Informationen durch Recherche einer zweiten Quelle.
- Nochmalige Kontrolle der wesentlichen erhobenen Informationen nach dem 4-Augen Prinzip durch weitere Mitarbeiter des Projektteams

Auftragsgemäß wurden des Weiteren im Rahmen der Befragung die größten Anbieter des Marktes (Kurier-, Express-, Paketdienstleister) schriftlich befragt².

Ergänzend wurden Experteninterviews sowohl telefonisch als auch persönlich mit verantwortlichen Mitarbeitern großer Unternehmen sowie Verbandsvertretern und Branchenexperten geführt.

¹ So wurden die Umsätze von für KEP-Dienste tätigen Subunternehmern anteilig in die Untersuchung einbezogen, sofern ihre Dienstleistungen als eigenständige Wertschöpfung identifizierbar sind. Die Umsätze der ausschließlich und exklusiv für große Dienstleister, z. B. Paketdienste, tätigen Subunternehmer wurden dagegen nicht einbezogen.

² Diese Unternehmen repräsentieren mehr als 80 Prozent des Gesamtmarktes.

Definition und Abgrenzung des Marktes

Untersuchungsgegenstand ist die Beförderung von Kurier-, Express-, und Paketsendungen im deutschen Markt. In die Untersuchung werden auch Briefe und Dokumentensendungen über 1.000 Gramm einbezogen. Zusätzlich soll auch die Entwicklung von Umsatz und Stückzahlen in der Distribution von adressierten Zeitungen und Zeitschriften erhoben werden.

Die Abgrenzung des Marktes gestaltet sich vor allem aufgrund der hohen Dynamik der Marktentwicklung, sowohl auf der Unternehmens- als auch auf der Produktseite, als sehr komplex.

Um die Kontinuität zu den bisher durchgeführten Studien zu gewährleisten, wurde der KEP-Markt im Rahmen der aktuellen Untersuchung in die Segmente

- Kurierdienste
- Expressdienste
- Paketdienste

gegliedert³.

Mit dieser definitorischen Festlegung können sowohl die langfristige Entwicklung des gesamten Marktes sowie der einzelnen Segmente untereinander aufgezeigt und Vergleiche ermöglicht werden. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung des Umsatzes und der Sendungsvolumina in den verschiedenen Segmenten.

Aufgrund des hohen Konzentrationsgrades in den Teilmärkten Paket und Express bietet sich zur Ermittlung der Marktgröße die Aufspaltung einerseits in die führenden Unternehmen, andererseits den Restmarkt an.

Vorherige Studien und Erhebungen zeigen, dass die 30 größten Unternehmen auch den überwiegenden Teil des Marktumsatzes erwirtschaften. Dieser Teil des Marktgeschehens ist deutlich transparenter als die Aktivitäten im Restmarkt. So gibt es etwa durch Veröffentlichungen der Unternehmen, wie Geschäftsberichte, Präsentationen oder Pressemitteilungen, Informationen über Strategie und Organisation der großen Anbieter.

Insbesondere für die kleinen Unternehmen in diesem „Restmarkt“, die oftmals als Einmannunternehmen auftreten, sind wesentlich weniger Informationen verfügbar. Untersuchungen aus der Vergangenheit haben in der Regel Teilaspekte des Restmarktes behandelt.

³ Die Abkürzung KEP hat sich seit Beginn der 90er-Jahre als Sammelbegriff für die Serviceangebote der Kurier-, Express- und Paketdienste eingebürgert. Im Zusammenhang mit der Liberalisierung der Postdienste wurde es zunehmend üblich, diesen Begriff auf die verschiedenen Serviceangebote des Briefpostmarktes auszuweiten; für diese Services steht dann das P (Postdienste) im Begriff KEP.

K – Kurierdienste

Charakteristisch für Kurierdienste sind die permanente persönliche Begleitung der Sendungen und die damit verbundene Möglichkeit des Kuriers, jederzeit auf die Sendung zuzugreifen, um Dispositionen zu treffen. Dies ist das entscheidende Merkmal zur Abgrenzung dieser Serviceart gegenüber den Express- und Paketdiensten.

Die Person des Kuriers fungiert in diesem Segment als Namensgeber. Das englischsprachige Pendant dieses Segments ist „messenger services“.

Typisch für dieses Segment ist die große Zahl der Einzelunternehmer sowie Vermittlungszentralen, die Aufträge an die angeschlossenen, i. d. R. selbstständigen Unternehmer weitervermitteln.

E – Expressdienste

Kennzeichnendes Merkmal der Expressdienste ist die feste, i. d. R. garantierte Laufzeit der Transporte. Zudem wird häufig neben der garantierten maximalen Laufzeit auch ein fester Liefertermin angeboten.

Das Spektrum der in diesem Segment tätigen Anbieter reicht vom typischen Overnighdienst bis hin zur klassischen Spedition, insbesondere des Stückgutmarktes, die ebenfalls eine garantierte Laufzeit von 24 Stunden für ihre Transporte anbietet.

Die Beförderung von Sendungen im Expresssegment erfolgt im Unterschied zu Kurierdiensten nicht direkt exklusiv und persönlich, sondern über Umschlagzentren bzw. -punkte. Die Beförderung erfolgt innerhalb eigener Netzwerke der Dienstleister, die zum Teil die ganze Welt umspannen können.

P – Paketdienste

Signifikante Merkmale der Paketdienste sind die aus dem Transportsystem heraus zu erwartenden Lieferzeiten sowie im Vergleich zu den sonstigen Expressdiensten die Beschränkung der zum Transport übernommenen Sendungen in Größe und Gewicht (in der Regel 31,5 bzw. 70 Kilogramm). In Deutschland wird dieser Markt durch fünf Anbieter geprägt.

Eine trennscharfe Segmentierung des KEP-Marktes wird dadurch erschwert, dass die Begriffe rechtlich nicht definiert sind. Letztlich bleibt es den Anbietern selbst überlassen, wie sie ihr Unternehmen benennen. So bezeichnen sich viele typische Expressdienste als „Kurier“. Gleichzeitig gibt es Kurierdienste, die das Wort „Express“ im Namen tragen. So bietet die IN TIME Express Logistik GmbH ihren Kunden vor allem den Transport von eiligen Ersatzteilen per Direktfahrt an⁴. Auch das in Neuenstein ansässige Unternehmen Der Kurier, ein Tochterunternehmen von GLS, bietet vor allem Expressservices an⁵.

In Bezug auf die Definition des Segments „Briefsendungen über 1.000 g“ ist festzustellen, dass sich diese so nicht im Markt wiederfindet. Dem Postgesetz zufolge besteht für die Beförderung von Briefen mit einem Gewicht bis zu 1.000 g Lizenzpflicht. Für höhergewichtige Briefsendungen dagegen nicht. So ist das von der Deutschen Post eingeführte Produkt „Infopost schwer“ – heutzutage „DHL Infopost“ –, das speziell für Kataloge, Bücher, Broschüren oder Presseerzeugnisse mit einem Gewicht von mehr als 1 kg eingeführt wurde, nach Auffassung der Bundesnetzagentur (ehemals RegTP) kein Briefprodukt, sondern eine mit der „Beförderung adressierter Packstücke (Pakete) weitgehend identische Dienstleistung, die dem Markt für die Beförderung gewerblicher Standardpakete zugeordnet werden kann“⁶.

So werden durch Kurier-, Express- und Paketdienste regelmäßig „Briefsendungen über 1.000 g“ befördert – wenn, dann jedoch als Dokumente- oder Paketsendungen klassifiziert. Damit sind diese Werte in der Gesamtmarktbetrachtung enthalten, wenn auch jeweils einem anderen Segment zugeordnet⁷. Eine trennscharfe Abgrenzung des Segments „Briefsendungen über 1.000 g“ ist somit nicht gegeben.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass im Gegensatz zu anderen Untersuchungen der KEP-Markt in der vorliegenden Studie weiter gefasst wird. So definieren beispielsweise Kille/Schwemmer 2014 die KEP-Leistungen mit dem „Transport von kleinstückigen Gütern innerhalb Deutschlands, die im Wesentlichen im Gewichtsbereich unterhalb von ca. 31,5 kg liegen.“⁸ Schwerere Sendungen über 31,5 kg oder Leistungen wie Zwei-Mann-Handling oder von integrierten Verteilsystemen bspw. von Ersatzteilen werden hier explizit ausgeklammert und anderen Teilmärkten der Logistik zugeordnet.⁹

Aus den vorherigen Erläuterungen wird auch ersichtlich, warum die Abgrenzung neben der Wahrung der Kontinuität hinsichtlich der erhobenen Daten seit 1995 wie oben erläutert angepasst wurde. So bieten KEP-Unternehmen mittlerweile keine isolierten Leistungen an,

⁴ Vgl. Produktportfolio unter <http://www.intime.de/de/kurierdienst.html>, abgerufen am 08.07.2015.

⁵ Vgl. Produktportfolio unter <http://www.derkurier.de/leistungen/deutschlandweit>, abgerufen am 08.07.2015.

⁶ RegTP, Beschlusskammer 5, Beschluss v. 16.8.2000 BK 5d-99/014/1n.

⁷ So hat bspw. der Hermes Paketdienst das auf die Zustellung von Katalogen spezialisierte Jointventure primeMail 2011 vom Markt genommen. Seither werden solche Sendungen über das Netzwerk des Paketdienstes – bzw. seit Anfang 2013 im Rahmen einer Kooperation mit TNT Post Deutschland – ausgeliefert.

⁸ Kille/Schwemmer, Die Top 100 der Logistik, 2014, S. 141.

⁹ Schwerere Sendungen werden dem Stückgut zugeordnet, Zwei-Mann-Handling den „Stückgut-Netzwerktransporten & Mehrwertdienstleistungen für spezielle Güter“ und die Ersatzteildistribution der industriellen Kontraktlogistik (siehe jeweils Ebd.).

die sich nur an Gewichtsgrenzen und der Kernleistung orientieren, um sich vom Wettbewerb zu differenzieren und den Kundenwünschen bzw. -anforderungen zu entsprechen. Gerade mit dem E-Commerce-Boom gelangen immer mehr und vormals versandhandelsuntypische Güter in die Systeme (bspw. Weiße Ware, Baumarktsortimente, Möbel etc.), die ein KEP-Unternehmen insbesondere auch im Rahmen des wachsenden E-Commerce-Geschäfts befördert.

II. Quantitative Entwicklung des KEP-Marktes

a. Darstellung des Gesamtmarktes inkl. Briefe/Dokumente über 1.000 g

Der wirtschaftlich-technologische Strukturwandel und der Wandel der Güterstruktur führte seit den 60er-Jahren zu einem Anstieg der hochwertigen, eilbedürftigen und in kleinen Sendungsgrößen anfallenden Güter¹⁰. Damit einher entwickelte sich Mitte der 70er-Jahre des vergangenen Jahrtausends zunehmend die Nachfrage nach der zeitgenauen, flächendeckenden Bereitstellung von eiligen Kleinsendungen. In Verbindung mit der zunehmenden Präsenz von Kurier-, Express- und Paketdiensten entstand eine erkennbare Bewegung hin zum eigenständigen Segment im Transportmarkt. Ausgangspunkt war, dass bereits Mitte der 70er-Jahre privatwirtschaftliche Paketdienste, wie UPS und DPD, damit begonnen hatten, ihre Serviceleistungen anzubieten.

Diese zuerst in den USA etablierte Dienstleistung der privaten Paketdienste wurde in den Siebzigerjahren des vorigen Jahrhunderts auch in Deutschland eingeführt. Der DPD – damals stand das Kürzel noch für „Deutscher Paket Dienst“ – und United Parcel Service (UPS) boten ab 1976 bzw. 1978 einen flächendeckenden Service an¹¹. Nahezu zeitgleich mit dem DPD wurden auch die ersten Niederlassungen der großen internationalen Expressdienste, wie DHL, TNT und Federal Express in der Bundesrepublik eröffnet¹².

Und auch im Bereich der Kurierdienste war bereits seit den 70er-Jahren die Entwicklung hin zu einem eigenständigen Servicesegment erkennbar.

So entwickelte sich das Geschäft vor allem im Stadtbereich zügig. Insbesondere die 1979 in Hamburg gegründete Der Kurier GmbH machte sich daran, das Stadtkuriergeschäft in größerem Stil zu etablieren. Das Konzept, die Fahrer nicht fest anzustellen, sondern als Selbstständige zu beschäftigen, etablierte sich schnell und hat bis in die Gegenwart überlebt. Mitte der 90er-Jahre war Der Kurier mit rund 500 Fahrern einer der größten Stadtkurierdienste in Europa.

Aufgrund der in weiten Teilen der Wirtschaft entstehenden Nachfrage nach zeitgenauen Lieferungen entwickelten mittelständische Anbieter Mitte der 80er-Jahre dann eine weitere Dienstleistung, die in kürzester Zeit zu einem unverzichtbaren Service in der Medien- und Werbelandschaft wurde: die Beförderung von Sendungen über Nacht - auch Overnight Service genannt.

¹⁰ Vgl. Kurier-, Express, Paketdienste und Stadtlogistik, Huss Verlag 2000.

¹¹ German Parcel, ein weiterer Spediteur-Verbund für Pakete, wurde 1988 gegründet.

¹² DHL begann 1979 einen eigenen Paketservice in Europa anzubieten. Der Dokumentenservice wurde bereits 1974 auf Europa ausgeweitet (http://www.dpdhl.com/de/ueber_uns/geschichte/geschichte_ohne_flash.html). TNT startete 1969 in Europa während FedEx Anfang der Achtzigerjahre sein Geschäft auf Europa ausweitete (http://www.tnt.com/express/de_at/site/home/about_us/history.html und <http://www.fedex.com/de/about/story.html>); abgerufen am 05.11.2014.

Dagegen hatte es bis zum Ende der 80er-Jahre nur vergleichsweise wenige Veränderungen bei der Post gegeben. Erst im Zuge der Postreform I (1989) wurde ein grundlegender Reformprozess angeschoben, der 1995, im Zuge der Postreform II, zur Umwandlung der drei Unternehmen der Deutschen Bundespost in eigenständige Aktiengesellschaften führte. Dadurch wurde die Postsparte der ehemaligen Deutschen Bundespost zur Deutschen Post. Vom 1. Juli 1995 an offerierte die Post einen mit den privaten Anbietern vergleichbaren Service und begann damit, Pakete in der Regel bundesweit innerhalb eines Werktages zuzustellen.

Seit Beginn der 90er-Jahre hatte sich die Abkürzung „KEP“ als Sammelbegriff für die Serviceangebote der Kurier-, Express- und Paketdienste eingebürgert. Im Zusammenhang mit der Liberalisierung des Postmarktes wurde es dann auch üblich, die neuen, im Wettbewerb stehenden Serviceangebote des Postmarktes ebenfalls unter dem Begriff KEP zu subsumieren.

Das Bild des heutigen Marktes ist von einer Vielfalt an Produkten und Services mit unterschiedlichsten Spezifika gekennzeichnet. Während dem Postgesetz zufolge beispielsweise Pakete bis 20 kg Gegenstand des Universaldienstes sind, befördern die Paketdienste heutzutage Sendungen bis 31,5 kg bzw. sogar bis 70 kg. Express- und Kurierdienste befördern zudem Kleinsendungen und Dokumente, die gegebenenfalls regulatorisch als Briefsendungen eingeordnet werden könnten.¹³

Dies betrifft insbesondere - wie bereits in der Einleitung dokumentiert – das Segment der „Briefsendungen über 1.000 g“. Solche Sendungen werden zweifelsohne von Kurier-, Express-, und Paketdiensten befördert, dann jedoch als Dokumenten- oder Paketsendungen bezeichnet und dem jeweiligen Segment zugeordnet.

¹³ An dieser Stelle sei auf die Marktabgrenzung im einleitenden Kapitel verwiesen.

1. Der Markt 2014

Insgesamt hatte der deutsche KEP-Markt im Jahr 2014 ein Umsatzvolumen von über 19,3 Mrd. Euro. Im Vergleich mit dem Vorjahr entspricht dies einem Anstieg von 4 Prozent.

Die Verteilung der Umsätze auf die Segment Kurier, Express stellt sich wie folgt dar:

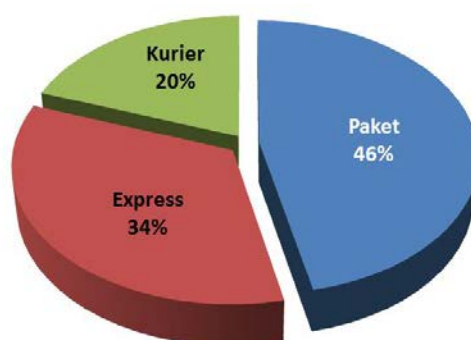


Abbildung 1: Verteilung der Umsätze im Kurier-, Express-, Paketmarkt 2014

Mit knapp 9 Mrd. Euro stellt das Paketsegment gemessen am Umsatz (46 %) den mit Abstand größten Bereich des KEP Marktes dar¹⁴. Expressdienste stehen mit knapp 6,6 Mrd. Euro für 34 Prozent der Umsätze, während das durch die Kurierdienste erbrachte Segment der Direktfahrten 20 Prozent des Marktumsatzes repräsentierte (3,8 Mrd. Euro).

Eine Quantifizierung der Umsätze für den Bereich „Briefsendungen über 1.000 g“ ist angesichts des heterogenen Preisgefüges und der ungenügenden Datenlage nicht erfolgt¹⁵. Schätzungen zufolge beträgt der Gesamtumsatz des Segments bis zu 80 Mio. Euro.

Während bei der Umsatzentwicklung des Paketsegments 2014, insbesondere aufgrund des Anstiegs im Versandhandel, im Vergleich zum Vorjahr deutliche Zuwächse (+6,7 %) zu verzeichnen waren, war der Anstieg im Expresssegment eher verhalten (+2,2 %). In diesem Zusammenhang dürfte sich das deutlich günstigere Preis-/Leistungsniveau der Paketdienste im innerdeutschen Bereich ausgewirkt haben. Der Kuriermarkt konnte 2014 durch neue Liefermodelle im B2C Geschäft und Preisanpassungen einen leichten Umsatzanstieg von 1 Prozent erreichen.

¹⁴ Anbieter, die Dienstleistungen aus unterschiedlichen Segmenten des KEP-Marktes erbringen, wurden anhand ihres Geschäftsschwerpunktes zugeordnet. Bei der DHL wurden hingegen die im Paketgeschäft bis 31,5 kg anfallenden Umsätze und Volumina dem Paketsegment zugeordnet, während die (teilweise auch höhergewichtigen) Expresssendungen und die entsprechenden Umsätze im Expresssegment berücksichtigt wurden.

¹⁵ Mittlerweile können Sendungen mit einem Gewicht von über 1.000 Gramm bei der Deutschen Post sowohl als Päckchen als auch als Maxibrief deklariert werden. Beim Paketdienst Hermes wiederum erfolgt die Preisberechnung bspw. anhand der Größe des Transportstücks. Und verschiedene Briefdienstleister speisen solche Sendungen vielfach in das Netzwerk der DP DHL ein, wo sie dann als DHL Produkt ausgeliefert werden. Insofern sind Teilmengen in anderen Marktsegmente, z. B. im Paketmarkt, und damit in der Gesamtmarktbetrachtung des Marktes grundsätzlich enthalten, wenn auch einem anderen Segment zugeordnet.

Das Sendungsaufkommen im Segment „Briefsendungen über 1.000 g“ hat sich im Vorjahresvergleich rückläufig entwickelt. Auf der Basis der im Rahmen der Primärerhebung ermittelten Werte – unter Fortschreibung der Marktentwicklung seit 2010 – kann das in 2014 beförderte Volumen mit rund 41 Mio. Sendungen eingeschätzt werden. Erneut sei darauf hingewiesen, dass Teilmengen in anderen Marktsegmenten, z. B. im Paketmarkt, und damit in der Gesamtmarktbetrachtung des Marktes, grundsätzlich enthalten sind.

Grundsätzlich können in diesem Segment zwei gegenläufige Entwicklungen festgestellt werden. Zum einen kann ein deutlicher Rückgang im Aufkommen der traditionellen Ganzjahres-Versandhandelskataloge¹⁶ festgestellt werden. Außerdem steht zu vermuten, dass umfangreiche schriftliche Schriffsätze (mit einem Gewicht von mehr als 1.000 g) zunehmend elektronisch versendet werden.

Insgesamt wurden im deutschen KEP-Markt im Jahr 2014 über 2,66 Mrd. Sendungen (+4,9 %) befördert. Wesentlich getragen wurde die Entwicklung durch das Paketsegment, das einen deutlich größeren Anteil am Gesamtmarkt hat, als dies bei den Umsätzen der Fall ist.

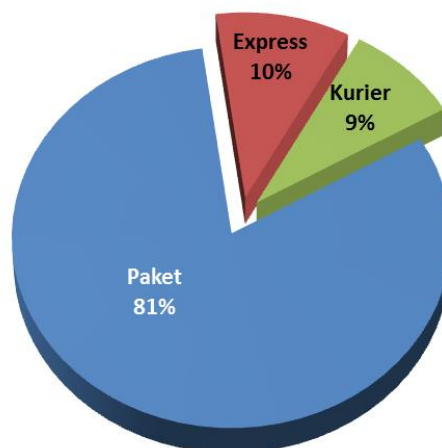


Abbildung 2: Verteilung der Sendungen im Kurier-, Express-, Paketmarkt 2014

Mit über 2 Mrd. Sendungen (+5,9 %) in 2014 hatte das Paketsegment einen Anteil von 81 Prozent am gesamten KEP-Markt¹⁷. Die Segmente Express (270 Mio. Sendungen, +1,5 %) und Kurier (232 Mio. Sendungen, +0,5 %) repräsentieren jeweils 10 bzw. 9 Prozent des Marktes.

¹⁶ Im Zuge einer intensivierte Ausrichtung auf das Onlinegeschäft kündigte Otto bspw. gegenüber dem Hamburger Abendblatt an, den umfangreichen Ganzjahreskatalog komplett einzustellen Vgl. <http://www.abendblatt.de/hamburg/article117045751/Otto-will-seinen-Hauptkatalog-abschaffen.html>; abgerufen am 1.7.2015. Gleichzeitig liegen die nach wie vor vergleichsweise auflagenstarken Spezialkataloge in der Regel unterhalb der Grenze von 1.000 Gramm.

¹⁷ Im Rahmen des dynamisch wachsenden E-Commerce gehen Versender zunehmend dazu über, besonderes leichtgewichtige und kleine Artikel, wie bspw. Kabel oder Handyschalen, als Brief- oder Warensendung kostengünstiger als per Paket zu verschicken. Diese Sendungen fallen in das Briefsegment und sind daher nicht Gegenstand dieser Studie.

Entwicklung 2010 bis 2013

Im Vergleich der Entwicklungen der letzten Jahre zeigt sich, dass insbesondere die Nachfrage der Privatkunden das Wachstum des Paketmarktes antrieb und somit dessen Rolle als Wachstumsträger des deutschen KEP-Marktes etablierte. So stieg der Umsatz in diesem Segment von 7,1 Mrd. 2010 auf knapp 8,4 Mrd. 2013 an. Dabei handelte es sich allerdings nicht um eine homogene Entwicklung. So schwankten die Zuwachsraten in den Jahren von 2010 bis 2013 zwischen 4,7 Prozent und 7,6 Prozent.

Demgegenüber waren sowohl der Express- als auch der Kuriermarkt stark durch das mit dem allgemeinen Wirtschaftswachstum korrelierende Ausgabeverhalten der B2B Kundschaft sowie das sich insbesondere auf das Expressgeschäft auswirkende Exportwachstum gekennzeichnet¹⁸. So schwankte das jährliche Umsatzwachstum im Expressmarkt zwischen 1,5 und 3,2 Prozent, während die Kurierbranche in den Jahren 2012 und 2013 sogar leichte Rückgänge (-0,7 % bzw. -2,2 %) auf 3,8 bzw. 3,7 Mrd. Euro zu verzeichnen hatte.

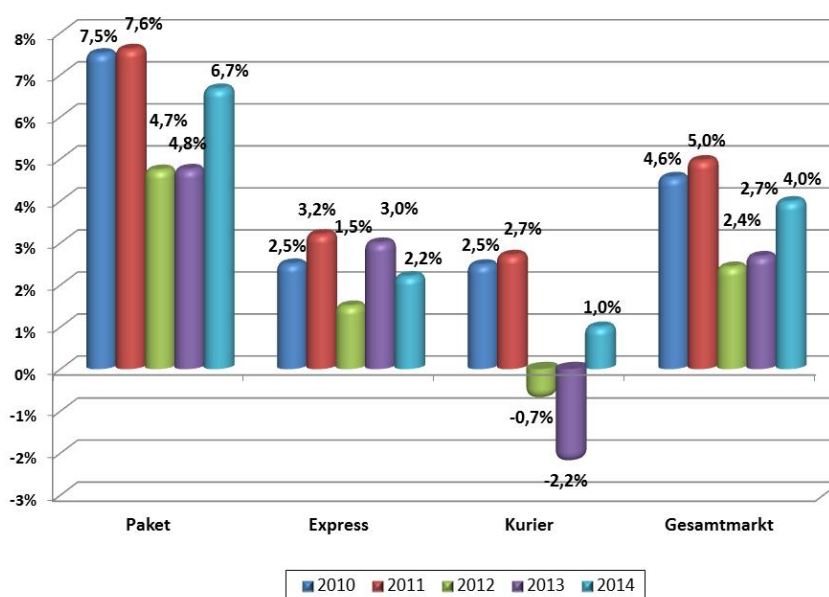


Abbildung 3: Umsatzsteigerungsraten nach Segment 2010 bis 2014

Die nach der Wirtschaftskrise einsetzende Erholung in den Jahren 2010 und 2011 hatte neben dem positiven Effekt auf den Expressmarkt auch ein Wachstum auf dem seit Jahren von elektronischer Substitution und einem tiefgreifenden Strukturwandel geprägten Kuriermarkt zur Folge. So konnte das Kuriersegment 2010 und 2011 bei steigenden Volumina wieder leichte Umsatzzuwächse erreichen.

¹⁸ Vgl. Der Wert der exportierten Güter stieg von 2010 bis 2014 um 22,3 Prozent. Dies entspricht einer CAGR von 5,2 Prozent im selben Zeitraum. Vgl. Destatis Außenhandel und Dienstleistungen der Bundesrepublik Deutschland mit dem Ausland, Integrierte Daten für den Berichtszeitraum 2010 bis 2014; https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/AussenhandelDienstleistungsverkehr5519001147005.xlsx?__blob=publicationFile; abgerufen am 27.07.2015.

Die vorstehende Grafik könnte den Eindruck einer insgesamt negativen Tendenz erwecken. Insofern ist es angebracht, darauf hinzuweisen, dass sich im Betrachtungszeitraum 2010 bis 2013 lediglich verschiedene Zuwachsraten degressiv entwickelten. Der Markt insgesamt sowie das Express- und Paketsegment entwickelten sich positiv.

Die nachfolgende Grafik zeigt außerdem deutlich, dass 2014 sowohl im Kurier- als auch im Paketsegment (und damit auch wieder im Gesamtmarkt) ein Anstieg der Zuwachsraten bei Umsätzen festzustellen war.

Offensichtlich anders verlief dagegen die Entwicklung der Volumina. Während im Gesamtmarkt 2011 – insbesondere aufgrund des starken Anstiegs bei Paketsendungen – ein deutliches Plus zu verzeichnen war, verlief die Sendungsentwicklung im Expressbereich deutlich weniger volatil als die der Umsätze.

Deutlich erkennbar ist auch eine in 2012 und 2013 rückläufige Entwicklung der Sendungszahlen im Kuriersegment.

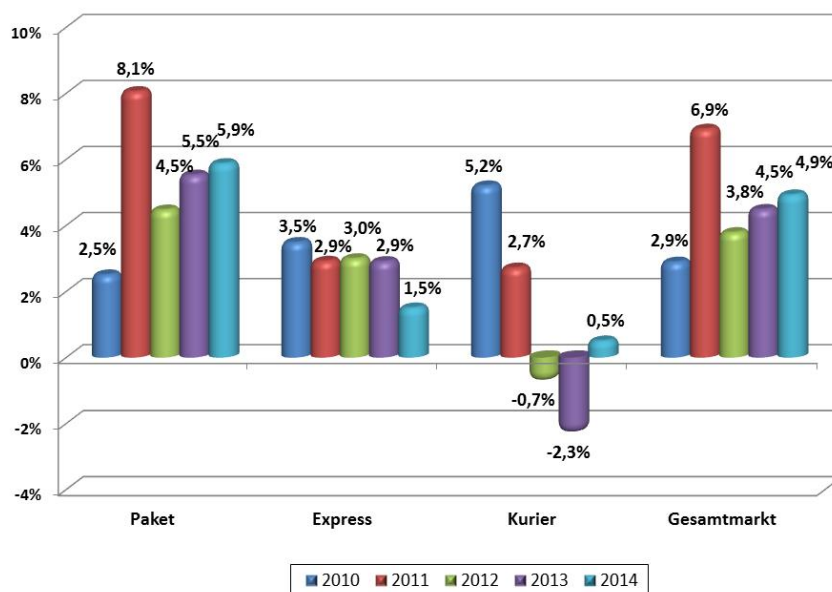


Abbildung 4: Sendungssteigerungsraten nach Segment 2010 bis 2013

Ein Vergleich der Sendungs- und Umsatzentwicklung im Zeitraum 2010 bis 2013 lässt zudem deutliche Unterschiede in der Preisentwicklung erkennen. Insbesondere ab 2012 wird im Expressgeschäft erkennbar, dass Sendungszuwächse mit Preiszugeständnissen einhergingen.

So fiel der Umsatz pro Sendung im Expresssegment im Zeitraum 2010 bis 2013 um ein Prozent, während der Umsatz pro Sendung Kurierbereich stagnierte, was unter anderem durch den Strukturwandel dieses Segments, der neben der elektronischen Substitution von einer Verlagerung von klassischen Stadtkurierdienstleistungen hin zu Direktfahrten gekennzeichnet ist, ausgelöst wurde.

Im Rahmen der Wirtschaftskrise war auch im Kuriersegment eine Absenkung des Preisniveaus zu beobachten. Seit 2012 hingegen ist eine durch die zunehmenden Direktfahrten ausgelöste leichte Steigerung des Umsatzes pro Sendung feststellbar¹⁹.

Die Erholung nach der Wirtschaftskrise 2009 führte auch bei der Volumenentwicklung des Kurier- und Expresssegments zu einem Aufwärtstrend, infolgedessen die Sendungsvolumina insbesondere 2010 stark anstiegen. So wuchs die Sendungsmenge im Expressbereich 2010 gegenüber dem Vorjahr um 3,5 Prozent, während das Volumen im Kuriersegment um 5,2 Prozent anstieg. In den Jahren 2012 und 2013 war im Kurierbereich ein Sendungsrückgang um knapp 1 Prozent bzw. über 2 Prozent zu verzeichnen. Gleichzeitig konnte der Expressbereich weiter von der stabilen wirtschaftlichen Entwicklung sowie dem Exportwachstum profitieren und entwickelte sich mit 3 bzw. 2,9 Prozent positiv²⁰.

¹⁹ Berechnungen der MRU GmbH basierend auf Experteninterviews und Geschäftsberichten.

2. Kurzanalyse der Beförderung von Presseerzeugnissen

Die relevanten Vertriebswege für die physische Distribution von Presseerzeugnissen in Deutschland sind:

- der Nationalvertrieb (Vertriebsdienstleister für einen Verlag)
- das Presse-Grosso
- Einzelhandel
- Abonnementverkauf, Abonnementzeitung und
- Lesezirkel

Die Distribution dieser fünf Vertriebswege lässt sich grundsätzlich in drei Kategorien unterteilen:

- Ein großer Teil des Sendungsaufkommens wird insbesondere im Nationalvertrieb als sogenannte **Eigenzustellung** befördert. Dabei werden – nahezu ausnahmslos abonnierte - Zeitungen von den Verlagen mit eigenen Zustellnetzen an Haushalte und Firmen ausgeliefert. Auf die Volumina der Eigenzustellung wird im Rahmen dieser Untersuchung nicht näher eingegangen.
- Nur etwa 15 Prozent des gesamten Sendungsaufkommens werden als sogenannte **Fremdzustellung** befördert. Dieses Volumen umfasst insbesondere Zeitschriftenabonnements, die nicht über verlagseigene Verteilstrukturen, sondern i. d. R. durch Postdienstleister ausgeliefert werden.
- Das Sendungsvolumen des **Presse-Grosso** wird in der Regel **durch Speditionen** von den Druckorten zu den Grossisten geliefert. Volumenrückgänge in diesem Bereich können auf absehbare Zeit kompensiert werden.

Basierend auf den Angaben der im Pressebereich tätigen Verbände²¹ belief sich das Volumen²² der Presseerzeugnisse 2014 insgesamt auf ca. 12,8 Mrd. Sendungen²³. Im Vorjahresvergleich entspricht dies einem Rückgang von knapp 4 Prozent²⁴.

²¹ Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger, Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern.

²² Unter Volumen wird an dieser Stelle das in einem Jahr distribuierte Gesamtaufkommen verstanden. Die Auflage bezeichnet die pro Erscheinungstag gedruckte Menge.

²³ Die von der Deutsche Post kommunizierten Volumina sind deutlich höher (14,8 Mrd. Stück 2013), da sie im Gegensatz zu der vorliegenden Studie Kundenzeitschriften, Vereins- bzw. Verbandsblätter sowie Mitarbeiterzeitungen beinhalten. Hierdurch erklärt sich die Differenz von ca. 1,5 Mrd. Sendungen.

²⁴ Bestandteil der vorliegenden Untersuchung ist die Kurzanalyse der Beförderung von Presseerzeugnissen. In ältere Untersuchungen der Bundesnetzagentur zum Postmarkt werden dagegen Anzeigenblätter dem Marktsegment „Teil- und unadressierte Werbesendungen“ zugerechnet, was die Vergleichbarkeit der aktuellen Ergebnisse mit den Vorjahren einschränkt. Um eine konsistente Marktentwicklung der vergangenen 5 Jahre darzustellen zu können, wurden deshalb auf Basis der oben genannten Segmentierung ein Vergleich mit dem Jahr 2009 erstellt.

Das größte Segment stellten Tageszeitungen mit einer werktäglichen Auflage von 16,8 Mio. bzw. einem Volumenanteil von 40 Prozent dar. Hiervon werden über 12,3 Mio. jeden Werktag an Abonnenten distribuiert²⁵. Die Distribution erfolgt dabei sowohl per Eigen- als auch per Fremdzustellung.

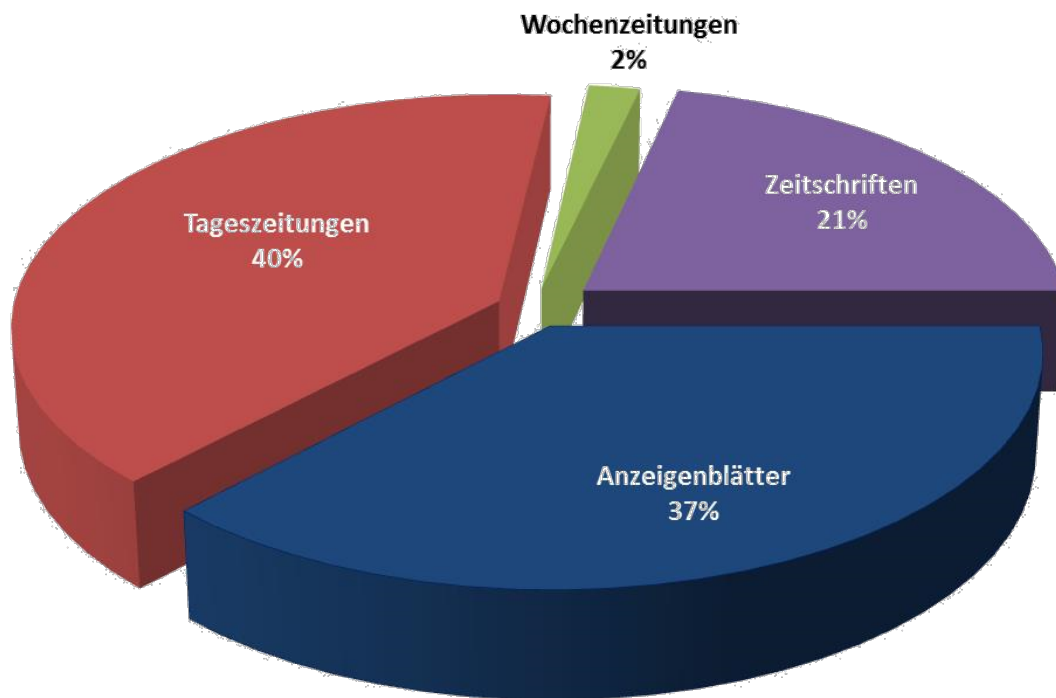


Abbildung 5: Pressevolumen nach Typ 2014²⁶

Gegenüber dem Vorjahr ist die Auflage um annähernd 380.000 bzw. 3 Prozent geschrumpft²⁷. Auch die Auflage der Wochenzeitungen, die mit einem Anteil von 2 Prozent am Volumen eine Auflage von knapp 2,7 Mio. haben, verzeichneten einen Rückgang, der mit knapp 3 Prozent allerdings niedriger ausfiel als bei den Tageszeitungen. Der Prozentsatz der an Abonnenten distribuierten Wochenzeitungen ist mit 57 Prozent im Vergleich zu Tageszeitungen, von denen annähernd 73 Prozent der Auflage an Abonnenten distribuiert werden, vergleichsweise niedrig²⁸.

²⁵ Vgl. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger, Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2015, S. 13.

²⁶ Eigendarstellung basierend auf Daten des BDVZ, VDZ und BVDA.

²⁷ Vgl. Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger, Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2014, S. 13.

²⁸ Berechnungen der MRU, basierend auf BDVZ Deutsche Zeitungen in Zahlen 2015.

Auch bei den Zeitschriften ist ein Rückgang, sowohl der Gesamtauflage als auch des an Abonnenten distribuierten Volumens, feststellbar. So fiel die Auflage der im Abonnement zugestellten Zeitschriften 2014 um 3 Prozent auf knapp 34 Mio., während die Auflage der verkauften Exemplare, inklusive E-Paper, um annähernd 5 Prozent auf 2,73 Mrd. Exemplare fiel²⁹.

Insgesamt wurden im Wege der Fremdzustellung von Zeitungen, Zeitschriften 2014 knapp 1,9 Mrd. Sendungen bei einem Umsatz von rund 830 Mio. Euro³⁰ befördert. Dies entspricht einem Rückgang des Volumens und der Umsätze um jeweils rund 8 Prozent gegenüber 2013. Der Stückpreis in der Fremdzustellung stagnierte 2014 bei 44 Cent, nachdem 2012 ein leichter Anstieg um einen Cent zu verzeichnen war. In diesem Bereich hat die Deutsche Post mit rund 1,6 Mrd. Sendungen pro Jahr die führende Position inne.

Sogenannte Anzeigenblätter, die in der Regel kostenlos verteilt werden, hatten 2014 mit 37 Prozent den zweitgrößten Anteil am Pressevolumen. Üblicherweise werden diese durch Werbung finanzierten Blätter jeweils mittwochs bzw. samstags durch Verteilorganisationen zugestellt³¹. Insgesamt existieren in diesem Bereich 1.327 Titel mit einer Auflage von 10.000 bis über 200.000 Exemplaren pro Ausgabe. Die wöchentliche Auflage beträgt insgesamt 90,2 Mio. Anzeigenblätter³². Die wöchentliche Auflage nahm in diesem Segment gegenüber dem Vorjahr um rund 3 Prozent ab. Auch die Anzahl der Titel entwickelte sich 2014 leicht rückläufig, nachdem 2013 die Anzahl der unterschiedlichen Publikationen mit 1.435 einen neuen Höchstwert erreichte.

Die Beförderung von Presseerzeugnissen im Zeitraum 2009 bis 2014 lässt einen anhaltenden Rückgang des Gesamtvolumens von jährlich durchschnittlich 1 Prozent erkennen. 2009 wurden noch über 13,4 Mrd. Sendungen in diesem Bereich distribuiert³³; 2014 waren es insgesamt 12,8 Mrd. Sendungen. Damit ist das Volumen im Zeitraum 2009 bis 2014 insgesamt um 4,8 Prozent geschrumpft³⁴.

Dieser Rückgang betraf ausschließlich das Segment der Tages- und Wochenzeitungen, wo ein signifikanter Rückgang des Volumens erkennbar war. Bei Tageszeitungen fiel das Volumen von über 6 Mrd. Exemplaren 2009 auf knapp 5,1 Mrd. 2014³⁵; dies entspricht einem Rückgang von annähernd 16 Prozent bzw. einem durchschnittlichen jährlichen Rückgang von 3,4 Prozent. Besonders stark war dabei die Abonnementsauflage betroffen. Im

²⁹ Berechnungen der MRU, basierend auf den Quartalsdaten des Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, (<http://www.pz-online.de/service/downloads-und-termine/>; abgerufen am 06.07.2015).

³⁰ Alle Werte beziehen sich ausschließlich auf Zeitungen und Zeitschriften in der Fremdzustellung. Berechnungsgrundlage war der in diesem Segment erzielte Umsatz der Deutschen Post.

³¹ Vgl. Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter, Anzeigenblätter in Deutschland: Übersicht 2015 und Marktentwicklung. S. 2.

³² Ebd. S. 3.

³³ Berechnungen der MRU GmbH basieren auf Angaben des Bund Deutscher Zeitschriftenverleger Analyse des Jahres 2009, des Bundesverbandes Deutscher Anzeigenblätter und des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger.

³⁴ MRU im Auftrag der BNetzA 2011, Marktuntersuchung auf den Märkten für nicht lizenzpflichtige Postdienstleistungen und postnahe Beförderungsdienstleistungen, S. 38.

³⁵ Berechnungen der MRU GmbH basierend auf Angaben des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger.

Zeitraum 2009 bis 2014 fiel dieses Volumen um 20 Prozent von knapp 4,7 Mrd. Stück 2009 auf etwas über 3,7 Mrd. Exemplare 2014³⁶.

Bei den Wochenzeitungen fiel die Zahl der insgesamt verbreiteten Exemplare von knapp 280 Mio. auf etwas über 240 Mio., was einem Gesamtrückgang von knapp 13 Prozent entspricht³⁷.

Demgegenüber verzeichneten Anzeigenblätter, das drittgrößte Segment der Pressedistribution, in der Periode von 2009 bis 2014 eine durchschnittliche jährliche Zunahme des distribuierten Volumens von 0,3 Prozent auf über 4,7 Mrd. Stück³⁸.

Bei Zeitschriften ist eine uneinheitliche Entwicklung zu beobachten. Während das Gesamtvolumen im Vergleich mit 2009 jährlich um durchschnittlich 2 Prozent von knapp 2,5 Mrd. Zeitschriften auf 2,7 Mrd. in 2014 zunahm^{39,40}, war von 2013 auf 2014 ein Rückgang von knapp 5 Prozent festzustellen.

Die Umsätze in der Fremdzustellung von Zeitungen und Zeitschriften sind im Zeitraum 2009 bis 2014 von 885 Mio. Euro auf 830 Mio. Euro bzw. 6 Prozent zurückgegangen⁴¹, während der durchschnittliche Stückpreis um 2 Cent anstieg⁴². Die Volumen in der Fremdzustellung fiel im selben Zeitraum um 9 Prozent von 2,1 Mrd. auf 1,9 Mrd. Sendungen⁴³.

Die vergleichsweise uneinheitliche Marktentwicklung scheint sich auch im laufenden Jahr fortzusetzen. Im ersten Quartal 2015 ist bei Tages- und Wochenzeitungen ein Rückgang der Auflage um 3 Prozent festzustellen, während das Volumen der Zeitschriften demgegenüber um 2 Prozent angewachsen ist⁴⁴.

Bei Anzeigenblättern rechnet der Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter für 2015 dagegen mit einem verstärkten Rückgang der unterschiedlichen Titel um annähernd 6 Prozent von 1.406 auf 1.327⁴⁵. Gleichzeitig zeigen Veröffentlichungen des Bundesverbands Deutscher Anzeigenblätter, dass die Volumina in diesem Segment im ersten Quartal lediglich um ein Prozent gesunken sind⁴⁶.

³⁶ Vgl. MRU im Auftrag der BNetzA, Ebd., 2011.

³⁷ Vgl. Bund Deutscher Zeitungsverleger. Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2009 S. 2 sowie Die deutschen Zeitungen in Zahlen und Daten 2015 S. 5.

³⁸ Laut des Bundesverbandes Deutscher Anzeigenblätter BDVA, wurden durchschnittlich 91,4 Mio. Exemplare pro Woche verteilt.

³⁹ Vgl. Bund Deutscher Zeitschriftenverleger Analyse der Jahre 2009 bis 2015. Abrufbar unter <http://www.pz-online.de/print/analyse/>; abgerufen am 05.08.2015.

⁴⁰ Berechnungen der MRU, basierend auf den Quartalsdaten des Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, (<http://www.pz-online.de/service/downloads-und-termine/>; abgerufen am 05.08.2015).

⁴¹ Alle Werte beziehen sich ausschließlich auf Zeitungen und Zeitschriften in der Fremdzustellung.

⁴² Vgl. MRU im Auftrag der BNetzA, Ebd., 2011, S. 37.

⁴³ Vgl. Ebd. Darüber hinaus wurden die Geschäftsberichte der Deutschen Post im Betrachtungszeitraum ausgewertet.

⁴⁴ Vgl. Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e. V. 1. Quartal 2015 sowie Vgl. Bund Deutscher Zeitschriftenverleger Analyse der Jahre 2012 und 2015. Abrufbar unter <http://www.pz-online.de/print/analyse/>; abgerufen am 06.07.2015.

⁴⁵ Ebd. S. 5.

⁴⁶ Laut dem Bundesverband Deutscher Anzeigenblätter betrug das Volumen 90,2 Mio. Sdg. pro Woche (Stand April 2015). Dies entspräche knapp 4,7 Mrd. Sendungen im Gesamtjahr.

Ein wesentlicher Treiber in diesem Zusammenhang, zumindest bei Tages- und Wochenzeitungen sowie Zeitschriften, ist bereits – wenn bislang auch auf niedrigem Niveau – die elektronische Substitution. Bis 2012 bewegte sich der Anteil der auf elektronischem Wege distribuierten Pressesendungen auf einem niedrigen, kaum messbaren Niveau⁴⁷. Mittlerweile hat dieses Segment bei Abonnementzeitungen und Zeitschriften ein spürbares Niveau erreicht. Allein 2014 stieg das Auflagevolumen der als E-Paper abonnierten Zeitungen und Zeitschriften um 14 Prozent auf über eine halbe Million an⁴⁸. Im ersten Quartal 2015 legte die Auflage der in digitaler Form verkauften Zeitschriften um 8 Prozent gegenüber dem Vorjahresquartal zu, während die Zahl der im Abonnement digital zugestellten Zeitschriften sogar um 10 Prozent auf annähernd 550.000 zunahm⁴⁹. Hiervon entfiel jedoch mehr als die Hälfte allein auf eine Publikation, die ADAC Motorwelt⁵⁰.

Anhaltend rückläufige Volumina können mittel- bis langfristig zu signifikanten Veränderungen der Marktstrukturen führen. So zeigt ein aktuelles Beispiel aus Großbritannien, dass ein bislang ausschließlich auf Pressedistribution spezialisierter Anbieter den Eintritt in den KEP-Markt gewagt hat und mit einem wettbewerbsfähigen Same-Day-Angebot Amazon als ersten Großkunden gewinnen konnte⁵¹. Nur kurze Zeit später kündigte ein weiterer Pressedistributeur an, ebenfalls kurzfristig in den Paketmarkt einsteigen zu wollen⁵².

⁴⁷ Vgl. Bund Deutscher Zeitschriftenverleger Analyse des Jahres 2012. Abrufbar unter <http://www.pz-online.de/print/analyse/>; abgerufen am 06.07.2015.

⁴⁸ Vgl. Ebd.

⁴⁹ Berechnungen der MRU, basierend auf den Quartalsdaten des Verband Deutscher Zeitschriftenverleger, (<http://www.pz-online.de/service/downloads-und-termine/>; abgerufen am 06.07.2015).

⁵⁰ Vgl. Bund Deutscher Zeitschriftenverleger, Analyse der Jahre 2012 und 2015. Abrufbar unter <http://www.pz-online.de/print/analyse/>; abgerufen am 06.07.2015.

⁵¹ Vgl. Reuters, "Connect bags Amazon for same-day parcel delivery", <http://www.reuters.com/article/2014/10/15/us-connect-group-results-idUSKCN0I41CY20141015?feedType=RSS&feedName=technologyNews>, abgerufen am 06.08.2015

⁵² Vgl. The Herald Scotland, "Menzies answers critics with move into e-commerce", http://www.heraldscotland.com/business/13412222.Menzies_answers_critics_with_move_into_e_commerce/, abgerufen am 06.08.2015

b. Sendungsstrom- und Umsatzanalyse nach B2B, B2C, C2C und C2B

1. Aktueller Stand 2014

Traditionell wurde das Bild des KEP Marktes durch das B2B Segment⁵³ bestimmt. Die zum Zeitpunkt der Postreform II⁵⁴ tätigen Anbieter fokussierten sich überwiegend auf Geschäftskunden. Lediglich die Deutsche Post und Hermes belieferten seinerzeit Privathaushalte in nennenswerter Größenordnung.

