Verkehrskollaps und Razzien, neue Konkurrenten und innovative Lösungen – aktuelle Herausforderungen der deutschen Paketdienste

Horst Manner-Romberg, Wolf Symanczyk*

MRU GmbH, Papenhuder Straße 49, 22087 Hamburg, Deutschland

Abstract

Paketdienste in Deutschland gelten als mitverantwortlich für die Verkehrsbelastung der Ballungsräume. Dennoch mangelt es an innovativen Projekten zur Reduzierung von Lieferverkehren, wie bspw. anbieterunabhängigen Paketshop- und Automatenetzwerken. Ein Blick ins Ausland zeigt entsprechende Beispiele auf. Gleichzeitig gehen Onlinehändler dazu über, (proprietäre) Liefersysteme zu etablieren und verfügen in einigen Ländern bereits über signifikante Anteile am Paketmarkt. Dieser Artikel liefert einen Überblick über diese Entwicklungen.

Schlagwörter/Keywords:

Letzte Meile, Neue Lieferkonzepte, Liefersysteme des Handels und Logistik im ÖPNV

Trotz der zahlreichen Meldungen über neue Rekordergebnisse haben es die Paketdienste in Deutschland derzeit nicht leicht. Aufgrund der auffälligen Farbgebung der eingesetzten Fahrzeuge hat sich das Bild verfestigt, dass die in zweiter Reihe parkenden Fahrzeuge zu den Hauptverantwortlichen für die Verkehrsbelastung und Luftverschmutzung in Ballungsräumen zählen. Dies manifestiert sich in diversen Presseberichten mit Überschriften wie "Verkehrskollaps durch Pakete"¹ oder "Haben Paketzusteller ihre eigenen Verkehrsregeln?"². Die Erkenntnis, dass andere Nutzergruppen einen wesentlich größeren Anteil am Verkehrsaufkommen bzw. am Flächenverbrauch des ruhenden Verkehrs haben, bleibt der wissenschaftlichen Community vorbehalten³.

¹ Vgl. Berliner Morgenpost, "Verkehrskollaps durch Pakete: Berlin braucht kluge Konzepte", unter <https://www.morgenpost.de/meinung/artikel212944417/Verkehrskollaps-durch-Pakete-Berlin-braucht-kluge-Konzepte.html>, abgerufen am 15.01.2020.

² Vgl. Merkurist, "Haben Paketzusteller ihre 'eigenen Verkehrsregeln'?", unter https://merkurist.de/mainz/kritik-haben-paketzusteller-ihre-eigenen-verkehrsregeln_z66, abgerufen am 15.01.2020.

³ So kam eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien zu dem Schluss, dass in der Österreichischen Hauptstadt nach dem Individualverkehr Handwerker und Techniker den zweitgrößten Anteil am Verkehrsaufkommen erzeugen. Vgl. Kummer et al., "Citylogistik Wien: Der Einfluss von Paketdienstleistern auf den Gesamtverkehr", 2019. Und Forscher des Lindhomen Science Park ermitteln, dass in Göteborg nach dem Individualverkehr die Kategorie "Services" (Handwerker, Techniker, Reinigungsdienste etc.) den größten Flächenverbrauch im ruhenden Verkehr erzeugt. Vgl. Olsson et al., "FINAL REPORT DENCITY UDI PHASE 2", 2018.

Hinzu kommt ein massiver Imageschaden der Paketdienste aufgrund von Zollrazzien in Paketdepots, die zum Teil erschreckende Arbeitsbedingungen zu Tage förderten. So stellten bspw. Mitarbeiter von Zoll und Bundespolizei Ende 2017 in Nordrhein-Westfalen bei einem Subunternehmer von Hermes umfangreiche Unterlagen aufgrund des Verdachts der Hinterziehung von Sozialabgaben, der illegalen Beschäftigung und des Verstoßes gegen den Mindestlohn sicher⁴. Ebenfalls Ende 2017 stellten Beamte am GLS Depot Alsdorf bei Aachen Verstöße im Zusammenhang mit Sozialversicherungsbetrug, Urkundenfälschung, Nichteinhaltung der Arbeitszeitbestimmungen, und des Mindestlohns sowie illegalem Aufenthalt fest⁵.

Und weiter wird das Bild der Branche durch Videos über Paketzusteller getrübt, die Sendungen auf Balkone werfen, oder Forenberichte über Pakete, die in Mülltonnen platziert wurden.

⁴ Vgl. Eurotransport, "Großrazzia von Zoll und Bundespolizei Ermittlungen gegen Hermes-Servicepartner", unter <https://www.eurotransport.de/news/grossrazzia-von-zoll-und-bundespolizei-ermittlungen-gegen-hermes-servicepartner-9826698.html>, abgerufen am 15.01.2020.