Im Zuge der fortschreitenden Marktentwicklung und insbesondere in Verbindung mit dem deutlich steigenden Versandhandel nahm die Bedeutung des B2C Geschäfts stetig zu. Heutzutage hat das B2C Geschäft eine signifikante Größenordnung erreicht und wird mittelfristig – aufgrund des erwarteten Anstiegs im Paketsegment – zum größten Segment des KEP Marktes werden.

Eine trennscharfe Segmentierung von Umsätzen und beförderten Volumina ist allerdings starken Restriktionen unterworfen⁵⁵. So liegen die Informationen, ob es sich bei dem Sendungsempfänger um einen Privat- oder Geschäftskunden handelt, häufig selbst bei den ausführenden Dienstleistern nicht vor⁵⁶. Dies gilt insbesondere für die im Kurierbereich lediglich Transportaufträge vermittelnden Funkzentralen.

Daher wurde bei der Zuordnung der Absatz- und Umsatzangaben zu den Segmenten auf eine Modellierung unter Berücksichtigung verschiedener Annahmen auf Grundlage der vorhandenen Angaben von Anbietern zu Sendungsmengen bzw. Umsätzen sowie unterschiedlicher Durchschnittspreise für B2B-, B2C-, C2X-Pakete, eine Auswertung des MRU Archivs sowie Experteninterviews zurückgegriffen.

Die sich aus dem Modell ergebenden Volumina wurden mit den im Wege der Erhebung bzw. des Desk Research recherchierten Daten validiert. Im Ergebnis konnte der von Kurieren beförderte Anteil der B2C Sendungen mit 3 Prozent des gesamten Kuriervolumens angesetzt, bei Expresssendungen ein Anteil von 5 Prozent angesetzt werden. Die Ergebnisse der Modellberechnung werden getrennt nach den drei Marktsegmenten B2B, B2C sowie C2X jeweils für Sendungen und Umsätze vorgenommen.

⁵³ B2B = Sendungen von Geschäftskunden an Geschäftskunden, B2C = Sendungen von Geschäftskunden an Privatkunden, C2X = Sendungen von Privatkunden

⁵⁴ Im Rahmen der zweiten Postreform wurden die drei Sondervermögen des Bundes Deutsche Bundespost Postdienst, Deutsche Bundespost Postbank und Deutsche Bundespost Telekom 1995, privatisiert. Es entstanden die sog. Postnachfolgeunternehmen Deutsche Post AG, Deutsche Telekom AG und Deutsche Postbank AG.

⁵⁵ Im Rahmen der Postmarkterhebung 2014 der Bundesnetzagentur wurde der im B2C Bereich beförderte Anteil aller inländischen Sendungen mit 51 Prozent beziffert. Die Anteile der Segmente B2B (41 %) sowie C2X (8 %) lagen der Untersuchung zufolge signifikant niedriger. Zum Anteil der C2C Sendungen wurden keinerlei Aussagen gemacht. Diese Studie bezieht sich zudem ausdrücklich auf die Beförderung von Paketen (einschließlich Waren) und Dokumenten bis 20 kg.

⁵⁶ Bis dato existieren kaum öffentlich zugängliche Untersuchungen zum Bereich privater Paketsendungen. Die Daten dazu werden von den Anbietern nicht veröffentlicht. Generell gilt, dass diese Sendungen de facto anonym in den Filialen bzw. Paketshops aufgeliefert werden und die Erfassung von Strukturdaten stark erschwert wird. Infolgedessen ist keine trennscharfe Unterscheidung zwischen gewerblichen Kleinversendern und Privatkunden gegeben.

Für das Jahr 2014 ergeben sich für die drei Marktsegmente folgende Marktanteile für Sendungsvolumina und Umsätze⁵⁷:

Nach wie vor ist der **B2B** Sektor mit einem Anteil von 50 Prozent der Sendungen das größte Segment innerhalb des KEP-Marktes. Dies ist insbesondere auf das Express- und das Kuriersegment zurückzuführen, in denen jeweils 95 bzw. 97 Prozent der Sendungen auf den B2B Bereich entfallen. In Bezug auf die Umsätze entfielen 69 Prozent des gesamten KEP-Marktes auf den B2B-Bereich. Dies lässt sich unter anderem auf die signifikant höheren Umsätze pro Sendung im Kurier- bzw. Express Segment zurückführen⁵⁸.

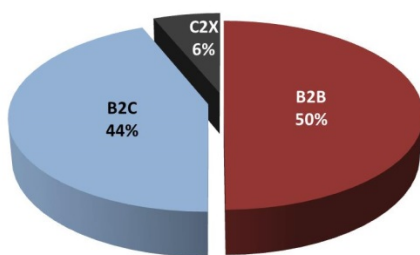


Abbildung 6: Sendungsverteilung nach Segment

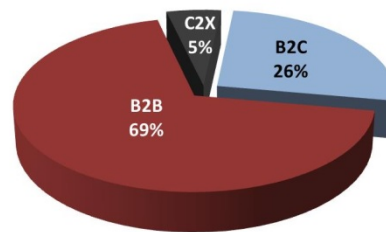


Abbildung 7: Umsatzverteilung nach Segment

Auf das **B2C**-Segment entfielen 44 Prozent aller Sendungen. Dies betrifft vor allem das Paketsegment, das besonders stark durch die Dynamik des E-Commerce geprägt ist. Von den knapp 1,2 Mrd. B2C Sendungen waren 2014 lediglich etwas weniger als 2 Prozent dem Kurier- und Expresssegment zuzuordnen. Im Kuriersegment ist jedoch in den letzten zwei Jahren das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle zu beobachten, die eine zeitnahe Lieferung von Sendungen auch an Privatkunden beinhalten.

26 Prozent der Umsätze im KEP-Markt entfielen auf den B2C Bereich; auch hier wurde der größte Teil im Paketsegment generiert. Von den rund 5 Mrd. Euro Umsatz, die dem B2C Bereich zuzurechnen sind, entfielen lediglich 440 Mio. Euro auf die Segmente Kurier und Express.

Das mit Abstand kleinste Segment mit 6 Prozent aller KEP-Sendungen (knapp 170 Mio. Sendungen) sowie rund fünf Prozent der Umsätze (1,06 Mrd. Euro) stellt der **C2X** Bereich dar. C2X Sendungen sind innerhalb des KEP-Marktes nahezu ausschließlich dem Paketsegment zuzurechnen. Die Angebote von Express- und Kurierdiensten sind zwar auch

⁵⁷ Briefsendungen über 1.000 Gramm wurden mangels aktueller Erhebungen sowie aufgrund einer diffusen Datenlage zur Verteilung der B2B- bzw. B2C-Anteile an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

⁵⁸ So betrug der rechnerische Durchschnittsumsatz pro Sendung im Expresssegment 24,30 Euro bzw. 16,28 im Kuriergeschäft, während sich der Umsatz pro Sendung im Paketsegment auf 4,08 Euro belief.

Privatkunden zugänglich, werden aber aufgrund des erheblichen Kostenunterschieds kaum für den Versand von C2X Sendungen genutzt.

In diesem Segment werden sowohl Sendungen von Privatversendern an private Empfänger („C2C“) als auch die Sendungen von privaten Versendern an Unternehmen subsummiert („C2B“). Letzteres müsste folglich auch Retouren beinhalten; diese werden im Rahmen dieser Studie allerdings dem B2C-Segment zugeordnet. Grund dafür ist, dass im Wege der Primärerhebung festgestellt wurde, dass die Anbieter die Retouren dem B2C-Segment zuschlagen, da diese von den Versandhändlern vergütet werden. Insgesamt wurden 2014 in Deutschland rund 140 Mio. Retourensensungen⁵⁹ befördert.

Der größte Bereich des C2X-Segments ist der sogenannte Re-Commerce⁶⁰. Sendungen aus diesem Bereich werden entweder an professionelle Aufkäufer wie Momox und ReBuy oder zwischen Privatpersonen, die auf Onlinemarktplätzen aktiv sind, versendet⁶¹. Traditionelle C2C-Sendungen, wie beispielsweise Weihnachtspresents, haben dagegen nur noch eine marginale Bedeutung für den Markt.

⁵⁹ Die Berechnung der Anzahl der Retourenpakete basiert auf der repräsentativen Konsumentenbefragung des bevh unter 40.000 Privatkunden. Darauf aufbauend wurde eine Modellierung der Retourenquote je Warengruppe erstellt. So liegt diese im Bereich Bekleidung bspw. bei annähernd 50 Prozent, während sie bei Büchern lediglich 5 Prozent beträgt. Und auch die Studie „Shop the World“ von DHL benennt eine Quote von 13 Prozent; vgl. DHL, „Shop the World“, S. 76, 2014. Einige andere Untersuchungen rechnen dagegen mit einer deutlich höheren Zahl von Retourenpaketen, allerdings ohne die zugrunde liegende Methodik darzulegen.

⁶⁰ Der Begriff Re-Commerce ist eine Kombination der Begriffe E-Commerce und Re (englisch für „wieder“ oder „zurück“) und beschreibt den Handelsverkehr gebrauchter Gegenstände über das Internet. Meistens handelt es sich dabei um Konsumelektronik wie Handys, Digitalkameras, MP3-Player und auch Tablet-PCs. Ebenso können Bücher, Bekleidung, CDs und Computerspiele online verkauft werden.

⁶¹ Die in diesem Segment führenden Anbieter, wie eBay, Amazon, Momox und ReBuy veröffentlichen lediglich Umsatzzahlen. Aufgrund fehlender Informationen über den Konsolidierungsfaktor beim Ankauf bzw. dem durchschnittlichen Ankaufpreisen liegen keine gesicherten quantitativen Mengenangaben vor.

Die Entwicklung von 2010 – 2013 nach Marktsegmenten

Seit 2010 haben sich die Anteile der einzelnen Marktsegmente verschoben. Zwischen 2010 und 2013 ist insbesondere eine Zunahme des **B2C** Sektors um 2 Prozentpunkte zu beobachten, die auf ein dynamisches Wachstum des Versandhandels, und der dadurch ausgelösten B2C Paketmengen verweist. So stieg die Sendungsmenge in den Jahren von 2010 bis 2013 um durchschnittlich rund 7 Prozent an und lag 2013 bei knapp 1,1 Mrd. Sendungen.

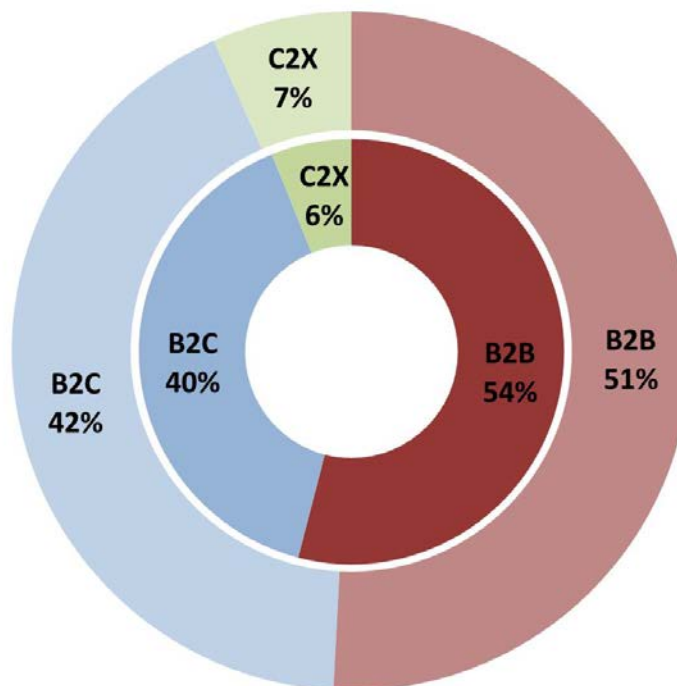


Abbildung 8: Sendungsbezogene Anteile 2010 (innen) und 2013 (außen)

Mittlerweile werden B2C Sendungen nicht nur durch Paketdienste zugestellt; auch im Expressbereich wird eine zunehmende Zahl von Sendungen am Privatkunden befördert. Beispielsweise werden große und schwere Waren, die nicht den Standardabmessungen und -gewichten für Pakete entsprechen, häufig über Expressnetzwerke zugestellt. Zudem gibt es Onlinehändler, die eine landesweite Zustellung im Übernachtverkehr als Option anbieten⁶². So waren 2013 etwa 13 Mio. Expresssendungen auf den Versandhandel mit Privatkunden zurückzuführen, während dies 2010 noch weniger als 10 Mio. Sendungen waren⁶³.

Seit 2013 entstanden darüber hinaus auch neue, primär auf den lokalen Bereich des Handels bezogene E-Commerce Geschäftsmodelle, die eine zeitnahe Lieferung per Kurier an

⁶² Vgl. Amazon Webseite, Lieferung innerhalb Deutschlands, <http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=504950> sowie Zustellbedingungen einzelner Logistikpartner, <http://www.amazon.de/gp/help/customer/display.html?nodeId=201030920>, abgerufen am 03.08.2015.

⁶³ Basierend auf der Umfrage des bevh unter 40.000 Konsumenten wurde eine Abschätzung der Expressaffinen Güter und Volumina vorgenommen.

Privatkunden beinhalten. 2013 waren ca. ein Prozent des durch Kurier beförderten Sendungsvolumens dem B2C Segment zuzurechnen⁶⁴.

Mit dem Wachstum des B2C Segments ging gleichzeitig eine Zunahme des sogenannten Re-Commerce einher, der dem C2X-Bereich zugeordnet wird. Im Zeitraum von 2010 bis 2013 stieg der Anteil der C2X-Sendungen am gesamten KEP-Markt von 6 auf 7 Prozent und wuchs mit durchschnittlich rund 7 Prozent pro Jahr auf knapp 170 Mio. Sendungen.

	2010	2011	2012	2013
B2B	54%	53%	53%	51%
B2C	40%	41%	41%	42%
C2X	6%	6%	6%	7%

Tabelle 1: Sendungsbezogene Marktanteile nach Segmenten 2010 bis 2013

Das B2B Volumen wuchs in den Jahren 2010 bis 2013 nur geringfügig, was zum einen von den Rückgängen im Kurierbereich sowie insbesondere durch das geringe Wirtschaftswachstum 2012 und 2013 bedingt war⁶⁵. Lediglich die Expressdienste, die zu über 95 Prozent B2B Sendungen transportierten, konnten vom hohen Exportwachstum profitieren, in dessen Verlauf die Sendungsmenge um knapp 3 Prozent jährlich anstieg⁶⁶.

Auch gemessen am Umsatz bleibt das B2B Segment nach wie vor das mit Abstand größte Segment. Dabei nahm der Umsatzanteil dieses Segments in den betrachteten 4 Jahren um 4 Prozentpunkte ab, während die Abnahme des Sendungsanteils bei 3 Prozentpunkten lag.

Im gleichen Zeitraum stieg der Umsatzanteil des B2C Bereichs um 3 Prozentpunkte an. Gleichzeitig stagnierte der Umsatzanteil des C2X Bereichs bei 5 Prozent.

	2010	2011	2012	2013
B2B	75%	74%	73%	71%
B2C	21%	21%	22%	24%
C2X	5%	5%	5%	5%

Tabelle 2: Umsatzbezogene Marktanteile nach Segmenten 2010 bis 2013

Insgesamt betrachtet zeigt sich, dass der B2B Bereich, trotz des durch den anhaltenden E-Commerce Boom angetriebenen B2C Wachstums, bezogen auf den Umsatz nach wie vor das größte Segment des KEP-Markts darstellt. Es ist davon auszugehen, dass sich dies aufgrund

⁶⁴ Die B2C Sendungsvolumina im Kurierbereich wurden anhand von Experteninterviews berechnet.

⁶⁵ Vgl. Destatis, Moderates Wachstum der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/01/PD14_016_811.html, abgerufen am 03.08.2015.

⁶⁶ Vgl. Destatis, Außenhandel, Zusammenfassende Übersichten für den Außenhandel (Vorläufige Ergebnisse 2014), https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Aussenhandel/Gesamtentwicklung/ZusammenfassendeUebersichtenJvorlauefig2070100148005.xlsx?__blob=publicationFile, abgerufen am 03.08.2015.

der signifikant höheren Stückumsätze im Kurier- und Expresssegment auch in absehbarer Zukunft nicht ändern wird.

Gleichzeitig ist aufgrund des in den letzten Jahren deutlich höheren Sendungszuwachses im B2C Segment sowie der zunehmenden Nutzung der Express- und Kuriersegmente im B2C Bereich zu erwarten, dass, bezogen auf die Sendungsmenge, der B2C Bereich das B2B Segment als größtes Segment ablösen wird.

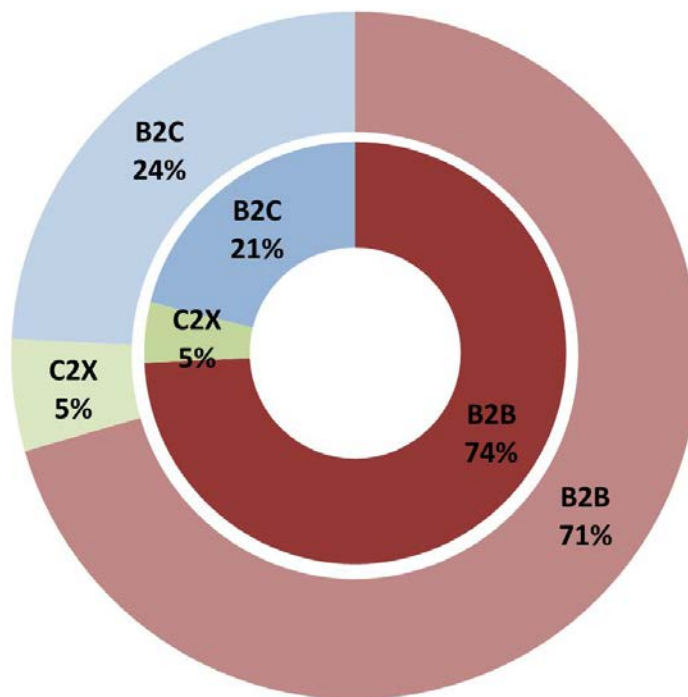


Abbildung 9: Umsatzbezogene Marktanteile 2010 (innen) und 2013 (außen)

2. Vertiefte Analyse des B2C-Marktes nach Warengruppen und Regionen

Die vorstehenden Ausführungen haben deutlich erkennen lassen, dass der wesentliche Teil des KEP-Marktes durch das Paketsegment bestimmt wird. Der E-Commerce hat sich in diesem Bereich zum mit Abstand wichtigsten Wachstumstreiber entwickelt. Mittlerweile stammt rund die Hälfte des gesamten Paketaufkommens aus dem sogenannten B2C-Geschäft. Demgegenüber hat das B2B-Geschäft mittlerweile einen signifikant niedrigeren Anteil.

Angesichts der starken Zuwächse im B2C Geschäft sah der Auftrag eine Untersuchung des Segments nach Warengruppen und Regionen vor. Grundlage hierfür ist eine im jährlichen Abstand durchgeführte repräsentative Befragung von 40.000 Konsumenten⁶⁷. Damit werden erstmalig in Bezug auf das B2C-Segment sowohl Aussagen über die regionale Verteilung des Paketaufkommens als auch Aufschlüsse über die versendeten Waren ermöglicht. Auf der Basis der Untersuchung hat die MRU eine Methodik entwickelt, die die Angaben zu Umsätzen in den vorgegebenen Warengruppen der Studie in Sendungsvolumen umzurechnen. Hierzu wurde das im Rahmen der Untersuchung ermittelte Raster zur prozentualen Verteilung von Warenbestellungen⁶⁸ anhand ihrer jeweiligen Preise genutzt.

Grundsätzlich - ähnelt die Verteilung des B2C Paketvolumens in Deutschland annähernd der Bevölkerungsverteilung. Bei näherer Betrachtung werden jedoch deutliche regionale Unterschiede des B2C-Paketaufkommens insgesamt sowie bei einzelnen Warengruppen erkennbar, die nicht mit der Bevölkerungsverteilung oder weiteren soziodemographischen Faktoren korrelieren.

Die drei Postleitregionen mit dem höchsten B2C-Paketaufkommen waren 2014 Berlin (10), Essen, Mülheim an der Ruhr, Recklinghausen/Gelsenkirchen (45) sowie Hamburg (20)⁶⁹. Es handelt sich bei allen drei Gebieten um Großstadtreionen.

Obwohl die PLZ-Region 20 insgesamt mehr Einwohner als die PLZ-Region 45 hat, fällt in der Letztgenannten ein höheres B2C Paketvolumen an. In der PLZ-Region 20 (Hamburg), die etwas über 1,7 Mio. Einwohner hat, wurden 2014 rund 22 Mio. B2C Pakete zugestellt, während sich das B2C Paketvolumen in der PLZ-Region 45, mit etwas über 1,5 Mio. Einwohnern, auf 24 Mio. Pakete summierte⁷⁰. Den höchsten Wert wies Berlin (PLZ-Region 10; 3,4 Mio. Einwohner) mit 44 Mio. Versandhandelspaketen auf.

⁶⁷ Vgl. bevh, Interaktiver Handel in Deutschland, repräsentative Befragung von 40.000 Privatpersonen über 14 Jahren. Vgl. auch MRU GmbH, E-Commerce und Paketdienste Lieferdienste und Onlinehandel S. 9ff.; für regionale Auswertungen stehen hierfür die 93 PLZ-Regionen (2-Steller) zur Verfügung.

⁶⁸ Im Verlauf der Befragung unterscheidet der bevh 21 Warengruppen.

⁶⁹ Um eine klare Abgrenzung der Großstädte, die sich über mehr als eine 2-stellige Postleitzahlregion erstrecken, zu ermöglichen, wurden die auf diese Städte entfallenden Volumina jeweils unter der PLZ-Region der Amtssitze subsumiert. So wird bspw. das gesamte in Hamburg anfallende B2C Volumen in der PLZ-Region 20 verortet.

⁷⁰ Vgl. Destatis, Gemeinden in Deutschland nach Fläche, Bevölkerung und Postleitzahl am 30.06.2014 (2. Quartal), 2014.

Dagegen sind die Regionen mit den geringsten B2C-Paketaufkommen (unter 4 Mio. Pakete) überwiegend ländlich geprägt, weisen eine niedrigere Bevölkerungszahl auf und liegen sämtlich in den neuen Bundesländern. Es handelt sich um die Postleitregionen 02 (Görlitz, Bautzen, Hoyerswerda, Zittau), 19 (Schwerin, Ludwigslust, Wittenberge, Parchim) sowie 98 (Suhl, Hildburghausen, Ilmenau, Meiningen).

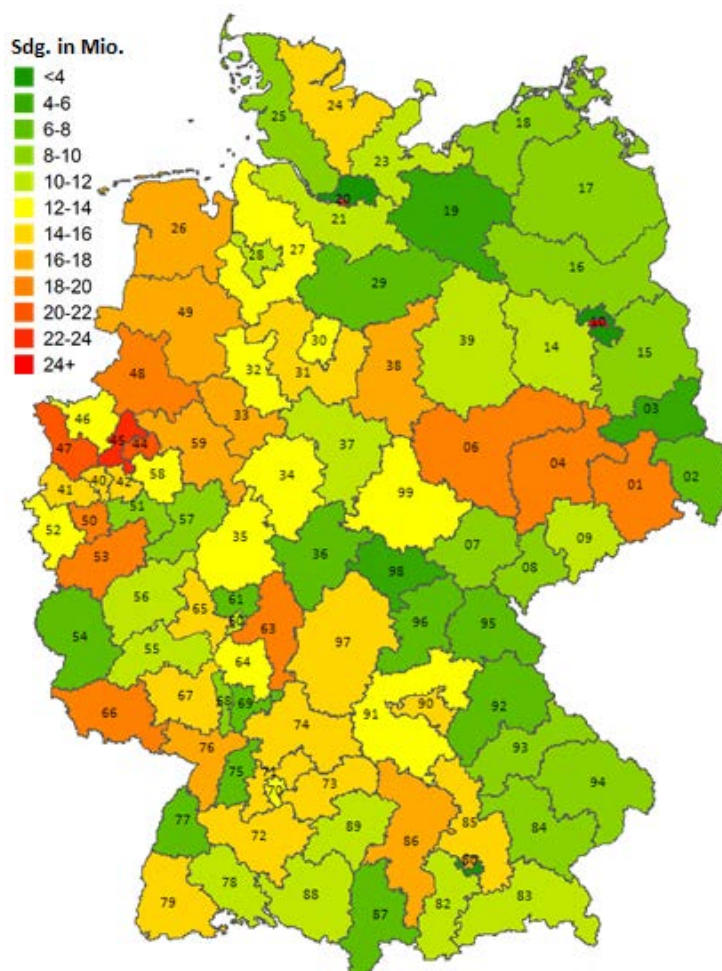


Abbildung 10: B2C Paketvolumen nach 2-stelligen PLZ-Regionen

Während der Zusammenhang von Bevölkerungszahl und absoluter Paketmenge einleuchtend und nachvollziehbar erscheint, so liefert die Betrachtung des Pro-Kopf Aufkommens ein z. T. überraschend anderes Bild.

Die beiden größten Städte Deutschlands vereinen zwar in absoluten Volumina die höchsten Werte auf sich, weisen jedoch bei der Häufigkeit der zugestellten Pakete mit 13 Paketen pro Kopf die niedrigsten Werte auf. Die höchsten Pro-Kopf-Werte werden dagegen in den PLZ-Regionen Nürnberg, Fürth, Zirndorf (90) und Mannheim, Schwetzingen, Lampertheim, Viernheim (68) verzeichnet. In diesen beiden Regionen wurden 2014 jeweils 17 Versandhandelspakete pro Kopf zugestellt. Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt von knapp 15 Paketen pro Kopf und Jahr werden somit in diesen beiden PLZ-Regionen rund 13 Prozent mehr B2C Pakete pro Kopf und Jahr ausgeliefert.

Auffällig ist darüber hinaus, dass die Zahl der pro Kopf und Jahr zugestellten Pakete insbesondere im Westen und Osten Mecklenburg Vorpommerns (PLZ Regionen 17 und 19) sowie in der PLZ-Region 56 (Raum Koblenz) mit rund 13 Paketen pro Kopf und Jahr besonders gering ist.

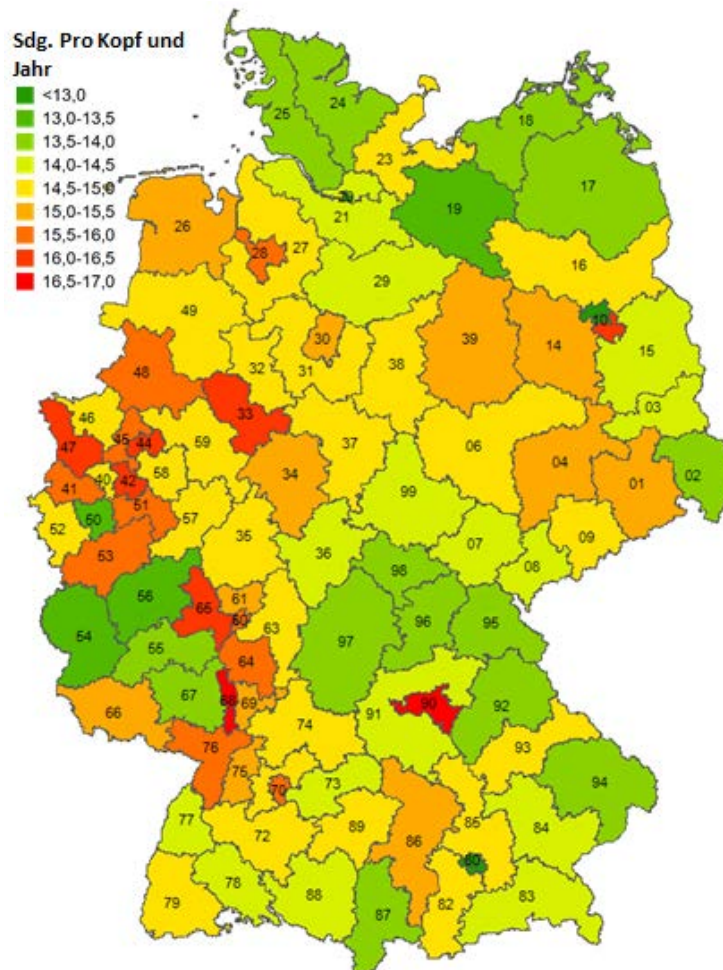


Abbildung 11: B2C Pakete pro Kopf und Jahr 2014 nach PLZ-Regionen

Insgesamt zeigt die Betrachtung, dass Kunden in Agglomerationsräumen wie dem Ruhrgebiet eine erhöhte Affinität zu Versandhandelsbestellungen aufweisen, während besonders die ländlichen Gebiete im Norden Deutschlands in Schleswig Holstein sowie Mecklenburg Vorpommern eine besonders geringe Zahl von B2C Paketen pro Kopf aufweisen.

Gleichzeitig ist das pro-Kopf Aufkommen in ländlichen Gebieten, die entweder an Großstädte grenzen, wie die PLZ Bereiche 26 und 16, oder Gebieten, die eine Großstadt in einer ansonsten eher ländlich geprägten Region, wie die PLZ Regionen 01 und 04, beinhalten höher als der Bundesdurchschnitt.

Die vorstehend geschilderten Beispiele der unterschiedlichen regionalen Verteilung des B2C-Paketaufkommens insgesamt werden durch eine differenzierte Betrachtung der verschiedenen Warengruppen noch deutlicher. Hier zeigen sich teilweise signifikante regionale Differenzen zu der Verteilung der gesamten B2C Paketmenge in Deutschland. Beispielhaft soll dies zum einen anhand der absatzstärksten Warengruppe „Bekleidung“ sowie der vergleichsweise absatzschwachen Warenkategorie „Büroartikel“ veranschaulicht werden.

Die Warengruppe „Bekleidung“ ist 2014 mit einem Paketvolumen von rund 214 Mio. Sendungen die mit Abstand aufkommensstärkste Warengruppe vor Unterhaltungselektronik mit rund 140 Mio. Paketen. Die Verteilung in dieser Kategorie entspricht weitestgehend der des gesamten B2C Aufkommens. Besonders auffällig ist jedoch, dass nach Berlin die, gemessen an der Bevölkerungszahl kleineren PLZ Bereiche 45, 47, 06 und 66 mit einem Volumen von knapp 4 Mio. Paketen in dieser Kategorie folgen, wohingegen Hamburg (PLZ-Bereich 20), zwar über die zweithöchste Bevölkerung verfügt, aber in der Kategorie „Bekleidung“ mit einem Volumen von 3,5 Mio. Paketen erst an achter Stelle auftaucht.

Gleichzeitig zeigt sich, dass Berlin zwar insgesamt die aufkommensstärkste Region ist, jedoch bei der Zahl der pro Kopf ausgelieferten Pakete in dieser Warengruppe neben München und Hamburg zu den schwächsten Regionen zählt. So rangiert beispielsweise München (PLZ-Bereich 80) bei der Menge der in der Warenkategorie „Bekleidung“ ausgelieferten Pakete auf dem 29. Platz, obwohl es gemessen an der Bevölkerung der PLZ-Regionen an fünfter Stelle liegt⁷¹.

Gleichzeitig zeigt sich, dass besonders die städtisch geprägten Regionen sowie Städte mit 25.000 bis 500.000 Einwohnern vergleichsweise hohe Werte bei den empfangenen Paketen pro Kopf und Jahr aufweisen. So liegt die PLZ-Region 51 (ohne Köln) an erster Stelle mit 3 Paketen pro Kopf und Jahr aus der Kategorie „Bekleidung“. Eine ähnlich hohe Anzahl der in der Warenkategorie „Bekleidung“ pro Kopf und Jahr zugestellten Pakete weisen auch die PLZ Regionen 68 (Mannheim und Umgebung) sowie der PLZ-Bereich 90 (Nürnberg) mit 2,9 Paketen pro Kopf und Jahr in der Kategorie „Bekleidung“ auf.

⁷¹ Ebd. Die Berechnung der Bevölkerung in den einzelnen PLZ-Bereichen beruht auf der Aggregation der Daten auf 2-stelliger PLZ-Ebene.

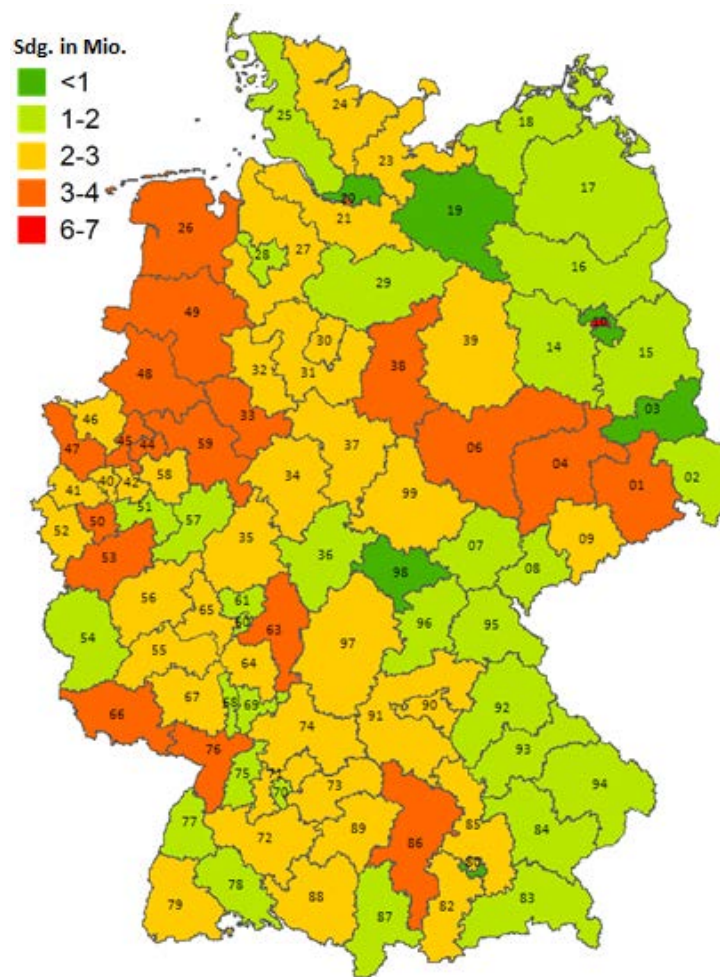


Abbildung 12: Paketvolumen Bekleidung nach 2-stelliger PLZ-Region

Inwieweit die vergleichsweise niedrige Zahl der Sendungen pro Kopf und Jahr in dieser Warengruppe in den drei größten Städten Deutschlands allein auf eine erhöhte Einzelhandelsdichte dort zurückzuführen ist, kann jedoch nicht anhand der Sendungszahlen geklärt werden.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die PLZ-Gebiete, die ein besonders niedriges Aufkommen in dieser Warenkategorie aufweisen in der Regel eher ländlich geprägt sind, wie beispielsweise der PLZ Bereich 98, der ein Volumen von 0,8 Mio. Sendungen in dieser Kategorie aufweist. Obwohl die Sendungsverteilung innerhalb Deutschlands in der Warengruppe Bekleidung weitestgehend mit der Verteilung des B2C Volumens insgesamt korreliert, zeigen sich bei anderen Warengruppen zum Teil erhebliche Unterschiede bei der regionalen Verteilung der B2C Paketsendungen.

Eine Besonderheit unter den 21 analysierten Warengruppen stellt in zweifacher Hinsicht die Warenkategorie „Bürobedarf“ dar. Zum einen handelt es sich bei Büroartikeln um eine Warengruppe, innerhalb der traditionell eher die dem B2B Bereich zuzuordnenden Volumina überwiegen und das B2C Geschäft eher eine Nische darstellt. So beträgt das Gesamtvolumen dieser Warenkategorie 21 Mio. Pakete. Damit stellt „Bürobedarf“ die, gemessen am Paketaufkommen, viertkleinste Warengruppe im B2C Bereich dar. Abgesehen von den

größten Agglomerationen, ist die regionale Verteilung des Paketvolumens innerhalb dieser Warengruppe vergleichsweise homogen.

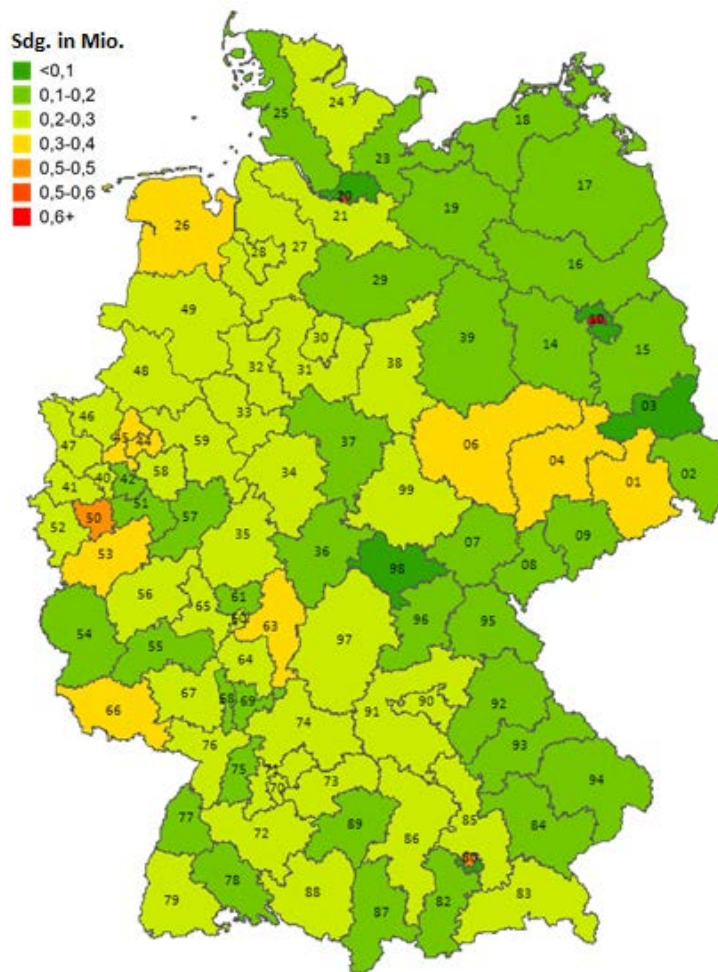


Abbildung 13: Paketvolumen Bürobedarf nach 2-stelliger PLZ-Region

Zwar sind die Volumen in den dünn besiedelten PLZ-Gebieten wie beispielsweise 98 und 02 mit rund 100.000 Paketen besonders gering, allerdings ist die Spannbreite zu den bevölkerungsreicheren PLZ-Regionen wie beispielsweise 60 (Frankfurt) vergleichsweise gering. So wurden 2014 dort rund 200.000 Pakete in dieser Kategorie zugestellt. Lediglich die Agglomerationen Dresden, Leipzig, Teile des Ruhrgebiets sowie die Städte mit über einer Million Einwohnern zeigen ein signifikant höheres Aufkommen. Wie auch in den anderen Warengruppen weist Berlin (PLZ-Region 10) das mit Abstand höchste Volumen mit einer Million Pakete in dieser Warengruppe. Dahinter folgen die PLZ-Region 20 (Hamburg) sowie die Regionen 50 und 80 (Köln und München) mit rund 600.000 bzw. 500.000 sowie 400.000 Paketen in der Kategorie „Bürobedarf“.

Auffallend ist, dass die PLZ-Region 10, die bei der Menge der pro Kopf zugestellten Pakete pro Jahr in den meisten Warengruppen einen der niedrigsten Werte aufweist, in dieser Warenkategorie mit 0,3 Paketen pro Kopf und Jahr an zweiter Stelle steht, während der PLZ Bereich 12 (Vorstädte Berlins) den höchsten Wert bei den pro Kopf zugestellten Paketen in dieser Warenkategorie aufweist. Ähnlich verhält es sich mit den anderen Städten mit über

einer Million Einwohnern in Deutschland, die bei den meisten klassischen Warengruppen des B2C Versandhandels wie bspw. „Schuhe“ die niedrigsten Werte aufweisen. Gleichzeitig zeigt sich, dass in ländlich geprägten Gebieten auch die Zahl der Pakete pro Kopf in der Artikelgruppe „Bürobedarf“ vergleichsweise niedrig ausfällt. So weisen bspw. die PLZ Region 61 (Taunus) sowie 19 (Westmecklenburg) besonders niedrige pro-Kopf Werte von rund 0,2 Paketen pro Kopf und Jahr auf. Aus diesem Grund weist die Warenkategorie „Bürobedarf“ Empfängerstrukturen auf, die eher im B2B Segment zu erwarten wären, da die Zahl der empfangenen Pakete pro Kopf und Jahr mit der Agglomerationsgröße positiv korreliert.

Insgesamt zeigen die hier nur ausschnittsweise referierten regional und nach Warengruppen differenzierten Ergebnisse auf ein stark ausdifferenziertes Bild des B2C-E-Commerce Geschehens und der davon abgeleiteten regionalen Verteilung der Paketlieferungen in Deutschland. Die Daten lassen sich nicht ohne Weiteres mit klassischen Erklärungen über die Verteilung des Versandhandelsgeschäfts vor der E-Commerce-Periode in Einklang bringen und erfordern weitere Analysen, um vertiefte Einblicke in die regionale Verteilung des Paketaufkommens und deren zukünftige Entwicklung erhalten zu können.

3. Grenzüberschreitende Sendungsvolumina

Während im Kuriersegment internationale Transporte ein absolutes Nischenprodukt darstellen, zählen diese im Expressbereich traditionell zum Kerngeschäft. Im Paketgeschäft haben sich grenzüberschreitende Sendungen – insbesondere durch den wachsenden Versandhandel – inzwischen ebenfalls etabliert. Angesichts des erwarteten weiteren Zuwachses des E-Commerce gewinnt die Analyse des grenzüberschreitenden Volumens im KEP-Markt zunehmend an Bedeutung.

Im Zuge der zunehmenden wirtschaftlichen Integration Europas erhöhten sich auch das Angebot und die Nachfrage nach grenzüberschreitend gehandelten Waren. Dies ist sowohl durch die mangelnde Verfügbarkeit von einzelnen Artikeln im inländischen Handel als auch den gegebenenfalls niedrigeren Preis der Produkte im Ausland induziert. So wurde seinerzeit bspw. ein sehr populäres Smartphone ohne Vertrag bei Markteinführung 2010 in Deutschland für rund 1.000 Euro, in Großbritannien für 600 Euro verkauft⁷². Dies lag unter anderem an dem seinerzeit für Deutsche günstigen Kurs des Pfund gegenüber dem Euro. Das Beispiel macht deutlich, dass bei anderen Währungskonstellationen der Kauf von Waren in Deutschland auch für Ausländer günstiger ist als in ihrem eigenen Land. Während der Berichtserstellung galt dies bspw. für die Schweiz.

Mangels einer aktuellen ausreichenden Stichprobengröße im Rahmen der Primärerhebung wurde die Zahl der in 2014 grenzüberschreitend beförderten Sendungen anhand der historischen Marktentwicklung berechnet. Ausgehend von einer grenzüberschreitenden Sendungszahl von rund 211 Mio. Sendungen in 2007⁷³ ergibt sich auf der Basis der seither festgestellten gewichteten Wachstumsraten des Gesamtmarktes eine Zahl von rund 266 Mio. Sendungen für 2014⁷⁴.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cross-Border Sendungen in Mio.	211	212	220	236	245	256	266

Tabelle 3: Grenzüberschreitendes Sendungsvolumen in Mio. von 2007 bis 2014

⁷² Vgl. Chip, „Ab 600 Euro: iPhone 4 in Frankreich, Belgien, Großbritannien“, http://www.chip.de/artikel/iPhone-4-ohne-Vertrag-kaufen-_so-geht-s-3_36987070.html, abgerufen am 08.08.2015.

⁷³ MRU Berechnung im Auftrag des Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste (BIEK e.V.), Juli 2008.

⁷⁴ Einer älteren Untersuchung der Bundesnetzagentur zufolge wurden 2012 insgesamt 11 Prozent aller Sendungen, entsprechend einem Volumen von 264 Mio. Sendungen, im grenzüberschreitenden Verkehr befördert. Diese Zahl bezieht sich auf Paket- und Dokumentensendungen bis zu einem Gewicht von 20 Kilogramm. sowie einen Aufschlag in unbekannter Höhe für sogenannte Spezialbeförderer.

Dieser Wert wird auch indiziell durch die Ergebnisse der befragten Paketdienstleister gestützt. Demzufolge liegt der Anteil des grenzüberschreitenden Sendungsaufkommens im einstelligen Prozentbereich⁷⁵.

Ein wesentlicher Grund für den vergleichsweise geringen Anteil bzw. die im Vergleich zum Marktwachstum deutlich geringere Dynamik sind verschiedene Barrieren im grenzüberschreitenden Versandhandel. Diesbezüglich kommt die EU-Kommission bereits 2012 in einem sogenannten Grünbuch⁷⁶ zu dem Ergebnis, dass insbesondere die im Vergleich zu Inlandssendungen hohen Kosten für grenzüberschreitende Sendungen (auch bei geringen Distanzen), intransparente Regelungen zu Retouren sowie die teilweise mangelnde Interoperabilität der Netzwerke der Anbieter⁷⁷ das Wachstum einschränken.

Diese Einschätzung wird auch durch Ergebnisse aktueller Befragungen gestützt. Demzufolge kaufen nur 5 Prozent der befragten Konsumenten mindestens einmal monatlich im ausländischen Versandhandel ein⁷⁸. Weitere jeweils 13 Prozent gaben an, einmal im Quartal bzw. im Halbjahr im Ausland zu bestellen.

Dennoch ist zukünftig eine Beschleunigung des Wachstums des innereuropäischen Versandhandels zu erwarten, da die Kommission dieses Thema auf die Agenda gesetzt hat. So hatte die Kommission Ende 2013 einen Fahrplan zur Vollendung des Binnenpaketmarktes vorgestellt⁷⁹. Seinerzeit hieß es, dass die Marktakteure 18 Monate Zeit haben, um eine Reihe von Verbesserungen in der grenzüberschreitenden Paketzustellung zu erreichen.

Und zwischenzeitlich haben einige ausländische Händler aufgrund der genannten Barrieren damit begonnen, Standorte in Deutschland aufzubauen oder mit nationalen Fulfillmentanbietern wie bspw. Amazon Deutschland oder DHL Fulfillment Solutions, zusammenzuarbeiten. Damit wächst die Zahl der Inlandssendungen, während die internationalen Verkehre ceteris paribus abnehmen.

Allerdings gibt es auch hier gegenläufige Entwicklungen. So wurde 2014 bekannt, dass Amazon begonnen hat, deutsche Verlage aufzufordern, ihre Ware künftig nach Poznan und Wroclaw in Polen zu liefern⁸⁰. Dort hatte das Unternehmen zuvor neue Logistikzentren aufgebaut⁸¹. Folglich beliefert Amazon Teile Deutschlands von Polen aus, was die Zahl der grenzüberschreitenden Sendungen steigen lässt.

⁷⁵ Insbesondere im Expresssegment des Marktes ist der prozentuale Anteil der internationalen Sendungen signifikant höher. Angesichts des im Vergleich zum Paketsegment niedrigen absoluten Volumens, wirkt sich dies nur bedingt auf die Gesamtzahl aus. Die errechnete Zahl beinhaltet auch internationale Kuriersendungen, die in der Praxis allerdings nur selten vorkommen.

⁷⁶ Vgl. EU Kommission, „Grünbuch - Ein integrierter Paketzustellungsmarkt für das Wachstum des elektronischen Handels in der EU, 2012.

⁷⁷ Vgl. Ebd.

⁷⁸ Internet-repräsentative Befragung der MRU GmbH, April 2015.

⁷⁹ Vgl. EU Kommission, Fahrplan zur Vollendung des Binnenmarktes für die Paketzustellung, 2013.

⁸⁰ Vgl. Börsenblatt, „Amazon beliefert deutsche Kunden über Polen“, <http://www.boersenblatt.net/803559>, abgerufen am 08.08.2015

⁸¹ Vgl. FAZ, „Amazon kündigt riesige Logistikzentren in Polen an“, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/online-handel-amazon-kuendigt-riesige-logistikzentren-in-polen-an-12607100.html>, abgerufen am 08.08.2015.