⁵ Vgl. Handelsblatt, "Bundesweite Razzia – Jede dritte Zustellfirma verstößt gegen Arbeitsrecht", unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/paketbranche-bundesweite-razzia-jede-dritte-zustellfirma-verstoest-gegen-arbeitsrecht/23992134.html?ticket=ST-3324389-roYN63DKNUgdM71dJeh2-ap5>, abgerufen am 15.01.2020.

* Korrespondierender Autor.

E-Mail: wsymanczyk@m-r-u.de (W. Symanczyk)

Natürlich versuchen die etablierten Anbieter, neue Wege zu beschreiten, indem sie mit Ideen experimentieren. Sie setzen elektrifizierte Lieferfahrzeuge ein⁶, testen die Zustellung per Lastenrad⁷ sowie die Entwicklung von proprietären Micro-Hub-Modellen in Innenstädten⁸. Aber insgesamt beschränken sich diese Vorstöße auf punktuelle Lösungen. Innovative gemeinsame Projekte, die für ein positives Klima innerhalb der Branche sorgen würden, sind praktisch nicht vorhanden.

So gibt es bis dato in Deutschland ein einziges Projekt, bei dem alle 5 (etablierten) Paketdienste – und das auch nur ansatzweise – miteinander kooperieren. Im Rahmen von "KoMoDo" (Kooperative Nutzung von Mikro-Depots durch die Kurier-, Express-, Paket-Branche für den nachhaltigen Einsatz von Lasträdern in Berlin) nutzen die Carrier gemeinsam eine von der Stadt bereitgestellte Fläche im Ortsteil Prenzlauer Berg⁹. Vor Ort verfügen sie jeweils über einen Container, der morgens per Lkw von den Depots der Unternehmen aus beliefert wird. Die letzte Meile übernehmen dann – ebenfalls getrennt voneinander – unternehmenseigene Lastenräder.

So long, liebe Carrier – Die proprietären Liefersysteme des Handels

Nach Einschätzung der Autoren müssen sich die Anbieter künftig wesentlich innovationsfreudiger zeigen und ihr Silodenken ablegen, wenn sie verhindern wollen, dass ihnen neue Player signifikante Marktanteile abjagen. So haben in den vergangenen Jahren (Online-)Händler Liefersysteme aufgesetzt, um weniger abhängig von den etablierten Carriern zu werden. Prominentestes Beispiel ist Amazon Logistics; nachdem UPS den Bedarf des Großversenders im US-Weihnachtsgeschäft 2013 nicht decken konnte¹⁰, eröffnete der Onlinegigant in den Vereinigten Staaten im Folgejahr die ersten Paketdepots („Sortation Center“ bzw. „Delivery Station“)¹¹, Großbritannien folgte. Nach den beiden angelsächsischen Märkten zog Amazon bald auch in weiteren Ländern nach – und nahm dort auch die letzte Meile in die eigene Hand – darunter in Deutschland¹². Aktuell verfügt der Kon-

zern in der Bundesrepublik über knapp 20 Paketdepots¹³ und baut die Zahl der Standorte mit großer Geschwindigkeit aus. Nachdem die ersten Paketdepots von Amazon Logistics in bzw. bei München und Berlin eröffnet wurden, konzentriert sich der Konzern inzwischen auch auf kleinere Städte, wie bspw. Cloppenburg oder Erfurt, und kann als der 6. Paketdienst des Landes bezeichnet werden. Die Auslieferung der Amazon Pakete vor Ort übernehmen lokale Subunternehmer – wie bei Hermes, DPD und GLS.

Welches Ausmaß die Amazon-eigene Zustellung annehmen kann, verdeutlicht ein Blick über die Grenzen hinweg: Beispielsweise in Großbritannien umfasst das Depotnetzwerk des Unternehmens bereits 46 Standorte. Und einer Einschätzung der Analysten der US-Investmentbank Morgan Stanley zufolge beförderte Amazon Logistics in den Vereinigten Staaten 2019 (also nur 5 Jahre nach dem Start) bereits rund 2,5 Mrd. Sendungen¹⁴. Die US-Marktführer UPS und FedEx kamen dieser Einschätzung zufolge auf 4,7 bzw. 3,5 Mrd. Sendungen¹⁵.