4. Paketlaufzeiten im B2C-Segment

Anders als im Briefbereich gibt es für den Paketsektor keine verbindlichen, vereinbarten Messkriterien und -standards zur Ermittlung der Laufzeit. Zwar schreibt die Post-Universaldienstleistungsverordnung vor, dass von den an einem Werktag eingelieferten inländischen Paketen im Jahresdurchschnitt mindestens 80 Prozent am zweiten, auf den Einlieferungstag folgenden Werktag, zugestellt sein müssen⁸². Eine kontinuierliche Überwachung der Laufzeiten findet bislang jedoch nicht statt.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die sogenannte Regellaufzeit für Pakete in Deutschland zwischen 24 und 72 Stunden beträgt. Dies wird unter anderem durch ältere Untersuchungen der Bundesnetzagentur bestätigt. Demnach wurden 2012 92 Prozent des Umsatzes mit Standardpaketen erzielt, die am nächsten Werktag zugestellt wurden⁸³. 8 Prozent der Umsätze entfielen auf Standardpakete, die am übernächsten Werktag oder später zugestellt wurden.

Die Anbieter selbst kommunizieren, dass durchschnittlich mehr als 90 Prozent der Pakete am nächsten Werktag (E+1) zugestellt werden und nur ein niedriger einstelliger prozentualer Anteil am dritten Werktag (E+3) ausgeliefert wird.

Zum besseren Verständnis der Laufzeiten im B2C Segment ist jedoch eine genauere Betrachtung des Umfelds und der Rahmenbedingungen unabdingbar. Leicht nachvollziehbar ist dabei, dass Laufzeiten in Ausnahmefällen, z. B. bei Lieferhindernissen oder bei schwer erreichbaren Adressaten (Inseln, Einödhöfe) deutlich länger dauern können.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die Berechnung der Paketlaufzeit im B2C Segment grundsätzlich nur die Spanne von der Übergabe der Sendung beim Versender an den Paketdienstleister bis zur Auslieferung des Pakets an den Empfänger umfasst. Dabei haben Paketdienstleister durchaus unterschiedliche Betrachtungsweisen. So kann bspw. die Messung der Laufzeit erst beginnen, wenn die jeweilige Sendung das Versanddepot erreicht hat. Der Zeitpunkt der Einlieferung der Sendung bei einem Paketshop oder einer Filiale spielt dann für die Laufzeitenberechnung keine Rolle⁸⁴.

Auch die interne Bearbeitungszeit beim jeweiligen Versender, bspw. beim Versandhändler, ist für die Laufzeitangabe relevant. Der Zeitraum vom Bestellungseingang beim Versender bis hin zur Übernahme der Sendung durch den Paketdienst kann jedoch erheblich sein⁸⁵.

⁸² §3 PUDLV.

⁸³ Vgl. Bundesnetzagentur, Postmarkterhebung 2013, 2013.

⁸⁴ Der Sendungseingang im Versanddepot stellt bei den Paketdiensten, die Subunternehmer einsetzen, oftmals die erste durch das Unternehmen selbst durchgeführte Erfassung aller Sendungen dar, weshalb viele Sendungen erst ab diesem Zeitpunkt überhaupt in den IT Systemen der jeweiligen Dienstleister abgebildet werden. Darüber hinaus berücksichtigen die Paketdienstleister Sendungen, bei denen Auslieferhindernisse auftreten, wie z. B. eine falsche Adresse oder dass der Empfänger nicht angetroffen wurde, nicht bei der Ermittlung ihrer Laufzeiten.

⁸⁵ Die Benchmark Studie Logistik im Versandhandel, bevh 2011, kommt zu dem Ergebnis, dass die Logistikdurchlaufzeiten bei den Teilnehmern der Untersuchung zwischen einem halben Tag und bis zu 2,5 Tagen betragen.

Großen Einfluss auf die Paketlaufzeit haben außerdem die Struktur und die operative Ausgestaltung des jeweiligen Anbieternetzwerkes. Laufzeitrelevant ist zunächst die ablauforganisatorische Struktur der sogenannten „ersten Meile“ beim jeweiligen Paketdienst. Werden Sendungen im Rahmen von Rundtours bei Versendern eingesammelt, kann allein dies – abhängig vom jeweiligen Zielort des Empfängers – zu verlängerten Laufzeiten führen. Denn solche Abholungen sind, insbesondere in ländlichen Räumen, oftmals gleichzeitig mit der Auslieferung von Sendungen kombiniert. In diesem Fall ist leicht nachvollziehbar, dass die im Rahmen von Rundtours aufgesuchten Filialen oder Shops vergleichsweise früh bedient werden⁸⁶. Bei Versendern, die ihre Pakete erst danach, im Laufe des Tages, einliefern, erhöht sich die tatsächliche Laufzeit somit um einen Tag. Im Gegensatz dazu kann bei den von Großversendern direkt in einen zentralen Umschlagpunkt („Hub“) eingespeisten Sendungen grundsätzlich von einem leichten Laufzeitenvorteil ausgegangen werden⁸⁷.

Des Weiteren spielen die Standorte des Senders und des Empfängers eine wichtige Rolle für die Laufzeit von Paketen. Als Faustregel kann zunächst gelten, dass nur die Beförderung von Sendungen zu Regionen, die bis zu 500 Kilometer Luftlinie vom Versandort entfernt liegen, im „Übernachtsprung“ bewältigt werden kann⁸⁸.

Strukturell führen viele Unternehmen ihre Transportabwicklungen als Systemverkehre durch. In diesem Rahmen ist die Anbindung an ein oder mehrere Hubs bzw. die Verbindungsfahrten zwischen Standorten relevant für die Laufzeit. So werden bei einigen Anbietern beispielsweise Sendungen grundsätzlich über zentrale Umschlagpunkte („Hubs“) geleitet, um einen möglichst hohen Konsolidierungsgrad zu gewährleisten. Hierdurch können die Sendungen bis zu dreimal umgeschlagen werden, was zu einer längeren Laufzeit führen kann. Andere Paketdienstleister wiederum arbeiten generell – bzw. ab dem Erreichen eines hohen, regelmäßig anfallenden Paketvolumens – mit Direktverkehren zwischen einzelnen Standorten, was die Laufzeit verringern kann (vgl. hierzu Kapitel III. c).

Darüber hinaus ist die Ausgestaltung der letzten Meile ein weiterer Faktor mit maßgeblichem Einfluss auf Paketlaufzeiten. So kann ein Transfer der Sendungen zu Subunternehmen, die ihrerseits gegebenenfalls einen weiteren Sendungsumschlag einrichten, eine weitere Verzögerung der Auslieferung verursachen⁸⁹.

Am Beispiel der nachstehenden Grafik ist der Einfluss der Lieferadresse auf die Paketlaufzeiten ersichtlich. So beträgt die Laufzeit bei Sendungen in die rot markierten

⁸⁶ Filialen oder auch Paketshops werden einmal täglich - oftmals vormittags - entsorgt; die Sendungen gelangen jedoch erst nach Beendigung der gesamten Tour in das Versanddepot.

⁸⁷ So hat beispielsweise die DHL ein Hub in Gersthofen in unmittelbarer Nähe zu einem Warenlager von Amazon eingerichtet, um für die dort anfallenden Sendungen eine schnellstmögliche Lieferung sicherzustellen.

⁸⁸ So gibt der DPD eine eintägige Laufzeit für Entfernungen bis 550 km an, während die Laufzeitenkarte bei UPS auf rund 400 km schließen lässt. Vgl. http://www.dpd.com/de_en/home/about_dpd/press_centre/press_releases/archive/archive_2012/pressemitteilungen_2012/dpd_in_vestiert_mehr_als_40_millionen_in_den_standort_aschaffenburg und http://wwwapps.ups.com/maps_europe/results?loc=de_DE

⁸⁹ In diesem Fall übernimmt der Subunternehmer die Feinsortierung auf die einzelnen Touren.

Gebiete generell über 24 Stunden, unabhängig von der Adresse des Absenders. Hier wirken sich neben der Entfernung weitere Faktoren aus, wie geographische Besonderheiten oder auch ein besonders geringes Volumen, das für die Einrichtung eines täglichen Verkehrs mit einer Wechselbrücke nicht ausreicht. Allerdings kann auch die Vergabe eines Gebiets an einen Subunternehmer oder Franchisenehmer, der die Sendungen wiederum über ein eigenes Depot in das Netzwerk des betreffenden Paketdienstleisters einspeist, eine Verlängerung der Paketlaufzeiten zur Folge haben. Dies ist beispielsweise in der nachstehenden Grafik in Mecklenburg-Vorpommern sowie Teilen Brandenburgs der Fall.

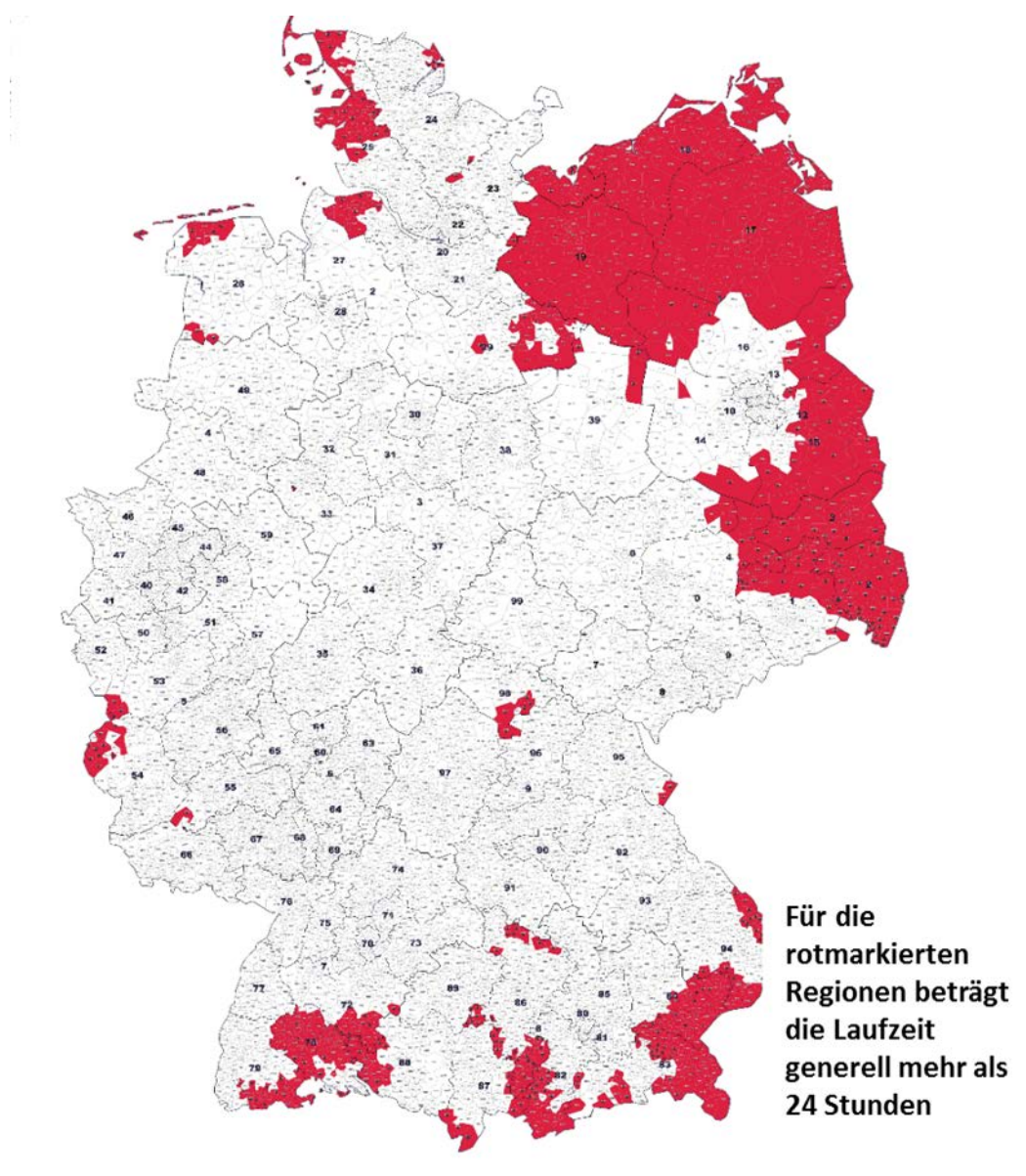


Abbildung 14: Beispiel der Laufzeiten eines Paketdienstleisters

Eine Sonderrolle bei den Paketlaufzeiten nehmen die Nordseeinseln sowie Teile Nordostdeutschlands ein, da hier entweder die Entfernung zu den Hubs, die bei vielen Paketdienstleistern möglichst zentral in Deutschland positioniert sind, besonders hoch ist, oder aber auf andere Verkehrsmittel wie Fähren zurückgegriffen werden muss.

Insgesamt betrachtet liegt die Laufzeit von B2C Sendungen in der Regel bei 24 bis 48 Stunden, da die Majorität der Sendungen bei Großversendern anfällt und per Direktverkehr in ein Hub eingespeist wird⁹⁰. Je nach Region, Paketdienstleister und den anderen o. g. Faktoren kann die Regellaufzeit von B2C Sendungen innerhalb Deutschlands bis zu 72 Stunden betragen.

c. Annahme- und Abholstellen

Bis Ende der Neunzigerjahre war die Deutsche Post aufgrund ihres Filialnetzwerkes der einzige Anbieter, der für Privatkunden und Kleinversender flächendeckend Zugangspunkte zur Verfügung stellte.

Demgegenüber war insbesondere für private Versender und gewerbliche Kleinversender das Aufgeben und Abholen von Sendungen in den Depots der Express- und Paketdienste, die als Zugangsstellen zu den jeweiligen Netzwerken fungieren, oftmals mit erheblichen Umwegen verbunden⁹¹.

1999 begann Hermes als erster privater Paketdienst mit dem Aufbau eines eigenen Paketshop-Netzwerks⁹². Im Zuge des anhaltenden E-Commerce Wachstums wurde das Endkundengeschäft zunehmend auch für die ursprünglich ausschließlich auf das B2B Geschäft ausgerichteten Paketdienste attraktiv. In der Folge begannen diese Anbieter ebenfalls mit dem Aufbau eigener Shops, um Privatkunden unter anderem eine einfachere Retourenabwicklung anbieten zu können⁹³.

Paketshops werden in der Regel als sogenannte Shop-in-the-Shop Systeme betrieben, bei denen die Services der Paketdienstleister als Nebenerwerb von kleinen Geschäften wie Schreibwarenläden, Fotoläden, Bäckereien oder Tankstellen angeboten werden, die aufgrund ihrer in der Regel ausgedehnten Öffnungszeiten und Wohnortnähe für berufstätige Kunden gut erreichbar sind.

Als letzter der fünf großen Paketdienstleister begann UPS 2013 mit der Etablierung eigener Paketshops, die derzeit im Rahmen eines seit Mitte 2014 laufenden europaweit einheitlichen Rebrandings in UPS Access Points umbenannt werden⁹⁴. Zuvor hatte das

⁹⁰ Bei Inseln mit Fährverbindung beträgt die Lieferzeit in der Regel 24 Stunden länger.

⁹¹ So verfügte der DPD beispielsweise vor der Etablierung seiner Paketshops über 74 Depots, sodass eine Flächendeckung nicht gegeben war.

⁹² Vgl. Hermes Webseite „Hermes in den 90er Jahren; <https://www.hermesworld.com/de/%C3%BCber-uns/historie/90er-jahre/>; abgerufen am 29.07.2015.

⁹³ Die Anbieter DPD und GLS begannen 2007 bzw. 2010 mit der Etablierung ihrer eigenen Shopnetzwerke. Vgl. Verkehrs Rundschau 14.06.2007; DPD will wachsen; <http://www.verkehrsrundschau.de/dpd-will-wachsen-547542.html?fromSearch=true> und Posttip.de, 13.09.2010; GLS-Paketshop als alternative Zustelladresse; <http://www.posttip.de/News/23547/gls-paketshop-als-alternative-zustelladresse.html>; abgerufen am 29.07.2015.

⁹⁴ Vgl. DVZ vom 03.04.2014, UPS knüpft Paketshop-Netz, <http://www.dvz.de/rubriken/strasse/single-view/nachricht/ups-knuepft-paketshopnetz.html>, sowie UPS vom 15.09.2014, UPS Access Point Als Markenname In Deutschland Eingeführt, <http://www.pressroom.ups.com/Press+Releases/Archive/2014/Q3/UPS+Access+Point+Als+Markenname+In+Deutschland+Eingef%C3%BChrt>, abgerufen am 29.07.2015.

Unternehmen in Deutschland seit 2002 ein Netzwerk von 150 sogenannten Mail Boxes Etc. Shops (MBE Shops) aufgebaut⁹⁵. Diese Shops werden durch Franchisenehmer betrieben und bieten vor allem Kleingewerbetreibenden ein breites Serviceportfolio, das von Grafik und Druck über Versand und Verpackung bis zum Postfachmanagement reicht.

Nahezu alle diese Annahme- und Abholstellen werden von Subunternehmern betrieben. Seit dem Verkauf der Postbank, die seit 2006 auch die Filialen für die Deutsche Post betreibt, gilt dies auch für das Filialnetz der Deutschen Post. Mittlerweile verfügt die Post nur noch über zwei in Eigenregie betriebene Filialen; in Bonn im sogenannten Post Tower sowie im Deutschen Bundestag⁹⁶.

Bereits im Rahmen einer in 2010 durchgeführten Untersuchung zu den Paketannahme- und Abholstellen zeigte sich, dass Netzzugangspunkte der Paketdienstleister in Deutschland in großer Zahl vorhanden waren. Demzufolge gab es 2009 in Deutschland insgesamt rund 26.000 Annahme- und Abholstellen der Paketdienstleister⁹⁷. In dieser seinerzeit erhobenen Angabe waren auch die Zentralen und Depots der Kurier- bzw. Expressanbieter, bei denen Kunden ebenfalls Sendungen abholen bzw. aufgeben können, enthalten. Da jedoch sowohl im Express- als auch im Kurierbereich die Abholung der Sendung integraler Bestandteil des Services ist, kommt dies praktisch kaum vor.

Eine weitere Untersuchung der BNetzA beziffert die Zahl der Annahme- bzw. Abholstellen in Deutschland für 2012 mit 41.500 bzw. 36.500 lag⁹⁸. Hiervon entfielen jeweils rund 1.200 Abhol- bzw. Annahmestellen auf sonstige Anbieter, wie bspw. Kurier- und Expressdienste⁹⁹.

Seither haben die Dienstleister die Netzwerke – unter anderem durch technische Lösungen – zum Teil deutlich ausgeweitet. So begann UPS – wie bereits erwähnt – mit dem Aufbau eines eigenen Netzwerks und die DHL kündigte 2014 an, 20.000 zusätzliche Paketshops einrichten zu wollen. Allerdings sollten diese ausschließlich zur Abgabe von vorfrankierten Sendungen genutzt werden können¹⁰⁰.

Bei anderen Paketdienstleistern nahm die Zahl der Pakethops im selben Zeitraum ebenfalls leicht zu. Für die großen Paketdienstleister DHL, DPD, GLS, Hermes und UPS summierte sich die Zahl der Ende 2014 bestehenden Annahmestellen auf 58.220 sowie 44.880 Abholstellen.

⁹⁵ Geschichte von MBE, <http://www.mbe.de/ueber-mbe/unternehmensprofil/geschichte/>, abgerufen am 10.8.2015

⁹⁶ Vgl. Welt vom 26.06.2013, 20.000 neue Orte, um ein Paket loszuwerden, <http://www.welt.de/wirtschaft/article117464522/20-000-neue-Orte-um-ein-Paket-loszuwerden.html>, abgerufen am 29.07.2015.

⁹⁷ MRU GmbH im Auftrag der BNetzA, 2011; Marktuntersuchung auf den Märkten für nicht lizenzpflichtige Postdienstleistungen, S. 45. Diese Zahl beinhaltet Paketshops, Paketboxen und Packstationen.

⁹⁸ Vgl. WIK, Ebd., 2013, S. 16.

⁹⁹ Dabei ist zu beachten, dass UPS zu diesem Zeitpunkt noch nicht über eigene Paketshops, sondern lediglich über das Franchise Store Netzwerk MBE Stores, über das Sendungen aufgegeben und abgeholt werden konnten, verfügte, weshalb in der genannten Untersuchung lediglich 4 Paketdienstleister aufgeführt werden.

¹⁰⁰ Vgl. DPDHL; Deutsche Post DHL mit 20.000 neuen DHL Paketshops in Deutschland und DVZ vom 03.04.2014, UPS knüpft Paketshopnetz, <http://www.dvz.de/rubriken/strasse/single-view/nachricht/ups-knuepft-paketshopnetz.html>, abgerufen am 29.07.2015.

Ausgehend von der letzten Untersuchung der BNetzA beinhalten die o. g. Werte 1.250 weitere Annahmestellen bzw. 1.150 Abholstellen anderer Anbieter.

	2010	2012	2014
Annahmestellen	46.000	41.500	58.220
Abholstellen	45.800	36.500	44.880

Tabelle 4: Anzahl der Annahme- und Abholstellen 2010, 2012 und 2014¹⁰¹

Im Zeitraum 2012 bis 2014 ist die Zahl der Annahmestellen in Deutschland somit um über 40 Prozent angestiegen. Diese enorme Steigerung resultiert insbesondere aus den von der DP DHL zusätzlich eingerichteten Paketshops, bei denen lediglich vorfrankierte Sendungen aufgegeben werden können¹⁰². Die Zahl der Abholstellen wuchs insgesamt um knapp 23 Prozent.

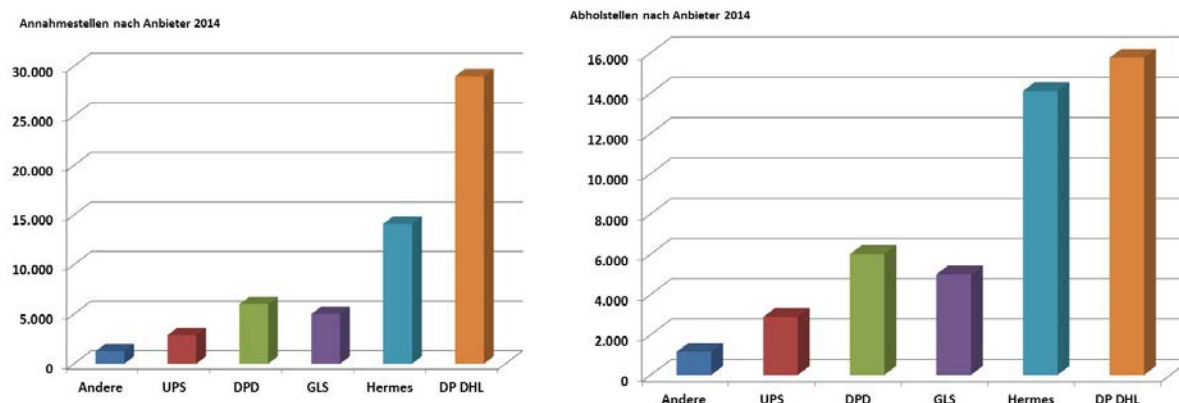


Abbildung 15: Annahme- und Abholstellen 2014 nach Anbieter

Mit rund 28.990 Annahme- sowie 15.750 Abholstellen verfügt die DHL über das größte Netzwerk¹⁰³. Die Differenz zwischen Annahme- und Abholstellen ist auf die knapp 12.000 zusätzlichen Abgabeshops sowie 1.000 Paketboxen, in welchen Kunden Pakete aufgeben können, sowie 250 Geschäftskundenfilialen, die ausschließlich als Annahmestellen für Geschäftssendungen fungieren, zurückzuführen¹⁰⁴. Hermes verfügt über ca. 14.100 Paketshops, in denen Kunden Sendungen sowohl abholen als auch aufgeben können¹⁰⁵.

¹⁰¹ Die Zahlen für die Jahre 2010 und 2012 basieren auf den Markterhebungen der BNetzA 2011 bzw. 2013.

¹⁰² Aktuellen Erkenntnissen zufolge waren zum Zeitpunkt der Berichtsschreibung rund 12.000 dieser zusätzlichen Abgabestellen vorhanden.

¹⁰³ Die rund 7.000 Verkaufspunkte sind nicht in dieser Zahl enthalten, da in diesen lediglich Postwertmarken erworben, aber Sendungen weder abgeholt noch aufgegeben werden können.

¹⁰⁴ Vgl. Website der Deutschen Post, <http://www.dhl.de/de/paket/pakete-versenden/paketbox.html#tabs-1>, abgerufen am 10.08.2015.

¹⁰⁵ Zahl laut Umfrage. Zu den Dienstleistungsoptionen an Hermes Paketshops
vgl. <https://www.myhermes.de/wps/portal/paket/Home/privatkunden/preise/versandarten#b2b>, abgerufen am 10.08.2015.

Der DPD verfügt über insgesamt rund 6.000 Paketshops, die sowohl als alternative Zustelladresse als auch zur Sendungsabgabe genutzt werden können¹⁰⁶. GLS folgt mit ca. 5.000 Paketshops, die ebenfalls sowohl als Abhol- als auch als Annahmestelle fungieren¹⁰⁷. Das noch im Aufbau befindliche Paketshop-Netzwerk von UPS umfasst derzeit 2.882¹⁰⁸ Annahme- und Abholstellen¹⁰⁹.

Wie die folgende Grafik deutlich zeigt, ist somit grundsätzlich eine flächendeckende Verfügbarkeit von Einrichtungen zur Aufgabe bzw. Abholung von Sendungen gewährleistet.

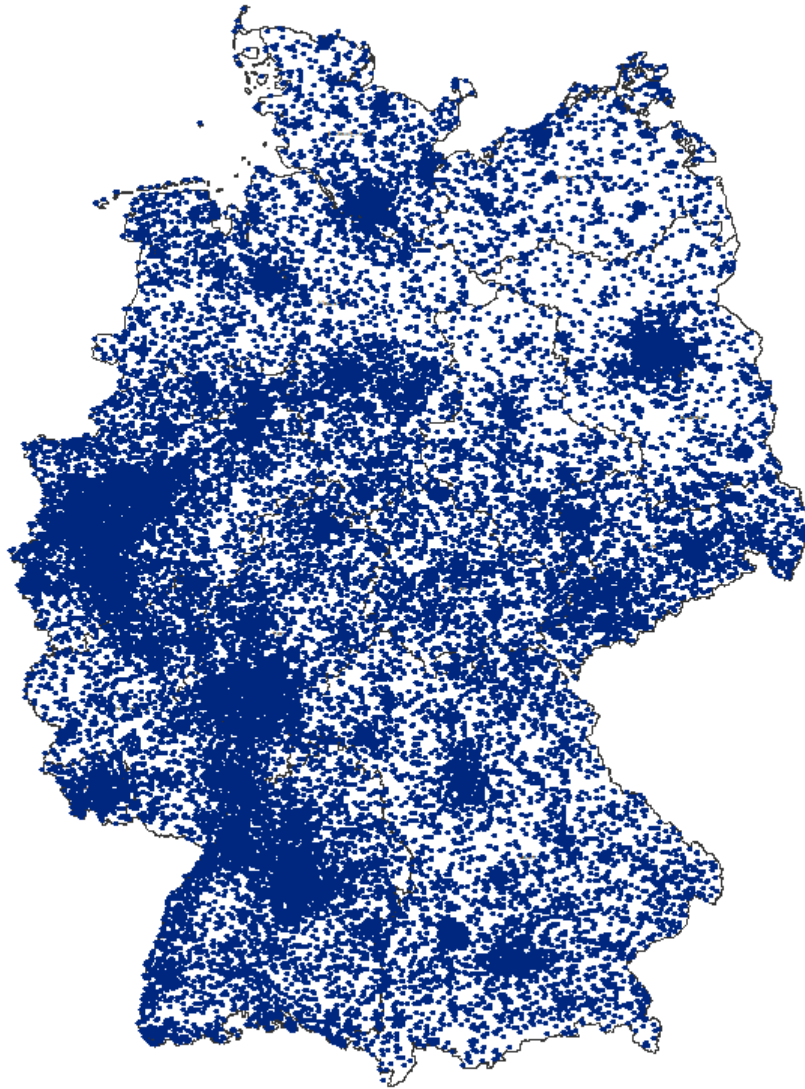


Abbildung 16: Verteilung der Paketshops in Deutschland¹¹⁰

¹⁰⁶ Vgl. Webseite des DPD, https://www.dpd.com/de_privatkunden/, abgerufen am 10.08.2015.

¹⁰⁷ Vgl. GLS Webseite, <https://gls-group.eu/DE/de/sporadischer-versand/paketshops>, abgerufen am 10.08.2015.

¹⁰⁸ Stand: August 2015.

¹⁰⁹ Bis Ende 2016 plant UPS insgesamt 4.500 sogenannte Access Points in Deutschland angebunden haben, vgl. hierzu Interview mit der UPS Europa-Chefin Cindy Miller in der dvz vom 31.05.2014, <http://www.dvz.de/rubriken/kep/single-view/nachricht/ups-kommt-naeher-zum-b2c-kunden.html>, abgerufen am 10.08.2015.

¹¹⁰ Die der Karte zugrundeliegenden Paketshops der Paketdienstleister DHL, DPD, GLS und Hermes entsprechen dem Stand von 2011, während die sogenannten Access Points von UPS dem Stand von Anfang August 2015 entsprechen. Dabei ist zu beachten, dass sowohl

Um die Flächendeckung auf einer niedrigeren Aggregationsebene beispielhaft auch in dünn besiedelten Regionen zu evaluieren, wurden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die Standorte der Paketdienste in dem ländlich geprägten Oder-Spree Kreis sowie Frankfurt an der Oder geografisch verortet.

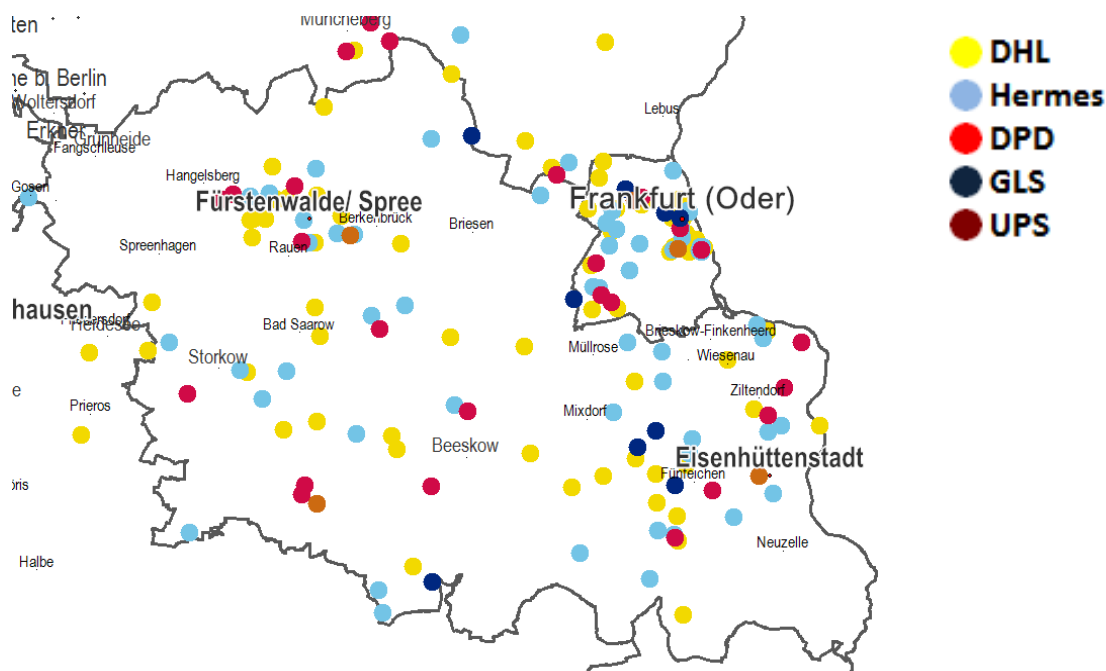


Abbildung 17: Paketshops und Filialen in der Region Frankfurt (Oder) und dem Oder-Spree Kreis¹¹¹

Dabei war feststellbar, dass sämtliche Gemeinden über 5.000 Einwohnern über mehrere Paketshops verfügen. Lediglich Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern weisen teilweise keinen Paketshop auf.

Insgesamt befanden sich zum Zeitpunkt der Untersuchung 182 Paketshops in dem dargestellten Gebiet. Hierbei hatten die primär auf die B2C Zustellung fokussierten Anbieter DHL und Hermes mit 76 beziehungsweise 60 Shops und Filialen den größten Anteil. Der DPD unterhielt 29 Paketshops in dem beobachteten Gebiet, während GLS 10 und UPS 7 Shops betrieben.

der DPD als auch die DHL seitdem die Anzahl ihrer Annahme- bzw. Abholstellen signifikant erhöht haben. Somit ist die tatsächliche gegenwärtige Dichte der Annahme- und Abholstellen der Paketdienste im Vergleich zu obenstehender Abbildung noch höher.

¹¹¹ Stand: August 2015

d. Zahl der Erwerbstätigen im KEP-Markt

Über die Zahl der Erwerbstätigen in den KEP-Märkten gibt es unterschiedliche Veröffentlichungen. Allerdings weist das zahlenmäßige Spektrum dieser Untersuchungen eine enorme Breite von 200.000 bis 500.000 Erwerbstätigen im deutschen KEP-Markt auf.

Während unterschiedliche Zielsetzungen und Interessen der Verfasser dieser Veröffentlichungen dabei eine wichtige Rolle spielen dürften, liegt die eigentliche Schwierigkeit in einer trennscharfen Abgrenzung der unterschiedlichen Tätigkeiten, die vielfach auch bei den Anbietern selbst nicht erfasst werden.

Für eine valide Berechnung wäre es zwingend erforderlich, den jeweiligen Anteil von Tätigkeiten zu erfassen, der auf unterschiedliche Segmente des Transportmarktes (wie z. B. Brief-, KEP- oder Frachttransporte) entfällt. Dies gilt innerhalb des KEP-Marktes beispielsweise für Kuriere oder bei Subunternehmern angestellte Fahrer, die neben Paketen auch Briefe befördern. Analog gilt dies auch für Bedienstete der Deutschen Post DHL, die in ländlichen Regionen Briefe und Pakete gemeinsam ausfahren.

Dabei geht es durchweg um die Frage, welcher Anteil ggf. dem KEP- oder einem anderen Teilmarkt zuzurechnen wäre¹¹². Letztlich resultiert daraus, dass bisherige Veröffentlichungen als Näherungswert anzusehen sind.

Aus diesem Grund wurden im Rahmen dieser Untersuchung unterschiedliche Ansätze zur Quantifizierung der Erwerbstätigen im KEP-Markt geprüft und durchgeführt. Hierbei handelt es sich um:

1. Wertschöpfungsansatz
2. Netzwerkansatz
3. Primärbefragung

¹¹² Ebenso ist der Einbezug der von Unternehmen ausgewiesenen Teilzeitbeschäftigten wenig differenziert definitorisch festgelegt. Es bestehen zum einen unterschiedliche Arbeitszeitmodelle der Unternehmen im KEP-Bereich und eine Orientierung an den Kerntätigkeiten der Beschäftigten und ihren Tagesarbeitszeiten. So wird von Teilzeitbeschäftigten mit einer Wochenarbeitszeit von weniger als 36 Stunden gesprochen, ohne Differenzierung der Arbeitszeit der Beschäftigten in den Sortierzentren oder in der Zustellung, bei der die Beschäftigten oft wenige Stunden pro Tag tätig sind und weit unter den 36 Stunden liegen.

Der erste Weg orientierte sich an dem Wertschöpfungsanteil der Erwerbstätigen an den Unternehmensumsätzen und bezog die generelle Kosten- und Umsatzstruktur der Unternehmen ein. In diesem „Wertschöpfungsansatz“ wurden die Personalkosten der Erwerbstätigen und die Rationalisierungsbemühungen in der Branche mit einbezogen¹¹³.

Der zweite Weg der Ermittlung der Zahl der Erwerbstätigen erfolgte über den „Netzwerkansatz“. Hier wurde davon ausgegangen, dass die gesamte Anzahl an Paketen über ein gegebenes Netz vom Versender zum Empfänger transportiert werden muss. Für diese Verteilung sind entsprechende Ressourcen notwendig, die in Form von Fahrzeugen, Standorten, Mitarbeitern etc. bereitgestellt werden müssen. Basierend auf Ist-Daten von Touren diverser Anbieter in unterschiedlichen Regionen konnte so ein Modell der für die Sortierung und Distribution der anfallenden Sendungen notwendigen Arbeitskräfte erstellt werden.

Der dritte Weg ist die traditionelle Erhebung durch eine Primärbefragung. Dabei wurde einer Auswahl an Unternehmen aus den KEP-Märkten ein Fragebogen zugestellt, anhand dessen Rücklauf ein Rückschluss auf die KEP-Märkte im Gesamten gezogen werden konnte. Hierbei wurden typische Unternehmen der Teilmärkte als maßgeblich für die Teilmärkte festgelegt und Hochrechnungen aus Unternehmensangaben der Befragung und zurückliegender Studien genutzt.

Zur Validierung dieser drei Wege wurden die vorhandenen Studien, die Angaben zu den Erwerbstätigen für 2014 und 2013 gemacht haben, herangezogen und in Abhängigkeit der Abgrenzungen zur Einschätzung der Größenordnung der Berechnungen genutzt.

Die geringe Schwankungsbreite der ermittelten Resultate belegt indiziell die Validität der Ergebnisse der unterschiedlichen Untersuchungsansätze. Entsprechend lässt sich für 2014 eine Zahl von

202.000 Vollzeitäquivalenten

für den KEP-Markt feststellen. Die intensive Nutzung von Teilzeitarbeitsverhältnissen in der Produktion – insbesondere im aufkommensstarken Paketsegment – lässt auf einen signifikanten Anteil von Teilzeit- und geringfügig Arbeitenden schließen. Ausgehend von der Zahl der Vollzeiterwerbstätigen kann die Zahl der insgesamt im KEP-Markt tätigen Personen nominal mit über

365.000 Erwerbstätigen

beziffert werden.

¹¹³ Die hierfür benötigten Daten zur Umsatz- und Kostenstruktur basieren auf den im Rahmen der Untersuchung „Die Top 100 der Logistik“, erhobenen Daten (DVV Media Group). Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich die Personalkosten pro-Kopf innerhalb der einzelnen Segmente des KEP-Marktes nicht signifikant voneinander unterscheiden, da die Tätigkeiten insbesondere der Fahrer sich nicht wesentlich unterscheiden.

Bei der Bewertung dieser Größenordnung ist zu berücksichtigen, dass diese Zahl auch rund 53.000 Erwerbstätige in Paketshops beinhaltet¹¹⁴. Hierbei wurde je Einrichtung ein Erwerbstätiger veranschlagt, da über den tatsächlichen Anteil der KEP-spezifischen Tätigkeiten in den Shops keine Daten vorliegen.

Angesichts erwarteter Umsatzsteigerungen, zunehmender Sendungszahlen und Produktivitätssteigerungen der Unternehmen, ist mittelfristig von einer weiteren Zunahme der Erwerbstätigen auszugehen (siehe hierzu auch Kapitel V).

¹¹⁴ Paketshops sind Annahme- bzw. Abholstellen für Paketsendungen. Solche Shops werden häufig im Nebenerwerb von kleinen Geschäften, wie Schreibwarenläden, Fotoläden, Bäckereien oder Tankstellen betreiben. Paketshops sind die Netzzugangspunkte für Privat- und kleinere Geschäftskunden.

e. Zusammenfassung und Einordnung im Kontext des Postmarktes

Seit der ersten Marktuntersuchung 1995 stieg der Gesamtumsatz des KEP-Marktes in Deutschland um rund 158 Prozent auf über 19,3 Mrd. Euro; die Zahl der Sendungen stieg um 92 Prozent auf knapp 2,7 Mrd. Stück. Damit ist das im KEP-Markt erzielte Umsatzvolumen mittlerweile mehr als doppelt so groß wie die im lizenzpflichtigen Briefbereich (Briefsendungen bis 1.000 g) erzielten Umsätze¹¹⁵. Während der KEP-Markt im Betrachtungszeitraum Zuwächse erzielte, verzeichnete der Postmarkt im Briefbereich Rückgänge; so sank die Zahl der beförderten Sendungen von 2010 auf 2014 um 4,3 Prozent auf 15,7 Mrd. Sendungen¹¹⁶.

Außerdem wurden 2014 insgesamt ca. 12,8 Mrd. Sendungen im Bereich der Presseerzeugnisse befördert. Die Beförderung von Presseerzeugnissen im Zeitraum 2009 bis 2014 lässt einen anhaltenden Rückgang des Gesamtvolumens von jährlich durchschnittlich 1 Prozent erkennen. Allein von 2013 auf 2014 ging die Zahl um knapp 4 Prozent zurück. Die Umsätze in der Fremdzustellung von Zeitungen und Zeitschriften beliefen sich 2014 auf 830 Mio. Euro¹¹⁷. Dies entspricht im Vergleich mit dem Wert von 2009 einem Rückgang von 6 Prozent.

Die Segmente innerhalb des KEP-Marktes (Kurier, Express, Paket) zeigen unterschiedliche Entwicklungstendenzen. Während die Umsätze im Expressbereich sich seit 1995 mit einem Anstieg um 194 Prozent nahezu verdreifachten, stiegen die Umsätze im Paketbereich um 161 Prozent. Demgegenüber wurde im Kuriersegment mit 109 Prozent eine Verdoppelung erreicht.

Ein gänzlich anderes Bild zeigt die Entwicklung der Volumina im Zeitverlauf. Hier konnten die im Express- und Paketmarkt tätigen Anbieter die Sendungszahlen um 103 Prozent respektive 110 Prozent jeweils mehr als verdoppeln. Im Kurierbereich stieg das Sendungsvolumen demgegenüber um lediglich 2,2 Prozent an.

Die positive Gesamtentwicklung des Marktes schlägt sich auch in der Zahl der Erwerbstätigen nieder. Die Zahl der im Markt tätigen Arbeitskräfte stieg von 170.000 im Jahr 1996¹¹⁸ auf rund 202.000 im Jahr 2014.

Mit 58.220 Annahme- sowie 44.880 Abholstellen ist heutzutage grundsätzlich eine flächendeckende Verfügbarkeit von Einrichtungen zur Aufgabe bzw. Abholung von KEP-

¹¹⁵ Dem Jahresbericht 2014 der Bundesnetzagentur, Seite 108, zufolge wurden 2013 im lizenzpflichtigen Briefbereich (Briefsendungen bis 1.000 g) Umsätze von ca. 8,6 Mrd. Euro erzielt. Umsätze für 2014 lagen beim Redaktionsschluss noch nicht vor.

¹¹⁶ Vgl. BNetzA, Marktuntersuchung Bericht über den lizenzpflichtigen Briefbereich 2014 S. 7.

¹¹⁷ Ohne Umsätze im Bereich des Presse Grosso

¹¹⁸ Kurier-, Express- Paketdienste in Deutschland, MRU GmbH im Auftrag des Bundesamtes für Post und Telekommunikation, BAPT, Seite 24

Sendungen gewährleistet. Im Langzeitvergleich ist damit ein deutlich dichteres Netz entstanden¹¹⁹.

Der in 2014 erzielte Gesamtumsatz stellt einen Rekordwert für den deutschen KEP-Markt dar. Gleichzeitig wuchs der Markt im Vorjahresvergleich mit 4 Prozent insgesamt über dem Niveau des BIP Wachstums in Deutschland.

Das Kuriersegment war durch die zunehmende Verbreitung des Internets einer starken elektronischen Substitution ausgesetzt, in deren Folge besonders Sendungen im Stadtkuriergeschäft entfielen. Gleichzeitig stieg die Nachfrage nach nationalen und internationalen Direktfahrten, sodass trotz eines insgesamt stagnierenden Sendungsaufkommens, aufgrund der in diesem Geschäftsbereich höheren Stückpreise, ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von 4 Prozent in den Jahren 1995 bis 2014 erreicht wurde.

Das Expresssegment, das nahezu ausschließlich durch B2B Zustellungen geprägt ist, wird aufgrund dessen in hohem Maße von der generellen Wirtschaftslage und insbesondere der Exportentwicklung beeinflusst. Somit schlagen sich hier sowohl die Wirtschaftskrisen als auch die durch die zunehmende wirtschaftliche Integration beförderte internationale Nachfrage in der Umsatz- und Volumenentwicklung dieses Segments nieder.

Auch 2014 stellte der Paketmarkt mit einem Gesamtumsatz von 9 Mrd. Euro und einem Sendungsvolumen von knapp 2,2 Mrd. Paketen einen entscheidenden Wachstumstreiber des Postmarktes dar. Bereits seit etwa Mitte der Neunzigerjahre war die Entwicklung des Paketgeschäfts zunehmend durch das Wachstum des E-Commerce geprägt¹²⁰.

Im Zuge dieser Entwicklung durchlief das Paketgeschäft, das bis dahin primär durch die B2B Zustellung geprägt war, eine grundlegende Transformation, sodass mittlerweile über 50 Prozent der Volumina im Paketmarkt auf das B2C Geschäft zurückzuführen sind¹²¹.

Die Entwicklung des Paketmarktes insgesamt ist jedoch im Verhältnis zum Wachstum des E-Commerce relativ verhalten, da die Zuwächse im B2B-Bereich deutlich niedriger als im B2C Bereich ausfielen.

Bei der Betrachtung des Postmarktes einschließlich des KEP-Marktes im Allgemeinen und des Paketmarktes im Besonderen sind zwei gegenläufige Trends zu beobachten. Zum einen erfasst die elektronische Substitution teilweise auch Produktgruppen, die bisher per Paket versandt wurden, wie z. B. DVDs, Blue Rays, oder auch Bücher und Software. Somit werden insbesondere leichtgewichtige Sendungen im Postmarkt und Paketmarkt substituiert¹²². Auf

¹¹⁹ Die Deutsche Post AG verfügte 1995 über insgesamt 16.971 Filialen. Vgl. Schwarz, Briefpoststrategien in Europa: Handlungsoptionen europäischer Briefpostgesellschaften im zunehmend dynamischen Wettbewerb, 2004, Seite 293.

¹²⁰ So wurden beispielsweise Amazon und eBay 1994 beziehungsweise 1995 gegründet und stiegen 1997 bzw. 1999 mit deutschen Websites in den hiesigen Markt ein.

¹²¹ Berechnungen der MRU, basierend auf eigenen Umfragen und der Konsumentenbefragung des bevh unter 40.000 Konsumenten in Deutschland.

¹²² In den oben genannten Produktgruppen werden Sendungen teilweise auch per Brief befördert.

der anderen Seite überwiegt das durch den Versandhandel und insbesondere den E-Commerce als Treiber dieser Entwicklung ausgelöste Wachstum. So werden in zunehmendem Maße Produktgruppen, die bisher kaum über den Versandhandel bestellt wurden, geordert. So erreichte die Warengruppe „Möbel und Dekoration“ mit einem Umsatz von annähernd 2,5 Mrd. Euro 2014 einen neuen Rekordwert. Die sprunghafte Zunahme gegenüber dem Vorjahr von 52 Prozent in dieser Warengruppe spiegelt sich auch in einer Zunahme des Sendungsvolumens wider. So stieg das Volumen der Pakete und der durch das 2-Mann Handling zugestellten Sendungen in diesem Bereich sogar um 65 Prozent¹²³, was auf eine stärkere Zunahme von niedrigpreisigen Bestellungen in dieser Warengruppe zurückzuführen ist.

¹²³ Berechnungen der MRU basierend auf der Konsumentenbefragung des bevh 2013 und 2014.

III. Qualitative Entwicklung des KEP-Marktes

a. Einleitung: Identifikation der wesentlichen Treiber und Faktoren der Entwicklung des deutschen KEP-Marktes

Für eine strukturierte Herleitung aller relevanten Trends wurden als Basis die zehn wesentlichen auf die Logistik bzw. den KEP-Markt einwirkenden Treiber nach Kille/Schwemmer 2014 genutzt. Aus diesen Treibern können spezifische Trends und Entwicklungen für den KEP-Markt abgeleitet werden. Die Zusammenfassung findet sich in der folgenden Tabelle.

Treiber	Auf den KEP-Markt wirkende Trends
1. Dynamik der Weltwirtschaft und die treibende Kraft der Globalisierung	Grenzüberschreitende Sendungen werden aufgrund von Erleichterungen bei Intra- und Extra-EU-Handel überdurchschnittlich wachsen können. Standortverlagerungen aus Deutschland ins benachbarte Ausland aufgrund von besseren Rahmenbedingungen können eine Folge sein. Auch sollte mit einer höheren Belastung von Güterverkehren gerechnet werden, um externe Kosten zu internalisieren.
2. Der demografische Wandel	Das Angebot an Erwerbstätigen für KEP-affine Unternehmen wird „bunter“, um die Fachkräftebedarflücke schließen zu können. Entsprechende Programme, gefördert durch öffentliche Einrichtungen oder unternehmenseigenes Talent Management, erfahren größere Akzeptanz und Notwendigkeit. Auch erweitert sich das Kundenspektrum für E-Commerce, was das Wachstum und die Suche nach Lösungen zur Bewältigung der Mengen weiter befeuert.
3. Der Klimawandel und die damit neuen Anforderungen an die Logistikabwicklung	Durch die Urbanisierung und die wachsenden E-Commerce-Mengen werden von der Öffentlichkeit Lösungen zur Vermeidung eines Verkehrskollaps lauter. KEP-Unternehmen waren bisher die Innovationsführer, sodass hier wie auch zur Reduzierung des CO ₂ -Ausstoßes kontinuierlich Lösungen zu erwarten sind. Die Kunden erwarten dies auch. Ein neues Stichwort auch für neue Geschäftsmodelle ist die „Circular Economy“.
4. Staatliche Einflüsse	Die KEP- wie auch E-Commerce-Unternehmen stehen im Fokus der Beobachtung durch die Medien. Deshalb müssen diese sich besonders darum bemühen, adäquate Bedingungen für die Erwerbstätigen zu schaffen, sonst ist mit weiteren Eingriffen seitens des Gesetzgebers zu rechnen. Potenziale für neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben sich durch Bestrebungen der öffentlichen Hand, ländliche Gebiete trotz Urbanisierung zu versorgen und die Verödung von Innenstädten zu verhindern.
5. Neue Risiken entlang globaler Versorgungsketten	Sicherung von IT- und Netzinfrastrukturen gegen äußere Einflüsse bedeutet insbesondere in dem hochautomatisierten und auf Geschwindigkeit ausgerichteten KEP-Markt eine zu lösende Herausforderung. Die Abhängigkeit von der Funktionsfähigkeit der IT-Systeme zur Gewährleistung von Transparenz entlang der Kette verstärkt dies.

Treiber	Auf den KEP-Markt wirkende Trends
6. Professionalisierung der Logistik	Die Anforderungen an KEP-Unternehmen, strategische und zukunftsweisende Geschäftsmodelle abseits des „günstigen“ Transports zu entwickeln, steigen kontinuierlich. Sie müssen es schaffen, den Preis- durch einen Leistungskampf abzulösen. Die Nachfrage nachhaltiger Dienstleistungen kann dies unterstützen.
7. Konzentration auf Kernkompetenzen nicht nur bei Leistungen, sondern auch bei Ressourcen	KEP-Unternehmen verfolgen bereits seit Jahrzehnten das optimale Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdleistung in den operativen Prozessen. In Zukunft wird dies auch die anderen Ressourcen wie Fuhrpark, Immobilien, IT-Systeme etc. erreichen, was neue Geschäftsmodelle für die Zulieferer bringt. Jedoch sollte in diesem Zuge auch die positive bzw. negative Wirkung auf das Image in Betracht gezogen werden, die durch solche Möglichkeiten entstehen.
8. Neue Dienstleistungsorientierung mit Fokus auf den Nutzen von Produkten	Mit der Orientierung an der „vierten industriellen Revolution“ ergeben sich zahlreiche wichtige neue Betätigungsfelder für KEP-Unternehmen außerhalb der Verteilung von Paketen und anderen Sendungen. Industrielle Dienstleistungen entwickeln sich zu einem Erfolgskonzept. Als Herausforderung wie auch als Chance entwickelt sich die Sharing Economy, die in anderen Wirtschaftsbereichen bereits etablierten Unternehmen geschadet hat. Markteintritte von Unternehmen aus anderen Wirtschaftsbereichen sind (nicht nur deswegen) zu erwarten.
9. Neue Technologien in der Logistik	Einsatz von Innovationen und moderner Technologien wird herausfordernder, da die Zyklen und damit die Zeiten zwischen neuen Generationen - und damit auch die Entscheidungsfristen - kürzer werden. Treiber sind dabei nicht Wettbewerber, sondern Endkunden und Versender. Um ein erfolgreiches Gesamt-KEP-System zu erreichen, sind Standardisierungen notwendig, um auch die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.
10. Die schneller tickende Uhr und abgeleitete Herausforderungen	Kunden erwarten eine immer kurzfristigere und schnellere Belieferung. Same-Day-Delivery wird insbesondere bei der Etablierung von Lebensmittellieferdiensten an Relevanz gewinnen. Lösungen jenseits der reinen schnelleren Transporte wie bspw. dezentrale Lagerung o. Ä. werden stärker gesucht.

Tabelle 5: Zusammenfassung der Trends im KEP-Markt

Die vorstehend benannten Treiber sind für die Erklärung des in Deutschland in den letzten Jahren zu beobachtenden überdurchschnittlichen Wachstums des KEP-Marktes allerdings nicht ausreichend. Aus diesem Grund werden die für diese besondere Entwicklung relevanten Trends im Folgenden ausführlicher erläutert. Dabei ist insbesondere der in den letzten Jahren stark gewachsene Anteil an B2C-Paketen bemerkenswert, da der KEP-Markt bisher primär durch das B2B Geschäft geprägt wurde. Mittlerweile werden im Paketsegment des KEP-Marktes in Deutschland regelmäßig mehr B2C- als B2B-Sendungen befördert.

Im Kontext der Liberalisierung der Postmärkte in Europa führte die Post weitreichende Restrukturierungsmaßnahmen mit dem Ziel durch, sowohl die Bearbeitung der Brief- als auch der Paketpost weitgehend zu standardisieren und zu automatisieren. Wesentlich dabei war die automatisierte Verarbeitung der Paketsendungen in den sogenannten Frachtzentren. Während sich seit Ende der 70er-Jahre bereits private Anbieter im B2B-

Paketmarkt etabliert hatten, schuf die Post damit die Basis für das schnelle Wachstum des Versandhandels.

Zusätzlich entstand mit der Ausbreitung des World Wide Web in den 90er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts ein neues elektronisches Kommunikationsmedium, das wirtschaftliche, gesellschaftliche und kulturelle Bereiche in einer bisher nicht bekannten Geschwindigkeit durchdrungen hat. Eine aktuelle Studie spricht sogar davon, dass der elektronische Handel die größte Veränderung des gesellschaftlichen Konsumverhaltens seit der Industrialisierung sei.

Im Rahmen der zunehmenden Verbreitung des Internets, insbesondere seit dem Ende der 90er-Jahre, etablierte sich in Deutschland der Onlineeinkauf. Seit 2008 entwickelte sich der E-Commerce mit überaus starken Zuwachsraten. Während der Versandhandel insgesamt im Zeitraum von 2008 bis 2013 ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 11 Prozent erreichen konnte, erhöhten sich die Umsätze des E-Commerce-Segments durchschnittlich um knapp 24 Prozent pro Jahr.

Der Versandhandel hat sich, insbesondere angesichts der zusätzlichen Wachstumsschübe durch den E-Commerce, eindeutig zum wichtigsten Wachstumstreiber des Paketmarktes entwickelt. Daneben beeinflussen technische Innovationen, insbesondere neuartige digitale Geschäftsprozesse rund um das Internet und mobile Endgeräte, gesellschaftliche Veränderungen und regulatorische Einflüsse die Marktentwicklung.

Auch zukünftig wird die Nachfrage nach KEP-Dienstleistungen durch erhebliche Veränderungen geprägt sein. Mit der Informatisierung der Fertigungstechnik können beispielsweise „intelligente Fabriken“ entstehen, die die zeitlichen und räumlichen Strukturen von KEP-Transporten sowie die Art und Menge der transportierten Güter sowie deren Lieferfrequenz beeinflussen. Mit additiven Fertigungstechnologien (z. B. 3D-Druck) wird eine räumliche Dezentralisierung von Fertigungsprozessen möglich, die KEP-Transporte vielfach ersetzen können.

Die vorstehend benannten Entwicklungen stellen einen – zweifelsohne relevanten – Teil der insgesamt auf den KEP-Markt wirkenden Treiber dar.¹²⁴ Eine umfassende Bewertung der unterschiedlichen Trends in Bezug auf bspw. Intensität und maßgebliche Einflusskraft auf den KEP-Markt setzt eine Vielzahl vertiefender Untersuchungen voraus und ist insofern nicht Gegenstand dieser Studie. Absicht war dennoch, ein breites Feld der wirkenden Entwicklungen aufzuzeigen, die in ihrer Relevanz je nach Zeithorizont der Betrachtung bedeutsam sind oder werden können.

Als Extrakt der umfangreichen Analysen werden Trends benannt, die einen beträchtlichen Einfluss auf die kurz- bzw. mittelfristige Entwicklung des KEP-Marktes bereits haben oder

¹²⁴ Da Märkte in ihren Entwicklungen und Strukturen immer auch von ihren Umfeldbedingungen abhängig sind und Unternehmen diese gezielt beobachten, wurden die identifizierten Entwicklungen im KEP-Markt den typischen Umfeldfaktoren Political (politisch), Economic (wirtschaftlich), Social (sozial), Technological (technisch), Legal (rechtlich) sowie Environmental (Umwelt) zugeordnet.

haben werden. Diese sind nach Nachfrage und Angebot des Marktes und den Umfeldfaktoren Technologie und Politik geordnet.

Technologische Rahmenbedingung des Marktes

Smartphones und Tablets haben Geschäftsprozesse und Kundenverhalten bisher stark verändert. Das Potenzial des Mobile Commerce ist sowohl hinsichtlich des Onlinekaufs als auch hinsichtlich der Lieferlogistik noch lange nicht ausgeschöpft. Dabei kommt einer nutzerorientiert ausgestalteten Konzeption von IT-Anwendungen und Systemen – etwa im Hinblick auf eine größere Transparenz des Liefervorgangs – entscheidende Bedeutung zu.

Nach wie vor steht außerdem zu erwarten, dass neue Technologien und Services zu erratischen Marktentwicklungen führen können („iPhone Effekt“). Zudem haben diese Technologien das Potenzial, das Kundenverhalten (und damit die Nachfrage) nachhaltig zu verändern. Treiber bei Innovationen und dem Einsatz neuer Technologien sind dabei aber nicht die KEP-Anbieter, sondern die Endkunden und Versender.

Viel zitierte Zukunftstrends wie das Internet der Dinge, 3D-Druck, Industrie 4.0, Big Data, Drohnen, Smartglasses oder NFC besitzen ebenfalls das Potenzial mittel- und langfristig Angebot und Nachfrage auf den KEP-Märkten stark zu verändern. Im Betrachtungszeitraum (bis 2017) werden Auswirkungen dagegen nur in Ansätzen erkennbar bleiben.

Technologie

- Weiterhin Verkürzung der Innovationszyklen
- Nutzerorientierte Konzeption von IT
- Höhere Transparenz bei Lieferung gefordert
- Entwicklung disruptiver Technologien

Abbildung 18: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Technologie

Nachfrageseite des Marktes

Eine der wesentlichen Entwicklungen ist die Wandlung des Marktes hin zu einem Käufermarkt. Auf der Basis der neuen Technologien wandeln sich (Privat-)Kunden zu informierten, autonomen und anspruchsvolleren Kunden, die eine hohe Transparenz über Bestell- und Liefervorgänge fordern.

Gleichzeitig wachsen auf der Seite der Besteller die Ansprüche an die Serviceleistungen. Genügte vor rund 10 Jahren noch das Angebot der reinen Zustellung, erwarten Kunden heutzutage individuelle Services bis hin zur taggleichen Lieferung (Same-Day).

Kundenspezifisch zugeschnittene Konsolidierungslösungen und flexibel anpassbare Lieferoptionen sind schon jetzt in Ansätzen im Markt erkennbar.

Außerdem werden diese Anforderungen durch den Onlinekauf von nicht „paketkonformen“ Waren, wie bspw. Lebensmittel oder Möbel, verstärkt. Und Kunden kaufen auch vermehrt im Ausland.

Verstärkt werden diese Entwicklungen durch die Demografie. Ältere Kunden („Silver Surfer“) stellen aufgrund der wachsenden altersbedingten Einschränkungen der Mobilität besondere Anforderungen an Lieferlösungen und zusätzliche bzw. erweiterte Services. Die sinkende Bevölkerungsdichte in etlichen ländlich geprägten Regionen und kleineren Städten stellt eine große operative und wirtschaftliche Herausforderung für KEP-Dienstleister dar. Damit gewinnt die Frage der Aufrechterhaltung einer angemessenen Güterversorgung der dort verbleibenden Bevölkerung zunehmend an Bedeutung.

Nachfrage

- Wandlung des Marktes zum Käufermarkt
- Flexible Lieferung und Services gefordert
- Teilweise taggleiche Lieferung gefordert
- Wachstum internationaler Sendungen
- Wachstum Lebensmittellieferungen
- Wachstum Lieferungen "groß und schwer"
- Mehr spezielle Services für Senioren
- Ausdünnung Nachfrage im ländlichen Raum

Abbildung 19: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Nachfrage

Angebotsseite des Marktes

Schon jetzt ist deutlich erkennbar, dass sowohl neue als auch etablierte Anbieter des KEP-Marktes die sich verändernden Anforderungen des B2C Segments auffangen wollen. Erschwert wird dies aber bspw. im Paketbereich durch (die Diskussion) um mangelhafte oder nicht mehr zeitgemäße Entgelt- und Sozialstandards. Einerseits sind weitere Konflikte vorprogrammiert, vor allem da Gewerkschaften versuchen, ihren Einfluss in der Branche zu sichern und auszubauen. Gleichzeitig stellt die sich abzeichnende Anhebung der Entgelte eine signifikante Kostenbelastung dar.

Zusätzlicher Druck entsteht durch den bereits schon jetzt spürbaren Mangel an qualifizierten Fachkräften, aber auch an Fahrern. Hierzu trägt nicht nur die allgemein spürbare Knappheit und der Wettbewerb auf den Arbeitsmärkten bei sondern auch das weitere Wachstum der E-Commerce-Sendungen für Privatkunden.

Entscheidend für die zukünftige Preisentwicklung im B2C-Segment wird sein, ob die im E-Commerce entstandene Angebotskonzentration („Amazon“) verstärkt oder abgeschwächt werden wird. Zusätzlicher Druck auf die Produktionskosten entsteht durch eine verstärkte

Nachfrage nach der Beförderung großer und schwerer Güter (z. B. Möbel) und Gütern des täglichen Bedarfs (z. B. Lebensmittel). Hier steht zu erwarten, dass nationale Expressdienste zunehmend als Lieferdienste insbesondere im Bereich der hochgewichtigen Lieferungen Marktanteile gewinnen werden.

Die Wettbewerbslandschaft im KEP-Markt wird sich grundlegend verändern. Die nicht trennscharfen Grenzen zwischen den Segmenten werden weiter aufgeweicht werden. Neue Angebotsformen und Services im Privatkundengeschäft insbesondere auf der letzten Meile sorgen dafür, dass neue Anbieter aus anderen und benachbarten Branchen in den KEP-Markt einsteigen. Insgesamt kann dies zu einer Bedeutungsverschiebung zwischen den Teilmärkten zugunsten des Kuriersegments führen. Im KEP-Markt ist mit einem weiteren Konzentrationsprozess zu rechnen.

Dabei wird es in Bezug auf die weitere Entwicklung der Kurierdienste entscheidend sein, ob es den Anbieter gelingt, alternative Preissysteme für konsolidierte Lieferlösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Für international tätige Expressdienste kommt erschwerend hinzu, dass die für eine erfolgreiche Etablierung von Services notwendigen Investitionen deutlich ansteigen werden. Last but not least werden ausländische Postgesellschaften die sich aus einer Privatisierung ergebenden Freiheiten nutzen, in andere Märkte zu expandieren.

Angebot

- Konflikte um Entgelt- und Sozialstandards
- Mangel an Fachkräften und Fahrern
- Neue Preissysteme für alternative Distributionskonzepte
- Markteintritt branchenfremder Unternehmen
- Neue Services zur Versorgung ländlicher Räume
- Versuch Preis- durch Leistungskampf zu ersetzen

Abbildung 20: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Angebot

Politische Rahmenbedingung des Marktes

Die Verkehrs- und Umweltsituation in Ballungszentren wird zunehmend in den Fokus der Politik rücken und auf die Anbieter einwirken, beispielsweise durch Unterstützung oder Etablierung neuer Lieferkonzepte, beim Einsatz CO₂-armer Fahrzeuge und Mobilitätskonzepte.

Zudem wird bei steigenden Volumina eine Segment-übergreifende Konsolidierung von Lieferungen zunehmend an Gewicht gewinnen. In bevölkerungsschwachen Regionen stellt sich die Frage, ob durch das Zusammenspiel von (kommunaler) Politik Handel und KEP-Dienstleistern neue Zustell- und Versorgungskonzepte geschaffen werden können, um auch

zukünftig die Qualität und Sicherheit der Warenversorgung der Bevölkerung zu wirtschaftlich vernünftigen Konditionen gewährleisten zu können.

Internationale Handelsabkommen wie CETA oder TTIP setzen für die KEP-Märkte neue Impulse durch vereinfachte Rahmenbedingungen beim grenzüberschreitenden Handel. Die weiter fortschreitende Harmonisierung von EU Richtlinien beispielsweise bei Laufzeiten oder Umsatzsteuer wird dem grenzüberschreitenden Handel wachsende Bedeutung verschaffen und zu einer Steigerung grenzüberschreitender Paketsendungen beitragen.

Politik

- Verkehrssituation in Städten rückt in den Fokus
- Zufahrtsbeschränkungen und Auflagen
- Neue Liefer- und Mobilitätskonzepte
- Anreize zur Versorgung ländlicher Räume
- Vereinfachte Rahmenbedingungen für den grenzüberschreitenden Handel (CETA, TTIP, EU)

Abbildung 21: Auf den KEP-Markt wirkende Treiber aus dem Bereich Politik

b. Analyse der Entwicklung der Nachfrage nach KEP-Dienstleistungen

1. Bedeutung des E-Commerce für den KEP-Markt

In den vergangenen Jahren haben sich insbesondere der Versandhandel - und hier wiederum der E-Commerce - als relevante Treiber der Entwicklung des Paketgeschäfts gezeigt. Wie die nachstehende Abbildung zeigt, wird diese Entwicklung insbesondere durch die deutliche Zunahme von Käufen von Privatkunden getrieben.

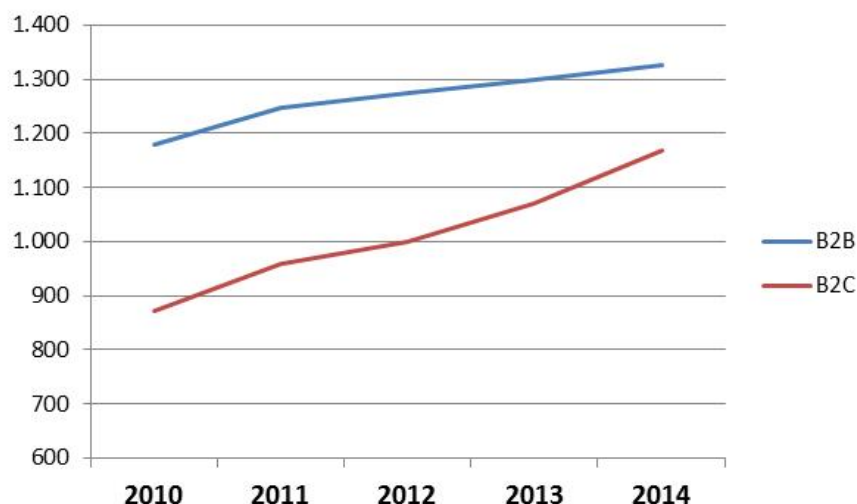


Abbildung 22: Entwicklung des KEP-Sendungsvolumens B2B und B2C (Quelle: MRU GmbH)

Wie die folgende Abbildung zeigt, ist zudem deutlich erkennbar, dass wiederum der sogenannte E-Commerce die Entwicklung deutlich stärker treibt als der traditionelle Versandhandel. Die Bestellungen per Postkarte, Fax oder Telefon haben seit 2008 sogar eine (leicht) rückläufige Entwicklung erkennen lassen. Demgegenüber sind Umsätze und Volumina im elektronischen Handel überproportional angestiegen.

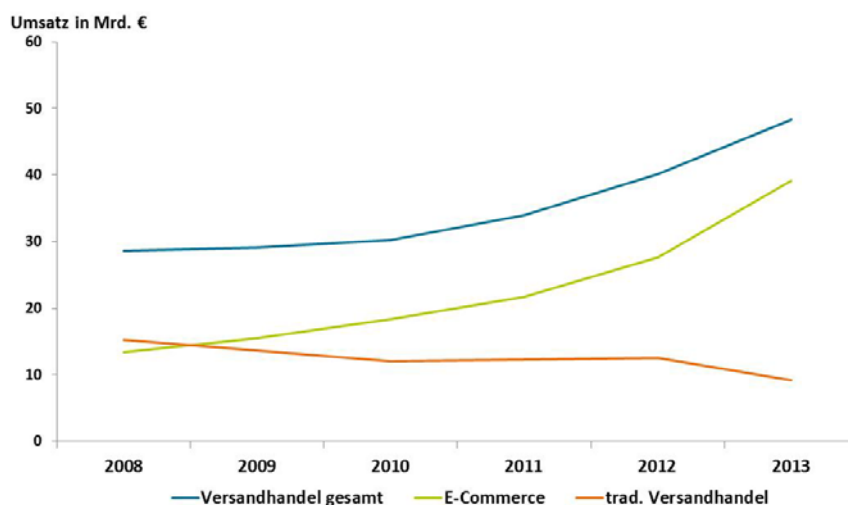


Abbildung 23: Umsatzentwicklung im Versandhandel und E-Commerce (Quelle: bevh)

Von der zunehmenden Verbreitung und Nutzung des E-Commerce gingen gleichzeitig weitere Veränderungsimpulse für den KEP-Markt aus. Bis etwa zur Mitte des vergangenen Jahrzehnts war die Logistik im Versandhandel – und hier insbesondere die letzte Meile – vergleichsweise restriktiv in Bezug auf die Transportfähigkeit der geordneten Waren ausgerichtet. Kleinere und leichtgewichtiger Güter wurden als Paket versendet. Große und schwere Teile, wie bspw. Möbel oder „weiße Ware“, wurden üblicherweise von einer Spedition ausgeliefert.

Mittlerweile haben neue Anforderungen, vor allem aufgrund der Dynamik des E-Commerce und des Bestrebens der Händler, sich neue Kundengruppen zu erschließen, die Logistik im Zusammenhang mit dem E-Commerce verändert. Heutzutage werden nahezu alle Arten von Waren über das Internet verkauft. In der Folge entstanden neue Lösungen, bspw. für internationale Onlinebestellungen und für große und schwergewichtige Artikel.

So liefert der chinesische Onlinehändler JD.com die geordneten Artikel per DHL, EMS oder UPS gegenwärtig in 78 Länder weltweit. Und ausgewählte Artikel werden – ebenso wie beim größten Konkurrenten AliExpress – sogar kostenlos geliefert.

Des Weiteren haben diverse Portale und Händler, wie bspw. Home24.de, den Kauf von großvolumigen und schweren Artikeln populär gemacht. Eine entsprechende Transportfähigkeit vorausgesetzt, werden die dort geordneten Artikel durch Paketdienste, anderenfalls durch Möbelspeditionen oder Spezialanbieter wie DHL Home Delivery oder den Hermes Einrichtungsservice ausgeliefert.

Zudem entwickelten Händler und Dienstleister weitere neue Lösungen im Hinblick auf die speziellen Anforderungen des Transportguts (bspw. Lebensmittel) oder die Serviceanforderungen der Besteller (z. B. Lieferung im Zeitfenster). Schon die bisherige Entwicklung lässt deutlich erkennen, dass das Entstehen immer neuer Geschäftsmodelle und Serviceangebote zu einer Vielzahl neuer Angebote und Transportlösungen geführt hat (vgl. hierzu auch Kapitel IV).

In diesem Zusammenhang kommt einer parallelen Entwicklung Bedeutung zu. Eine steigende Zahl von stationären und regional ausgerichteten Händlern erkennt zunehmend, dass einerseits der Wettbewerb durch Versandhändler das eigene Geschäft beeinträchtigt und dass andererseits der E-Commerce neue zusätzliche Absatzmärkte erschließen kann. Folglich bieten eine steigende Zahl von stationären Einzelhändlern ihre Waren im Wege des Multichannel-¹²⁵, Cross-¹²⁶ oder Omnichannel-Verkaufs¹²⁷ an.

¹²⁵ Beim Multichannel-Verkauf bleiben die Vertriebskanäle kaufmännisch, organisatorisch und logistisch getrennt.

¹²⁶ Ähnlich wie beim Multichannel-Handel verfügt ein Unternehmen über mehrere Vertriebskanäle; allerdings werden diese beim Crosschannel-Vertrieb miteinander verknüpft. Das bedeutet, dass der Kunde nicht nur das gleiche Angebot über alle Kanäle hinweg erfährt, sondern er bekommt die Möglichkeit, seinen Kaufprozess kanalübergreifend zu gestalten.

¹²⁷ Wie beim Cross Channel kann der Konsument unterschiedliche Kanäle verwenden und kanalübergreifend einkaufen, ohne dass seine bisherigen Informationen verloren gehen. Einheitliche Daten und übergreifende Prozesse machen dies möglich.

Somit entstehen erhebliche zusätzliche Umsatzmöglichkeiten für die Lieferung der geordneten Waren. Entsprechende Konzepte, die einerseits die von den Kunden gewünschte Flexibilität und andererseits die durch die Konsolidierung der Sendungen erreichbaren günstigen Lieferpreise bieten, sind allerdings erst rudimentär ausgeprägt. Gegenwärtig kommt dabei den in Deutschland tätigen Kurierdiensten eine zentrale Rolle zu. Denn sie sind aufgrund ihrer Flexibilität und Schnelligkeit bislang die einzigen KEP-Dienstleister, die in der Lage sind, den neuen Zeitansprüchen im E-Commerce Handel bei der Auslieferung von im lokalen stationären Einzelhandel vorrätigen Waren noch am selben Tag zu den (lokalen) Empfängern gerecht zu werden.

2. Besonderheiten des Transportvolumens im E-Commerce

Große und schwere Waren

Wie bereits geschildert, führt das anhaltende Wachstum des E-Commerce dazu, dass auch große und schwere Waren wie Möbel, braune oder weiße Waren, Fahrräder oder Matratzen online angeboten und bestellt werden. Die Kunden erwarten aufgrund ihrer Erfahrungen mit Online-Bestellungen, die per Paket ausgeliefert werden, dass auch diese Waren innerhalb von einem bis drei Tagen nach Bestellung bei ihnen eintreffen.

Große und schwere Güter sprengen i. d. R. die Möglichkeiten eines klassischen Pakettransports aufgrund ihres Produktumfangs und/oder Gewichts. Die Auslieferung und das Handling durch nur eine Person ist oftmals nicht mehr möglich. Zudem wünschen viele Kunden in diesem Bereich die Ausführung von Mehrwertservices durch KEP-Dienstleister, wie z. B. die Aufstellung und Montage der gelieferten Güter oder die Mitnahme von Altgeräten, die bisher im Rahmen von Kontraktlogistiklösungen erbracht wurden. In der Konsequenz kann ein Großteil dieser Waren nicht mehr im klassischen Produktionssystem eines Paketdienstes befördert werden. Derartige Beförderungsdienste werden klassischerweise von Speditionen angeboten. Allerdings können viele Speditionen die von den Kunden im E-Commerce gestellten zeitlichen Anforderungen an die Zustellung nicht abbilden, sodass hier Überschneidungen zwischen dem KEP-Markt und angrenzenden Märkten, wie dem mit Mehrwertdiensten gekoppelten Stückgutversand oder der Kontraktlogistik der Konsumgüterindustrie zu beobachten sind. So bietet ein Spediteur, der mit fest definierten zeitlichen Zustellfenstern beispielsweise eine Auslieferung am Tag nach der Bestellung (E+1) arbeitet, eine Expressdienstleistung an¹²⁸.

Lebensmittel

Insbesondere der Online-Handel mit Lebensmitteln zeigt in den letzten Jahren hohe Wachstumsraten, wenn auch auf insgesamt niedrigem Niveau. Die Etablierung von Online-Lebensmittelhändlern wie beispielsweise Allyouneed Fresh¹²⁹ sind Ausdruck dieses Trends. Noch ist der Anteil der Bevölkerung, der Lebensmittel online bestellt, in Deutschland mit 11 % im Vergleich zu anderen Ländern wie Großbritannien (25 %), den Niederlanden (15 %), Frankreich (20 %) oder den USA (20 %) vergleichsweise gering¹³⁰. Auch spielen Lebensmittel im Distanzhandel in Deutschland gemessen am Umsatzvolumen bisher nur eine untergeordnete Rolle¹³¹. Unübersehbar ist aber die Erwartung, dass dieses Marktsegment in den kommenden Jahren stark wachsen wird und sowohl die Wettbewerbslandschaft im KEP-Markt als auch die Zustellung auf der letzten Meile beeinflussen wird.

¹²⁸ Vgl. Definition Expressdienst im Kapitel I.

¹²⁹ Vgl. z.B. das Beispiel allyouneed in Kapitel IV.

¹³⁰ Vgl. syndy 2015: The State of Online Grocery in Europe.

¹³¹ So betrug 2014 der Umsatzanteil von Lebensmitteln am gesamten Umsatz des Distanzhandels in Deutschland nach Angaben des bevhl nur knapp 1,6 Prozent (Kundenbefragung 2014).

Denn insbesondere frische, gekühlte und tiefgekühlte Lebensmittel stellen hohe Anforderungen an die Beförderung und Zustellung. Kunden sind bei diesen Waren besonders kritisch, da sie die Waren im Onlinehandel vor dem Kauf nicht selber begutachten und auswählen können. Vertrauen in den Händler und den Transportdienstleister sind die Währung dieses Marktsegments. Frische, leicht verderbliche, gekühlte und tiefgekühlte Lebensmittel erfordern speziell mit Kühleinrichtungen ausgerüstete Fahrzeuge oder eine Kühlverpackung. Im letzteren Fall bekommt zusätzlich zum produktangemessenen Transport der Beförderungsgeschwindigkeit eine zentrale Bedeutung zu. Frische und Haltbarkeit schließen sich in der Regel gegenseitig aus. In der Konsequenz bieten die meisten Online-Händler diese Waren nicht an. Jedoch steigen stationäre Einzelhändler im Rahmen der Vorwärtsintegration in diesen Markt ein, wie beispielsweise der Lebensmittelhändler REWE, der aus seinen Filialen heraus die Auslieferung online bestellter Lebensmittel an den Endkunden selbst übernimmt. Auch entstehen mit Einkaufsdiensten wie Instacart oder Shopwings Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen (Vgl. hierzu Kapitel IV).

Same-Day

Allerdings gibt es nicht nur besondere Anforderungen an den Transport, die durch die Beschaffenheit oder die Verderblichkeit bestimmter Warenkategorien bedingt sind. Seit 2013 sind in Deutschland Onlineportale aktiv, die im jeweiligen regionalen Umfeld Kuriere vermitteln, um Waren noch am Tag ihrer Bestellung von den Händlern zu den privaten Empfängern zu bringen. Nachdem Kurierdienste bisher fast ausschließlich im B2B-Marktsegment tätig waren, entwickeln sich nun neue Akteurskonstellationen auf dem KEP-Markt, die in der B2C-Zustellung tätig sind¹³². Dieses Marktsegment ist gegenwärtig erst in Anfängen entwickelt, zeichnet sich aber durch eine hohe Entwicklungs- und Innovationsdynamik aus, sodass aus heutiger Sicht über Konturen und Strukturen des zukünftigen Marktbildes noch kein abschließendes Urteil möglich ist. Insbesondere bleibt abzuwarten, inwieweit sich die Nachfrage nach solchen besonders schnellen Services entwickelt. Allerdings zeigen die bereits am Markt tätigen Unternehmen, dass die Same-Day Zustellung sich im Privatkundensegment des KEP-Marktes zu etablieren beginnt¹³³.

¹³² Vgl. hierzu auch das Kapitel IV.

¹³³ Experteninterviews mit Geschäftsführern von Kurierdiensten.

3. Entwicklung von Empfängerstrukturen

Wie bereits ausführlich im Kapitel II. b) dargestellt, hat besonders das B2C-Segment des KEP-Marktes in den letzten Jahren überproportional zugelegt, während der Anteil des Geschäftskundensegments (B2B) gesunken ist.

Die Entwicklung des B2B-KEP-Marktes wurde im ausgehenden 20. Jahrhundert vor allem durch zwei Trends geprägt. Zum einen eine durch eine engmaschigere Verknüpfung von Lieferanten, Produktions- und Fertigungsstätten und Abnehmern bei einer verringerten Lagerhaltung. Vielfach lösten Lieferungen von kleinen Sendungsgrößen in verkürzten Zeitabständen die bis dato vorherrschende expeditionell geprägte Transportabwicklung mit mehrtägigen Lieferfristen und großen Sendungsumfängen ab und schufen die Basis für das Wachstum des KEP-Marktes.

Zum anderen wurde die Entwicklung des B2B-KEP-Marktes durch den Wandel der Unternehmensstrukturen beflügelt. Die Auslagerung von Fertigungsfunktionen an kosten- und produktionsoptimale Standorte, eine stark anwachsende Arbeitsteilung aufgrund gesteigerter technischer Komplexität in der Produktentwicklung und Unternehmensprozessen verbunden mit dem Trend zur Konzentration auf Kernkompetenzen lösten in Kombination mit dem Trend zur verringerten Lagerhaltung eine Welle des Outsourcings aus, die zu einer zunehmenden Nachfrage nach schnellen Transporten zwischen den räumlich getrennten Betriebsstätten und Unternehmen führte.

Parallel dazu und verbunden damit ist insbesondere seit der Jahrtausendwende eine Gruppe von Unternehmen vor allem im Bereich unternehmensnaher und personenorientierter Dienstleistungen entstanden, die zusammen mit Heim- und Telearbeitern unter dem Namen „Small Office Home Office (SOHO)“ zusammengefasst werden¹³⁴. Es handelt sich dabei überwiegend um kleingewerbliche und freiberufliche Aktivitäten, die in Klein- oder Heimbüros ausgeübt werden, sowie um Telearbeit, bei der zumindest ein Teil der Arbeit außerhalb der Gebäude des Arbeitgebers bzw. Auftraggebers stattfindet. Für die KEP-Anbieter sind diese Kleinstunternehmen sowohl operativ als auch hinsichtlich der Kostenstrukturen mit Privatkunden als Paketempfängern vergleichbar, da die Büros in den üblichen Geschäftszeiten oftmals nicht besetzt sind. Die Klein- und Heimbüros sind zudem oftmals in der Privatwohnung des Unternehmers bzw. Heimarbeiters untergebracht.

Der Bedeutungszuwachs des B2C-Segments im KEP-Markt hat allerdings nicht nur Konsequenzen für die Kostenstrukturen und das Produktionsmodell insbesondere der Paketdienste, sondern erschließt auch neue Wachstumspotenziale im KEP-Markt, z. B.

¹³⁴ 2012 wurden in Deutschland knapp 5 Mio. Berufstätige oder 12 Prozent aller Erwerbstätigen gezählt, die ihre Erwerbsarbeit hauptsächlich oder gelegentlich in ihrer Wohnung ausgeübt haben. Etwas mehr als die Hälfte (2,7 Mio.) waren abhängig beschäftigt. Seit 2008 ist die Zahl der Heimarbeiter zurückgegangen. Vgl. Brenke, Karl, 2014: Heimarbeit: immer weniger Menschen in Deutschland gehen ihrem Beruf von zu Haus aus nach; DIW-Wochenbericht 8, S. 131 ff.

hinsichtlich demografischer Veränderungen der Bevölkerungsstruktur bei den sogenannten Silver Surfern¹³⁵.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung und das Wachstum des KEP-Marktes im vergangenen Jahrhundert vor allem durch das Geschäftskundensegment bestimmt wurden. Mit der Ausbreitung der Internetnutzung und dem wachsenden E-Commerce nahm die Bedeutung des B2C-Marktes insbesondere im Paketmarkt stark zu. Inzwischen gewinnt das B2C-Geschäft aber auch im Express- und Kuriergeschäft (von einem niedrigen Niveau aus) langsam an Bedeutung. So liefern einige Expressdienstleister große und schwere Güter aus, die neben dem Fahrer des Fahrzeuges eine weitere Person für die Zustellung erforderlich machen (2-Mann-Handling)¹³⁶. Und in vielen Ballungsräumen übernehmen Kurierfahrer für Einzelhändler die Same-Day-Zustellung und bringen Privatkunden ihre bestellte Ware (siehe hierzu auch das Kapitel III. b 2).

¹³⁵ Unter Silver Surfern versteht man i. d. R. Internetnutzer über 50 Jahre. Vgl. etwa Guardian, „Marketing to the silver surfer“, <http://www.theguardian.com/technology/2013/sep/09/marketing-to-the-silver-surfer>, abgerufen am 12.08.2015

¹³⁶ In der KEP-Branche sind Zustellfahrzeuge typischerweise nur mit 1 Person besetzt.

4. Veränderungen im Konsumverhalten und der Nachfrage nach neuen Zustelloptionen

Veränderungen im Konsumverhalten

Privatkunden verbinden mit dem Online-Einkauf Vorteile gegenüber dem Kauf im stationären Handel. „Bequemlichkeit“ und die Möglichkeit, „in Ruhe auswählen zu können“ stellen hier noch vor „Günstigen Preisen“ die ausschlaggebenden Gründe für den Onlineeinkauf dar.¹³⁷ Für mehr als die Hälfte der Befragten gewährleistet der Onlineeinkauf auch ein Maß an nötiger Ruhe bei der Produktauswahl, die im stationären Handel nicht immer gegeben ist. „Gute Lieferservices“ sind in der oben erwähnten Befragung hingegen nur für etwas mehr als ein Drittel der Befragten ausschlaggebend für den Online-Kauf (35 %).

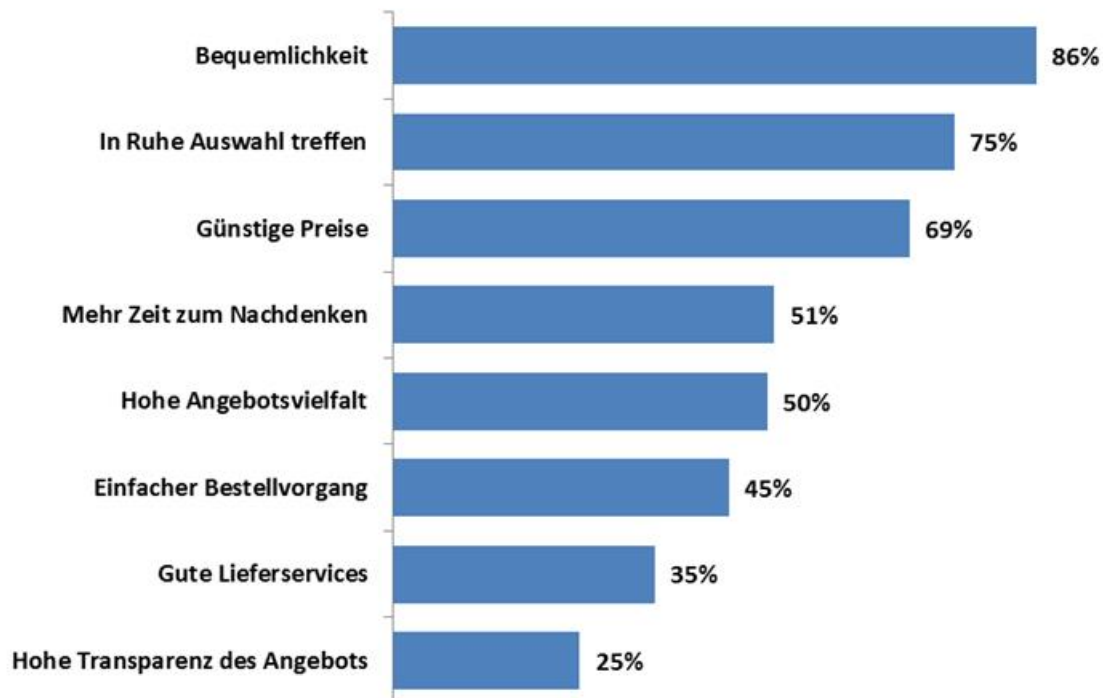


Abbildung 24: Gründe für den Online-Einkauf

Die Einführung und Durchsetzung des Internets hat nachhaltige Auswirkungen auf das Konsum- und Kaufverhalten beim überwiegenden Teil der deutschen Bevölkerung. Die soziodemografischen Strukturen der Internetnutzer haben sich denen der Bevölkerung weitgehend angenähert. Bis auf die Altersgruppe der über 50-Jährigen nutzen alle Altersgruppen zu über 90 Prozent das Internet. Seit 2010 hat es mit Ausnahme von Zuwächsen bei über 50-jährigen nur noch geringfügige Veränderungen gegeben.

¹³⁷ Vgl. MRU, Empfängerbefragung 2014, 2014.

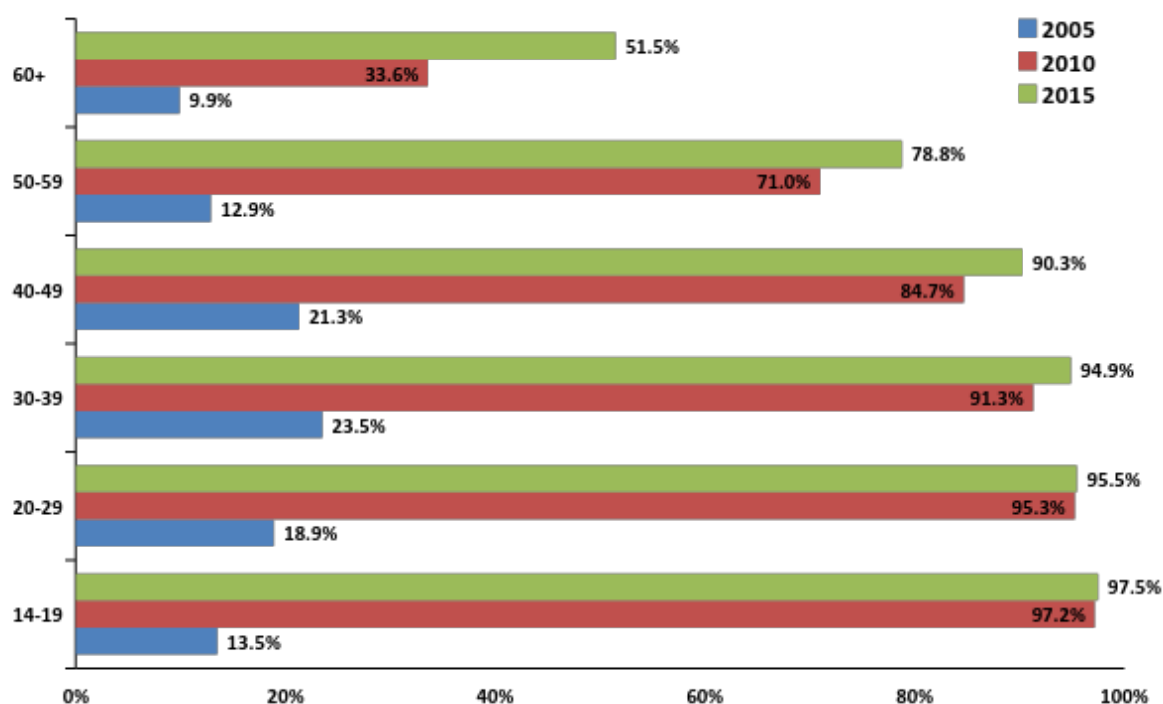


Abbildung 25: Internetnutzung der deutschen Bevölkerung nach Altersgruppen¹³⁸

Dabei bestellen so gut wie alle deutschen Internetnutzer Waren online. Wie eine repräsentative Umfrage unter 1.400 Internetnutzern zeigt¹³⁹, handelt es sich bei rund 70 Prozent der Teilnehmer um routinierte Onlinekäufer, die mindestens einmal im Monat Waren bestellen. Dabei ist dieser Wert innerhalb von nur einem Jahr um 13 Prozentpunkte gestiegen¹⁴⁰. Lediglich 5 Prozent der Internetnutzer bestellten lediglich einmal pro Jahr oder seltener Waren online. Die Bestellung bei ausländischen Händlern hat sich zwar noch nicht flächendeckend durchgesetzt, aber immerhin knapp ein Drittel der Internetnutzer bestellt mindestens alle 6 Monate außerhalb Deutschlands¹⁴¹.

Zudem sinkt die Anzahl der Onlinekäufer, die bestimmte Warengruppen ausschließlich im stationären Einzelhandel kaufen. So gaben 39 Prozent der Internetnutzer in der Altersgruppe 30-39 Jahre an, grundsätzlich alle Warenkategorien (auch) im Onlinehandel zu kaufen¹⁴². Dies sind immerhin 3 Prozentpunkte mehr als noch in der Vorjahresbefragung. Wie die folgende Abbildung zeigt, war dieser Anteil auch in den Altersgruppen 40-49 Jahre und 14-29 Jahre besonders hoch.

¹³⁸ Vgl. AGOF e.V.: internet facts 2005-II, 2010-II, 2015-3.

¹³⁹ Vgl. MRU, Empfängerbefragung 2015, 2015.

¹⁴⁰ Vgl. MRU, Ebd., 2014.

¹⁴¹ Vgl. MRU, Ebd., 2015.

¹⁴² Vgl. Ebd.

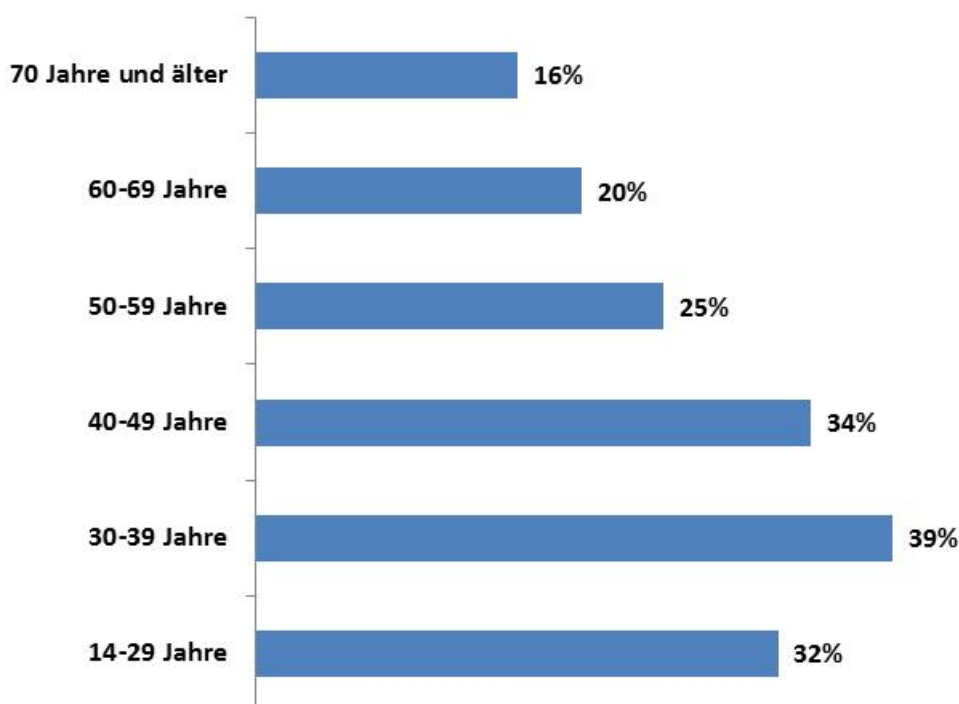


Abbildung 26: Anteil der Internetnutzer die grundsätzlich alle Warenkategorien (auch) online kaufen

Besonders bemerkenswert ist das Wachstum in der Altersgruppe 40-49 Jahre. Hier hatten im Vorjahr noch 26 Prozent der Befragten angegeben, grundsätzlich alle Warenkategorien (auch) im Onlinehandel zu kaufen.

Dabei wurden mit weitem Abstand Lebensmittel als die Warengruppe angegeben, die ausschließlich im stationären Handel gekauft wird. So haben 80 Prozent der Teilnehmer noch nie frische Lebensmittel online bestellt, lediglich 2 Prozent tun dies regelmäßig, 8 Prozent ab und zu. Allerdings zeigt die Anteilsentwicklung im Jahresvergleich (84 %, 2 %, 5 %) Hinweise, dass langsam Bewegung in den Markt kommen könnte.

Die Bestellung von großen und schweren Artikeln ist hingegen schon deutlich weiter verbreitet. So haben 50 Prozent der Befragten bereits Möbel bestellt, gefolgt von weißer Ware (44 %) und Elektrogroßgeräten (43 %). Dabei haben diese Werte im Vorjahresvergleich teilweise deutlich zugenommen (43 %, 41 %, 36 %).

Mit der Einführung und Durchsetzung von Smartphones und Tablets haben sich den Konsumenten zudem weitere neue Nutzungsmöglichkeiten eröffnet. So besaßen 2014 bereits 58 Prozent der Deutschen ein Smartphone, 25 Prozent ein Tablet und 54 Prozent waren mobil im Internet unterwegs¹⁴³. Beim Online-Shopping dominiert zwar nach wie vor das stationäre Internet, immerhin 15 Prozent der Internet-Nutzer kaufen aber bereits mobil

¹⁴³ Vgl. Initiative D21, Mobile Internetnutzung 2014. Unter mobiler Internetnutzung wird hier die Nutzung von mobilen Geräten sowohl unterwegs als auch zu Hause verstanden.

bei Onlinehändlern ein¹⁴⁴ und fast zwei Drittel (64 Prozent) der Smartphone- und Tabletbesitzer nutzen ihre Geräte auch zum Online-Shopping¹⁴⁵.