Italien liefert ein Beispiel dafür, wie verheerend der Einstieg von Amazon in den KEP-Markt für die etablierten Carrier ausfallen kann. Einem kürzlich veröffentlichten Bericht des Regulierers Agcom zufolge hat Amazon Italia Transport im Zeitraum 2016 bis 2018 den (volumenbezogenen) Anteil am Inlandspaketmarkt von 8 Prozent auf 59 Prozent gesteigert¹⁶. Damit hat das Unternehmen die ehemalige Marktführerin - Poste Italiane – verdrängt, deren Anteil im gleichen Zeitraum von 60 auf nur noch 27 Prozent abstürzte; auch TNT (von 11 auf 5 %), Hermes (8 auf 4 %) sowie Nexive (7 auf 3 %) mussten Rückgänge hinnehmen¹⁷.

Dabei ist Amazon nicht das einzige Beispiel für die proprietären Liefersysteme der Onlinehändler. In Deutschland gehört unter anderem der aus Großbritannien stammende Weißwarenversender AO ("Appliances Online") dazu, der offensiv mit dem eigenen 2-Mann-Handling für Waschmaschinen, Kühlschränke & Co wirbt¹⁸. Dass AO den beiden größten 2-Mann-Handling-Spezialisten der Bundesrepublik Konkurrenz macht, zeigte der Dienstleister, als er sein Netzwerk (1 Zentrallager, 15 Regionaldepots und 135 Großtransporter) Ende 2019 für Dritte öffnete¹⁹. Kurz zuvor hatte die britische Muttergesellschaft einen Vertrag mit Aldi UK unterzeichnet, der vorsieht, dass die unternehmenseigene 2-Mann-Lieferflotte in den nächsten 3 Jahre große und schwere Waren der

⁶ DPD, "TRIPL-Scooter für DPD: Mit dem Elektro-Dreirad in die City", unter <https://www.dpd.com/de/de/2018/10/26/neue-tripl-scooter-fuer-dpd-mit-dem-elektro-dreirad-die-city>, abgerufen am 31.01.2020.

⁷ GLS, "Umweltfreundliche Paketzustellung: GLS baut eBike-Flotte aus", unter <https://gls-group.eu/DE/de/news-uebersicht/gls-baut-ebike-flotte-aus>, abgerufen am 31.01.2020.

⁸ Ninnemann et al., "Last-Mile-Logistics Hamburg – Innerstädtische Zustell-logistik", 2017.

⁹ Vgl. LogisticNetwork Consultants GmbH, "Die fünf größten Paketdienstleister Deutschlands testen ab Juni die Auslieferung von Paketen mit Cargobikes", E-Mail vom 13.04.2018.

¹⁰ Vgl. et al CNN, "UPS backlog means missing Christmas gifts; Amazon responds", unter <https://edition.cnn.com/2013/12/25/us/ups-delays/index.html>, abgerufen am 11.12.2019.

¹¹ Vgl. Wall Street Journal, "Amazon's 'Sortation Centers' Bite Off More of Delivery's 'Last Mile'", unter <https://blogs.wsj.com/cio/2014/07/22/amazons-sortation-centers-bite-off-more-of-deliverys-last-mile>, abgerufen am 11.12.2019.

¹² Vgl. verkehrsrundschau, "AMAZON BAUT IN DEUTSCHLAND EIGENEN PAKET-ZUSTELLSERVICE AUF", unter <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/amazon-baut-in-deutschland-eigenen-paket-zustellservice-auf-1710022.html>, abgerufen am 11.12.2019.

¹³ Eigene Recherche. Da der operative Start der einzelnen Standorte teilweise unklar ist, kann keine exakte Aussage getroffen werden.

¹⁴ Vgl. CNBC, "Watch out, UPS. Morgan Stanley estimates Amazon is already delivering half of its packages", unter <https://www.cnbc.com/2019/12/12/analyst-amazon-delivering-nearly-half-its-packages-instead-of-ups-fedex.html>, abgerufen am 15.01.2020.

¹⁵ Ebenda.

¹⁶ Vgl. Agcom, "ANALISI DEL MERCATO DEI SERVIZI DI CONSEGNA DEI PACCHI", 2019.

¹⁷ Ebenda.

¹⁸ Vgl. AO, "Lieferung durch unsere eigene AO Flotte", unter <https://www.ao.de/hilfe-service/ueber-uns/lieferung>, abgerufen am 11.12.2019.

¹⁹ Vgl. verkehrsrundschau, "AO DEUTSCHLAND WILL FÜR HÄNDLER UND HERSTELLER AUSLIEFERN", unter <https://www.verkehrsrundschau.de/nachrichten/ao-deutschland-will-fuer-haendler-und-hersteller-ausliefern-2477945.html>, abgerufen am 15.01.2020.

wöchentlich wechselnden Sonderangebote des Discounters ("Specialbuys") zustellt²⁰.