Das Konsumverhalten im Internet wird sich auch zukünftig technikgetrieben entwickeln. Mit QR-Codes, Smart Wallets oder Technologien NFC (Near-Field-Communication) kann der E-Commerce für Online-Käufer noch komfortabler gestaltet und vereinfacht werden. So hat eBay bspw. bereits 2013 in New York sogenannte "Shoppable Windows" getestet. Dabei handelt es sich um Touchscreens mit einer Bilddiagonale von rund 2,70 Meter. Diese werden außerhalb der regulären Öffnungszeiten aktiviert, sodass Kunden auch dann noch Waren bestellen können, die per Kurier innerhalb von einer Stunde geliefert werden. Bezahlt wird mit dem mobilen Bezahlendienst PayPal Here¹⁴⁶. Der englische Handelskonzern Tesco hatte mit seinen "Virtual Stores" bereits ein ähnliches Konzept in Südkorea 2011¹⁴⁷ und Großbritannien 2012¹⁴⁸ getestet. Dabei können Lebensmittel durch den Scan eines auf einem Plakat abgebildeten QR-Codes bestellt werden.

Nachfrage nach neuen Zustelloptionen

Die geschilderten Veränderungen der Konsumgewohnheiten haben Auswirkungen auf die Nachfrage nach neuen Zustelloptionen der KEP-Dienste. Bislang wird der Löwenanteil der von Onlinehändlern verschickten Paketen in Deutschland von den fünf Paketdiensten (DHL, Hermes, GLS, UPS und DPD¹⁴⁹) an der Haustür dem Empfänger übergeben oder beim Nachbarn abgegeben¹⁵⁰.

Dabei werden B2B-Sendungen in aller Regel beim ersten Zustellversuch erfolgreich übergeben, da geschäftliche Standorte (zu den regulären Arbeitszeiten) durchgehend besetzt sind. Mit der Zunahme der B2C-Sendungen häuft sich aber die Zahl der Pakete, die nicht beim ersten Zustellversuch übergeben werden können, da Privatkundenempfänger zum Zeitpunkt der Paketzustellung oftmals nicht an der Haustür angetroffen werden. Ist die Erstzustellung einer Sendung nicht erfolgreich, ist der nächste Schritt vom Anbieter abhängig.

Einige Unternehmen versuchen am nächsten Werktag eine erneute Zustellung oder sogar mehrere Zustellversuche an verschiedenen Tagen. Teilweise können die Empfänger nach

¹⁴⁴ Vgl. Ebd.

¹⁴⁵ Vgl. bevh, Mobiler Einkauf und Bezahlung 2015.

¹⁴⁶ Vgl. Huffington Post, „eBay Debuts 'Shoppable Windows' In Trendy New York Neighborhood“, http://www.huffingtonpost.com/2013/06/05/ebay-shoppable-windows_n_3390304.html?utm_hp_ref=technology, abgerufen am 30.07.2015.

¹⁴⁷ Vgl. Tesco, Pressemitteilung vom 25.08.2011, „Tesco opens worlds first virtual store“, <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=17&newsid=345>, abgerufen am 30.07.2015.

¹⁴⁸ Vgl. BBC, „Tesco try out virtual grocery shopping at Gatwick Airport“, <http://www.bbc.com/news/technology-19148154>, abgerufen am 30.07.2015.

¹⁴⁹ Insbesondere DHL und Hermes sind dabei traditionell im B2C-Versand aktiv, während die anderen Anbieter erst angesichts des starken Mengenwachstums im B2C-Versand in den Markt der B2C-Auslieferung eingestiegen sind. Vgl. hierzu Kapitel III. c)

¹⁵⁰ Vgl. A.T. Kearney, Von B2C zu B2B durch alternative Zustelloptionen, 2012.

einem vergeblichen Zustellversuch auch den gewünschten Zustellort abändern. Andere Anbieter bringen die Sendung bereits nach einem erfolglosen Zustellversuch in den nächstgelegenen Paketshop. Zudem versuchen viele Zusteller, die Sendungen bei Nachbarn abzugeben. Darüber hinaus können sogenannte Abstellgenehmigungen von den Empfängern erteilt werden. Dann können die Sendungen in Abwesenheit am vereinbarten Ort (z. B. „auf der Terrasse“ oder „hinter der Garage“) abgelegt werden.

Inzwischen bieten alle Paketdienste die Möglichkeit, Paketshops als Alternativadresse zu nutzen. Das heißt, das Paket wird gleich beim ersten Versuch in den Paketshop geliefert und der Empfänger per Kurznachrichte oder E-Mail informiert. Die DHL verfügt zudem über ihr Netzwerk an Paketautomaten, in die Sendungen eingeliefert werden können¹⁵¹.

Dabei erfreuen sich die verschiedenen Zustelloptionen deutlich unterschiedlicher Beliebtheit. So gehört die Sendungsverfolgung per Internet heutzutage schon zum Standard; 68 Prozent der Internetnutzer ist diese wichtig¹⁵². Auch Services, die für die KEP-Dienste organisatorisch schwer abzubilden sind, wie die Zustellung am Wunschtage im Zeitfenster, sind beliebt (48 %). Offenbar passen solche flexiblen Optionen gut in den Alltag der Menschen. Nicht gestört werden wollen die Deutschen offenbar am Sonntag (13 %) und morgens (12 %). Und die Zustellung am Bestelltag („Same-Day“) ist nur wenig beliebter (17 %).

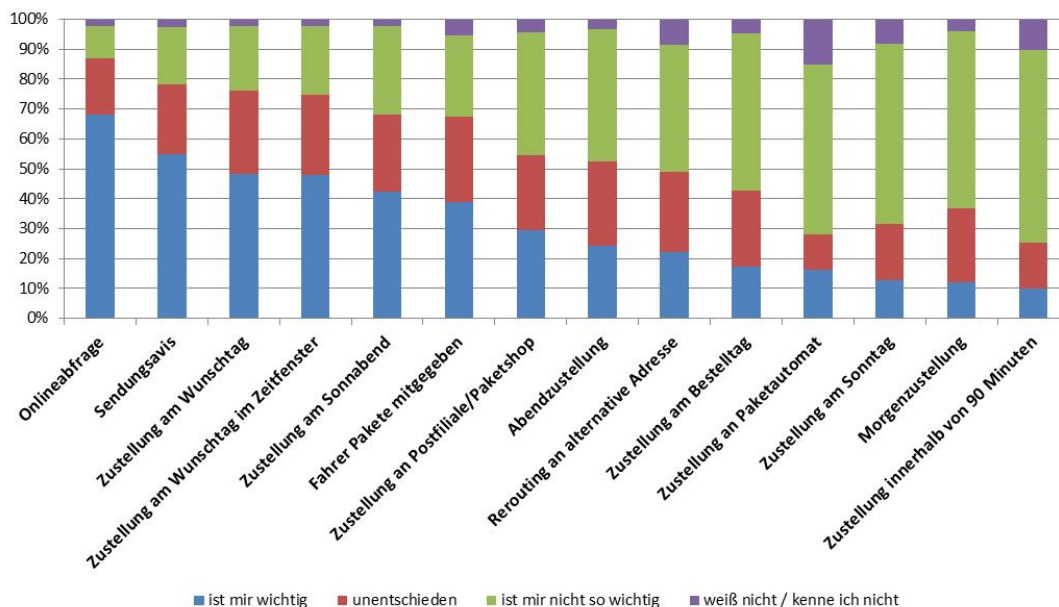


Abbildung 27: Präferenzen der deutschen Internetnutzer bezüglich verschiedener Zustelloptionen

Vergleicht man die Aussagen zu den Präferenz der Befragten hinsichtlich der verschiedenen Zustelloptionen mit deren tatsächlicher Nutzung, ergeben sich deutliche Differenzen. Dabei

¹⁵¹ Vgl. hierzu auch Kapitel III. c).

¹⁵² Vgl. MRU, Ebd., 2015.

besitzen Services, bei denen der Wert "ist mir wichtig" größer ist als "habe ich bereits genutzt", offensichtlich noch ungenutztes Potenzial oder sind den Empfängern nicht bekannt.

Services, bei denen der Wert "ist mir wichtig" kleiner ist als "habe ich bereits genutzt", werden zwar offensichtlich genutzt, haben aber eine vergleichsweise geringe Bedeutung für die Nutzer. Eine höhere Attraktivität dieser Services könnte möglicherweise zusätzliches Nutzungspotenzial generieren und bestehende Nutzer gleichzeitig enger an den Service binden.

	Ist mir wichtig	Habe ich bereits genutzt	Delta
Zustellung am Wunschtage	48%	29%	19%
Zustellung am Wunschtage im Zeitfenster	48%	29%	19%
Zustellung am Sonnabend	42%	23%	19%
Fahrer Pakete mitgeben	39%	19%	20%
Zustellung an Paketautomat	16%	30%	-14%
Zustellung an Postfiliale/Paketshop	30%	37%	-7%

Abbildung 28: Vergleich ausgewählter Zustelloptionen bezüglich Präferenz und Nutzung

Die Befragungsergebnisse zeigen also, dass die Bedürfnisse von Privatkundenempfängern mit den vorhandenen Lösungen nur teilweise abgedeckt werden. Ein Blick über die Landesgrenzen hinweg zeigt, dass in anderen Kontinenten und Ländern teilweise Lösungen entwickelt worden sind, die aus Kundensicht Verbesserungen darstellen, in Deutschland aber bisher nicht realisiert worden sind. Diese werden in Kapitel IV dargestellt.

5. Neue Geschäftsmodelle aus dem Handel mit Bezug zum KEP-Markt

Auch der Handel hat in den vergangenen Jahren als Antwort auf den wachsenden E-Commerce und das zunehmende Privatkundengeschäft eine Anzahl von veränderten und neuen Geschäftsmodellen mit Auswirkungen auf den KEP-Markt und die KEP-Anbieter entwickelt. Da die einzelnen Geschäftsmodelle in unterschiedlicher Art und Weise Auslieferungen an den Endkunden in das Geschäftsmodell integrieren, wird zunächst ein kurzer Überblick über die neuen Geschäftsmodelle gegeben und dann in einem weiteren Schritt auf die in diesem Zusammenhang vom Handel genutzten Liefermodelle eingegangen.

Geschäftsmodelle

Traditionell bieten Online-Händler Waren an, die nach dem Kauf einem externen Dienstleister, meist einem Paketdienst, zur Auslieferung an den Endkunden übergeben werden. Entwickelt haben sich diese Online-Händler zunächst als sogenannte Internet Pure Player (IPP), also als Händler, die ausschließlich über das Internet verkaufen und über keinen weiteren Verkaufskanal, wie etwa ein Ladengeschäft, verfügen. Amazon ist dabei als ein Vorreiter zu nennen und hat sich - gemessen am Umsatz - mittlerweile zum weltweit größten Händler mit diesem Geschäftsmodell entwickelt.

Seit einigen Jahren versuchen sich weitere Online-Anbieter neben diesen klassischen IPPs am Markt zu etablieren. Zum einen sind hier Hersteller zu nennen, die mit einem eigenen Online-Auftritt ihre Waren unter Ausschaltung des Groß- und Einzelhandels direkt an Endverbraucher verkaufen. So vertreibt etwa der japanische Elektronikkonzern Sony viele seiner Produkte über einen eigenen Onlineshop¹⁵³.

Daneben beginnt sich gegenwärtig ein weiteres Geschäftsmodell im E-Commerce bemerkbar zu machen. Es handelt sich dabei um Spezialanbieter, die nicht nur einzelne Waren anbieten, sondern ein spezielles, auf Kunden zugeschnittenes komplexes Produkt über das Internet anbieten. Die Produkte beinhalten über das reine Warenangebot hinaus zusätzliche Dienstleistungen für den Kunden. So bietet z. B. HelloFresh¹⁵⁴ Kochboxen an, die in der richtigen Menge zusammengestellte Nahrungsmittel inklusive Rezept beinhalten, sodass der Kunde sich selbst ohne große Kochkenntnisse Mahlzeiten zubereiten kann¹⁵⁵. Geliefert wird in Kühlboxen mit UPS.

Outfittery¹⁵⁶, ein Anbieter aus dem Modebereich, bietet über seinen Onlineshop eine – auf Wunsch telefonische - Outfit-Beratung für Männer an, stellt die passenden Kleidungsstücke und Accessoires zusammen und liefert diese an den Kunden aus.

¹⁵³ Vgl. <http://www.sony.de/store>

¹⁵⁴ Vgl. www.hellofresh.de

¹⁵⁵ Dieses Geschäftsmodell unterscheidet sich von Essenslieferdiensten, die fertig zubereitete Mahlzeiten anbieten und ausliefern.

¹⁵⁶ Vgl. www.outfittery.de

Zu dieser Gruppe gezählt werden müssen auch sogenannte Concierge-Services. Diese übernehmen für den Kunden beispielsweise den Einkauf im Lebensmittelgeschäft, den Gang von und zur Textilreinigung oder organisieren Dienstleister wie Babysitter oder Elektriker¹⁵⁷.

Sehr deutlich erkennbar ist ein Trend zur Aufweichung der starren Grenzen zwischen reinen E-Commerce-Händlern (IPPs) auf der einen und stationären Einzelhändlern auf der anderen Seite. Viele Marktanbieter verfolgen Multi- und Omni-Channel Konzepte. D. h., sie verkaufen ihre Produkte und Dienstleistungen über mehrere Absatzkanäle. So bieten stationäre Einzelhändler ihre Waren auch im Internet an, wie z. B. der Elektronikhändler Conrad, der in Deutschland 25 Filialen und einen Onlineshop betreibt¹⁵⁸. Umgekehrt eröffnen ehemals reine Online-Händler stationäre Einzelhandelsgeschäfte, wie z. B. Cyberport. Der ehemalige IPP betreibt inzwischen 13 Filialen in der Bundesrepublik¹⁵⁹.

Stationäre Händler gehen nicht nur online, sondern kombinieren Offline-Präsenz und Online-Bestellung auf neue Weise. Die stationären Einzelhandelsgeschäfte werden zu Präsenzshops umgebaut und dienen vor allem dem Herstellen und Pflegen von Kundenkontakten. Die Warenbestellung erfolgt dagegen überwiegend online und die erworbenen Waren werden dem Kunden an einen gewünschten Ort zugestellt oder im Präsenzshop zur Abholung deponiert. Emmas Enkel¹⁶⁰ ist in Deutschland ein prominentes Beispiel für diesen Geschäftsmodelltyp.

Neben den im Online-Markt fest etablierten Marktplätzen wie Amazon, eBay oder Rakuten beginnen in jüngster Zeit regionale und branchenspezifische Vermittlungsplattformen, den stationären Einzelhandel vor allem durch Informationsangebote zu unterstützen. Bei regionalen Plattformen wie beispielsweise atalanda¹⁶¹ kann ein Kunde nach einer Ware suchen, die Vermittlungsplattform zeigt ihm dann an, in welchen Geschäften in seiner Umgebung die gewünschte Ware angeboten wird. Zusätzlich wird die Lieferung per Kurier noch am Bestelltage angeboten. Sogenannte Branchenplattformen sind auf Produkte einer Branche wie z. B. Schuhe spezialisiert¹⁶². So erlaubt etwa der Onlineshop Schuhe.de die bundesweite Suche nach Produkten bei insgesamt 1.100 stationären Schuhhändlern, die das jeweils gewünschte Produkt vorhalten. Vor Ort kann der Kunde dann die Ware gegebenenfalls anprobieren und abholen.

Liefermodelle

Alle bisher geschilderten Geschäftsmodelle setzen eine physische Auslieferung der bestellten Waren an den Endkunden voraus. Diese Lieferungen werden von den einzelnen Unternehmen in unterschiedlicher Form in ihr Geschäftsmodell integriert.

¹⁵⁷ Vgl. etwa <http://johnsbell.com>

¹⁵⁸ Vgl. www.conrad.de

¹⁵⁹ Vgl. <http://www.cyberport.de/stores>

¹⁶⁰ Vgl. Best Practice Beispiel in Kapitel IV.

¹⁶¹ Vgl. Ebd.

¹⁶² Vgl. Ebd.

Es können zwei wesentliche Formen von Liefermodellen unterschieden werden:

- Click & Collect sowie
- Letzte Meile Modelle.

Beim Click & Collect Liefermodell werden online bestellte Waren im Einzelhandelsgeschäft für einen Kunden zusammengestellt und an einem bestimmten Ort, gewöhnlich dem stationären Einzelhandelsgeschäft selbst, zur Abholung durch den Kunden bereitgestellt. Einige Händler bringen die bestellte Ware zunächst von einem Logistikzentrum zur gewünschten Filiale. Der Kunde holt die Ware anschließend ab und transportiert sie selbst nach Hause.

Unter dem Begriff "Letzte Meile" wird der letzte Abschnitt eines physischen Transportprozesses, der direkt mit der Auslieferung an den Empfangskunden bzw. dem Endbestimmungsort endet, verstanden. Hier können zwei verschiedene Typen unterschieden werden:

- Direktfahrten
- Konsolidierungsmodelle

Direktfahrten im B2C-E-Commerce auf der Letzten Meile sind in den vergangenen Jahren zusammen mit Konzepten der taggleichen Auslieferung und kurzen Fristen zwischen Bestelleingang und Auslieferung aufgetaucht. Sie werden in den meisten Fällen durch selbstständige Kurierfahrer durchgeführt, die von Einzelhändlern mithilfe eines Vermittlers/Maklers mit der Auslieferung beauftragt werden. Zu den bekanntesten Maklern in Deutschland gehören gegenwärtig *tiramizoo*¹⁶³ und *Liefery*¹⁶⁴. Da die – im Verhältnis zu Paketsendungen - hochpreisigen Kuriert Transporte in der Vergangenheit fast ausschließlich durch gewerbliche Kunden genutzt wurden, hat die Kurierbranche durch das Aufkommen dieser Anbieter erstmals im nennenswerten Umfang Privatkundengeschäft erschließen können.

Als weiteres Liefermodell wird bei den neuen Geschäftsmodellen des Handels auf der letzten Meile auch auf Konsolidierungslösungen gesetzt. Dabei werden die Sendungen mehrerer Kunden auf ein Fahrzeug geladen, gemeinsam befördert und nacheinander an die Empfänger ausgeliefert. So liefern der Lebensmitteleinzelhändler REWE¹⁶⁵ oder der Buchhändler Libri¹⁶⁶ mit eigenen Fahrern und Fahrzeugen online bestellte Lebensmittel und Bücher aus.

¹⁶³ Vgl. www.tiramizoo.de

¹⁶⁴ Vgl. www.liefery.com

¹⁶⁵ Vgl. das Best Practice-Beispiel in Kapitel IV.

¹⁶⁶ Vgl. Ebd.

6. Veränderte Anforderungen an die operativen Strukturen der KEP-Dienstleister

Die veränderten Anforderungen an die operativen Strukturen der KEP-Dienste stehen ganz im Zeichen der Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Für die KEP-Dienstleister war bisher der Versender ihr Kunde, da dieser die Dienstleistung bezahlt. Infolge der wachsenden Versandhandelsvolumina mit Privatkunden und deren Wunsch nach einem auf sie zugeschnittenen Service stellt sich für die KEP-Dienstleister die Frage nach dem Kundenverständnis allerdings neu. Einige Anbieter beginnen den Empfänger als ihren eigentlichen Kunden zu sehen¹⁶⁷. Dabei wird darauf abgestellt, dass der Kunde durch seinen Kauf einer Ware im Internet den Paketversand überhaupt erst auslöst. Die KEP-Dienstleistung muss daher auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Empfängers zugeschnitten werden.

Die Prozessstrukturen der in den vergangenen Jahrzehnten aufgebauten operativen Strukturen von Paketdiensten sind mittlerweile weitgehend optimiert. Der Fokus lag dabei auf der Entwicklung von Produktionsprozessen, die eine kostengünstige und schnelle Beförderung sowie eine flächendeckende Auslieferung großer Mengen von Paketen ermöglichen. Die mit dieser Orientierung aufgebauten Produktionsstrukturen erfordern einen hohen Grad an Standardisierung von Prozessen (auch auf der Letzten Meile), die mittlerweile anhand der vielfältigen und differenzierten Anforderungen der Kunden die Grenzen dieses Systems aufzeigen. Systemdienstleister kommen auf Basis ihrer Strukturen bisher nur bedingt infrage, da sie kundenspezifisch angepasste, flexible Zustellprozesse weder organisatorisch noch wirtschaftlich sinnvoll betreiben können¹⁶⁸.

Aus der Sicht der Paketdienste als Systemdienstleister bereiten diese Kundenanforderungen Probleme. Trotz erheblicher Bemühungen, diesen Kundenanforderungen z. B. durch mehrfache Zustellversuche, flexibles Rerouting von Sendungen, Paketshops, Paketstationen oder Paketkästen gerecht zu werden, können nicht alle Lücken und Unzulänglichkeiten hinsichtlich von Kundenanforderungen des Produktionssystems ausgeräumt und behoben werden. Paketdiensten droht somit der Verlust der "Transporthoheit".

Aber die operativen Fragen berühren auch strategische Überlegungen, wie z. B. bei der Frage nach dem anbieterneutralen Zugang zu Paketautomaten, Paketkästen¹⁶⁹ oder Paketshops.

¹⁶⁷ So spricht DHL Paket in Deutschland von „Kunden“, wenn es um die verschiedenen Zustelloptionen für die Empfänger geht. Vgl. etwa DHL, „Empowering E-Commerce in European Markets“, 2014.

¹⁶⁸ Mit dieser Begründung beteiligte sich beispielsweise Hermes im Juli 2015 an dem Sameday-Makler Liefery. Vgl. Hermes, Pressemitteilung vom 15.07.2015, „HERMES BETEILIGT SICH AN SAME-DAY-SPEZIALIST LIEFERY“, <http://newsroom.hermesworld.com/content/hermes-beteiligt-sich-same-day-spezialist-liefery>, abgerufen am 31.07.2015.

¹⁶⁹ Während der Berichtschreibung lief ein Pilottest der Dienstleister Hermes, DPD und GLS zum Einsatz einer anbieterneutralen Paketbox („Unibox“). Vgl. Manager Magazin, „DHL-Rivalen stellen eigene Paketkästen auf“, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/post-konkurrenten-startet-eigene-paketbox-a-1045551.html#ref=rss>, abgerufen am 31.07.2015.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass KEP-Dienstleister vor folgenden operativen Herausforderungen stehen:

- Kundenspezifisch angepasste Zustellprozesse
- Verkehrsengpässe und -restriktionen
- Same-Day Märkte und Local Delivery
- Prozessübergreifende Kommunikations- und IT-Strukturen

Kundenspezifisch angepasste Zustellprozesse

Lage und Dauer der bisherigen Zustellzeiten sowie engere angekündigte Zeitfenster für die Paketauslieferung stehen vor dem Hintergrund gestiegener Kundenanforderungen unter einem Anpassungsdruck. Die Erweiterung der Zustellzeiten auf die Abendstunden und auf den Samstag werden bisher nur von einigen Anbietern angeboten, eine Sonntagszustellung bisher gar nicht.

Eine kundenspezifische Konsolidierung mehrerer Paketsendungen und deren konsolidierte Auslieferung zu einem vom Kunden bestimmten Lieferzeitfenster, wie sie beispielsweise der amerikanische Dienstleister Doorman¹⁷⁰ anbietet fehlt bisher in Deutschland, wäre aber vor dem Hintergrund wachsender Empfangsmengen für einzelne Kunden bzw. Haushalte sinnvoll. Dies gilt auch für Lieferungen wie schwere Einkaufstüten, Hemden aus der Reinigung oder bestellten Medikamente, die aus den wachsenden lokalen und Same-Day Märkten stammen.

Verkehrsengpässe und -restriktionen

Verkehrsengpässe in Städten wie der Mangel an Ladeflächen oder das Parken in der zweiten Reihe durch die Zusteller der KEP-Dienste stellen mittlerweile in vielen innerstädtischen Bereichen eine Belastung dar, die die Behörden teilweise zum Handeln veranlasst. So dürfen beispielsweise ab Herbst 2015 die Paketdienste nicht mehr mit ihren Transportern in die Konstanzer Fußgängerzone fahren, sondern müssen die Zustellung von einem außerhalb gelegenen Parkplatz aus erledigen¹⁷¹..

Vereinzelt werden bereits Lösungen von den KEP-Diensten dafür entwickelt. So testet UPS zurzeit gemeinsam mit der Stadt Hamburg im Citybereich die Zustellung von Sendungen zu Fuß oder mit dem Lastenrad. Zu diesem Zweck wird morgens ein Lagercontainer des Unternehmens, beladen mit Paketen, in der Innenstadt abgestellt. Von dort aus werden die Sendungen zu Fuß mit Sackkarre und Lastenfahrrädern ausgeliefert und abgeholt

¹⁷⁰ Vgl. das Best Practice Beispiel in Kapitel IV.

¹⁷¹ Vgl. Südkurier, „Paketdienste dürfen ab Herbst nicht mehr in Konstanzer Fußgängerzone fahren“, [http://www.suedkurier.de/region/kreis-konstanz/konstanz/Paketdienste-duerfen-ab-Herbst-nicht-mehr-in-Konstanzer-Fussgaengerzone-fahren;art372448,8014083,abgerufen am 31.07.2015](http://www.suedkurier.de/region/kreis-konstanz/konstanz/Paketdienste-duerfen-ab-Herbst-nicht-mehr-in-Konstanzer-Fussgaengerzone-fahren;art372448,8014083,abgerufen%20am%2031.07.2015).

Sendungen dort zwischengelagert. Abends wird der Container wieder zur lokalen UPS Niederlassung transportiert¹⁷².

Die Einrichtung von City-Hubs für die Entspannung der Verkehrssituation in innerstädtischen Arealen kann auch die infrastrukturelle Basis für den Einstieg von Paketdiensten in das lokale Same-Day Geschäft bilden (vgl. unten). Im Hinblick auf Umweltauflagen ist die Anschaffung von neuen kleineren Fahrzeugen mit Elektroantrieb oder von Lastenrädern unmittelbar verbunden.

Same-Day Märkte und Local Delivery

Auf den Markt der Same-Day Auslieferung sind Paketdienste mit national flächendeckend standardisierten Logistiksystem nicht ausgerichtet. Ihr Produktionssystem ist strukturell auf eine Auslieferung frühestens am Tag nach der Bestellung ausgerichtet (in der Regel 24 - 72 Stunden).

Für Distributionssysteme mit einer Auslieferung am Tag der Bestellung wäre der Aufbau einer neuen, lokal bzw. regional ausgerichteten Depot- und Hubstruktur erforderlich.

In einer anderen Situation stehen regional ausgerichtete Stadtkurierdienste. Ihnen eröffnet der wachsende Same-Day-Markt im Privatkundengeschäft neue Markt- und Entwicklungspotenziale. Allerdings sind Kurierdienstleistungen als Direktverkehre aufgrund ihrer hohen Kosten wirtschaftlich in diesem Markt nur bedingt wettbewerbsfähig. Nicht ausgeschlossen ist, dass bestehende Kurierdienste die konsolidierte Auslieferung mehrerer Sendungen anbieten und ihre Preisstrukturen anpassen werden. Für die Konsolidierung müsste aber zunächst eine gewisse kritische Menge an Sendungen anfallen.

Prozessübergreifende Kommunikations- und IT-Strukturen

Die kundenspezifische Ausrichtung der KEP-Dienstleistungen erfordert eine Neuausrichtung der IT-Systeme. Bisher wurden diese in erster Linie für die Steuerung, Begleitung und Dokumentation des Transportprozesses konstruiert. Ergänzende Tracking und Tracing-Systeme ermöglichen auch dem Empfangskunden eine Transparenz über die voraussichtliche Auslieferung der Sendung.

Unter den veränderten Anforderungen wird eine durchgängige Kommunikationskette ohne Medienbrüche vom Versender bis zum Paketempfänger notwendig. Je nach der bestehenden Auslegung der IT-Systeme wird die Implementation von standardisierten Schnittstellen, beispielsweise XML notwendig.

¹⁷² Vgl. Hamburger Behörde für Wirtschaft, Verkehr und Innovation, Pressemitteilung vom 28.01.2015, „Hamburg und UPS schließen Partnerschaft für City-Logistik“, <http://www.hamburg.de/bwvi/medien/nofl/4442626/2015-01-28-bwvi-lieferkonzept/>, abgerufen am 31.07.2015.

Aufgrund der wachsenden Bedeutung des M-Commerce werden auch KEP-Dienstleister die Entwicklung eigenständiger Apps für Kunden und die Integration von Bezahlssystemen wie PayPal sowie von Erkennungs- und Identifikationstechniken wie beispielsweise Near Field Communication (NFC) vorantreiben müssen.

c. Analyse der Entwicklung der Angebotsseite des KEP-Marktes

1. Der deutsche Markt im internationalen Kontext

Der deutsche KEP-Markt steht für etwa ein Viertel des gesamten europäischen Marktes und ist damit der mit Abstand größte in Europa, gefolgt von Großbritannien und Frankreich¹⁷³. Zusammen stehen diese drei Märkte circa für die Hälfte des europäischen Gesamtmarktes. Dabei ist zu beachten, dass eine exakte Quantifizierung des europäischen KEP Marktes kaum möglich ist, da kein Konsens über Marktabgrenzungen und Definitionen herrscht. So gehört etwa für die italienische Regulierungsbehörde ein Paket zum Expresssegment, sobald die Sendung zusätzliche Services aufweist, wie bspw. eine Sendungsverfolgung. Der französische Regulierer erfasste hingegen zuletzt ausschließlich Pakete, die von Unternehmen befördert werden, die gleichzeitig Briefsendungen transportieren.

Auch wenn der deutsche Markt absolut gesehen der größte in Europa ist, relativiert sich diese Position bei einer Pro-Kopf-Betrachtung. So wurden in Deutschland 2014 rund 27 Pakete pro Einwohner befördert¹⁷⁴. In Großbritannien waren es hingegen knapp 34¹⁷⁵. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass das Vereinigte Königreich der am weitesten entwickelte Versandhandelsmarkt des Kontinents ist. Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes, der auf Käufe im Versandhandel zurückzuführen ist, lag in Großbritannien 2014 bei 12,3 Prozent¹⁷⁶, während es in Deutschland 8,6 Prozent¹⁷⁷ waren. Insgesamt liegt die Bundesrepublik bezüglich dieser Kategorien aber im oberen Bereich. In der Schweiz wurden bspw. im gleichen Jahr 19 Pakete pro Einwohner befördert¹⁷⁸, während der Anteil des Versandhandels am Einzelhandel bei 5,4 Prozent¹⁷⁹ lag.

Der deutsche KEP-Markt ist im Vergleich mit den meisten anderen europäischen Ländern von einem scharfen Wettbewerb geprägt, der vielfach über den Preis ausgetragen wird. So stagnierten die Stückumsätze im Paket- und Kuriersegment in den letzten Jahren, während sie im Expressbereich sogar leicht zurückgingen¹⁸⁰.

Dies lässt sich nicht zuletzt auf die große Anbietervielfalt zurückführen. So stehen im Paketmarkt mit DHL, DPD, UPS, Hermes und GLS gleich 5 Anbieter in scharfem Wettbewerb, während in Italien bspw. nur 3 Paketdienste (Bartolini, TNT Express, DHL) und in Österreich ebenfalls nur 3 Anbieter (Österreichisch Post, DPD, DHL) am Markt tätig sind. Der deutsche Kuriermarkt gilt im europäischen Vergleich als gesättigt und ausdifferenziert¹⁸¹.

¹⁷³ Vgl. Kille/Schwemmer, Ebd., 2013, S. 80, und Kille/Schwemmer 2014, S. 141.

¹⁷⁴ Siehe Kapitel II.

¹⁷⁵ Vgl. Royal Mail, Full Year 2014-2015 Results Presentation, S. 4, 2015.

¹⁷⁶ Vgl. DHL, Shop the World, S. 100, 2014.

¹⁷⁷ Ebd. S. 68.

¹⁷⁸ Vgl. Postcom, Jahresbericht 2014, S. 30, 2015.

¹⁷⁹ Vgl. DHL, Shop the World, S. 260, 2014.

¹⁸⁰ Siehe Kapitel II.

¹⁸¹ MRU, Taschenbuch KEP und Logistik, S. 120, 2011.

Insbesondere in den Metropolen gibt es eine ganze Reihe von Anbietern, von Einzelunternehmen hin zu großen Netzwerken.

Deutschland ist in den letzten 10 Jahren zudem als Standort für europäische Expresshubs der Integrator immer wichtiger geworden. UPS hat sein Europahub in Köln, wo sich ebenfalls der Knotenpunkt von FedEx für das Zentral- und Osteuropageschäft befindet. DHL hat Mitte 2008 das neue Europa-Hub in Leipzig eröffnet und den bisherigen Expressknotenpunkt in Brüssel aufgegeben.

2. Analyse der Anbieter nach Ausrichtung

Das Bild des KEP-Marktes in Deutschland ist generell von einer breiten Angebotsvielfalt geprägt. Neben den Standarddienstleistungen Kurier, Express und Paket haben sich zahlreiche weitere Lösungen, insbesondere in Bezug auf spezifische Anforderungen des Transportguts, etabliert. So gibt es Anbieter, die sich bspw. auf die Distribution von Fahrrädern, Valoren, Textilien, Laborwaren oder Textilien spezialisiert haben. Die jeweils angebotenen Dienstleistungen orientieren sich dabei sowohl an den Anforderungen der Auftraggeber als auch den spezifischen, für die Leistungserbringung relevanten Gegebenheiten. Ob die letztendlich erbrachte Dienstleistung dann dem Kurier- oder Expresssegment zuzuordnen ist, spielt keine Rolle.

i. B2B vs. B2C

Traditionell werden die im KEP-Markt aktiven Anbieter nach ihrer empfängerseitigen Ausrichtung auf Geschäfts- (B2B) bzw. Privatkunden (B2C) unterschieden. Während bei Kurier- und Expressdiensten - schon allein aufgrund der deutlich höheren Transportpreise - die Majorität der Kunden gewerblich waren, bedienten Paketdienste auch Privatkunden. Der zunehmende Versandhandel und die sich verändernden Kundenanforderungen haben mittlerweile zu einer deutlichen Verwässerung dieser Abgrenzung geführt. Anbieter, die traditionell auf das B2B-Geschäft fokussiert waren, entwickeln zunehmend Lösungen für das B2C-Segment, um ebenfalls am Wachstum zu partizipieren oder die Anforderungen ihrer Versenderkunden zu befriedigen. Und Anbieter, die sich in der Vergangenheit primär auf das Geschäft mit Privatkunden fokussiert hatten, bedienen heutzutage auch gewerbliche Versender in größerem Umfang.

Kurier

Kurierdienste¹⁸² sind traditionell so gut wie ausschließlich im B2B-Geschäft tätig. Dies ist vor allem auf den aus der permanenten persönlichen Begleitung des Kuriers resultierenden höheren Transportpreis zurückzuführen. Zudem besteht seitens der Privatkundschaft bislang kein ausgeprägter Bedarf für diese extrem eilbedürftigen Transporte.

Erst in jüngster Zeit hat sich eine – wenn bislang auch geringe – Nachfrage nach Kurierdienstleistungen bei Privatkunden herausgebildet (siehe Kapitel III. b). Auslöser dafür sind die von ausgewählten Anbietern im Zusammenhang mit dem E-Commerce entwickelten Same-Day Angebote. Insgesamt dürfte sich der Anteil der B2C Kuriertransporte jedoch im niedrigen einstelligen Prozentbereich bewegen. Bei nationalen und internationalen Direktfahrten liegt er nahezu bei null¹⁸³.

Express

Wie Kurierdienste sind Expressdienste nahezu ausschließlich im B2B-Geschäft tätig. Dies liegt zum einen ebenfalls an dem im Vergleich zu bspw. Paketsendungen hohen Preis, der sich durch die garantierten maximalen Laufzeiten ergibt¹⁸⁴ (bei deren Nichteinhaltung der Kaufpreis erstattet wird). Zudem hatten Privatkunden in der Vergangenheit kaum ein Bedürfnis an garantierten Laufzeiten.

Darüber hinaus dämpft der hohe Anteil von Sendungen von Paketdiensten, die bereits einen bzw. zwei Tage nach Einlieferung (E+1 bzw. E+2 Sendungen) zugestellt werden die potenzielle Nachfrage von Privathaushalten nach den teureren Expressservices.

Lediglich bei besonders eilbedürftigen und internationalen Sendungen spielen Expressservices im B2C-Geschäft eine gewisse Rolle¹⁸⁵. Insgesamt liegt die Quote der B2C Expresssendungen dieser Untersuchung zufolge bei etwa 3 Prozent des Sendungsaufkommens im Segment.

Paket

Seit der Entstehung des Paketsegments in Deutschland in den 70er-Jahren konnten die Dienstleister hinsichtlich ihrer Ausrichtung (B2B bzw. B2C) vergleichsweise klar unterschieden werden. Während DPD, GLS und UPS ursprünglich ausschließlich als Dienstleister im B2B Bereich tätig waren, beförderten die Deutsche Post und Hermes primär B2C Sendungen.

¹⁸² Der Begriff versteht sich in diesem Zusammenhang als Oberbegriff der zahlreichen unterschiedlichen Dienstleisterformen. So sind neben typischen Stadtkurierdiensten auch Fahrradkurierdienste, Stadtboten- und andere Botendienste, sogenannte Minicar und Autoruf Firmen, Direkt-Kuriere sowie Kuriertaxi-Betriebe subsumiert. Vgl. hierzu KEP Markt, Wegweiser und Marktübersicht für den schnellen Versand, Deutscher Verkehrs Verlag, S. 27.

¹⁸³ Experteninterviews mit Geschäftsführern mehrerer Kurierdienste.

¹⁸⁴ Etwa weil diese nur durch den Transport der Sendung per Luftfracht einzuhalten sind.

¹⁸⁵ So bietet bspw. Amazon bei entsprechend gekennzeichneten Produkten die Option „Morning Express“. Dabei erhalten die Besteller ihre Sendungen per Expressdienst (teilweise auch per Kurier) am auf den Bestelltag folgenden Vormittag.

Bei der Deutschen Post und Hermes entfällt auch heute noch der größte Anteil des Sendungsvolumens auf den B2C Bereich¹⁸⁶. Demgegenüber haben die ursprünglich ausschließlich auf B2B Sendungen fokussierten Anbieter zunehmend das Geschäft mit Privatkunden in den Fokus genommen. Mit rund 70 bis 75 Prozent hat das B2C Geschäft bei Hermes bzw. der Deutschen Post einen deutlich höheren Anteil am Sendungsaufkommen als das B2B Geschäft¹⁸⁷.

Der DPD hat bereits 2012 den deutlichen Ausbau des Paketshop-Netzwerkes angekündigt, um „weiteres Wachstum im B2C-Segment“ zu generieren¹⁸⁸. 2014 kündigte die Geschäftsführung an, dass man den Marktanteil im B2C-Geschäft von 6 bis 7 Prozent innerhalb von zwei Jahren verdoppeln wolle¹⁸⁹.

In 2013 verdeutlichte ein Sprecher von UPS diese Entwicklung mit der Ankündigung, dass man aufgrund der steigenden Zahl der Paketsendungen an Privatelympfänger mittelfristig ein Paketshop-Netzwerk mit rund 4.500 Standorten in Deutschland aufbauen wolle¹⁹⁰. Anfang 2014 bestätigte das Unternehmen dann, dass man in Deutschland bereits 2.000 Paketshops eröffnet habe, weiterhin die Zahl von insgesamt 4.500 Standorten anstrebe und den „Privatkunden stärker in den Blick nehmen“ wolle¹⁹¹.

GLS hat sich zwar bislang nicht offensiv zum B2C-Geschäft bekannt. Aber Geschäftsführer Rico Back bestätigte 2013 in einem Zeitungsinterview, dass das Unternehmen sich dem Trend zu immer mehr Sendungen an Privatkunden nicht entziehen könne¹⁹². Dies liege insbesondere daran, dass inzwischen der größte Teil der traditionellen B2B-Versender zusätzlich eine B2C-Zustellung von ihrem Paketdienstleister einforderten.

¹⁸⁶ Marktbeobachtung MRU, Experteninterviews.

¹⁸⁷ Der Anteil der Retouren ist hier dem B2C Wert zugerechnet worden.

¹⁸⁸ Pressemitteilung des DPD vom 16.10.2012, „DPD verdoppelt Zahl der Paket-Shops und treibt Entwicklung von B2C-Services voran“; http://www.dpd.com/de/home/ueber_dpd/presse_center/presse_mitteilungen/archiv/archiv_2012, abgerufen am 01.07.2015.

¹⁸⁹ Interview in der dvz vom 02.05.2014, „Wir wollen unseren Marktanteil verdoppeln“; <http://www.dvz.de/de/rubriken/kep/single-view/nachricht/wir-wollen-unseren-marktanteil-verdoppeln.html>, abgerufen am 01.07.2015.

¹⁹⁰ Interview in der dvz vom 28.02.2013, „UPS knüpft Paketshopnetz“; <http://www.dvz.de/de/rubriken/strasse/single-view/nachricht/ups-knuepft-paketshopnetz.html>, abgerufen am 01.07.2015.

¹⁹¹ Interview mit der Rheinischen Post vom 03.03.2014, „Bei Paketshops zählt Klasse statt Masse“; <http://www.rp-online.de/wirtschaft/bei-paketshops-zaehlt-klasse-statt-masse-aid-1.4076432>, abgerufen am 01.07.2015.

¹⁹² Interview in der dvz vom 11.11.2013, „Großversender drücken auf die Preise“; <http://www.dvz.de/rubriken/kep/single-view/nachricht/grossversender-druecken-auf-die-preise.html>, abgerufen am 01.07.2015.

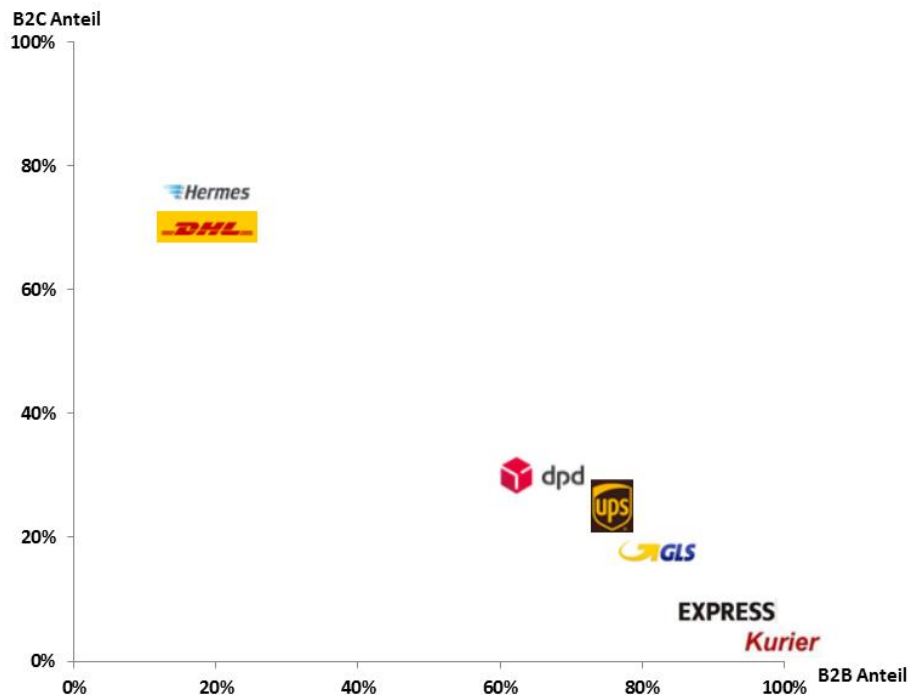


Abbildung 29: KEP-Anbieter nach B2B/B2C-Orientierung¹⁹³

Die vorstehende Grafik veranschaulicht die Ausrichtung der KEP-Anbieter nach ihrer B2B-/B2C-Orientierung. Dabei ist die Darstellung eher schematisch zu verstehen.

ii. Systemanbieter vs. Integrator

Die beiden Begriffe Systemanbieter bzw. Integrator sind eng mit der Entwicklung des KEP-Marktes verbunden. Getragen vom rasanten Wachstum des Kurier-, Express- und Paketgeschäfts etablierten sich Integrator¹⁹⁴ insbesondere als Wettbewerber traditioneller Transportanbieter. Als Expressdienstleister, die gestützt auf eine leistungsfähige Luftflotte eine einheitliche, integrierte und ununterbrochene Transportkette anbieten, in Verbindung mit der Möglichkeit, andere Verkehrsträger¹⁹⁵ einzusetzen – bspw. im Landverkehr – und in der Regel ergänzt durch über den Transport hinausgehende Dienstleistungen wie bspw. Fulfillment¹⁹⁶ –, konnten sich FedEx, UPS, DHL und TNT relevante Marktanteile sichern.

Insbesondere die jeweils eigene Flugzeugflotte spielte dabei eine entscheidende Rolle, um die Dienstleistungen auf globaler Ebene erbringen zu können. So betreibt FedEx heutzutage

¹⁹³ Eigene Darstellung. Das Retourenaufkommen der Anbieter wurde hier dem B2C Bereich zugeschlagen.

¹⁹⁴ Integrator: Alle Wertschöpfungsaktivitäten werden selbst abgedeckt, Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen: Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Heuskel, 1999.

¹⁹⁵ Also land-, see- und luftgestützte Transporte.

¹⁹⁶ Unter Fulfillment versteht man im Versandhandel u. a. die Lagerung und Kommissionierung der Ware, die Zahlungsabwicklung sowie den After-Sales-Service bis hin zur Retourenbearbeitung.

mit 628 Maschinen eine der weltweit größten Luftfrachtflotten¹⁹⁷. Und UPS unterhält mit 261 - zum großen Teil sogenannten „Widebody“ – Maschinen¹⁹⁸ eine der nach eigenen Angaben vom Volumen her größten Luftfrachtflotten weltweit.

Welche Dynamik die Entwicklung der Integrator hatte, lässt sich beispielhaft an der Historie der US Integrator UPS und FedEx nachvollziehen. 1995 beförderte UPS insgesamt mehr als 12,2 Mio. Sendungen täglich und erzielte damit einen Umsatz von rund 21 Mrd. US Dollar¹⁹⁹. Im Geschäftsjahr 2014 beförderte der Integrator dann durchschnittlich über 18 Millionen Sendungen täglich und erwirtschaftete einen Umsatz von mehr als 58,2 Mrd. Euro²⁰⁰.

Noch dynamischer entwickelte sich FedEx. Transportierte der 1973 als reiner Expressdienst gestartete Anbieter 1995 täglich durchschnittlich 2,2 Mio. Sendungen, so lag diese Zahl im Geschäftsjahr 2014 bei mehr als 10,8 Mio. Sendungen. Und der Umsatz stieg von 9,4 Mrd. in 1995 auf über 45,6 Mrd. in 2014²⁰¹.

Im KEP-Markt hat sich der Begriff der **Systemdienstleister** in den vergangenen Jahren zunehmend als Synonym für Paketdienste eingebürgert²⁰². Dennoch steht der Begriff nicht nur für KEP-Dienstleister, die ihre Prozesse stark standardisiert haben aber – anders als Integrator – über kein voll integriertes (weltumspannendes) Transportnetz über mehrere Verkehrsträger hinweg verfügen.

Auch Anbieter aus anderen Märkten, wie bspw. die ursprünglich als Interessengemeinschaft der Spediteure gegründete IDS Logistik, bieten Lösungen an, aufgrund derer sie als Systemdienstleister sowohl im Stückgutmarkt und aufgrund spezifischer Einzelleistungen auch im KEP-Markt zugeordnet werden kann.

¹⁹⁷ Wikipedia FedEx Luftflotte, abgerufen am 29.7.2015.

¹⁹⁸ Wikipedia UPS Airlines, abgerufen am 29.7.2015.

¹⁹⁹ UPS 1995 – 2001 Annual Income and operating data.

²⁰⁰ UPS Quarterly Historic Income and Operating Data.

²⁰¹ Alle Angaben: FedEx Geschäftsberichte 1995 bzw. 2014.

²⁰² Systemdienstleister betreiben vollständig integrierte Logistiksysteme eigenverantwortlich in Bezug auf Kosten, Leistungen und Qualität. Dies ermöglicht ihnen, ganze logistische Prozessketten oder komplette funktionale Subsysteme (wie z. B. die Beschaffung oder Distribution) eines Kunden zu übernehmen.

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/logistikdienstleister/logistikdienstleister.htm>, abgerufen am 29.7.2015.

3. Produktionsstrukturen der KEP-Dienstleister im Vergleich

Ein Vergleich der Produktionsstrukturen der im KEP-Markt tätigen Anbieter unterliegt aufgrund der Heterogenität der Angebote erheblichen Einschränkungen. Mangels der trennscharfen Segmentierung geben die nachfolgenden Beschreibungen deshalb die Basisstrukturen der Anbieter wieder.

Kurierdienst

Die zahlenmäßig größte Gruppe innerhalb des gesamten KEP-Marktes stellen Kurierunternehmen dar. Grund dafür ist die große Zahl an Einzelunternehmern (vgl. hierzu Kapitel II. c), die in der Regel als Franchise- oder Auftragnehmer an eine Vermittlungszentrale – ähnlich den Vermittlungszentralen im Taxibereich – angeschlossen sind. Im Bereich der Spezialservices, wie bspw. bei Direkt-Kurieren²⁰³, gibt es zudem Firmen, die mit fest angestellten Fahrern arbeiten.

Auch wenn Kurieri nahezu ausschließlich im Regionalbereich tätig sind („Stadtkurieri“), bieten einige wenige Anbieter die weltweite persönliche Begleitung des Transportguts an („On-Board Kurieri“)²⁰⁴. Deutlich häufiger kommen dagegen nationale und internationale Direktfahrten vor. Dieses Geschäft ist von Anbietern geprägt, die sich in der Regel auf bestimmte Branchen spezialisiert haben²⁰⁵. Insbesondere in kleineren Städten finden sich häufig Vermittlungszentralen, die auch in der Personenbeförderung (Taxi- oder Krankentransporte) tätig sind.

Über die Vermittlung der Aufträge hinaus übernimmt die Zentrale in der Regel auch die Abrechnung der Aufträge gegenüber den zahlreichen Auftraggebern sowie die Verrechnung mit den selbstständigen Kurieren. Demgegenüber deckt der Kurier die gesamte Wertschöpfungskette des Transports, einschließlich etwaiger Sonderformen (Rückführung, Umleitung, Rundtouren etc.), ab.

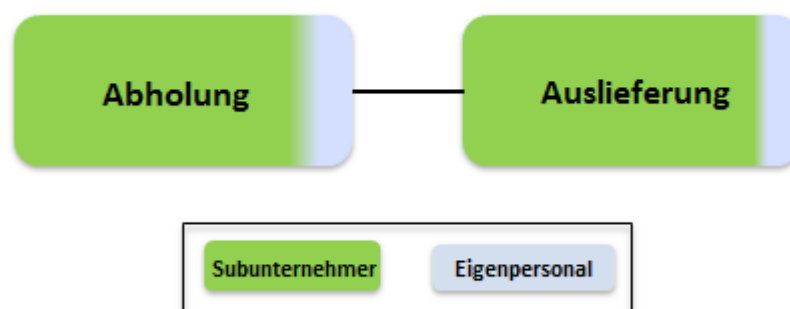


Abbildung 30: Schematische Darstellung Prozessorganisation Kurier (eigene Darstellung)

²⁰³ Dieser Begriff steht für Kurierunternehmen, die ausschließlich nationale und internationale Direkt- und Sonderfahrten übernehmen. Diese Firmen sind ausschließlich im B2B-Bereich tätig.

²⁰⁴ Vgl. etwa Produkt On-Board Kurier von time:matters, <http://www.time-matters.com/de/transportloesungen/on-board-kurier/>, abgerufen am 23.07.2015.

²⁰⁵ Einer der größten Anbieter in diesem Bereich ist das Unternehmen iN tIME Express, das vor allem für Kunden aus der Automobilbranche tätig ist. Vgl. <http://www.intime.de/ueber-intime/ueber-uns.html>, abgerufen am 23.07.2015.

Die Zentrale vermittelt die eingehenden Aufträge direkt an die Unternehmer. Für die Vermittlung wird beim Auftraggeber üblicherweise nur abgefragt, welche Art Fahrzeug (Fahrrad, Pkw, Kombi, Transporter) benötigt wird. Spezifische Details zur Erledigung des Auftrags (z. B. Rückruf nach Auslieferung) und ggf. zur transportierten Ware (z. B. Bruchgefahr) vereinbart der Kunde direkt mit dem Kurierfahrer.

Da Sendungen im Kuriergeschäft grundsätzlich als Direktverkehre stattfinden, ist keine Sortierung der Sendungen notwendig. Aufgrund dessen kommen im Kuriersegment nur bedingt anwendungsspezifische Informations- und Kommunikationstechnologien zum Einsatz. Während in den Zentralen selbstverständlich Vermittlungs- und Abrechnungssoftware genutzt wird, erfolgt die Kommunikation mit den Kurieren via Funk, Datenfunk und Smartphones.

Eine Besonderheit des Kuriergeschäfts liegt darin, dass in der Regel jeder Auftrag einzeln, exklusiv und direkt ausgeführt wird (Punkt-zu-Punkt-Verkehr). Nicht zuletzt deshalb sowie angesichts der landesweiten Präsenz von Kurierfirmen im regionalen Umfeld sind Kurierunternehmen für Same-Day Transporte prädestiniert. Nur so können Lieferzeiten wie beispielsweise „innerhalb von 90 Minuten“ eingehalten werden. Deshalb kooperieren Anbieter wie Liefery und tiramizoo (vgl. hierzu Kapitel IV. a) mit den vor Ort ansässigen Kurierfirmen bei der Abwicklung der Aufträge. Darüber hinaus werden Kuriere auch für Sammelauslieferungen eingesetzt, sodass sich zusammenfassend konstatieren lässt, dass das Kuriergeschäft aufgrund der Individualität der Dienstleistung Kunden das vergleichsweise Höchstmaß an Flexibilität und Variabilität in Bezug auf die Auftragserbringung bietet.

Angesichts der im Laufe der Jahre veränderten Kundenanforderungen haben sich zahlreiche Vermittlungszentralen zu Netzwerken zusammengeschlossen. Im Rahmen solcher Netzwerke, wie bspw. General Overnight oder KEP AG, werden überregionale Express Transporte koordiniert und durchgeführt („Overnight“). Außerdem übernehmen die Firmen auch Citykurieraufträge in ihrer Region für andere, im Netzwerk organisierte Partner.

Expressdienst

Expressdienste befördern die Sendungen nicht direkt, exklusiv und persönlich zum Empfänger, sondern über Umschlagzentren. Es handelt sich folglich um Sammeltransporte, bei denen ein fester, in der Regel garantierter Ausliefertermin vereinbart wird.

Das Angebotsspektrum im Expressbereich ist extrem breit und reicht vom „Same-Day-“ („schnellstmögliche Anlieferung, meist noch am gleichen Tag“) über den „Innnight-“ (Anlieferung am frühen Morgen des folgenden Werktages, beispielsweise bis 6:00 Uhr), „Overnight-“ („Anlieferung in der Regel bis 12:00 Uhr am folgenden Werktag“) bis hin zu „Expressfrachtsystemen“ (Service für großvolumige und schwere Güter mit Zeitgarantie). Während bei den erstgenannten Services in der Regel vergleichsweise leichtgewichtige und kleinvolumige Sendungen befördert werden, bestehen bei klassischen Express- und

Expressfrachtsystemen vergleichsweise wenige Restriktionen in Bezug auf Größe und Gewicht der zum Transport übernommenen Sendungen.

Das Spektrum der im Expresssegment tätigen Anbieter reicht vom weltweit tätigen Konzern bis hin zu Verbünden mittelständischer Speditionen. Dennoch weist die grundsätzliche Abwicklung der Transporte bei den unterschiedlichen Anbietern ein hohes Maß an ähnlichen Prozessschritten auf.

Die von den Kunden – nahezu ausschließlich gewerbliche Versender – beauftragten Transporte werden innerhalb von vereinbarten Zeitfenstern im Rahmen von Sammeltouren im jeweiligen Einzugsgebiet des regionalen Depots des Anbieters abgeholt. Die eingesammelten Sendungen werden im sogenannten Versanddepot²⁰⁶ erfasst, überprüft (Gewicht, Größe) und konsolidiert weiterbefördert. Sofern der Expressdienst über ein zentrales Umschlagzentrum verfügt („Hub“), werden die Sendungen dorthin befördert²⁰⁷. Sofern der Expressdienst über keinen zentralen Umschlagpunkt verfügt, werden die Sendungen konsolidiert direkt zu dem Empfangsdepot²⁰⁸ befördert, das der jeweiligen Empfangsadresse am nächsten liegt. Auch im Falle einer ausreichend großen Menge an Sendungen für ein Empfangsdepot werden diese direkt vom Versanddepot dorthin befördert.

Insbesondere in internationalen Netzwerken kann es auch mehrere Umschlagpunkte geben²⁰⁹; dann werden die konsolidierten Sendungen vom Versanddepot zu dem jeweils dem Empfänger nächstgelegenen Hub befördert.

Im Hub werden die aus den unterschiedlichen Versanddepots eintreffenden Sendungen erneut erfasst und entsprechend der Destination umgeschlagen und zum jeweiligen Empfangsdepot befördert. Dort angekommen, werden die Sendungen erneut erfasst und entsprechend den jeweiligen Ausliefertouren sortiert und den Zustellfahrern übergeben.

²⁰⁶ Das Versanddepot ist der Standort, in dem eine Sendung innerhalb des Netzwerkes des Expressdienstes zum ersten Mal umgeschlagen wird.

²⁰⁷ Bei dieser Netzwerkkonfiguration handelt es sich um ein sogenanntes „Hub-and-Spoke-System“. Die Sendungen werden von den Empfangsdepots quasi sternenförmig („Spoke“, engl. für Speiche) zu einem zentralen Umschlagzentrum („Hub“, engl. für Nabe) transportiert. Wesentliches Merkmal dieses Systems ist, dass selbst Sendungen für benachbarte Städte über das zentrale Hub befördert werden.

²⁰⁸ Das Empfangsdepot ist der Standort, in dem eine Sendung innerhalb des Netzwerkes des Expressdienstes zum letzten Mal umgeschlagen wird. Dabei ist zu beachten, dass in jedem Standort sowohl Sendungen zum ersten Mal als auch zum letzten Mal umgeschlagen werden. Jedes Versanddepot ist also auch ein Empfangsdepot und andersherum.

²⁰⁹ Hub-and-Spoke Systeme können unter Umständen einen Laufzeitnachteil bedeuten. Aus diesem Grund operieren einige Anbieter mit dem flexibleren – aber auch kostenintensiveren – Multi-Hub-System. Dabei werden die Sendungen, abhängig von der jeweiligen Versand- bzw. Empfangsadresse, über eines von mehreren Hubs befördert.

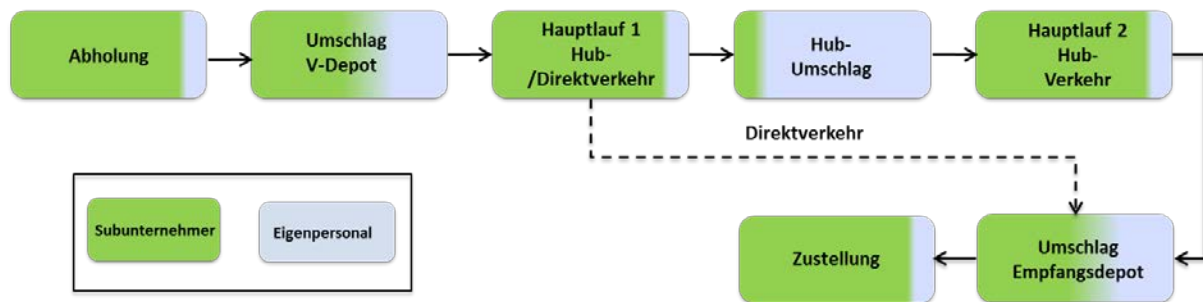


Abbildung 31: Schematische Darstellung Hub-and-Spoke Netzwerk Expressdienst (eigene Darstellung)

Die vorstehende schematische Darstellung der Wertschöpfung im Expresssegment verdeutlicht, dass in allen Prozessschritten, bis auf den Hub-Umschlag, überwiegend Subunternehmer eingesetzt werden. Die Wertschöpfungstiefe bei Expressanbietern kann von Unternehmen zu Unternehmen – und selbst innerhalb eines Unternehmens, von Produkt zu Produkt – unterschiedlich sein. Als Faustregel kann gelten, dass zumindest alle relevanten organisatorischen Tätigkeiten, wie bspw. Touren disposition sowie vor- und nachgelagerte Tätigkeiten, wie z. B. Verzollung oder Auftragsdokumentation und -abrechnung, von den Anbietern jeweils selbst übernommen wird.

Hierbei ist außerdem zu berücksichtigen, ob und ggf. inwieweit unterschiedliche Verkehrsträger eingesetzt werden. Während im innerdeutschen Expressgeschäft die Transporte in der Regel straßengestützt erfolgen, wird bei grenzüberschreitenden Transporten sowohl auf luft- als auch straßengestützte Netzwerke zurückgegriffen.

Dies gilt umso mehr, wenn Anbieter bspw. im B2B Bereich in distributive Systeme oder bei „just-in-time“²¹⁰ oder „just-in-sequence“²¹¹-Konzepte eingebunden sind. Entsprechend vielfältig sind die von Expressanbietern angebotenen Zustellvarianten. Das Spektrum reicht von gestaffelten Auslieferzeitfenstern bis hin zu Individualvereinbarungen. Letztere insbesondere im Zusammenhang mit der Einbindung in Dienstleistungs- und Produktionssysteme. Generell gilt, dass die für Expressdienste typische garantierte Zustellung jeweils in Abhängigkeit des Systems des jeweiligen Anbieters, der Entfernung zum Zielort und vom Transportgut selbst abhängig ist.

Für temperaturgeführte Transporte müssen nicht nur die Fahrzeuge, sondern auch die Niederlassungen entsprechend ausgestattet sein. Aus diesem Grund sind nur wenige spezialisierte Anbieter in diesem Segment tätig. Diese haben sich in der Regel auf ausgewählte Branchen wie Pharmazie oder Nischenmärkte wie den Transport von Pferdesamen für Zuchtbetriebe spezialisiert. Dies gilt aber auch für die Integrator (DHL,

²¹⁰ Bei just-in-time-Konzepten verzichtet der Auftraggeber auf eine eigene umfangreiche Lagerhaltung und lässt sich seinen Materialbedarf z. B. täglich vom Zulieferer produktionssynchron anliefern.

²¹¹ Just-in-sequence bezeichnet eine Lieferart, bei der die benötigte Ware zeit- und mengen genau an den richtigen Platz innerhalb des Produktionsstandortes geliefert wird, um dort sofort verarbeitet zu werden.

FedEx, UPS und – mit Einschränkungen – TNT Express). Diese bieten dezidierte Branchenlösungen, unter anderem auch für temperaturgeführte Transporte.

Eine Same-Day Zustellung ist innerdeutsch häufig nur durch die Nutzung von Flugzeugen möglich. Bei anderen Expressservices können Versender üblicherweise weitere – in der Regel aufpreispflichtige – Optionen, wie bspw. „Terminauslieferung“ (bis spätestens x Uhr“), „Wochenendzustellung“, „gegen Unterschrift“ etc. zusätzlich buchen.

Expressdienste nutzen in den Umschlagzentren in der Regel automatisierte Sortiertechnik, die je nach Größe des Umschlagzentrums und der angebotenen Services in ihrer Kapazität und Ausgestaltung variiert²¹². Lediglich bei kleineren Expressanbietern oder in älteren Depots findet noch eine teilweise händische Sortierung per Gitterwagen²¹³ und auf Röllchenbahnen bzw. halbautomatische Sortierung statt.

Im Bereich der IKT²¹⁴ kommt in der Regel proprietäre, anwendungs- und/oder servicespezifische Software zum Einsatz, die u. a. die Sendungsverfolgung entlang der Prozesskette ermöglicht.

Bei Express- und Paketdiensten sind die Abhol- und Auslieferfahrer in der Regel mit sogenannten Handhelds ausgerüstet, die die ortsunabhängige Möglichkeit der Übermittlung von Daten - teilweise in Echtzeit - bieten. So wechselt bspw. das von UPS eingesetzte DIAD IV²¹⁵ automatisch zu einem alternativen Mobilfunkanbieter, wenn das Signal des Standard-Providers verloren gehen sollte. Zusätzlich zur Software ist das Gerät auch mit einer Kamera und einem Touchscreen ausgerüstet und beinhaltet ein Navigationssystem.

Die im nationalen Bereich tätigen Anbieter offerieren in der Regel einen flächendeckenden Service. Dabei verfügen nur wenige Anbieter über eine durchgehend eigene Infrastruktur; in der Regel wird die Netzabdeckung durch Kooperationen mit anderen Expressanbietern realisiert. Lediglich die weltweit tätigen Anbieter, wie bspw. DHL, FedEx, TNT und UPS verfügen über komplett eigene Netzwerke. Bei den international tätigen Expressdiensten kann es hierbei jedoch Einschränkungen in Bezug auf ausgewählte Länder oder Regionen geben.

Insbesondere aufgrund des wachsenden Onlinehandels haben Expressdienste zunehmend auch das B2C-Geschäft ins Auge gefasst. Dies gilt bislang vor allem für die Zustellung von großen und schweren Gütern wie beispielsweise „Weiße Ware“ oder Möbel. Dazu haben eine Vielzahl von Expressanbietern Zwei-Mann-Handling Lösungen in ihr Produktportfolio aufgenommen. Dabei wird die ursprüngliche B2B-Orientierung der Dienstleister aber noch teilweise deutlich. So liefern viele Speditionen mit Expressservices die großen und schweren Sendungen nur „frei Bordsteinkante“ oder „frei Rampe“ – also nicht bis in die Wohnung oder

²¹² So hat das Europahub der DHL nahe Leipzig beispielsweise eine Umschlagkapazität von bis zu 100.000 Sendungen pro Stunde. Vgl. http://www.dpdhl.com/de/logistik_populaer/aus_den_unternehmensbereichen/hub_leipzig.html, abgerufen am 23.07.2015

²¹³ In der Branche auch Corletten genannt.

²¹⁴ IKT = Informations- und Kommunikationstechnik

²¹⁵ Delivery Information Acquisition Device, DIAD.

das Haus des Empfängers²¹⁶. Inzwischen haben andere Anbieter die speziellen Anforderungen von Privatkunden erkannt und bieten ihren 2-Mann-Service „frei Verwendungsstelle“²¹⁷ oder explizit als B2C Service an²¹⁸.

Paketdienst

Im Gegensatz zum Serviceangebot der Expressdienste, bei dem Zustellzeit und -garantie im Vordergrund stehen, ist die Dienstleistung der stark auf das B2C-Geschäft ausgerichteten Paketdienste eher vom jeweils eigenen Transportsystem abhängig. Laufzeitangaben der Anbieter stellen keine Garantien dar, sondern geben die aus dem System heraus zu erwartenden Laufzeiten wieder.

Angesichts des Massenaufkommens im Paketbereich spielen Restriktionen in Bezug auf Größe und Gewicht der Pakete dabei eine entscheidende Rolle. Denn nur durch die Standardisierung der Dienstleistung, in Verbindung mit einem hohen Automatisierungsgrad, können die im Paketmarkt üblichen Laufzeiten von 24 bis 72 Stunden kostengünstig erreicht werden.

Anders als im Expresssegment ist die Produktionsstruktur im Paketgeschäft daher durch ein hohes Maß an Standardisierung geprägt.

Grundsätzlich gilt, dass Privatkunden und gewerbliche Kleinversender ihre Sendungen nur über Filialen oder Paketshops²¹⁹ der Anbieter aufgeben können²²⁰. Ob Sendungen von anderen gewerblichen Auftraggebern abgeholt werden, ist von der Versandmenge abhängig²²¹. Großkunden, wie bspw. Versandhändler, erhalten sogenannte Wechselbrücken²²² zur Selbstbeladung gestellt, die dann zu festen Zeitpunkten vom Paketdienst abgeholt werden.

Die Entsorgung der Paketshops und Filialen bzw. die Abholungen bei Geschäftskunden erfolgen in der Regel zu einem regelmäßigen Termin. Im eher ländlich geprägten Raum erfolgen die Abholung und Zustellung von Sendungen im Rahmen integrierter Rundtouren. Lediglich in aufkommensstarken bzw. städtischen Räumen werden Abhol- bzw. Ausliefertouren getrennt organisiert.

Die Abholung der Sendungen übernehmen in der Regel Subunternehmer, nur wenige Anbieter lassen diese durch fest angestellte Mitarbeiter erledigen.

²¹⁶ Vgl. etwa Produkt DB Schenkersystem unter <http://www.logistics.dbschenker.de/log-de-de/produkte-services/landverkehre/produkte/dbschenkersystem.html>, abgerufen am 23.07.2015.

²¹⁷ Vgl. etwa Produkt IDS B2C 2MANN unter <http://www.ids-logistik.de/leistungen/produkte/ids-b2c-2mann>, abgerufen am 23.07.2015.

²¹⁸ Vgl. hierzu unter anderem IDS Logistik Webseite, IDS B2C Home, <http://www.ids-logistik.de/leistungen/produkte/ids-b2c-home>, abgerufen am 13.08.2015.

²¹⁹ Die Paketshops haben alle Anbieter fremdvergeben. Diese werden von privaten Unternehmen in der Regel als Shop-in-the-Shop Lösung angeboten, z. B. in Kiosken, Tankstellen oder kleinen Supermärkten.

²²⁰ Bei einigen Anbietern ist es zudem möglich, vorfrankierte Paketsendungen einem Fahrer mitzugeben oder gegen Aufpreis zu einem vereinbarten Termin abholen zu lassen.

²²¹ Der Schwellenwert schwankt von Dienstleister zu Dienstleister und teilweise auch von Depot zu Depot. Als Orientierung kann eine Versandmenge von 3 Paketen pro Tag dienen.

²²² Dabei handelt es sich um einen austauschbaren containerartigen Ladungsträger, der sich von dem Trägerfahrzeug (LKW) trennen lässt.

Bei einigen Anbietern erfolgt zudem eine Direkteinspeisung durch Großkunden. Das heißt, wenn Hubs direkt neben den Standorten der Großversender errichtet wurden, sind diese beispielsweise durch eine Brücke verbunden, in der ein Förderband die fertig kommissionierten Pakete vom Standort des Versenders in das Umschlagzentrum des Paketdienstes transportiert.

Alle Paketdienste verfügen über eine landesweit flächendeckende Produktionsstruktur von Niederlassungen, Depots und Hubs. Im Versanddepot werden die eingesammelten bzw. eingespeisten Sendungen erfasst, kontrolliert und auf das jeweilige Hub, den regionalen Umschlagknoten (eine Art „Mini-Hub“) oder gleich auf ein Empfangsdepot sortiert. Dabei erfolgt die Sortierung in der Regel voll automatisiert. Anschließend werden die Sendungen auf die Hauptläufe – also die Verkehre zwischen den Versanddepots und Hubs bzw. regionalen Umschlagknoten oder direkt zwischen den Versand- und den Empfangsdepots – verladen.

In den Depots arbeiten in der Regel fest angestellte Arbeitskräfte. Vereinzelt sind aber auch Subunternehmer für den Betrieb der Standorte verantwortlich. Als Sonderfall lassen sich auch einige Standorte beobachten, die zwar dem Dienstleister gehören; Umschlag- und Sortierarbeiten vor Ort werden aber durch Personal eines Subunternehmers übernommen.

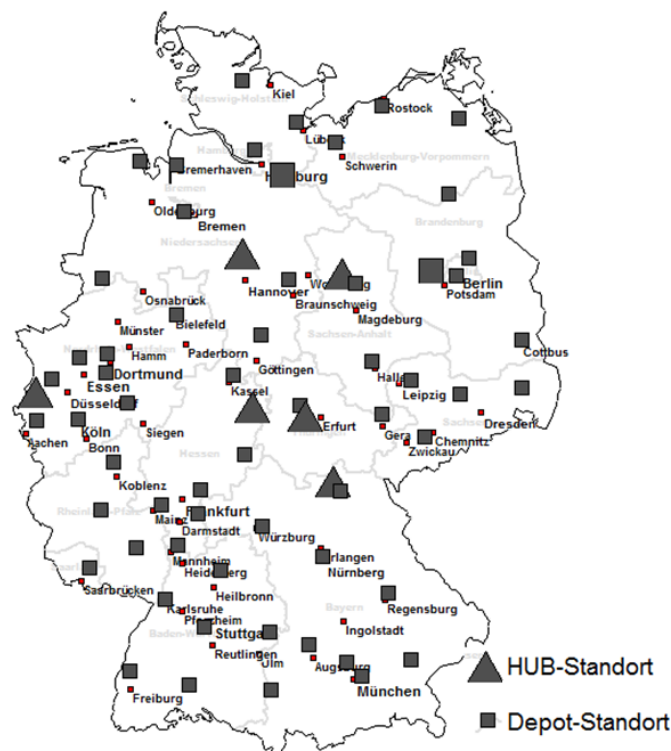


Abbildung 32: Beispielhaftes Netzwerk eines Paketdienstes mit mehreren Hubs (eigene Darstellung)

Anbieter mit nur einem Hub (oft auch als zentrale Umschlagbasis oder Zub²²³ bezeichnet) ergänzen diese durch regionale Paketumschlagknoten („Mini-Hub“). Diese werden generell durch Angestellte des jeweiligen Dienstleisters betrieben.

Ob die Sendungen zunächst über ein Hub (oder mehrere) oder im Rahmen von Direktverkehren zwischen Versanddepot und Empfangsdepot befördert werden, ist von Anbieter zu Anbieter unterschiedlich.

Grundsätzlich gilt jedoch, dass Direktverkehre immer dann eingerichtet werden, wenn genügend Sendungen für ein bestimmtes Empfangsdepot anfallen, um eine Wechselbrücke zu füllen. Ein Transport zum Hub und von dort wieder zum Empfangsdepot würde unnötige zusätzliche Kosten und Zeitverlust bedeuten.

Im Empfangsdepot werden die eintreffenden Hauptläufe entladen und die Sendungen auf die einzelnen Zustell Touren sortiert. Je nach Anbieter übernehmen die Fahrer die Beladung der Zustellfahrzeuge selbst oder dies wird seitens des Depotpersonals erledigt.

Die Zustellung der Sendungen übernehmen in aller Regel Subunternehmer, nur wenige Anbieter lassen diese durch fest angestellte Mitarbeiter erledigen.

Von den Empfangsdepots fahren die Zusteller zunächst bis in ihr Zustellgebiet und beginnen dort ihre Tour. Ist die Erstzustellung einer Sendung nicht erfolgreich²²⁴, ist der nächste Schritt je nach Paketdienstleister unterschiedlich. Einige Unternehmen bieten eine erneute Zustellung am nächsten Werktag oder sogar mehrere Zustellversuche an verschiedenen Tagen an. Andere Anbieter geben die Sendung bereits nach einem erfolglosen Zustellversuch im nächstgelegenen Paketshop ab und informieren den Empfänger, wo er die Sendung abholen kann.

Davon abgesehen, bieten inzwischen alle Paketdienste die Möglichkeit an, Paketshops bzw. Partnerfilialen als alternative Zustelladresse zu nutzen. Das heißt, das Paket wird gleich direkt in den Paketshop geliefert und der Empfänger per Kurznachricht oder E-Mail informiert.

Als weitere zusätzliche Alternative bietet die DHL in verschiedenen Gegenden die Zustellung der Sendungen an einen Paketautomaten an. Der Empfänger kann nach der vorgeschriebenen Registrierung seine Sendungen dann rund um die Uhr abholen.

²²³ Zentrale Umschlagsbasis.

²²⁴ In der Regel versuchen viele Zusteller, die Sendungen bei einem Nachbarn abzugeben. Außerdem kann der Empfänger eine generelle sogenannte Abstellgenehmigung erteilen. Dann werden die Sendungen in Abwesenheit am vereinbarten Ort (z. B. „auf der Terrasse“ oder „hinter der Garage“) abgestellt.

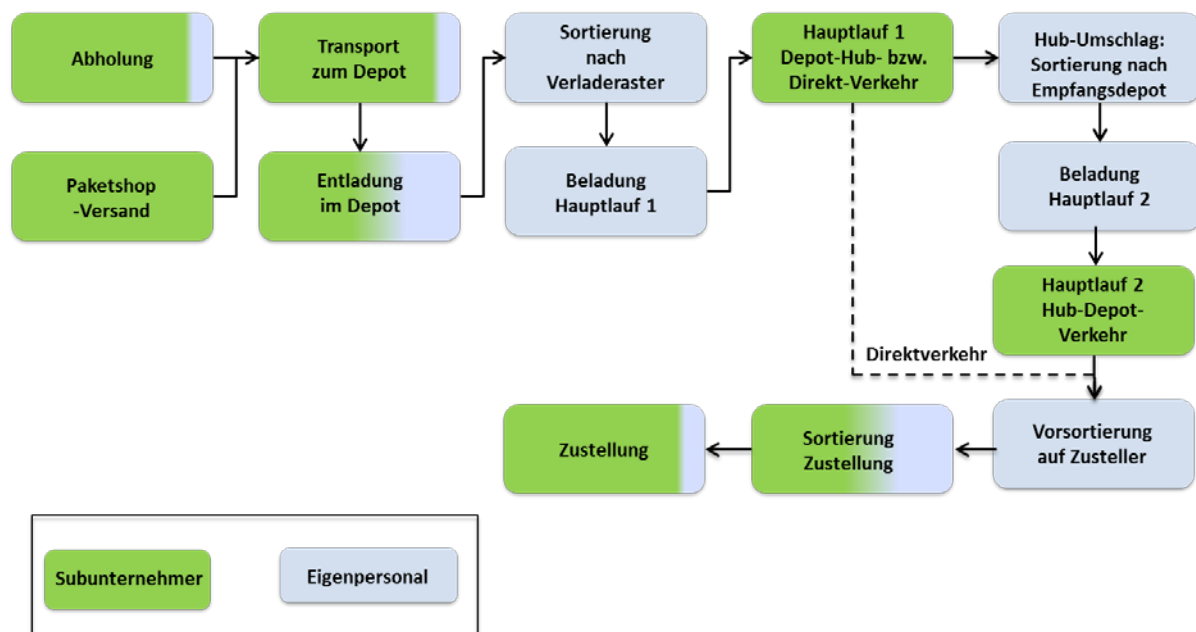


Abbildung 33: Schematische Darstellung Netzwerkconfiguration Paketdienst (eigene Darstellung)

Die vorstehende schematische Darstellung der Wertschöpfung im Paketsegment verdeutlicht, dass in vielen Prozessschritten – mit Ausnahme der Hubs – überwiegend Subunternehmer eingesetzt werden. Selbst die Organisation der Ausliefer- bzw. Abhol Touren überlassen die Anbieter vielfach den Subunternehmern.

Relevante organisatorische Tätigkeiten, wie bspw. die Überwachung und Steuerung des gesamten Produktionssystems, sowie vor- und nachgelagerte Tätigkeiten, wie z. B. Verzollung (von Auslandssendungen) oder Auftragsdokumentation und -abrechnung der Subunternehmer werden dagegen vom Paketdienst selbst übernommen.

Dabei kommt – vergleichbar dem Expresssegment – komplexe branchen- bzw. anbieterspezifische Software zum Einsatz. State-of-the-art-Systeme informieren den Paketempfänger, dass eine Sendung auf dem Weg zu ihm ist.

Sofern der Empfänger die Lieferung an diesem Tag nicht in Empfang nehmen kann oder will, hat er die Möglichkeit, den Auslieferort (z. B. Nachbar, Paketshop oder andere Adresse) sowie den Ausliefertag zu ändern.

Darüber hinaus setzen Paketdienste beim Sendungsumschlag Hochleistungstechnik ein, mit der bspw. bis zu 190.000 Pakete pro Stunde in einem Hub sortiert und umgeschlagen werden können.

Und auch im Bereich der sogenannten letzten Meile setzen Paketdienste zunehmend auf technische Lösungen. Während die DHL bereits eigene Paketboxen und -automaten im Einsatz hat, haben DPD, GLS und Hermes angekündigt, noch in diesem Jahr eine Paketbox

unter dem Namen Unibox²²⁵ auf den Markt zu bringen. Oberste Maxime solcher Lösungen ist die Steigerung der Quote der erfolgreichen Zustellungen beim ersten Versuch.

Wie bereits eingangs beschrieben, geben Paketdienste keine Garantie für die Laufzeiten der Pakete ab, sondern benennen die aus dem Produktionssystem heraus zu erwartenden Laufzeiten. Dabei haben allerdings die geografische Lage der Depots und der Umschlagzentren entscheidenden Einfluss auf die Systemlaufzeit.

Dies veranschaulicht das nachstehende Praxisbeispiel. Bei dem Anbieter liegen allein zwischen dem Depot des Paketdienstes und dem Auslieferdepot (= Startpunkt der Ausliefertouren) 126 Kilometer.



Abbildung 34: Direktverkehr Depot Auslieferdepot (eigene Darstellung)

Der Transport vom Depot Bielefeld zum Auslieferdepot in Coesfeld erfolgt mit Wechselbrückenfahrzeugen. Vom Auslieferdepot aus erfolgen dann mehrere Touren für die Auslieferung bzw. Abholung der Pakete. Eine mit einem Transporter gefahrene Abhol- und Ausliefertour hat eine Länge von 221 Kilometern. Nach der Beladung des Fahrzeugs und der Anfahrt ins Servicegebiet beginnt diese Tour etwa um 9 Uhr und endet gegen 16 Uhr mit der Rückfahrt zum Auslieferdepot.

Damit ist leicht nachvollziehbar, dass – abhängig von der geografischen Lage eines Paketshops – Sendungen, die dort am Nachmittag abgegeben werden, nicht mehr am gleichen Abend, sondern erst am nächsten Tag ins Depot Bielefeld befördert werden können. Damit hat eine solche Sendung aus der Sicht des Versenders bereits eine Tag verloren. Da alle Paketdienste in der Regel lediglich Sendungen innerhalb eines Radius von 550 Kilometern E+1 ausliefern, würde diese Sendung - abhängig vom Zielort des Empfängers – womöglich erst am dritten Tag (E+3) zugestellt werden können.

Eine Besonderheit des Paketsegments sind Retouren. Dabei handelt es sich um Sendungen, die der Empfänger an den Versender zurückschickt, beispielsweise, weil ihm die im Versandhandel bestellte Ware nicht gefällt oder diese nicht passt. Mittlerweile wird im

²²⁵ Im Unterschied zum Paketkasten der DHL ist die sogenannte Unibox anbieterneutral und kann daher von unterschiedlichen Paketdienstleistern genutzt werden. Vgl. hierzu auch Kapitel IV.

Paketmarkt jährlich eine dreistellige Millionenzahl an Retourenpaketen befördert (vgl. hierzu Kapitel II. b).

Grundsätzlich sind Paketdienste aufgrund des zeitintensiven und mehrfachen Umschlags nicht in der Lage, Sendungen am Tage der Auftragserteilung zuzustellen. Für die Same-Day-Zustellung sind diese Netze folglich nicht geeignet.

Bislang sind die Paketnetze auch nicht für den temperaturgeführten Transport ausgelegt, da weder Fahrzeuge noch Standorte über die entsprechende Kühltechnologie verfügen. Trotzdem werden teilweise auch schnell verderbliche Produkte mit den Paketdiensten verschickt. Dabei kommen beispielsweise Kühlakkus und Styroporverpackungen zum Einsatz, die den Innenraum des Pakets für eine begrenzte Zeit auf einer bestimmten Temperatur halten können.

Durch den hohen Standardisierungsgrad und die Beschränkung des Sendungsgewichts auf (in der Regel) 31,5 kg erbringen die Anbieter innerhalb ihrer Paketnetzwerke keine Zwei-Mann-Handling-Services. Einige Anbieter wie Hermes („Hermes Einrichtungsservice“) oder die DHL („DHL Home Delivery“) haben aber Tochterunternehmen, die mit eigenen Netzen große und schwere Sendungen befördern. Diese bieten auch zusätzliche Services wie Installationsarbeiten oder die Mitnahme und Entsorgung von Altgeräten an²²⁶.

²²⁶ Vgl. <https://blog.myhermes.de/hermesabc/zwei-mann-handling/>, abgerufen am 23.07.2015

Zusammenfassender Vergleich der Kostenstrukturen der Anbieter

Die Kostenstruktur im **Kuriersegment** ist stark durch den gewerblichen Status der Fahrer geprägt. Insofern sind die Art des eingesetzten Fahrzeugs (Fahrrad, Pkw, Kombi, Transporter) im Zusammenhang mit den auftragsspezifischen Merkmalen (Entfernung, Dauer, Zusatzleistungen) die entscheidenden Kostentreiber. Dies gilt auch, sofern Kurierfahrer als Subunternehmer bei Express- oder Paketdiensten eingesetzt werden. Häufig wird in diesem Falle ein Pauschalpreis pro Stunde vereinbart, der alle Kosten abdeckt.

Selbstständige Kurierfahrer, die an eine Vermittlungszentrale angeschlossen sind, müssen darüber hinaus – vergleichbar mit dem Taxigeschäft – eine monatliche Gebühr für die Vermittlung, Dokumentation und Abrechnung der Aufträge bezahlen. Diese Gebühr kann fix oder prozentual ausgestaltet sein.

In den Vermittlungszentralen werden fest angestellte Arbeitskräfte eingesetzt. Neben den Personal- und Mietkosten fallen hier mittlerweile auch Kosten für IT Systeme an, mithilfe derer die Kommunikation und Standortbestimmung der Fahrer gewährleistet wird.

Die Kostenstrukturen bei **Express- und Paketdienstleistern** weisen aufgrund der im Unterschied zum Kuriergeschäft komplexeren Prozesskette und der abweichenden Wertschöpfung eine grundlegend andere Struktur auf.

Für die Abholung und Zustellung der Sendungen setzen die Anbieter in der Regel auf Subunternehmer, deren Entlohnung entweder pauschaliert (z. B. nach Zeit und Fahrzeugart) oder abhängig von dem abgewickelten Volumen und der Sendungsart variiert²²⁷. Auch im Bereich der Hauptläufe werden mehrheitlich Subunternehmer eingesetzt. Hier existieren zum einen fest definierte Linienverkehre zwischen den einzelnen Umschlagzentren sowie zusätzliche, in Abhängigkeit von den anfallenden Sendungsvolumina, eingerichtete Verkehre²²⁸. Dabei orientieren sich die Kosten für die Hauptläufe an den Frachtkilometern, da die Paket- und Expressanbieter in der Regel eine Pauschale pro Frachtkilometer und Fahrzeuggröße (Wechselkoffer oder Auflieger) zahlen.

Durch die Auslagerung von Teilprozessen, deren Kostenintensität von der Volatilität der Volumina bestimmt wird, sind die Anbieter in der Regel in der Lage, diese Kosten aufkommensabhängig zu gestalten. Darüber hinaus können die Verträge in der Regel kurzfristig abgeändert werden, was eine höhere Flexibilität bei sich ändernden Kostenstrukturen gewährleistet.

Gleichzeitig sind insbesondere Paketdienstleister teilweise gezwungen, infolge eines unerwartet hohen saisonalen Anstiegs des Sendungsvolumens zusätzliche temporäre

²²⁷ Die Subunternehmer erhalten oftmals eine nach Sendungsgröße gestaffelte Entlohnung. Hinzu kommen diverse Sonderservices, wie beispielsweise Sonn- und Feiertagszustellung, Identitätsprüfung oder eine höhere Transportversicherung, die nach Wunsch gebucht werden können und zusätzlich berechnet werden.

²²⁸ Einige Dienstleister setzen auch in der Abholung bzw. Zustellung sowie bei den Hauptläufen auf fest angestellte Fahrer, sodass die anfallenden Kosten in den Overhead hineingerechnet werden können.

Arbeitskräfte zu beschäftigen und gegebenenfalls weitere Fahrzeuge zu leasen, um die anfallenden Mengen zu bewältigen. Dies kann zu einem signifikanten Anstieg der Kosten führen²²⁹.

Neben den Personal- sind Infrastrukturkosten wesentliche Größen in der Gewinn- und Verlustrechnung jedes Anbieters. Dies gilt insbesondere, wenn eigene Fahrzeugflotten eingesetzt werden (Verbrauchskosten, Abschreibung, Versicherung etc.). Zudem sind Gestehungs- und Betriebskosten für Depots und Hubs (in denen entweder eigenes Personal oder Angestellte von Subunternehmern die Sendungen umschlagen) ein wesentlicher Posten.

Je nachdem, ob im Ausland eigene Netzwerke betrieben werden oder nicht, fallen zudem zusätzliche Fixkosten für diese Infrastruktur an. Bei Kooperationen mit ausländischen Unternehmen fallen zwar weniger Fixkosten an, dafür aber Kosten für die Leistungserbringung im Ausland, die neben den direkten Kosten des Partnerunternehmens auch dessen Marge enthalten. Diese Zahlungen basieren auf den jeweiligen Lebenshaltungskosten sowie dem Lohnniveau und variieren infolgedessen in den einzelnen Ländern signifikant.

²²⁹ So brach das operative Ergebnis des Paket- und Expressdienstleisters UPS im 4. Quartal 2014 infolge gestiegener operativer Kosten, die durch einen unerwartet hohen Anstieg des Sendungsvolumens verursacht wurden, um über 60 Prozent ein. Vgl. UPS Annual Report 2014 S. 32ff.

4. Diversifikation des Angebots

Seit einigen Jahren lässt sich beobachten, dass die KEP-Anbieter, insbesondere im Hinblick auf das wachsende Versandhandelsgeschäft, ihr Angebot diversifizieren. In Deutschland hat die Deutsche Post DHL bereits 2010 mit meinpaket.de einen eigenen Onlinemarktplatz gestartet, der v. a. kleinen und mittleren Onlinehändlern einen zusätzlichen Absatzkanal bieten soll²³⁰. Neben dem Transport der bestellten Waren bietet der Konzern den registrierten Händlern auch das komplette Fulfillment (bspw. Lagerhaltung, Kommissionierung, Bezahlvorgang, Retourenmanagement etc.) an. Die Deutsche Post DHL kann so weitere Umsätze generieren und baut Know-How im Onlinehandel auf.

2011 beteiligte sich der Konzern an dem Online-Supermarkt Allyouneed²³¹ und übernahm im Jahr darauf einen Mehrheitsanteil²³². 2015 vereinheitlichte das Unternehmen diese Aktivitäten. Seither tritt auch meinpaket.de unter der Dachmarke Allyouneed auf, während der Online-Supermarkt unter Allyouneed Fresh agiert²³³. Nach Unternehmensangaben sollen sowohl der Marktplatz als auch der Supermarkt in weitere europäische Länder expandieren²³⁴.

Im Ausland finden sich viele weitere Beispiele dieser Art. So betreibt die belgische Post die Website www.combo.be auf der Konsumenten frische Lebensmittel bestellen können (Vgl. Kapitel IV). Nach Angaben von Konzernchef Koen Van Gerven soll mit der Initiative für die Paketsparte „das zukünftige Wachstum gesichert werden“²³⁵.

Die Australia Post²³⁶ und die New Zealand Post²³⁷ betreiben seit 2014 einen eigenen Webshop auf dem chinesischen Onlinemarktplatz Tmall, um einheimischen Händlern einen Zugang zum chinesischen Endkundengeschäft zu bieten. Gleiches bietet die Royal Mail ihren Versenderkunden seit 2015²³⁸. Dabei helfen die Postgesellschaften etwa bei der

²³⁰ Deutsche Post DHL, Pressemitteilung vom 26.10.2010, „DHL startet eigenes Online-Shopping-Portal“; http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2010/dhl_startet_shopping_portal_mein_paket.html, abgerufen am 02.07.2015.

²³¹ Deutsche Post DHL, Pressemitteilung vom 15.12.2011, „Online-Supermarkt bringt Güter des täglichen Bedarfs ins Internet“; http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2011/online_supermarkt_bringt_gueter_iins_internet.html, abgerufen am 02.07.2015.

²³² Allyouneed.com, Pressemitteilung vom 30.10.2012, „Deutsche Post DHL übernimmt Anteil von Christian Heitmeyer an Allyouneed.com“; <https://www.allyouneedfresh.de/images/AllyouneedPM.pdf>, abgerufen am 02.07.2015.

²³³ Deutsche Post DHL, Pressemitteilung vom 16.04.2015, „DHL Paket vereinheitlicht Markenführung für Shopping-Portale“; http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2015/dhl_paket_vereinheitlicht_markenfuehrung_fuer_shopping_portale.html, abgerufen am 02.07.2015.

²³⁴ Ebd.

²³⁵ bpost, Pressemitteilung vom 07.10.2014, „Home delivery of online groceries rolled out on a larger scale“, <http://bpost2.be/blog/en/?p=293>, abgerufen am 02.07.2015.

²³⁶ Vgl. ABC, „China's Alibaba signs deal with Australia Post to attract shoppers“, <http://www.abc.net.au/news/2014-05-28/alibaba-australia-post-deal/5484458>, abgerufen am 02.07.2015.

²³⁷ New Zealand Post, Pressemitteilung vom 03.10.2014, „NZ Post launches Tmall Global web store“, <http://https://www.nzpost.co.nz/about-us/media-centre/media-release/nz-post-launches-tmall-global-web-store>, abgerufen am 02.07.2015.

²³⁸ Royal Mail, Pressemitteilung vom 02.03.2015, „Royal Mail to join Chinese e-commerce boom with new Alibaba Tmall Global shop front“, <http://www.royalmailgroup.com/royal-mail-join-chinese-e-commerce-boom-new-alibaba-tmall-global-shop-front>, abgerufen am 02.07.2015.

Überwindung der Sprachbarriere, übernehmen die Versandabwicklung oder den Kundensupport.

Ein bemerkenswertes Pilotprojekt startete der koreanische Expressdienst CJ Korea Express Ende 2014 in Busan. Dabei engagiert der KEP-Dienst Senioren, die auf Wochenmärkten Einkäufe für andere Senioren, die hierzu nicht mehr in der Lage sind, erledigen. Die Einkaufshelfer werden mit einem Schiebewagen mit Elektroantrieb ausgerüstet, der eine Tragfähigkeit von bis zu 250 kg hat und über ein Kühlfach verfügt. Die Einkäufe werden dann mit dem Trolley in die nächste Kurierzentrale gebracht, wo ein Kurierfahrer die Lebensmittel übernimmt und an die Kunden ausliefert²³⁹.

Neben dem Einzelhandel bzw. einzelhandelsnahen Dienstleistungen verbreitern Postgesellschaften allerdings auch in anderen Bereichen ihr Produktportfolio. So bietet die französische Post unter dem Dach des Services „Facteur Services Plus“ (Etwa: „Zustellservice Plus“) verschiedene Dienstleistungen an. Darunter befinden sich bspw. „Releveo“ (Ableseservice für Versorgungsunternehmen), „Porteo“ (Lieferung von Medikamenten), „Facileo“ (Lieferung von wichtigen Dokumenten), „Equipeo“ (Lieferung und Installation von Set-Top Boxen) und „Cohesio“ (Kontrollbesuch pflegebedürftiger Personen)²⁴⁰. Letzteren Service testet die Deutsche Post zurzeit ebenfalls unter dem Namen „PostPersönlich“²⁴¹.

Es sind aber nicht nur die KEP-Dienste, die sich branchenfremde Märkte erschließen. Auch Unternehmen aus anderen Bereichen der Wirtschaft drängen teilweise als neue Player in den KEP-Markt. So gab der britische Pressedistributeur Connect Group 2014 bekannt, dass die Tochter Smiths News Amazon als ersten Kunden für den neuen "Pass My Parcel" Service habe gewinnen können²⁴². Dabei werden die bei Amazon bestellten Waren im Rahmen des landesweiten Connect Netzwerks eingesammelt und zu einem der seinerzeit 550 teilnehmenden Paketshops transportiert. Kunden, die ihre Bestellungen vor 11:45 Uhr aufgeben, können die Lieferung bereits ab 16 Uhr am gleichen Tag abholen. Wenige Wochen darauf meldete das Unternehmen die Übernahme von Tuffnells Parcels Express, einem B2B-Paket- und Expressdienst mit über 900 Fahrzeugen²⁴³.

²³⁹ Vgl. Korea Logistics News, „CJ Korea Express startet Kurierprojekt für ältere Leute in Busan (übersetzt)“, <http://www.klnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=109218>, abgerufen am 02.07.2015.

²⁴⁰ Vgl. International Post Corporation, „Interview on Le Groupe La Poste's diversification strategy“, http://www.ipc.be/en/newsroom/in-the-spotlight/diversification-transformation-in-the-postal-industry/interview-le-groupe-la-poste?utm_source=getresponse&utm_medium=email&utm_campaign=marketflash&utm_content=Your%20IPC%20-%20Postal%20market%20and%20e-Comme, abgerufen am 02.07.2015.

²⁴¹ Vgl. Deutsche Post, Produktvorstellung PostPersönlich, <https://www.deutschepost.de/de/p/postpersoenlich.html>, abgerufen am 02.07.2015.

²⁴² Smiths News, Pressemitteilung vom 15.10.2015, „Smiths News launches new Pass My Parcel delivery service with Amazon.co.uk“, <https://www.smithsnews.co.uk/media/news/smiths-news-launches-new-pass-my-parcel-delivery-service-with-amazonco.uk>, abgerufen am 02.07.2015.

²⁴³ Tuffnells Parcel Express, Pressemitteilung vom 12.11.2014, „Tuffnells Parcels Express is delighted to announce that in their 100th centenary year they have been acquired by Connect Group PLC“, <http://www.tuffnells.co.uk/tuffnells-parcels-express-change-of-ownership>, abgerufen am 02.07.2015.

2015 kündigte der zweite große Pressedistributeur Großbritanniens, die John Menzies plc, ebenfalls eine Akquisition im KEP-Bereich an. Das Unternehmen meldete den Kauf der auf die Distribution von Paketsendungen in den Highlands und den schottischen Inseln spezialisierten AJG Parcels an²⁴⁴.

Besonders erwähnenswert in diesem Zusammenhang ist der Onlinehändler Amazon. Für Services mit sehr kurzen Lieferfristen organisiert das Unternehmen die Zustellung selbst und beschäftigt dafür teilweise sogar eigene Zusteller²⁴⁵. Außerdem lässt das Unternehmen die in der Nähe von Seattle im eigenen sogenannten "Sortation Center" umgeschlagenen Sendungen durch eigene Mitarbeiter an Filialen des U.S. Postal Service liefern, wo die Kunden sich ihre Bestellungen dann abholen können²⁴⁶.

Die Rekrutierung von eigenen Fahrern in Großbritannien, Indien und China begründete Unternehmensgründer und -chef Jeff Bezos in seinem jährlichen „Letter to Investors“ 2014 explizit mit den überlasteten oder noch nicht ausgereiften Strukturen der herkömmlichen KEP-Dienste: „In Großbritannien haben wir unser eigenes schnelles letzte Meile Zustellnetzwerk gegründet, weil die kommerziellen Anbieter unsere Spitzenvolumina nicht mehr abwickeln konnten. In Indien und China, wo die Infrastruktur für die Zustellung noch nicht voll entwickelt ist, kann man in den großen Städten Amazon Fahrradkuriere sehen, die Pakete ausliefern“²⁴⁷.

Noch gibt es keine vergleichbaren Beispiele aus Deutschland. Allerdings hat gerade Amazon in der Vergangenheit bewiesen, dass es erfolgreiche Konzepte aus seinem Heimatmarkt auch in andere Länder exportiert. Sollten Akteure aus dem Einzelhandel im deutschen KEP-Markt aktiv werden, ist zurzeit noch nicht absehbar, inwiefern sich eventuell regulatorischer Bedarf ergeben könnte – etwa in der Marktbeobachtung.

²⁴⁴ John Menzies plc, Pressemitteilung vom 09.06.2015, „John Menzies acquires e-commerce Logistics Company“, [http://www.johnmenziesplc.com/Data/Sites/1/Downloads/437/Black-Stag---Draft-5-1-\(3\).pdf](http://www.johnmenziesplc.com/Data/Sites/1/Downloads/437/Black-Stag---Draft-5-1-(3).pdf), abgerufen am 02.07.2015

²⁴⁵ Vgl. auch Kapitel IV („Amazon Prime Now“).

²⁴⁶ Vgl. Seattle Times, „Amazon launches Sunday delivery from Kent warehouse“, <http://www.seattletimes.com/business/amazon-launches-sunday-delivery-from-kent-warehouse>, abgerufen am 02.07.2015

²⁴⁷ Vgl. Amazon, Letter to Investors 2014, S. 4

IV. Beschreibung KEP-affiner Märkte

a. Kategorisierung neuer Liefermodelle anhand von Best-Practice-Beispielen

Neben dem traditionellen KEP-Geschäft hat sich in den vergangenen Jahren ein Markt KEP-affiner Dienstleistungen gebildet, der einen technischen, organisatorischen oder prozessualen Bezug zu den KEP-Dienstleistungen aufweist²⁴⁸. Es handelt sich dabei häufig um Services, die dort ansetzen, wo klassische KEP-Dienste, insbesondere Paketdienste mit ihren Geschäftsmodellen, an operative Grenzen auf der „letzten Meile“ gestoßen sind, die eigentliche KEP-Dienstleistung differenzieren und erweitern oder mit zusätzlichen Dienstleistungen gebündelt anbieten.

KEP-affine Dienstleistungen werden von den Transportdienstleistungen der KEP-Branche unterschieden. Anbieter dieser Dienstleistungen können sowohl KEP-Dienste als auch Unternehmen aus anderen Branchen sein, die dann i. d. R. keine eigenen Transportleistungen durchführen, sondern lediglich als Vermittler oder Makler fungieren (z. B. „Nur-Software“-Anbieter). Beinhaltet deren Service Transportdienstleistungen, so werden diese häufig von KEP-Dienstleistern, insbesondere von Kurierdiensten, wahrgenommen. Sofern Letzteres der Fall ist, spricht man auch von KEP-affinen Dienstleistungen der „zweiten Generation“.

KEP-affine Märkte haben in den vergangenen Jahren, insbesondere mit dem Wachstum des E-Commerce im Privatkundenbereich, einen starken Aufschwung erlebt. Bis auf wenige Ausnahmen handelt es sich dabei um lokale/regionale Lösungen. Der Einstieg des stationären Einzelhandels in den E-Commerce, die Lieferung von Gütern des täglichen Bedarfs und eine wachsende Nachfrage nach taggleichen Lieferungen (Same-Day) im Distanzhandel haben die Entwicklung neuer Servicemodelle vorangetrieben.

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren die Entwicklung einer Vielzahl innovativer, neuer Lösungen insbesondere bei der Belieferung von Privatkunden vorangetrieben.

Obwohl diese neuen Services in ihrer Bedeutung nicht mehr vernachlässigt werden können, ist der experimentelle Charakter vieler (aber nicht aller) neuer Dienstleistungen in KEP-affinen Märkten sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene nicht zu übersehen. Es gibt eine Vielzahl innovativer Ideen, Konzepte und Projekte, die ihre dauerhafte Tragfähigkeit und Verallgemeinerbarkeit bisher aber oftmals weder im Hinblick auf Kundenakzeptanz noch auf Wirtschaftlichkeit oder Nachhaltigkeit unter Beweis stellen konnten. Ein kohärenter Markt mit stabilen Konturen ist bisher nicht entstanden.

²⁴⁸ Als KEP-affin können auch Teilmärkte der Logistik, bspw. in der Kontraktlogistik, angesehen werden, sofern sie ergänzende KEP-Dienstleistungen im Sinne dieser Abgrenzung anbieten. Im Rahmen der vorliegenden Studie beschränken sich die folgenden Ausführungen auf neue Liefermodelle und Services, die KEP-Transporte forcieren.

Die im Folgenden skizzierten Best Practice Beispiele stellen daher keine erschöpfende Darstellung und Klassifizierung KEP-affiner Services dar. Es handelt sich um eine qualitative Momentaufnahme, die die wichtigsten aktuellen Entwicklungen und Trends aufgreift. In der Übersicht werden in erster Linie in Deutschland tätige Dienste und Lösungen beschrieben. Internationale Beispiele wurden insbesondere dann mit aufgenommen, wenn diese so in Deutschland bisher nicht realisiert oder wenig beachtet werden.

Im Folgenden wurde der Versuch einer Kategorisierung der Best Practice Beispiele unternommen, um das weite und unübersichtliche Feld der verschiedenen Services greifbarer zu machen. Dabei wurden die verschiedenen Services anhand ihrer jeweiligen Charakteristika aus der Sicht von Kunden in ‚Ganzheitliche Konzepte‘, die den gesamten Prozess vom Online-Einkauf bis zur Auslieferung umfassen, und ‚Letzte Meile Konzepte‘, die die Zustellung an der Schnittstelle zum Kunden umfassen, gegliedert. Allerdings lassen sich nicht alle Geschäftsmodelle trennscharf voneinander unterscheiden, sodass diese – je nach Sichtweise – u. U. auch einer anderen Kategorie zugeordnet werden könnten.

Ganzheitliche Konzepte	Letzte Meile Konzepte
Branchen- und Regionslösungen • Atalanda • Lieferheld und Food Express • schuhe.de	City-Hubs • Antwerpen City Logistik • Colizen • Combo.be
Kommerzielle Einkaufsdienste • Instacart • Shopwings	Konsolidierungslösungen • Doddle • Doorman • Paketshops • La Tourneé • Pakadoo
Konsolidierungslösungen • Allyouneed • Amazon Prime now • SF Best	Same-Day Makler und Crowdsourcing Same-Day Makler • Liefery • Tiramizoo Crowdsourcing • Checkrobin • Kartoffeltaxi • MyWays • Shippies
Stationär+ • Conrad Electronic • Douglas • Emmas Enkel • Kirana Now • REWE • Tesco	Technische Lösungen Anbieterabhängige Lösungen • Kofferraumzustellung • Paketkasten DHL • Paketstation DHL • POP-Station Anbieterneutrale Lösungen • Bentobox • Paketautomaten der Pekinger Verkehrsbetriebe • PaketButler • Paketkasten Masunt • Unibox
Weitere: • i-bring • Shyp	

Tabelle 6: Übersicht der Best Practice Beispiele KEP-affiner Dienste

Ganzheitliche Konzepte

Branchen- und Regionslösungen

Bei Branchen- und Regionslösungen handelt es sich um Onlineplattformen, die sich auf eine bestimmte Warenkategorie (bspw. Schuhe) oder einzelne Regionen spezialisiert haben. So lassen sich Waren des stationären Einzelhandels wie in einem Onlineshop kaufen. Zusätzlich werden aber die angeschlossenen stationären Ladengeschäfte auf der Plattform angezeigt, die diese Ware zurzeit vorrätig haben. Dort kann der Kunde dann seine Ware ggf. anprobieren und abholen.

Atalanda

Bei Atalanda handelt es sich um ein regionales Einkaufsportal, das gegenwärtig (Juli 2015) in Wuppertal, Salzburg und Hamburg tätig ist²⁴⁹. Auf der Internetplattform können sich lokale Einzelhändler mit ihren Produkten präsentieren. Kunden aus der Region erhalten so einen Überblick über die in der Region angebotenen Waren. Produkte der lokalen Einzelhändler, die bis 17 Uhr online gekauft wurden, können noch am gleichen Abend ausgeliefert oder vom Kunden beim Einzelhändler selber abgeholt werden (Click & Collect). Das Unternehmen arbeitet für die Auslieferung der Waren mit lokalen Kurierdiensten zusammen.

Lieferheld

Lieferheld ist eine Online-Plattform für Restaurants, die fertig zubereitete Mahlzeiten an Kunden ausliefert²⁵⁰. Insbesondere kleineren Restaurants bietet Lieferheld eine einfache Möglichkeit, ihre Mahlzeiten ohne eigene technische Expertise über einen weiteren Absatzkanal auch online anzubieten.

Die i. d. R. zeitkritische Auslieferung der gekochten Mahlzeiten wird von Restaurants bisher weitgehend mit eigenen Fahrern durchgeführt. Delivery Hero, die Muttergesellschaft von Lieferheld, hat im April 2015 eine Beteiligung am Kurierdienst MyLorry erworben, der sich auf die Auslieferung online bestellter Waren konzentriert hat. Von Interesse für Lieferheld ist der Food Express Service²⁵¹ von MyLorry, der sich auf die Auslieferung von fertig zubereiteten Mahlzeiten spezialisiert hat. Bis Ende 2015 sollen rund zehn bis zwölf deutsche Metropolen mit dem eigenen Lieferservice Food Express abgedeckt werden.

²⁴⁹ Vgl. <https://atalanda.com/>

²⁵⁰ Vgl. <https://www.lieferheld.de/>

²⁵¹ Vgl. www.food-express.com; MyLorry hat das übrige lokale Kuriergeschäft inzwischen völlig eingestellt und betreibt nun ausschließlich den Food Express Service.

schuhe.de

Bei www.schuhe.de handelt es sich um eine Internetplattform, auf der derzeit (Juli 2015) 45 Online-Shops aus der Schuhbranche und 4.200 stationäre Fachhandelsgeschäfte vertreten sind²⁵². Auf der Plattform werden derzeit 40.000 Damen-, 14.000 Herren- und 9.000 Kinderschuhe sowie Accessoires präsentiert. Die stationären Fachhandelsgeschäfte sind mit einer elektronischen Visitenkarte vertreten, auf der Adresse, Öffnungszeiten, die geführten Schuhmarken, Kontaktdaten, Bilder des Fachgeschäfts und weitere Informationen von Kunden eingesehen werden können.

Kunden können auf schuhe.de nach Schuhhändlern in ihrer Nähe suchen, die den gewünschten Schuh im Angebot führen. Will der Kunde online kaufen, so wird er auf die angeschlossenen Online-Shops weitergeleitet.

Das Angebot soll zukünftig weiter ausgebaut und weiterentwickelt werden. So sollen Kunden zukünftig über schuhe.de direkt ohne Weiterleitung an den entsprechenden Online-Shop bestellen können. Darüber hinaus soll der tatsächliche Warenbestand der stationären Einzelhändler auf der Plattform präsentiert werden²⁵³.

Kommerzielle Einkaufsdienste

Bei kommerziellen Einkaufsdienstleistern handelt es sich um Unternehmen, bei denen Kunden über eine Webseite oder per App Waren bestellen können, die daraufhin durch den gewerblichen Dienstleister im lokalen Einzelhandel beschafft und an den Kunden ausgeliefert werden.

Instacart

Bei Instacart können sich Kunden über eine App Lebensmittel und Güter des täglichen Bedarfs bestellen, die dann von Boten im regionalen Einzelhandel eingekauft und innerhalb von 60 Minuten geliefert werden²⁵⁴. Dies kostet umgerechnet 11,20 Euro; die Zustellung innerhalb von 3 Stunden nur noch 3 Euro. Die Kuriere suchen den jeweiligen Laden auf, kaufen die gewünschten Artikel und liefern sie im näheren Umfeld aus. Zurzeit arbeitet das Unternehmen mit den Ketten Safeway, Trader Joe's, Whole Foods und Costco zusammen und ist in den folgenden Ballungsräumen verfügbar: Atlanta, Austin, Boston, Boulder, Chicago, Denver, Houston, Los Angeles, New York City, Philadelphia, Portland, San Francisco Bay Area, San Jose, Seattle & Washington D.C.

²⁵² Vgl. <http://www.schuhe.de/ueber-schuhede-a-490.html>

²⁵³ Im Juli 2015 hatten bereits 400 der angeschlossenen Einzelhändler diese Möglichkeit realisiert. Vgl. <http://www.schuhe.de/ueber-schuhede-a-490.html>

²⁵⁴ Vgl. <https://www.instacart.com>

Shopwings

Shopwings ist ein Einkaufsservice, der in Deutschland in München und Berlin aktiv ist und seit Anfang 2015 auch in Sydney in Australien²⁵⁵. Kunden können aus einem Sortiment von derzeit ca. 20.000 Artikeln eine Bestellung zusammenstellen, die dann im Anschluss von einem Shopper in Supermärkten bzw. bei anderen stationären Einzelhändlern eingekauft und dem Kunden innerhalb von zwei Stunden zugestellt wird. Der Preis für Einkauf und Lieferung ist abhängig vom Umsatz des bestellten Warenkorbs.

Einkauf und Auslieferung wird nicht von klassischen Logistikfirmen (z.B. Kurieren) übernommen, sondern setzt auf eigene Beschäftigte. Shopwings will über den reinen Einkaufsservice hinaus auch komplexere Dienstleistungen anbieten, wie z.B. die Beschaffung von Zutaten für Essensrezepte oder den Einkauf bestimmter, z.B. glutenfreier Lebensmittel²⁵⁶.

Konsolidierungslösungen

Unter Konsolidierungslösungen werden Konzepte zusammengefasst, die ganzheitliche Lösungen aus einer Hand anbieten, die im Onlinehandel sowohl die Handelsstufe als auch die physische Distribution umfasst. Diese Geschäftsmodelle werden auch unter dem Begriff Integrated Commerce zusammengefasst. Der Großteil der hier vorgestellten Beispiele stammt aus dem Bereich des Integrated Commerce. Nicht nur Handelsunternehmen, sondern auch Logistikdienstleister, die bislang lediglich in der Auslieferung von online bestellten Waren tätig waren, sind in den Onlinehandel eingestiegen.

Allyouneed

Die DHL betreibt bereits seit 2010 das Online-Portal meinpaket.de²⁵⁷, das vor allem kleinen und mittleren Händlern einen zusätzlichen Absatzkanal erschließen soll. Durch eine Beteiligung am Internetportal All You Need²⁵⁸ wurde das Plattformangebot der DHL 2011 um einen Online-Lebensmittelhandel erweitert. Die Auslieferung bestellter Waren von MeinPaket und Allyouneed führt die DHL durch.

Im Rahmen der internationalen Ausweitung wurde MeinPaket.de mit allyouneed.com 2015 gemeinsam unter der Dachmarke Allyouneed zusammengefasst. Das Lebensmittelportal Allyouneed wurde in AllyouneedFresh umbenannt.

²⁵⁵ Shopwings stellte das Geschäft in Deutschland im Juli 2015 ein. In Australien will das Unternehmen aber weitermachen.

²⁵⁶ Vgl. Welt, „Warum der deutsche Markt so schwer zu knacken ist“, <http://www.welt.de/wirtschaft/article141711425/Warum-der-deutsche-Markt-so-schwer-zu-knacken-ist.html>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁵⁷ Vgl. www.meinpaket.de

²⁵⁸ Vgl. www.allyouneed.com

Amazon Prime Now²⁵⁹

Seit Anfang 2015 bietet Amazon mit seinem Prime Now Service die Auslieferung bestimmter, ausgewählter Waren im New Yorker Stadtteil Manhattan innerhalb von nur einer Stunde an²⁶⁰. Der Service kostet 7,99 US-Dollar und kann ausschließlich über die Amazon Prime Now App per Smartphone geordert werden. Kunden, die es nicht ganz so eilig haben, können die kostenlose Lieferung innerhalb von 2 Stunden in der Zeit zwischen 6 und 12 Uhr buchen. Aufgrund des dichten Autoverkehrs nutzen die Kuriere vor allem Fahrräder, die U-Bahn oder gehen zu Fuß, da anderenfalls eine Lieferung innerhalb von 60 Minuten nicht gewährleistet werden kann. Autos werden nur genutzt, wenn die Sendung zu groß ist.

Mittlerweile wurde der Service auf Miami, Dallas, Baltimore, Chicago und Indianapolis sowie weitere Ballungsräume ausgeweitet²⁶¹. In Manhattan wird seit kurzem auch die Auslieferung für ausgewählte stationäre Einzelhändler innerhalb von 1 bis 2 Stunden übernommen²⁶².

Seit Juni 2015 bietet Amazon Prime Now auch in London Lieferungen für einen Preis von 6,99 Pfund und einem Mindestbestellwert von 20 Pfund an²⁶³. Lieferungen innerhalb von 2 Stunden sind kostenlos. Der Service wird an sieben Tagen in der Woche zwischen 8 Uhr morgens bis Mitternacht angeboten.

SF Best

SF Express, der größte private chinesische Expressdienstleister, bietet seit 2012 mit SF Best²⁶⁴ einen Onlineshop für den Versand von Lebensmitteln an. Angeboten werden über 10.000 Produkte, viele davon aus dem Ausland. Geliefert wird in über 50 Städte in China. Das Unternehmen unterhält zudem eigene Kühllhäuser.

Ergänzt wird SF Best durch das SF Express Tochterunternehmen SF Cold Chain, das die Lieferung von temperaturgeführten Waren in einem Temperaturbereich von 5 bis 15 Grad Celsius anbietet²⁶⁵. Die Hauszustellung erfolgt innerhalb von Städten taggleich.

²⁵⁹ Vgl. auch Kapitel III. c.

²⁶⁰ Vgl. Techcrunch, „Amazon's One-Hour Delivery Service Goes Live Across Manhattan“, http://techcrunch.com/2015/02/17/amazon-prime-now-one-hour-delivery-goes-live-across-manhattan/?ncid=rss&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+Techcrunch+%28TechCrunch%29#.7mbarj:nu0E, abgerufen am 05.08.2015.

²⁶¹ Vgl. cnet, „Amazon brings same-day delivery service to Chicago, Indianapolis“, <http://www.cnet.com/news/amazon-brings-same-day-delivery-service-to-chicago-indianapolis>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁶² Vgl. Amazon, Pressemitteilung vom 21.05.2015, „Prime Now Gets Even Better: One-Hour Delivery from Your Favorite Local Stores“, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=2052117>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁶³ Vgl. Amazon, Pressemitteilung vom 30.06.2015, „Prime Now launches in selected London postcodes today“, <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=251199&p=irol-newsArticle&ID=2063489>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁶⁴ Vgl. http://origin.sf-express.com/cn/en/sf_e_mall/sf_best.html

²⁶⁵ Vgl. China Wuliu, „SF Express gründet ein eigenes Tochterunternehmen für temperaturgeführte Transporte“, <http://www.chinawuliu.com.cn/zixun/201412/18/296714.shtml>, abgerufen am 05.08.2015. Aus dem Chinesischen übersetzt.

Stationär+

In der Kategorie Stationär+ wurden Konzepte subsumiert, in deren Rahmen stationäre Händler sowohl Bestellungen über das Internet als auch Lösungen für die letzte Meile in ihr Geschäftsmodell integriert haben. Dies reicht von Plakatwänden, die Produkte abbilden, welche durch das Scannen eines QR-Codes²⁶⁶ bestellt werden können („Smart Walls“), bis hin zu integrierten Lösungen für den online und offline Einkauf über Automaten, die eine Abholung von bestellten Waren auch außerhalb der Öffnungszeiten der stationären Geschäfte des Einzelhandels ermöglichen.

Conrad Electronic

Online-Kunden haben beim eBay-Shop des Elektronikhändlers Conrad die Möglichkeit, über das Internet zu prüfen, ob die gewünschte Ware in einer bestimmten Conrad-Filiale vorrätig ist und sie dort rund 2 Stunden nach dem Online-Kauf abzuholen²⁶⁷. Liegt die gekaufte Ware zur Abholung in der Filiale bereit, erhält der Kunde eine Bestätigung über seinen ebay-Account und kann unter Vorlage eines Identitätsnachweises die Bestellung von dort direkt mitnehmen. „Click&Collect“ Produkte werden in der Conrad Filiale für sieben Tage reserviert.

Douglas

Auch der Parfümeriehändler Douglas bietet seinen Kunden einen Click&Collect Service für ihre Online-Bestellungen an. Dabei werden die im Internet gekauften Waren vom Zentrallager aus in die jeweilige Filiale transportiert und dort für den Kunden bereitgestellt. Kunden können die bestellten Waren i. d. R. zwei oder drei Tage nach der Bestellung in der Filiale nach Eintreffen der Ware aus dem Zentrallager abholen²⁶⁸. Jüngst hat das Unternehmen zusätzlich einen Click & Reserve Service eingeführt, mit dem Kunden die in einer Filiale vorrätigen Produkte reservieren lassen können²⁶⁹.

Emmas Enkel

Bei "Emmas Enkel" handelt es sich um eine Kombination aus stationärem Lebensmittelmarkt, Bistro und Onlineshop²⁷⁰. Beim Multichannel-Anbieter, der seit 2011 am Markt aktiv ist, können Waren sowohl online als auch stationär gekauft werden. Der stationäre Laden mit direkten Ansprechpartnern soll dabei als Grundlage für aufbauende Onlineangebote dienen. Vor Ort gibt es neben einem Convenience-Angebot an

²⁶⁶ Sogenannte Quick-Response Codes sind zweidimensionale Codes, die Informationen enthalten, die mit einem Scanner ausgelesen werden können.

²⁶⁷ Vgl. Conrad, Pressemitteilung vom November 2014, „Online bei ebay shoppen. Vor Ort bei Conrad abholen“, http://www.conrad.de/ce/de/content/au_pr_clickandcollect/ClickCollect-bei-Conrad, abgerufen am 05.08.2015.

²⁶⁸ Vgl. Internetworld, „Click & Collect: Kundenmehrwert? Von wegen!“, <http://www.internetworld.de/e-commerce/multichannel-vertrieb/click-collect-kundenmehrwert-387692.html>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁶⁹ Vgl. Internetworld, „Douglas führt Click & Reserve ein“, <http://www.internetworld.de/e-commerce/e-commerce-trends/douglas-fuehrt-click-reserve-910309.html>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁷⁰ Vgl. <http://www.emmas-enkel.de/UEber-Emmas-Enkel/>, abgerufen am 05.08.2015.

Lebensmitteln ein Café oder ein Bistro. Kunden, die ihre Waren online bestellen, können diese entweder im Laden abholen oder nach Hause geliefert bekommen.

In der Hauptzentrale eines Telekommunikationskonzerns betreibt Emmas Enkel darüber hinaus eine „Smart Wall“, eine elektronische Werbetafel für Lebensmittelprodukte²⁷¹. Kunden können dort den QR-Code per Smartphone einscannen und die Ware auch auf diesem Weg bezahlen. Ihre Bestellung können sie sich direkt nach Hause oder an eine Abholstation in der Kantine des Unternehmens liefern lassen.

Derzeit (Mitte 2015) ist Emmas Enkel in Düsseldorf, Essen und Berlin aktiv. Ende 2014 hat sich die METRO-Gruppe mit 15 % an Emmas Enkel beteiligt²⁷².

Amazon Kirana Now

Kirana Now ist ein seit Frühjahr 2015 von Amazon in Indien angebotener lokal ausgerichteter Service, der sich an kleine Händler („Kirana“) richtet, die ihre Waren nicht in einem der Fulfillmentcenter von Amazon lagern möchten, aber ihre Waren auf der Web-Plattform von Amazon anbieten wollen²⁷³. Nach dem Kauf einer Ware durch den Kunden kann diese dann durch Zusteller von Amazon, den Händler selber oder einen anderen Dienstleister in einem Zeitfenster von zwei bis vier Stunden ausgeliefert werden.

REWE

REWE ermöglicht Online-Käufe und bietet eine Hauszustellung der bestellten Waren²⁷⁴. Der Mindestbestellwert liegt bei 40 €. Ab einem Warenwert von 100 € ist die Lieferung für den Kunden kostenfrei. Die Höhe der Zustellkosten variiert mit der Enge der Zustellfenster. Der Kunde kann aus unterschiedlichen Zustellfenstern auswählen. Das kleinste Zustellfenster beträgt 2 Stunden.

Die online bestellten Warensendungen werden in einem Supermarkt, den der Kunde selber auswählen kann, zusammengestellt und dann zum gewünschten Lieferzeitraum von dort aus zugestellt. REWE liefert die bestellten Waren mit eigenen Fahrzeugen aus. Alternativ lassen sich die bestellten Artikel auch in der Filiale abholen.

²⁷¹ Vgl. OnetoOne, „Einkaufen per QR-Code Vodafone und Emmas Enkel eröffnen digitale Shopping Wall“, <http://www.onetoone.de/Vodafone-und-Emmas-Enkel-eroeffnen-digitale-Shopping-Wall-23909.html>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁷² Vgl. Metro Group, Pressemitteilung vom 12.12.2014, <http://www.metrogroup.de/presse/pressemitteilungen/2014/12/12/metro-group-beteiligt-sich-an-emmas-enkel>, <http://www.metrogroup.de/presse/pressemitteilungen/2014/12/12/metro-group-beteiligt-sich-an-emmas-enkel>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁷³ Vgl. Times of India, „Amazon to take kirana stores online“, <http://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/Amazon-to-take-kirana-stores-online/articleshow/46696159.cms>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁷⁴ Vgl. <https://www.rewe.de/service/online-einkaufen>, abgerufen am 05.08.2015.

TESCO

Die britische Supermarktkette Tesco ist ein Vorreiter bei innovativen neuen Konzepten im Online Handel. Bemerkenswert sind hier vor allem zwei Gruppen von Lösungen, zum einen Virtual Stores, die eine neue Art des Online-Einkaufs etabliert haben, und innovative Lieferlösungen von online bestellter Ware.

Virtual Stores

Tesco ist 2009 mit seinem „Virtual Store“ in Südkorea bekannt geworden²⁷⁵. Die Glaswände in Bahnhöfen und an U-Bahn Stationen zeigen virtuelle Bilder ihrer Produkte an und waren im Design der TESCO-Märkte gestaltet, um dem Kunden das Gefühl zu vermitteln, er kaufe im Geschäft selber ein. Per QR-Code vom Smartphone kann der Kunde die Waren bestellen und bezahlen. Die Lieferungen sind so organisiert, dass sie innerhalb von Stunden statt Tagen ankommen, sodass Kunden die Lebensmittel schon nachmittags daheim geliefert bekommen, anstatt auf die Bestellung zu warten oder diese abzuholen.

Click & Collect, Home Delivery, Delivery Saver

In Großbritannien bietet Tesco einen Online-Shop und mehrere Lieferoptionen an. Neben einer kostenfreien Click & Collect-Option an mehr als 350 Stationen, die auch in Schulen, Büchereien oder Sportzentren lokalisiert sind, wird in Großbritannien ein kostenpflichtiger Home Delivery-Service angeboten²⁷⁶. Der Preis richtet sich nach der gewünschten Lieferzeitooption. Schließlich können Kunden mit Delivery Saver ein Lieferabonnement buchen, das für einen monatlichen Pauschalbetrag eine kostenfreie Lieferung pro Tag an sieben Tagen in der Woche garantiert (Anytime Plan). Alternativ kann zu einem geringeren monatlichen Pauschalbetrag ein Liefer-Abonnement für Lieferungen an drei Tagen pro Woche (Midweek Plan, dienstags, mittwochs, donnerstags) vereinbart werden. Lieferzeitfenster können für jede einzelne Lieferung getrennt vereinbart werden. Ein Mindestumsatz für jede Lieferung ist Voraussetzung²⁷⁷.

²⁷⁵ Vgl. Daily Telegraph, „Tesco builds virtual shops for Korean commuters“, <http://www.telegraph.co.uk/technology/mobile-phones/8601147/Tesco-builds-virtual-shops-for-Korean-commuters.html>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁷⁶ Vgl. <http://www.tesco.com/groceries/zones/default.aspx?name=delivery-options>

²⁷⁷ Vgl. http://www.tesco.com/deliverySaver/?icid=DSP_home_nav

Weitere

Um die Vielfalt der unterschiedlichen KEP-affinen Konzepte zu verdeutlichen, wurden zudem zwei weitere Konzepte in die Beschreibung aufgenommen, die sich nicht ohne Weiteres den anderen Kategorien zuordnen lassen.

i-bring

Bei i-bring handelt es sich um einen neuen Abhol- und Lieferservice, der von Privatkunden online gekaufte Waren in lokalen Einzelhandelsgeschäften abholt und sie konsolidiert an den Kunden ausliefert²⁷⁸. Kunden haben über den Service die Möglichkeit, sich gekaufte Waren aus mehreren lokalen Einzelhandelsgeschäften mit nur einer Zustellung anliefern zu lassen. i-bring transportiert auch größere Gegenstände, wie Möbel, und erbringt weitere haushaltsbezogene Dienste, wie beispielsweise die Lieferung und Abholung von Wäsche in der Textilreinigung.

Die Zustellung wird von Fahrern des Unternehmens selbst durchgeführt und innerhalb von vier Stunden garantiert. Der Zustellzeitraum kann aufpreispflichtig bis auf 60 Minuten eingegrenzt werden. Der Kunde legt den Wunschtermin bzw. -zeitraum für die Anlieferung fest. Dieser kann kurzfristig verschoben werden. Der Empfänger wird 30 Minuten vor der Ankunft des Fahrers informiert.

Der Preis der Zustellung richtet sich nach der Anzahl der gekauften Produkte und der Größe des festgelegten Lieferzeitfensters. Je mehr Produkte zusammen ausgeliefert werden und je größer der gewünschte Zustellzeitraum ausfällt, desto günstiger wird der Preis für die Zustellung.

Das Unternehmen ist derzeit (Juli 2015) in Magdeburg und München aktiv.

Shyp

Bei Shyp handelt es sich um einen in den USA tätigen Service, der zu versendende Gegenstände bei einem Versender abholt, verpackt und bei einem geeigneten KEP-Dienst einspeist²⁷⁹.

Für die Beauftragung muss ein Kunde mit der App von Shyp die zu versendende Ware lediglich fotografieren, die Abhol- und Zustelladresse eintippen und den Servicelevel auswählen. Daraufhin holt ein Shyp-Mitarbeiter die Ware ab. Sie wird anschließend von Shyp verpackt und frankiert und bei einem KEP-Dienst eingespeist. Zurzeit berechnet das Unternehmen 3,60 Euro für die Abholung zuzüglich der Portokosten des jeweiligen Anbieters. Shyp ist gegenwärtig (Juli 2015) in San Francisco, Miami sowie in Teilen von New York und Los Angeles aktiv.

²⁷⁸ Vgl. <http://i-bring.de>

²⁷⁹ Vgl. Venturebeat, „The latest startup to alleviate the hassle of posting and packaging is Shyp“, <http://venturebeat.com/2014/03/26/if-you-use-this-startup-once-you-will-never-ship-a-package-again>, abgerufen am 05.08.2015.

Letzte Meile Konzepte

City-Hubs

Als City-Hub wurden Konzepte zusammengefasst, bei denen mehrere Einzelhändler in einem Warehouse in Innenstadtnähe Waren lagern. Von dort werden diese dann auf Zustell Touren gebündelt an Endkunden ausgeliefert.

Antwerpen City Logistik

Die belgische Post (bpost) hat in Antwerpen ein Projekt im Bereich der City Logistik eingerichtet. Dabei können Waren Dritter, die für das Zentrum oder das Hafengebiet von Antwerpen bestimmt sind, in zwei Standorte, die jeweils etwa 3 Kilometer von Zentrum der Stadt entfernt liegen, zwischen 6 und 8 Uhr morgens eingeliefert werden²⁸⁰. Das Tochterunternehmen City Logistics liefert diese Waren dann aus. An dem Projekt sind die Transportunternehmen Gillemot, Bosman, Corneel Geerts und DSV beteiligt.

Jüngst hat die bpost ein Jointventure mit CityDepot gegründet, um das City-Logistik-Projekt in weiteren Städten des Landes zu etablieren²⁸¹. Gegenwärtig (Juli 2015) wird der Service in Antwerpen und Brüssel angeboten. Eine Ausweitung des Services nach Gent und Lüttich ist für 2016 und für 7 weitere Städte bis 2017 geplant.

Colizen

Das Unternehmen Colizen liefert online bestellte Ware an sieben Tagen pro Woche zwischen 08:00 und 22:00 Uhr an Kunden im Großraum Paris mit Elektrofahrzeugen aus²⁸². Dabei offeriert Colizen Bestellern feste Liefertermine mit einem Zeitfenster von 2 Stunden. Außerdem werden viele Bestellungen noch am gleichen Tag ausgeliefert, was Colizen durch eine Vorratshaltung der Ware in regionalen Hubs sicherstellt. Zu den Versenderkunden zählen unter anderem die Online-Schlachtereie Carré de Boeuf, Nespresso, Büroartikelhändler, Telekommunikationsunternehmen, Weinhändler sowie eine Blumenhandelskette. Seit 2014 gehört das Unternehmen vollständig zur französischen Post²⁸³.

²⁸⁰ Vgl. bpost, Pressemitteilung vom 28.11.2014, "City Logistics" van bpost wordt verder uitgerold, <http://www.bpost2.be/blog/nl/2014/11/28/%E2%80%9Ccity-logistics%E2%80%9D-van-bpost-wordt-verder-uitgerold>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁸¹ Vgl. Post & Parcel, „bpost and CityDepot merge“, <http://postandparcel.info/64923/news/bpost-and-citydepot-merge>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁸² Vgl. <http://www.colizen.fr/pourquoi-choisir-colizen>

²⁸³ Vgl. WK Transport Logistique, "Chronopost rachete 100 % de Colizen", <http://www.wk-transport-logistique.fr/actualites/detail/81155/chronopost-a-rachete-100-de-colizen.html>, abgerufen am 05.08.2015

Combo.be

Ende 2014 hat die belgische Post eine Internet-Plattform für den Online-Verkauf von Lebensmitteln eröffnet²⁸⁴. Die Bewohner Brüssels und der Provinz Wallonisch-Brabant können auf der Website frische Lebensmittel bestellen, die von Zustellern der Post am nächsten Tag zwischen 18:00 und 21:00 Uhr geliefert werden. Der Service richtet sich vor allem an lokale Einzelhändler wie Bäcker und Schlachter, aber auch der weltweit zweitgrößte Einzelhandelskonzern Carrefour ist auf combo.be vertreten.

Konsolidierungslösungen

Konsolidierungslösungen auf der letzten Meile bieten für Online-Shopper Services und Lösungen, die eine konsolidierte Zustellung mehrerer Sendungen gleichzeitig an den Empfänger ermöglichen. Auch für die Abholung von mehreren Sendungen zur gleichen Zeit gibt es Lösungen.

Doddle

Bei Doddle handelt es sich um ein dienstleisterunabhängiges Unternehmen, das Paketshops in Bahnhöfen in Großbritannien betreibt²⁸⁵. In den Paketshops können Paketempfänger für sie bestimmte Sendungen abholen sowie eigene Pakete oder Retourpakete verschicken. In Umkleidekabinen kann bestellte Kleidung anprobiert und ggf. gleich wieder zurückgesandt werden. Verpackungsmaterial für die zu versendenden Pakete wird vom Unternehmen ebenfalls angeboten. Die Shops sind an sieben Tagen in der Woche geöffnet.

Doodle ist ein Gemeinschaftsunternehmen von Network Rail, dem Eigentümer und Betreiber des britischen Eisenbahnnetzes, und dem Einzelunternehmer Lloyd Dorfman. Das Unternehmen beabsichtigt in den nächsten drei Jahren 300 "Doddle" Standorte an hoch frequentierten Bahnhöfen zu eröffnen. Gegenwärtig (Juli 2015) sind 34 Shops in Betrieb.

Doorman

Bei Doorman handelt es sich um ein in San Francisco ansässiges Unternehmen, das als Paketkonsolidierer fungiert²⁸⁶. Kunden, die online Waren bestellen, geben als Lieferadresse eine persönliche Doorman Adresse an. Die Pakete werden dann unabhängig vom jeweiligen Versender und Paketdienst für einen Kunden konsolidiert in einem Lager des Unternehmens gesammelt und zu einem Wunschtermin dem Kunden durch einen Mitarbeiter von Doorman

²⁸⁴ Vgl. Post & Parcel, "bpost launches online grocery market in central Belgium", <http://postandparcel.info/62988/news/companies/bpost-launches-online-grocery-market-in-central-belgium/>, abgerufen am 05.08.2015

²⁸⁵ Vgl. Network Rail, Pressemitteilung vom 18.06.2014, „£24m Doddle joint venture rolls out across UK“, <http://www.networkrailmediacentre.co.uk/News-Releases/-24m-Doddle-joint-venture-rolls-out-across-UK-20c6.aspx>, abgerufen am 05.08.2015

²⁸⁶ Vgl. abc news, „Doorman App Eliminates Holiday Package Theft“, <http://abcnews.go.com/Lifestyle/doorman-app-eliminates-holiday-package-theft/story?id=27142934>, abgerufen am 05.08.2015

konsolidiert zugestellt. Doorman stellt an sieben Tage in der Woche zwischen 18:00 Uhr und Mitternacht zu und garantiert die Zustellung innerhalb eines ein- oder zweistündigen Lieferzeitfensters, das der Kunde bestimmen kann. Die Zustellung kann so schnell wie möglich (z.B. Same-Day) erfolgen oder auch Tage später an einem Wunschtage. Weiterhin nimmt das Unternehmen Retourenpakete an. Der Kunde bezahlt den Service mit einer monatlichen Flatrate zwischen 19 USD (Lieferung im 2-Stunden-Zeitfenster) und 29 USD (Lieferung im 1-Stunden-Zeitfenster plus Annahme von Retourensendungen). Alternativ kann er 3,99 USD für ein einzelnes Paket bezahlen. Gegenwärtig bietet Doorman den Service in San Francisco, Chicago und New York an.

Paketshops

In Deutschland haben alle 5 Paketdienstleister Paketshops unter Vertrag. Onlineshopper können sich Pakete an einen Paketshop liefern lassen und von dort zu den Öffnungszeiten des Shops abholen. Paketshops sind i. d. R. in Wohngebieten in Einzelhandelsgeschäften wie beispielsweise Kiosken oder Zeitschriftenläden untergebracht. Die jeweiligen Einzelhändler erhalten von den Paketdiensten eine Provision für abgewinkelte Pakete.

Weiterhin ist es möglich, Pakete, z. B. Retourpakete, dort einzuliefern und von dort aus durch den Paketdienst abholen zu lassen. Allerdings bieten nicht alle Paketshops der Dienstleister beide Möglichkeiten. Im Gegensatz zu beispielsweise dem britischen Doodle (siehe oben) können in den Paketshops nur die von den jeweiligen Paketdiensten beförderten Sendungen abgeholt oder aufgegeben werden.

La Tournée

Im Pariser Stadtteil Belleville bietet das Unternehmen La Tournée den Kunden lokaler Einzelhändler an, Bestellungen in den jeweiligen Ladengeschäften abzuholen und konsolidiert nach Hause zu liefern²⁸⁷. Zweimal am Tag werden die Lieferungen von Zustellern abgeholt und auf einem zentralen Platz im Viertel zusammengeführt. Hier werden sie von den Boten mithilfe ihrer Smartphones und anhand der Lieferadressen umsortiert und den verschiedenen Ausliefertouren zugeordnet. Der Transport erfolgt mit einem Rollwagen, der bis zu 50 kg fasst. Das Einscannen von Barcodes der Lieferungen, die Streckenführung und das Gegenzeichnen beim Empfang einer Sendung erfolgt ebenso mit dem Smartphone. Als Zusteller werden aus dem Viertel stammende Arbeitssuchende bevorzugt, die nach dem gesetzlichen Mindestlohn bezahlt werden.

²⁸⁷ Vgl. <http://www.latournee.fr/qui-sommes-nous-la-tournee.htm>

Unterstützt wird die Initiative von der Pariser Stadtverwaltung, den Pariser Verkehrsbetrieben, der Post und der staatseigenen Investitionsbank Caisse des Dépôts sowohl finanziell als auch mit Sachleistungen. Zuletzt hatte die Post die Zustellung von Einschreibepaketen durch die Mitarbeiter von La Tournée getestet²⁸⁸. Nach Abschluss des Piloten soll La Tournée auf bis zu 40 Pariser Wohn- und Geschäftsviertel ausgedehnt werden.

Pakadoo

Viele Versandhandelskunden möchten sich ihre Bestellungen direkt an ihren Arbeitsplatz und nicht nach Haus liefern lassen, um das Problem der Abwesenheit bei der Zustellung zu umgehen. Pakadoo ist eine Lösung für Unternehmen, die den Empfang von Paketen für ihre Beschäftigten erleichtern und vereinfachen wollen²⁸⁹.

Unternehmen, die diesen Service nutzen wollen, richten im Unternehmen einen „pakadoo point“ (z.B. am Empfang oder in der Poststelle) ein und lassen einen Mitarbeiter in der Nutzung der Pakadoo-App schulen, die dem Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Beschäftigte können sich bei Pakadoo als Empfänger registrieren und erhalten eine eigene ID (PAK ID). Bestellen die Arbeitnehmer im Versandhandel, dann geben sie als Lieferadresse die Adresse ihres Unternehmens sowie ihre PAK-ID an. Trifft das Paket am „pakadoo point“ ein, wird es dort mit der App eingescannt und der jeweilige Mitarbeiter erhält eine Eingangsbestätigung per E-Mail mit einem QR-Code. Die Pakete werden anonymisiert versandt, d.h. ohne Namensangabe des Empfängers auf dem Empfangsaufkleber. Der Mitarbeiter am Pakadoo Point weiß also nicht, für welche konkrete Person das Paket bestimmt ist. Mit dem QR-Code und seinem persönlichen PAK-ID kann der Beschäftigte das Paket dann am „pakadoo point“ des Unternehmens abholen. Auch die Abgabe von Retourpaketen ist hier möglich.

Pakadoo ist seit Mitte 2015 im deutschen Markt aktiv und will sich über Beiträge von Logistikdienstleistern finanzieren, die durch die konsolidierte Anlieferung von Paketen für mehrere Empfänger an „Pakadoo Points“ Distributionskosten auf der „Letzten Meile“ einsparen.

²⁸⁸ Vgl. dvz, „Paris liebt die Nachbarschafts-Logistik“, <http://www.dvz.de/themen/themenhefte/transport-logistic/single-view/nachricht/paris-liebt-die-nachbarschafts-logistik.html>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁸⁹ Vgl. <http://www.pakadoo.de>

Same-Day Makler und Crowdsourcing

Unter dem Begriff Same-Day Makler sind IT-Plattformen zusammengefasst, die Kurierfahrer und Versender miteinander verknüpfen. So können bspw. online bestellte Waren von einem Kurier in einem stationären Ladengeschäft abgeholt und innerhalb von 90 Minuten zum (lokalen) Empfänger gebracht werden. Hierunter können auch Crowdsourcing-Plattformen gezählt werden, die es jeder registrierten Privatperson ermöglicht, mit seinem Fahrzeug, dem Fahrrad oder zu Fuß als Transportdienstleister aufzutreten.

Liefery

2014 wurde Liefery als Tochterunternehmen der Lufthansatochter time:matters gegründet, um Same-Day Services für den B2C Bereich anzubieten²⁹⁰. Derzeit ist Liefery in 35 deutschen Städten präsent und bietet Kunden die Möglichkeit, online bestellte Ware innerhalb von 90 Minuten oder zum Wunschtermin zu erhalten. Eigenen Angaben zufolge werden täglich 2.500 Sendungen befördert. Das Unternehmen setzt dabei auf die Kooperation mit regional tätigen Kurierdiensten. Zusätzlich arbeitet das Unternehmen mit dem Shopping-Center-Betreiber ECE zusammen. In einigen Standorten können Kunden ihre Einkaufstüten an einer Annahmestelle abgeben und bekommen die Ware noch am selben Tag zwischen 19 und 21 Uhr nach Hause geliefert²⁹¹.

Tiramizoo

Das 2011 in München gestartete Unternehmen betreibt eine voll automatisierte Online-Buchungsplattform für Stadtkurierdienste²⁹². Privat- und Geschäftskunden können Kuriere online finden, buchen und die Lieferungen in Echtzeit verfolgen. Der Dienst vermittelt Stadtkuriere in derzeit (Juli 2015) 18 deutschen Städten und arbeitet mit Einzelhändlern zusammen. Sendungen werden innerhalb von 90 Minuten oder an einem bestimmten Tag in einem zweistündigen Wunschzeitfenster innerstädtisch zugestellt. Preise werden nach Umfang und Gewicht der Sendung sowie nach Entfernungsklassen berechnet. Der DPD hat 2013 einen Anteil an Tiramizoo erworben²⁹³.

²⁹⁰ Vgl. Liefery, Pressemitteilung vom 24.08.2014, „Liefery – Tomorrow war gestern. Wir liefern heute“, <http://www.lieferfactory.com/liefery-tomorrow-war-gestern-wir-liefern-heute>, abgerufen am 06.08.2015.

²⁹¹ Vgl. ECE, Pressemitteilung vom 01.10.2014, „ECE startet Same-Day-Delivery-Service in Stuttgart, Essen und Frankfurt“, <http://www.ece.de/presse/pressemeldungen/details/ece-startet-same-day-delivery-service-in-stuttgart-essen-und-frankfurt>, abgerufen am 06.08.2015.

²⁹² Vgl. Deutsche Startups, „Keine Zeit zum Abholen? Tiramizoo vermittelt Stadtkuriere“, <http://www.deutsche-startups.de/2011/08/10/keine-zeit-zum-abholen-tiramizoo-vermittelt-stadtkuriere-htgf-unterstuetzt-das-start-up>, abgerufen am 06.08.2015.

²⁹³ Vgl. DPD, Pressemitteilung vom 01.08.2013, „In 90 Minuten geliefert: DPD beteiligt sich am Stadtkurierportal tiramizoo und tritt in den Same-Day-Markt ein“, http://www.dpd.com/de/home/ueber_dpd/presse_center/presse_mitteilungen/archiv/archiv_2013, abgerufen am 06.08.2015.

Crowdsourcing-Plattformen

Neben Vermittlungsplattformen, die auf gewerblich tätige Fahrer setzen, werden gegenwärtig auch sogenannte Crowdsourcing-Plattformen erprobt, die bei der Auslieferung von Sendungen auf Privatpersonen setzen.

Checkrobin

Über die Online-Plattform Checkrobin.com können sich österreichische Autofahrer registrieren lassen, die zukünftig auf ihrer Route Gegenstände aller Art für andere gegen Bezahlung transportieren wollen²⁹⁴. Die Kosten pro transportierter Sendung liegen zwischen 9 und 29 Euro. Das Unternehmen selbst kassiert eine Provision von 2,90 Euro pro erfolgreicher Vermittlung.

Kartoffeltaxi

Pendler, die im nahe Zürich gelegenen Schindellegi wohnen oder dort vorbei fahren, können sich mit dem "Kartoffeltaxi" Geld hinzuverdienen²⁹⁵. Dabei holen die Pender die "exklusiven Bio-Bergkartoffeln" lokaler Bauern bei einer Bäckerei ab und stellen sie anschließend in Zürich bei den Bestellern zu, bevor sie ihre Arbeit antreten. Entlohnt werden die Zusteller mit 10 Franken (8,30 Euro) für die Lieferung eines 5-10 kg schweren Kartoffelsacks und 20 Franken (16,60 Euro) für Säcke mit einem Gewicht von mehr als 20 kg.

MyWays

MyWays ist eine von der DHL in Stockholm aufgesetzte Crowdsourcing-Plattform für die Paketzustellung²⁹⁶. Nach der Bestellung in einem Onlineshop kann der Kunde in der MyWays-App Zeit und Ort der Zustellung bestimmen und ein Zustellentgelt für die Auslieferung festlegen. Danach wird der Zustellungsauftrag bei MyWays im Marktplatz veröffentlicht und steht zur Auslieferung in einer DHL-Filiale bereit. Ein Nutzer von MyWays holt die Sendung dann in der Filiale ab, bestätigt durch Vorlage seines Personalausweises seine Identität und stellt die Sendung dem Empfänger zu. Der Empfänger bestätigt den Empfang auf dem Smartphone des Zustellers. Über die MyWays-App können Zusteller und Empfänger per Chat während der Fahrt kommunizieren.

²⁹⁴ Vgl. Die Presse, „Internet-Plattform macht Autofahrer zu Paket-Zustellern“, http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/1348790/InternetPlattform-macht-Autofahrer-zu-PaketZustellern?_vl_backlink=/home/wirtschaft/economist/index.do, abgerufen am 06.08.2015.

²⁹⁵ Vgl. <http://www.kartoffeltaxi.ch/#how>, abgerufen am 06.08.2015.

²⁹⁶ Vgl. Deutsche Post DHL, Pressemitteilung vom 03.09.2013, „DHL nutzt "Crowdsourcing" für Paketzustellung in Stockholm“, http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2013/dhl_crowdsourcing_paketzustellung_stockholm.html, abgerufen am 06.08.2015.

Shippies

Shippies ist ein in Frankfurt/Main beheimateter lokaler Lieferservice, der sein Angebot an Einzelhändler in der Stadt richtet, die ihren Kunden einen Lieferservice anbieten wollen²⁹⁷. Für die Auslieferung werden Privatpersonen ("Shippies") eingesetzt, das Unternehmen wirbt allerdings ausdrücklich auch um professionelle Kurierfahrer.

Vorbestellte Einkäufe können von „Shippies“ bei ihren eigenen Erledigungen in der Stadt abgeholt und noch am gleichen Tag an den Empfänger ausgeliefert werden. "Shippies" holen so bspw. eine Einkaufstüte bei einem teilnehmenden Einzelhändler ab. Mittels Smartphone wird bei Abholung ein Code gescannt, der die Übernahme der Bestellung bestätigt. Empfänger bestätigen den Empfang auf dem Smartphone des "Shippies". Nach der erfolgten Zustellung bewerten Händler und Kunde die Dienstleistung. Die monetäre Vergütung des Zustellers hängt von seinem Bewertungsstatus ab.

Technische Lösungen

Unter technischen Lösungen werden Schließfächer verstanden, in denen Pakete eingelegt und durch den Empfänger von dort abgeholt werden können. Dabei kann es sich entweder um Paketboxen für einen oder mehrere Haushalte oder Paketautomaten mit vielen Schließfächern handeln.

Sie lassen sich dadurch unterscheiden, ob sie anbieterneutral oder nur anbieterabhängig genutzt werden können. Zudem gibt es Lösungen, die neben der Auslieferung von Paketen auch die Einlieferung von zu versendenden Paketen ermöglichen.

Anbieterabhängige Lösungen

Kofferraumzustellung

Bei der Kofferraumlösung wird der Kofferraum des Autos des Paketempfängers zum "Paketautomaten". Der Empfängerkunde erhält eine Nachricht bspw. auf sein Smartphone, sobald der Paketdienst die im Versandhandel geordnete Ware zustellen möchte. Daraufhin kann der Empfänger einen digitalen Schlüssel für die einmalige Nutzung seines Kofferraumes übermitteln. Der Zusteller ortet den PKW, öffnet das Fahrzeug per mobilem Endgerät und verschließt es wieder, nachdem er das Paket in den Kofferraum gelegt hat. Der digitale Schlüssel existiert nach der Lieferung nicht mehr.

Der „Volvo Roam Delivery Service“ ermöglicht es Kunden in Schweden, ihre Lebensmitteleinkäufe direkt zu ihrem Auto liefern zu lassen, egal wo sich diese zu diesem Zeitpunkt befinden. Die Lieferungen können über den digitalen Volvo Schlüssel akzeptiert

²⁹⁷ Vgl. t3n, „Tütenschleppen adé: Mit Shippies stellt die Crowd eure Einkäufe zu“, <http://t3n.de/news/tuetenschleppen-ade-shippies-540932>, abgerufen am 06.08.2015.

werden, welcher nach Lieferung der Ware nicht mehr existiert. Für jede neue Lieferung entsteht ein neuer digitaler Schlüssel²⁹⁸.

Im Mai 2015 starteten Amazon, die DHL und Audi einen Pilotversuch, in dessen Rahmen Fahrzeughalter ihre Autos der Marke Audi als mobile Lieferadresse für ihre Paketsendungen nutzen können²⁹⁹. Durch eine eigens entwickelte Smartphone-App erhält der *DHL* Zusteller sowohl den genauen Standort des Fahrzeugs als auch Zugang zum Kofferraum des jeweiligen Automobils.

Paketkasten DHL

Paketkästen sind analog zu Hausbriefkästen Paketschließfächer für einzelne Haushalte. Es gibt eine Vielzahl von Herstellern, die anbieterneutrale Paketkästen anbieten³⁰⁰. Sie lassen sich danach unterscheiden, ob ein oder mehrere Pakete dort abgelegt werden können, ob Retourenpakete eingelegt werden können und nach der Art des Zugangs für Paketzusteller.

Seit 2014 bietet die DHL Kunden neben den Briefkästen auch Paketkästen an³⁰¹. Diese können entweder von der DHL gemietet oder gekauft werden. Über einen Schlüsselchip können sowohl der DHL-Zusteller als auch der Paketkastenbesitzer auf den Kasten zugreifen. Sie sind in erster Linie für Kunden, die in Ein- oder Zweifamilienhäusern wohnen, gedacht. Auch Retourenpakete können eingelegt werden.

Seit April 2015 testet die DHL in Zusammenarbeit mit der Wohnungsgesellschaft Annington zudem eine neue Generation von Paketkästen in Berlin und Dortmund, die auch für Mehrfamilienhäuser geeignet sind³⁰². Die neuen Kästen verfügen über mehrere Fächer und funktionieren ähnlich wie eine DHL Packstation (vgl. oben). Die Sendung wird vom Zusteller in eines der Paketkasten-Fächer eingelegt und der Kunde erhält darüber eine Information in seinen Briefkasten. Der persönliche Paketkasten-Schlüsselchip gewährleistet, dass nur der Mieter und der DHL-Zusteller Zugriff auf das jeweilige Fach haben. Die Aufgabe von Retouren und vorfrankierten Sendungen ist ebenfalls möglich.

²⁹⁸ Vgl. Volvo, Pressemitteilung vom 20.02.2014, „Volvo Cars pilots ground-breaking 'Roam Delivery' service“, <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/139114/volvo-cars-demonstrates-the-potential-of-connected-cars-with-deliveries-direct-to-peoples-cars>, abgerufen am 05.08.2015.

²⁹⁹ Vgl. Amazon, Pressemitteilung vom 22.04.2015, „Lieferadresse: Mein Kofferraum“, <http://www.amazon.de/b/?node=6434730031>, abgerufen am 05.08.2015.

³⁰⁰ Für einen (nicht vollständigen) Überblick vgl. z.B. <http://www.paketda.de/paketkasten>

³⁰¹ Vgl. Deutsche Post DHL, Pressemitteilung vom 12.05.2014, „DHL Paketkasten bundesweit verfügbar“, http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2014/dhl_paketkasten_bundesweit_verfuegbar.html, abgerufen am 05.08.2015.

³⁰² Vgl. Deutsche Post DHL, Pressemitteilung vom 27.03.2015, „DHL Paketkästen jetzt auch in Mehrfamilienhäusern der Deutschen Annington“, http://www.dpdhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2015/dhl_paketkasten_jetzt_auch_in_mehrfamilienhaeusern.html, abgerufen am 05.08.2015.

Paketstation DHL

In Deutschland sind 2.750 Packstationen der DHL installiert, in denen Paketempfänger ihre von der DHL beförderten Pakete einliefern lassen und dann von dort abholen können³⁰³. Ist das Paket in der Packstation eingetroffen, erhält der Kunde eine SMS mit einer mobilen Transaktionsnummer (mTAN), mit deren Hilfe er das jeweilige Schließfach in der Packstation öffnen und das Paket entnehmen kann. In den Packstationen können Pakete auch zum Versand eingeliefert werden. Dafür müssen diese mit einer DHL-Paketmarke oder einem Retourenaufkleber frankiert werden.

SingPost POPStation

Gegenwärtig sind in Singapur mehr als 100 POPStationen („Pick Own Parcel Station“) in Betrieb, ein Ausbau auf 200 Stationen ist angekündigt³⁰⁴. Im Rahmen der Modernisierungsstrategie werden Filialen der SingPost gegewärtig um einen rund um die Uhr geöffneten SB-Bereich mit Paketautomaten erweitert. Zudem werden neue, kleinere P-POPS („Personal Pick Own Parcel Station“) durch die SingPost angeboten, die über 4 Schließfächer sowie eine kühlbare „modulare Ausbaueinheit“ für die Anlieferung von Lebensmittellieferungen verfügen. Diese Paketboxen sollen sowohl für kleinere Unternehmen als auch für Mehrfamilienhäuser interessant sein.

Für die Nutzung der Paketboxen arbeitet die SingPost mit Versendern zusammen. So können Kunden der B2C-Plattform Taobao, einer Tochter des chinesischen Internethändlers Alibaba, ihre Sendungen an eine POPStation der Post liefern lassen.

Anbieterneutrale Lösungen

Neben den in Deutschland bekannten Paketstationen der DHL gibt es Anbieter von Paketstationen, die anbieterneutrale Paketfächer zur Nutzung anbieten. D. h., dass alle Anbieter grundsätzlich Zugang zu dem jeweiligen System haben.

Bentobox

Die „BentoBox“ ist Teil eines Bündels von Maßnahmen für städtische Logistik, welche im EU Projekt CityLog entwickelt wurden³⁰⁵. Es handelt sich dabei um eine flexible und anbieter-offene Sammelstation für Pakete, Päckchen und kleinere Sendungen. Die modular konstruierte Andockstation ist für sechs Trolleys (Kleincontainer) ausgelegt, die vier verschiedene Variationen mit Fächern unterschiedlicher Größe und Anordnung aufnehmen

³⁰³ Vgl. <https://www.dhl.de/de/paket/pakete-empfangen/packstation.html>

³⁰⁴ Vgl. Singapore Post, Pressemitteilung vom 16.05.2015, „SingPost Crosses 100th POPStation Milestone; Innovates Parcel Delivery Further with P-POPS“, <http://www.singpost.com.sg/media-centre/news-releases/573-singpost-crosses-100th-popstation-milestone-innovates-parcel-delivery-further-with-p-pops.html>, abgerufen am 06.08.2015.

³⁰⁵ Vgl. Stadtmorgen, „Neue BentoBox soll in Berlin Lieferverkehr sauberer und effizienter machen“, <http://www.stadtmorgen.de/wirtschaft/neue-bentobox-soll-in-berlin-lieferverkehr-sauberer-und-effizienter-machen/28491.html>, abgerufen am 05.08.2015.

kann. Damit können Sendungen aller Art wie bspw. eilige Dokumente oder Umzugskartons die BentoBox als Sammel- und Verteilpunkt nutzen.

Die Boxen können sowohl als Schnittstelle zwischen privaten und geschäftlichen Endkunden genutzt werden, als auch als Konsolidierungspunkt für interne Logistikprozesse dienen. Führen beispielsweise Kuriere früher mit dem Auto direkt bis zum Kunden, so liefern Autokuriere heute ihre gebietsbezogenen Sendungen in die BentoBox ein, die hier als Sammel- und Verteilpunkt für die städtischen Kurierverkehre fungiert. Die Sendungen werden dann per Lastenfahrrad verteilt und umgekehrt. In einem Praxistest konnten 2012 in Berlin nach Angaben eines lokalen Kurierdienstes so 85 % der Autofahrten im Anwendungsgebiet durch Lasträder ersetzt werden³⁰⁶.

Paketautomaten der Pekinger Verkehrsbetriebe

An besonders hoch frequentierten U-Bahnstationen haben die Pekinger Verkehrsbetriebe ab 2013 Paketautomaten der Firma AEM aufgestellt, in denen sowohl KEP-Dienste als auch private Versender Sendungen einlegen können³⁰⁷. Sobald ein Paket für einen Empfänger eingeliefert wurde, erhält dieser eine SMS mit einem Code zum Öffnen des Schließfachs.

Paketbutler

Beim Paketbutler handelt es sich um einen feuer- und schnittfesten Stoffsack für die Zustellung und Versendung von Paketen, der an einer Wohnungstür mittels eines Sicherheitsgurts diebstahlsicher angebracht werden kann³⁰⁸. Damit ist der Paketbutler auch für den Einsatz in Mehrfamilienhäusern geeignet. Ein Pilotprojekt, bei der für Ver- und Entriegelung des Paketbutlers eine NFC-Sicherung (Near-Field-Communication³⁰⁹) zum Einsatz kommt, ist im März 2015 in Berlin mit 200 Haushalten gemeinsam von der Telekom, Zalando und der DHL gestartet worden³¹⁰.

Paketkasten Masunt

Masunt ist ein weiterer Anbieter von anbieterneutralen Paketkästen³¹¹. Jedes der vier angebotenen Modelle kann zwei oder mehr Pakete von unterschiedlicher Größe annehmen und von unterschiedlichen Logistikdienstleistern bedient werden. Mittels der dazugehörigen App können Benachrichtigungen über den Paketerhalt empfangen und auch Aufträge für Retouren durch den Kunden erstellt werden.

³⁰⁶ Vgl. Logistiknetz BB, „Die "BentoBox": Berliner Innovation für die City Logistik“, <http://www.logistiknetz-bb.de/en/aktuelles/nachrichten-details/article/die-bentobox-berliner-innovation-fuer-die-city-logistik.html>, abgerufen am 05.08.2015.

³⁰⁷ Vgl. China Daily, http://www.chinadaily.com.cn/hqgj/jryw/2013-11-12/content_10567463.html, abgerufen am 06.08.2015.

³⁰⁸ Vgl. <https://paketbutler.com/#so-funktioniert>

³⁰⁹ Bei der Near Field Communication handelt es sich um einen Funkstandard zur drahtlosen Datenübertragung über eine Entfernung von wenigen Zentimetern.

³¹⁰ Vgl. be: public relations GmbH, „Nie mehr ein Paket verpassen - PaketButler startet Testphase in Berlin“, <http://www.pressebox.de/pressemitteilung/be-public-relations-gmbh/Nie-mehr-ein-Paket-verpassen-PaketButler-startet-Testphase-in-Berlin/boxid/729291>, abgerufen am 05.08.2015.

³¹¹ Vgl. <https://www.masunt.com/de/produkte/paketkasten>

Eine Ausführung des Masunt-Systems ist speziell für das komfortable Handling von Retouren ausgelegt. Dafür ist dieses Paketkastenmodell mit einem codebasierten Spezialschloss ausgerüstet, welches das Ablegen von Retourenpaketen zur Abholung durch Logistikdienstleister ermöglicht. Die zugehörige App von Masunt ermöglicht die Bündelung und Verteilung der unterschiedlichen Informationen, die für das Anstoßen des Retourenprozesses notwendig sind. Über sie kann die Bezahlmethode ausgewählt und der Versandaufkleber für die Retoursendung an den eigenen Drucker gesendet werden. Den Zugangscode zum Paketkasten bekommt der beauftragte Zustelldienst ebenfalls über die App mitgeteilt. Die App kann auch ohne einen Paketkasten von Masunt zur Abwicklung von Retourensendungen genutzt werden.

Unibox

Das Paketbox-System Unibox ist gegenwärtig (Juli 2015) noch nicht auf dem Markt. Die Markteinführung ist für den Herbst 2015 vorgesehen. Die Paketdienstleister Hermes, GLS und der DPD haben dieses Projekt ins Leben gerufen³¹², auch in Reaktion auf den Paketkasten der DHL (vgl. oben), der nur durch DHL-Paketboten beliefert werden kann³¹³. Bei der Unibox soll jeder Paketzusteller einen elektronischen Zugangscode für jede Sendung erhalten, der nach Einlieferung der Sendung verfällt. Mithilfe der Codes kann das Einlegen und Entnehmen von Sendungen digital protokolliert werden. Da der Füllstand der Paketbox bekannt ist, können Paketdienste bereits vorab erkennen, ob ein Paketkasten bereits belegt ist und dann das Paket ggf. woanders zustellen.

³¹² UPS als weiterer Paketdienstleister ist mittlerweile wieder aus dem Konsortium ausgeschieden.

³¹³ Vgl. dvz, „So bändigen sie die Paketflut“, <http://www.dvz.de/rubriken/kep/single-view/nachricht/so-baendigen-sie-die-paketflut.html>, abgerufen am 06.08.2015.

b. Würdigung der Best Practice Kategorien

Nachdem die Best Practice Beispiele aus den KEP-affinen Märkten kategorisiert und in zwei Gruppen zusammengefasst wurden, erfolgt abschließend eine kurze Einschätzung dieser Kategorien unter Aspekten wie dem Innovationsgrad, der Verkehrswirkung, der Arbeitsplatzwirksamkeit, Umwelteffekten oder der Verlagerung von Sendungsströmen von den traditionellen Dienstleistern hin zu neuen innovativen Anbietern. Die Analyse von sogenannten Werk- oder Eigenverkehren ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.

Ganzheitliche Konzepte

Branchen- und Regionslösungen

Diese Konzepte Branchen- und Regionslösungen stellen eine innovative Lösung für die Herstellung größerer Transparenz für Kunden über das aktuell verfügbare Produktangebot einer Warengruppe bzw. einer Region im stationären Einzelhandel her. Sie bewirken eine deutliche Stärkung des stationären Einzelhandels gegenüber dem Onlinehandel. Positive Verkehrseffekte entstehen lokal, da Kunden keine Geschäfte mehr aufsuchen, in denen das gewünschte Angebot nicht verfügbar ist. Positive Arbeitsmarkteffekte entstehen durch den Aufbau und den Betrieb der Internet-Plattformen. Zudem werden bestehende Arbeitsplätze im stationären Handel gesichert.

Kommerzielle Einkaufsdienste

Kommerzielle Einkaufsdienste übernehmen Einkäufe, die bisher von den Privatkunden des Einzelhandels selbst vorgenommen wurden. Auch sie bewirken eine Stärkung des stationären Einzelhandels gegenüber dem Onlinehandel. Positive Arbeitsmarkteffekte können daher erwartet werden, da diese Aktivitäten bisher nicht gewerblich, sondern durch die Konsumenten selber erbracht wurden. Eine Reduktion von Verkehren und Emissionen ist durch Bündelungseffekte zu erwarten, wenn die Shopper der Einkaufsdienste für mehrere Kunden gleichzeitig einkaufen und die Auslieferung konsolidiert erfolgt. Für den KEP-Bereich entstehen zusätzliche Aufträge und Sendungen, wenn Kurierfahrer den Einkaufsdienst und die anschließende Auslieferung übernehmen.

Konsolidierungslösungen (ganzheitliche Konzepte)

Bei den ganzheitlichen Konsolidierungslösungen haben zum einen entweder Händler die Lieferung in die eigene Hand genommen oder KEP-Dienste den Handel mit Waren in ihr Portfolio aufgenommen. Zum anderen werden Tätigkeiten, die bislang durch die Empfänger selbst erledigt wurden, von innovativen Unternehmen übernommen. Es kann negative verkehrliche Effekte bei einer Zunahme von Punkt-zu-Punkt Verkehren zu Ungunsten von konsolidierten Ausliefertouren geben (etwa bei einer Same-Day Lieferung). Sollten Versender die Lieferung mit eigenen Fahrern übernehmen, würden diese Sendungen den etablierten KEP-Diensten fehlen.

Stationär+

In dieser Kategorie handelt es sich i. d. R. um Lösungen für stationäre Einzelhandelsunternehmen, die den Absatz durch einen parallelen Online-Auftritt erweitern oder innovative neue Geschäftskonzepte, die stationäres Geschäft und Onlinehandel auf neue Weise miteinander verknüpfen. Kunden wird zudem in der Regel die Möglichkeit gegeben, sich die gekauften Waren nach Hause liefern zu lassen. Der stationäre Einzelhandel erfährt eine deutliche Attraktivitätssteigerung. Die zusätzlich dafür erforderlichen Dienstleistungen führen zu einem erweiterten Arbeitskräftebedarf, z.B. für Lieferung, Kommissionierung oder IT. Einer insgesamt geringeren Verkehrsbündelung und dem zusätzlichen Verkehrsaufwand auf der Letzten Meile durch gewerbliche Logistikdienstleister steht ggf. ein geringerer Verkehrsaufwand durch Privatkunden aufgrund wegfallender Einkaufswege gegenüber. Sendungsströme laufen durch einen erstarkenden lokalen Onlinehandel möglicherweise - je nach Ausgestaltung der Lieferung - am Paket-Markt vorbei. Lokale Kurierere wiederum können jedoch von diesen Konzepten profitieren.

Letzte Meile Konzepte

City-Hubs

City-Hubs stellen einen zusätzlichen Umschlagpunkt in den Liefer- und Sammelketten von KEP-Diensten dar, in denen etwa die Produkte von verschiedenen Händlern zu Zustellturen gebündelt werden. Sie weisen positive Verkehrs- und Umwelteffekte durch Bündelungseffekte auf, etwa weil Waren nicht durch die Fahrzeugflotten verschiedener Händler, sondern nur durch einen Dienstleister ausgeliefert werden. Diese lassen sich weiter steigern, wenn emissionsarme und stadtverträglichere Fahrzeuge bzw. Transportmittel genutzt werden. Ihr Betrieb erfordert zwar zusätzliche Arbeitskräfte. Allerdings ist weniger Personal für die zuvor ausgeführten ungebündelten Verkehre nötig. Die Sendungen, die durch den neuen Dienstleister zugestellt werden, können den etablierten KEP-Diensten verloren gehen, wenn sie vorher von ihnen distribuiert wurden.

Konsolidierungslösungen (auf der Letzten Meile)

Konsolidierungslösungen stellen eine innovative Ergänzung in der traditionellen Prozesskette von KEP-Diensten dar, da die Empfänger nur noch einen „Ansprechpartner“ haben und nicht viele. Sie erfordern zusätzliche Arbeitskräfte für den Betrieb der Konsolidierungseinrichtungen. Eine Verringerung von Verkehren entsteht durch Konsolidierungseffekte sowohl bei der Einlieferung von auszuliefernden Sendungen in die Konsolidierungspunkte als auch auf der Letzten Meile selbst, entweder bei der Zustellung an die Kunden oder bei der Selbstabholung, wenn Kunden an den Konsolidierungspunkten mehrere Sendungen gleichzeitig in Empfang nehmen können.

Der durchschnittliche Verkehrsaufwand für die Zustellung einer Sendung sinkt für die KEP-Dienstleister, da die jeweiligen Sendungen zusammen an einem Punkt abgegeben und doppelte Wege bei der Abwesenheit der Empfänger vermieden werden können. Für den Kunden entfallen ebenfalls Wege, beispielsweise zu den Paketshops der verschiedenen Dienstleister.

Same-Day Makler und Crowdsourcing

Same-Day Makler bilden innovative Lösungen für die Ad Hoc Lieferung von Waren. Sie stärken den stationären Handel gegenüber reinen Online-Händlern, da sie eine sofortige bzw. taggleiche Verfügbarkeit der Ware bei gleichzeitig komfortablem Online-Kauf bieten können. Sie erfordern zusätzliche Arbeitskräfte, wenn das Auftragsvolumen nicht mehr von den bereits vorhandenen Kurieren abgedeckt werden kann, und ermöglichen eine bessere Arbeitsauslastung von Kurierfahrern durch zusätzliches Auftragsvolumen. Same-Day Makler erzeugen einen erhöhten Verkehrsaufwand gegenüber der konsolidierten Paketdistribution, solange Aufträge in Form von Punkt-zu-Punkt-Verkehren durchgeführt werden und keine konsolidierte Beförderung von mehreren Sendungen durch einen Fahrer erfolgt.

Bei den innovativen Crowdsourcing-Lösungen entfallen diese negativen Effekte, wenn die Transporte auf ohnehin zurückgelegten Wegen der Nutzer erfolgen.

Technische Lösungen

Technische Lösungen sind innovative Lösungen für das Zustelldilemma von KEP-Diensten im Privatkundenempfang. Sie führen zu einer Verringerung von gewerblichen Verkehren und Emissionen durch Bündelungseffekte und weniger Anfahrten für bisher vergebliche Zustellversuche. Bei betreiberunabhängigen Lösungen können weitere Verkehrswege eingespart werden, wenn Empfänger im Durchschnitt mehr Sendungen gleichzeitig in Empfang nehmen bzw. abholen als bei betreiberabhängigen technischen Lösungen. Für den Kunden entfallen ebenfalls Wege, beispielsweise zu den Paketshops der verschiedenen Dienstleister. Betreiberunabhängige Lösungen verstärken diese Effekte weiter.

V. Marktausblick und quantitative Prognose

a. Quantitative Prognose des KEP-Marktes bis 2017

Eine Prognose über die Entwicklung eines Marktes, der schwer zu definieren und abzugrenzen ist, erscheint selbstverständlich nicht einfach.³¹⁴ Aus diesem Grund sollte von einer Scheingenauigkeit abgesehen werden, wenn eine Aussage getroffen wird.

Im Folgenden wird die Methodik zur Prognose angewendet, die für die Gesamtlogistik entwickelt wurde.³¹⁵ Diese kann deshalb genutzt werden, da der KEP-Markt³¹⁶ ein Teilbereich der Gesamtlogistik und damit ein Teilergebnis ist, welches mit den anderen Teilbereichen zum Gesamten aufsummiert wird.³¹⁷ Dies zeigt die folgende Abbildung schematisch (Zeilen von oben nach unten stellen die Teilbereiche der Logistik dar). Dort wird weiterhin die Vernetzung mit den Branchen der deutschen Wirtschaft deutlich.³¹⁸

Gewichts- bereich	Markt- bereich	Marktsegment/Teilmarkt	Logistik gesamt							
hohe Vol.	Massengut	Massengut								
ab mehreren Tonnen	Ladungs- verkehre	Allgemeine Ladungsverkehre								
		Spez. Ladungsverkehre: Schwerguttransporte								
		Spez. Ladungsverkehre: Tank- und Silotransporte								
		Ladungsverkehre mit sonst. speziellem Equipment								
Zwischen 32 kg bis 2.500 kg bis hin zu mehreren Tonnen	Stückgut/ Teilladungen	Stückgut und Teilladungsverkehre								
		Spezielle Netzwerktransporte								
divers	Kontrakt- logistik und Value Added Services	Industrielle Kontraktlogistik								
		Konsumgüterdistribution								
		Terminal- und Warehousinglogistik								
< 32 kg	KEP	Kurier, Express- und Paketdienste								
Contain./hohe Vol.	Seefracht	Seefracht								
geringe Vol.	Luftfracht	Luftfracht								

Abbildung 35: Vernetzung von Logistikleistung und Nachfragebranche³¹⁹

³¹⁴ Siehe entsprechendes Kapitel I zur Definition.

³¹⁵ Die Methodik wird im Detail in Kille, Entwicklung der Logistikkosten – Methodik und Ergebnisse der Prognose, 2015 beschrieben.

³¹⁶ Hier wird die Marktabgrenzung gemäß Kille/Schwemmer, Ebd., 2014, S. 141, genutzt, die jedoch aufgrund der Aussage zur relativen Entwicklung nicht angepasst werden muss. Die Annahme eines relativ kleinen Fehlers sowie der generell gleichmäßigen Entwicklung der zusätzlichen Teilsegmente liegt hier zugrunde.

³¹⁷ Siehe Kille, Ebd., 2015, S. 48.

³¹⁸ Anmerkung: Der jeweilige Handel ist in der Logik von Kille/Schwemmer, Ebd., 2014 den jeweiligen Branchen zugeordnet. So befinden sich Elektronikhändler in der Branche „Elektro/HighTech“, der Lebensmitteleinzelhandel in „Nahrungsmittel“.

³¹⁹ Vgl. Kille/Schwemmer, Ebd., 2014, S. 95.

Der Ansatz ergibt über vier Schritte und der Nutzung externer Daten einen Korridor:³²⁰

1. Die Veränderungen der Produktion bzw. der Absatzmengen in den einzelnen Nachfragebranchen gehen zunächst vereinfacht 1:1 in die Logistknachfrage ein. Dies bedeutet, dass bei einer Steigerung des E-Commerce von 5 Prozent zunächst angenommen wird, dass auch der Umsatz bei den KEP-Diensten um 5 Prozent steigt. Dies ist selbstverständlich zu vereinfacht dargestellt und wird in den folgenden Schritten korrigiert.
2. Die Veränderungen der Kosten für Personal, Treibstoff, Immobilien, Zinsaufwendungen etc. werden den Logistikkosten durch nachfrageeigene Ressourcen (insbesondere eigene Ressourcen der Industrie und des Handels) zugerechnet. Der Hintergrund ist hier, dass der Logistikmarkt noch zu einem großen Teil durch Industrie- und Handelsunternehmen selbst erbracht werden. Im KEP-Markt ist dies nur zu max. 5 Prozent der Fall.³²¹ Entsprechend hat dieser Schritt nur einen marginalen Einfluss auf die Prognose, denn es interessiert in diesem Schritt nicht, wie sich die Kosten eines auftragnehmenden KEP-Unternehmens verändert, sondern nur welchen Preis er für seine Leistung verlangt.
3. Die Veränderungen der Kosten für externe Logistikunternehmen werden durch Preisveränderungen abgebildet. Da in diesem Fall wie oben beschrieben 95 Prozent der Leistungen durch die KEP-Unternehmen erbracht werden, haben Preisveränderungen einen größeren Einfluss.
4. Abschließend werden Veränderungen in der Leistungsnachfrage je Branche antizipiert. Dies hat zur Folge, dass Leistungserweiterungen, die KEP-Unternehmen anbieten und auch angenommen werden, sich auf die Marktgröße auswirkt. Dies kann im KEP-Markt vermeintlich an den Entwicklungen der Umsätze der Anbieter leichter abgelesen werden. Durch die Rechnungslegung und Geschäftsberichterstattung, die nicht immer transparent ist, ist es trotzdem wie beim Logistikmarkt im Gesamten unumgänglich, mit Schätzungen zu arbeiten.

Das Ergebnis wird mittels einer strukturierten Methode auf einer rein theoretischen Basis, bestehend aus externen Daten, ermittelt. Durch die Verwendung von Szenarien ergibt sich erwartungsgemäß ein Korridor, in dem sich die Entwicklung des KEP-Umsatzes bewegen sollte. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass unterschiedliche Prognosen anerkannter Institutionen genutzt werden. Dass eine Bewertung schwierig ist, welche der Prognosen valider oder sinnvoller ist, zeigt sich am Vergleich der Erwartungen zur Entwicklung des BIP in Deutschland recht eindrücklich. Hier variieren die Ergebnisse um fast einen Prozentpunkt.

³²⁰ Siehe Kille, Ebd., 2015, S. 44ff. Dort wird im Detail erläutert, welche Daten in welcher Form in die Methodik einfließen. Auch kann ebenda auf S. 48 die Formel für die Berechnung entnommen werden.

³²¹ Siehe Kille/Schwemmer, Ebd. 2014, S. 141.

Dies soll an dieser Stelle als Begründung für die Entwicklung eines Prognosekorridors herangezogen werden.³²²

Bis einschließlich des dritten Quartals kann eine fundierte Prognose für das laufende Jahr erstellt werden. Ab dem vierten Quartal geben die Basisdaten die Möglichkeit, für das Folgejahr eine erste Indikation zu geben. Entsprechend liegt zu dem Zeitpunkt der Erstellung dieser Untersuchung gesichert nur die Prognose für 2015 vor, die sich bei um die 3,5 Prozent nach Umsatz einpendeln wird. Durch das starke vierte Quartal insbesondere im B2C-Bereich kann eine genauere Aussage noch nicht getroffen werden. Diese Entwicklung liegt im Trend der letzten Jahre, der auch mit dem Boom im E-Commerce einhergeht. Entsprechend ist das B2C-Geschäft der Treiber für Wachstum – neben den grenzüberschreitenden Sendungen, die jedoch mit einem Anteil unter 10 Prozent am Gesamtvolumen einen geringen Ausschlag bewirken. So verzeichnen Umsätze mit B2B-Sendungen eine Zunahme von rund 1 Prozent, mit B2C bis zu 6 Prozent.

Für die weiteren Jahre wird eine qualitative Abschätzung der Entwicklung durchgeführt. Dafür werden die Korrelationen der Vergangenheit genutzt. So hat sich der B2B-Anteil in der Vergangenheit relativ stabil mit rund 1 Prozent Wachstum pro Jahr entwickelt. Diese Entwicklung kann auch für die Jahre 2016 und 2017 angenommen werden. Erst mit der Realisierung des TTIP-Abkommens oder einer sich bisher noch nicht abzeichnenden Wirtschaftskrise sind deutliche Sprünge zu erwarten.

Jahr	Prognose Umsatzveränderung
2015	Um die 3,5 %
2016	2 bis 3 %
2017	2 bis 3 %

Tabelle 7: Übersicht der Prognoseschätzungen des KEP-Marktes nach Umsatz 2015 bis 2017

Der B2C-Anteil orientiert sich an der Entwicklung des E-Commerce. Zwar lag in den letzten Jahren das Wachstum deutlich über 10 Prozent (siehe Kapitel II. b). Der Umsatz mit B2C-Sendungen verlief mit um die 6 Prozent p. a. zwar weniger dynamisch. In den kommenden Jahren werden geringere Quoten zu erwarten sein. So pendeln sich die Zuwächse laut GfK bei unter 10 Prozent ein³²³. Erst mit der Etablierung von Lebensmittel-E-Commerce sind

³²² Auch Döpke/Fritsche, Zehn Gebote zum Umgang mit Konjunkturprognosen. Zeitschrift für Politikberatung, 2009, S. 32f, weisen darauf hin, dass die Genauigkeit einer Prognose weder von der theoretischen Position noch vom institutionellen Hintergrund abhängt. Eine entsprechende Auswahl gleichwertiger Prognosen im Vorfeld sollte damit vermieden werden.

³²³ Siehe Doplbauer, eCommerce: Wachstum ohne Grenzen?, 2015, S. 15.

wieder höhere Wachstumsraten zu erwarten. Wird dies wieder als Korrelation zur B2C-Entwicklung genutzt, sind Wachstumsraten von ca. 4 bis max. 5 Prozent zu erwarten.

Eine Abschwächung des Gesamtwachstums sollte also für 2016 und 2017 zu erwarten sein. Trotzdem sollte sich das Gesamtwachstum auf 2 bis 3 Prozent p. a. ab 2016 belaufen. In der nebenstehenden Tabelle sind die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt.

Die Prognose der Sendungszahl wird ebenso durch die Entwicklung im B2C-Aufkommen beeinflusst. Hier kann davon ausgegangen werden, dass Top-Versender aus dem Versandhandels- und E-Commerce-Segment Preise pro Paket aushandeln können, die niedriger als im B2B-Bereich sind. Entsprechend steigt die Sendungszahl etwas stärker als der Umsatz.³²⁴ Daraus resultiert eine Zuwachsrate von um die 4 Prozent für 2015 und entsprechend in den Folgejahren von ca. 3 Prozent (siehe nebenstehende Tabelle).

Jahr	Prognose Sendungsmengen
2015	Um die 4 %
2016	Ca. 3 %
2017	Ca. 3 %

Tabelle 8: Übersicht der Prognoseschätzungen des KEP-Marktes nach Sendungen 2015 bis 2017

³²⁴ Vgl. dazu das Transportmarktbarometer von Prognos/ZEW, welches alle drei Monate in der DVZ veröffentlicht wird.

b. Qualitative Prognose des KEP-Marktes bis 2017

Die Intensität der prognostizierten Zuwächse im Zeitraum bis 2017 wird entscheidend von den auf den Markt einwirkenden Trends bestimmt werden. Während der E-Commerce eine zentrale Rolle spielen wird, belegen die vorstehenden Ausführungen dieser Untersuchung, dass darüber hinaus zahlreiche weitere Faktoren die tatsächliche Marktentwicklung entscheidend beeinflussen werden.

Dabei ist davon auszugehen, dass die generelle Marktentwicklung von der Entwicklung geprägt sein wird, dass Empfängerkunden zunehmend der bestimmende Faktor für die Logistik werden – sowohl für die Wahl des Dienstleisters als auch die Auswahl der Services. Angesichts des rapiden Wachstums im E-Commerce – sowohl in der Breite bzw. weiterer Produktgruppen als auch in der Tiefe bzw. neuer Dienstleistungsangebote – in Verbindung mit dem intensivierten Wettbewerb, haben Empfängerkunden die Wahl – und entscheiden mit ihrem Kauf auch über die jeweilige Logistik.

Im Fokus der Kundenbedürfnisse steht der Convenience-Gedanke. Eine komfortable Bestellung, Zahlung, Kommunikation und wunschgemäße Lieferung ist die neue Selbstverständlichkeit.

Sollten sich bislang rein stationär ausgerichtete Einzelhändler verstärkt dem E-Commerce zuwenden und ihre Waren im Wege des Multi- oder Omnichannel Verkaufs offerieren, steht zu erwarten, dass insbesondere **Kurierdienste** von dieser Entwicklung profitieren können.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die bislang nahezu ausschließlich im B2B-Sektor tätigen Dienste sich zunächst überhaupt mit den Anforderungen des Privatkundengeschäfts auseinandersetzen und diese verstehen. Dazu wäre die Entwicklung neuer Preismodelle bspw. für die konsolidierte Auslieferung unterschiedlichster Bestellungen eine wichtige Voraussetzung, wie es bspw. das Unternehmen Shutl in London bereits realisiert hat.

Auch im **Expressgeschäft** zeichnet sich das B2C-Segment als Treiber des Wachstums ab. Damit werden auch die Anbieter dieses Segments an den sich verändernden Anforderungen ausrichten müssen. Dabei kommt insbesondere Expressanbietern, die auf höhergewichtige Sendungen spezialisiert sind, die steigende Nachfrage nach „paketuntypischen“ Gütern, wie bspw. „Weiße und Braune Ware“, zugute. Hinzu kommt eine stärkere Vermischung der Angebote „Standard“ und „Express“ insbesondere durch die neuen Angebote wie bspw. „Amazon Prime“, die eine Lieferung am nächsten Tag bzw. zu einem spezifizierten Zeitpunkt versprechen und damit von den KEP-Unternehmen eine entsprechende Leistung erwarten.

International tätige Expressdienste sind von der konjunkturellen Entwicklung, speziell im Export, abhängig. Entsprechend könnte davon auch der **Dokumentenversand**, bspw. Warenwertpapiere, wie Konnossemente oder andere Dokumente, die bislang nicht elektronisch substituierbar sind, profitieren. National ist jedoch mittelfristig zu erwarten, dass eine Vielzahl der Dokumente zumindest bis zu einem Ort sehr nah am Empfänger digital übermittelt wird. Auf internationaler Ebene wird diese Entwicklung ebenso stattfinden.

Zusätzliche Wachstumsimpulse können aus typischen Bereichen, wie bspw. der Ersatzteillogistik, kommen. Dies wird insbesondere dann einsetzen, wenn die konjunkturelle Lage sich bspw. aufgrund der aktuell unsicheren Entwicklung in China oder der weiter schwachen Stabilität in Europa verschlechtert. Aufgeschobene Investitionen in neue Maschinen und Anlagen führen zu einer höheren Nachfrage nach Ersatzteilen (was sich bereits 2009 und 2010 gezeigt hat).

Wie bereits dargestellt, wird sich die zunehmende Nachfrage nach großvolumigen oder höhergewichtigen Sendungen die Wachstumspotenziale von **Paketdiensten** dämpfen. Zusätzlicher Druck auf die Volumenentwicklung wird aus der anhaltenden Substitution von Medieninhalten, wie Bücher, Musik und Filme, entstehen. Gleichzeitig gehen Versender zunehmend dazu über, besonderes leichtgewichtige und kleine Artikel, wie bspw. Kabel oder Handyschalen, als Brief- oder Warensendung kostengünstiger zu verschicken.

Langfristig ist damit zu rechnen, dass sich analog zur Digitalisierung von Medien auch weitere physische Produkte, wie Ersatzteile und einfache Gebrauchsgüter, durch die Etablierung des 3D-Drucks digital in Form von Bauplänen bis zum Empfänger übermittelt werden. Bereits heute kann in speziellen Einzelhandelsgeschäften diese Dienstleistung in Anspruch genommen werden. Hier spielt wie in vielen Bereichen auch Amazon wieder eine treibende Rolle, da das Unternehmen auch per 3D-Druck erstellte Produkte anbietet. Eine Untersuchung des USPS hat aufgezeigt, dass über 40% der distribuierten Pakete Waren enthalten, die tendenziell im 3D-Druckverfahren hergestellt werden könnten³²⁵.

³²⁵ Samuel T. Cutting , Mark E. Meitzen , Brad P. Wagner, Christopher W. Backley , Charles L. Crum , and Bryant Switzky: Implications of 3D Printing for the United States Postal Service. In: M.A. Crew, T.J. Brennan (Hg.): Postal and Delivery Innovation in the Digital Economy, Topics in Regulatory Economics and Policy 50, Springer International Publishing, Switzerland, 2015, S. 43-54.

Anlage I – Unterschiede zu anderen Studien

Grundlage der vorliegenden Untersuchung ist eine seit 1995 einheitlich und konsistent angewandte Marktsegmentierung. Insbesondere aufgrund der durchgängigen Definition der Segmente sowie konstanten Abgrenzungskriterien ist ein hohes Maß an Vergleichbarkeit der Aussagen im Zeitverlauf gewährleistet. Um diese Konsistenz in den erhobenen Marktdaten zu wahren, wird auch in dieser Untersuchung daran festgehalten.

Abweichungen zu anderen Marktstudien in Bezug auf die festgestellte Marktgröße resultieren in der Regel aus einer unterschiedlichen Definition bzw. Abgrenzung einzelner Marktsegmente, vor allem im Kurier- und Expressbereich³²⁶. Hinzu kommt, dass verschiedene Studien aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen und Interessen verfasst wurden, und infolgedessen zu verschiedenartigen Ergebnissen kommen.

Generell gilt, dass zahlreiche andere Studien im **Kuriersegment** von einer signifikant niedrigeren Zahl von selbstständigen Kurierfahrern ausgehen und entsprechend Umsätze und Zahl der beförderten Sendungen zu niedrig einschätzen. Mangels fehlender gesetzlicher Vorschriften für den Begriff Kurier stützt sich die vorliegende Untersuchung auf die Zahl der Firmen im genehmigungsfreien Güterkraftverkehr. Nach Schätzungen der heute für den Bereich verantwortlichen Berufsgenossenschaft für Transport und Verkehrswirtschaft sind im Kuriersegment 2014 knapp 57.000 selbstständige Einzelfahrer und Firmen tätig gewesen³²⁷. Bei der Ermittlung der Umsätze im Kuriersegment wurde strikt darauf geachtet, mögliche Doppelzählungen der Umsätze zu vermeiden.

Da die vorliegende Studie eine volkswirtschaftliche Betrachtungsweise mit Wertschöpfungsansatz verfolgt, wurden Umsätze von den für andere KEP-Dienste tätigen Kurieren und Subunternehmern einbezogen, sofern ihre Dienstleistungen als eigenständige Wertschöpfung identifizierbar sind. Dies gilt sowohl für das Kurier- als auch das Expresssegment.

Deutliche Unterschiede in der Marktabgrenzung bestehen zudem im **Expresssegment**. Die vorliegende Untersuchung berücksichtigt hier – soweit möglich – nicht nur Umsätze und Zahl der Sendungen bis zu einem Gewicht von 70 Kilogramm, sondern geht darüber hinaus, sofern dies aus Sicht des Angebots von den Unternehmen bedient wird. Dies entspricht angesichts der Entwicklungen und Gegebenheiten auch der Marktrealität. So bieten Anbieter, die originär dem Speditions- und Logistikmarkt zuzurechnen sind, seit Jahren zunehmend typische Expressdienste an. Bspw. offerieren Firmen wie System Alliance oder IDS Systemlogistik typische Overnight-Services, z. T. sogar mit Zustelloptionen für eine Lieferung vor 8, 10 oder 12 Uhr. Des Weiteren sind diese Anbieter in der jüngeren Vergangenheit zunehmend auch im B2C Geschäft tätig geworden. So hat bspw. IDS im Sommer 2015 mitgeteilt, dass man in Bezug auf die Sendungszuwächse im ersten Halbjahr 2015 insbesondere am „überproportionalen Wachstum der Transporte an Privatempfänger

³²⁶ Anbieter, die Dienstleistungen aus unterschiedlichen Segmenten des KEP-Marktes erbringen, wurden anhand ihres Geschäftsschwerpunktes zugeordnet.

³²⁷ Vgl. Kapitel II.c.

(B2C)“ profitiert habe³²⁸. Somit können solche Angebote zweifelsohne dem Expresssegment des KEP-Marktes hinzugerechnet werden.

Hier zeigt sich die nicht triviale Aufgabe der Abgrenzung. Wird die reine Gewichts- und Funktionsabgrenzung wie bei Kille/Schwemmer 2014 verwendet, werden die Dienstleistungserweiterungen der KEP-Dienste außer Acht gelassen. Diese werden dort anderen Teilmärkten wie Stückgut, Kontraktlogistik oder spezialisierten Netzwerken zugeordnet.

Aus diesem Grund wird hier der pragmatische Weg gewählt und Umsätze und Mengen dem KEP-Markt zugeordnet, die auch aus Angebots- und Nachfragesicht dem zugeordnet werden können (siehe folgende Abbildung zur Veranschaulichung).

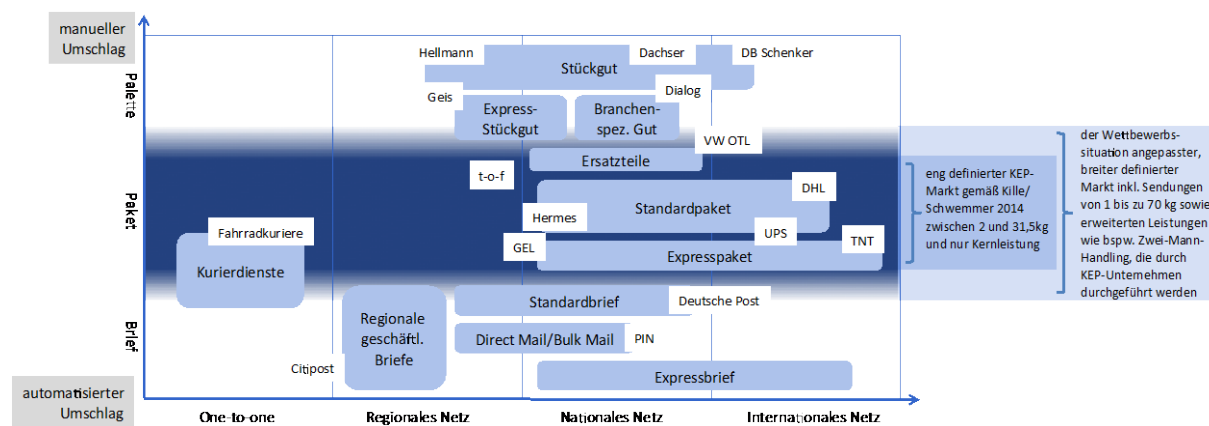


Abbildung 36: Marktsegmentierungen zur Verdeutlichung³²⁹

³²⁸ IDS Logistik, Pressemitteilung vom 04.08.2015, „IDS wächst stärker als geplant“, <http://www.ids-logistik.de/aktuelles/presse/presseinformationen/ids-wachst-staerker-als-geplant>, abgerufen am 13. August 2015.

³²⁹ Vgl. Klaus, Kille, Roth, The Intensity of Competition in European Markets for Logistics Services, 2010. sowie Otto, Klaus, Der Markt für Paket- und Brieflogistik, 2001.

MRU GmbH

Papenhuder Str. 49

22087 Hamburg

Telefon: +49 40 220 40 00

Telefax: +49 40 2272 5810

Institut für angewandte Logistik IAL

Hochschule Würzburg-Schweinfurt

Münzstr. 12

97070 Würzburg

Telefon: +49 931 3511 8477