Erwähnenswert ist auch der aus den Niederlanden stammende Onlinesupermarkt Picnic, der in Deutschland bislang vor allem in den Städten des Ruhrgebiets tätig ist und mit seiner ausgefeilten "Milchmann"-Logistik sowie selbst entwickelten E-Fahrzeugen, die besonders schmal und damit für das Parken in zweiter Reihe geeignet sind, für Aufsehen im Markt sorgt²¹. Dass der Dienstleister auch Pakete mitnehmen kann, zeigte sich Anfang 2018, als Picnic damit begann, in den Niederlanden Retouren für den Onlinevollsortimenter Wehkamp einzusammeln²².

"Stets findet Überraschung statt, wo man es nicht erwartet hat"

Zusätzliche Dynamik könnte die Situation durch völlig neue Marktteilnehmer erhalten, die aus China kommend, den Einstieg in den europäischen Markt suchen. So ist mit Alibaba²³ der mit Abstand größte chinesische Onlinehändler (eigentlich "nur" ein Marktplatzbetreiber) bereits in Belgien präsent. Am Flughafen Lüttich baut der Konzern derzeit ein Hub, das ab 2021 den Betrieb aufnehmen und nach dem Abschluss des letzten Bauabschnitts eine Fläche von 220.000 Quadratmetern aufweisen soll²⁴. Das Hub wird nicht nur per Flugzeug angebunden, sondern auch per Bahn mit dem chinesischen Großhandelsmarkt Yiwu verbunden sein²⁵. Yiwu, mit einer Fläche von insgesamt 5,5 Mio. Quadratmetern, gilt als das weltweit größte Zentrum für den Handel mit typischen "chinesischen Gadgets" (Small Commodities)²⁶. Unklar ist bislang, ob Alibaba – wie in China – auf externe Paketdienste setzen oder eigene Auslieferstrukturen aufbauen wird. Bislang werden die von europäischen Konsumenten bei der Cross-Border-Tochter AliExpress bestellten Artikel vor allem über die China Post geliefert, die sie den europäi-

schen Postgesellschaften zur Auslieferung übergibt²⁷. Zudem wurden bislang 1.500 Tonnen per Bellyfracht und mit dedizierten Frachtmaschinen über den Flughafen Riga nach (Ost- und Nord-)Europa befördert²⁸.

Und im benachbarten Estland betreibt Wish²⁹ ein Lager, in dem die auf der Plattform tätigen chinesischen Onlinehändler ihre für europäische Konsumenten bestimmte Ware für das "Fulfilment by Wish" (FBW) einlagern können³⁰. Ein zweites Lager befindet sich nahe Amsterdam; den Transport in beide Länder übernimmt der chinesische KEP-Dienst SF Express³¹. Damit können im Vergleich zur Relation China-Europa wesentlich kürzere Laufzeiten angeboten werden. Für die Zustellung vor Ort sorgen (bislang) die europäischen Postgesellschaften bzw. Transportdienste.

Des Weiteren ist absehbar, dass auch JD.com, die Nummer 2 des chinesischen Onlinehandels (gemessen am Umsatz), in Europa aktiv werden wird. Bereits 2018 hat der Konzern die Einrichtung von Fulfilmentzentren in Europa angekündigt, um auch hier den Onlinehandel aufzunehmen³². Auch wenn bislang nichts über entsprechende Ansiedlungen bekannt geworden ist, so kann davon ausgegangen werden, dass JD.com nicht tatenlos die wohlhabenden europäischen Konsumenten seinem Erzrivalen Alibaba überlassen wird.

Neben China kommen Großversender auch aus eher unerwarteten Ländern nach Europa. Der russische E-Commerce Marktführer Wildberries (Umsatz 2018: 1,9 Mrd. Euro) eröffnete im Januar 2020 mit pl.wildberries.eu seinen ersten europäischen Onlineshop in Polen³³ und plant dort die Eröffnung von zunächst 100 unternehmenseigenen Paketshops³⁴. Außerdem hat Wildberries bereits 2019 mit dem Bau eines 300.000 Quadratmeter großen Logistikzentrums in der Slowakei begonnen und will mit einem Invest von 200 Mio. Euro bis zu 15.000 Arbeitsplätze schaffen³⁵. In Russland hat der Onlinehändler die letzte Meile bereits in die eigenen Hände genommen. Den größten Teil der Sendungen holen

²⁰ Vgl. AO, "AO announces new logistics partnership with Aldi", unter <https://www.ao-world.com/2019/09/16/ao-announces-new-logistics-partnership-with-aldi>, abgerufen am 15.01.2020.

²¹ Vgl. Lebensmittelzeitung, „Neuer Online-Supermarkt: So funktioniert Picnic“, unter <https://www.lebensmittelzeitung.net/galerien/lebensmittelzeitung.net-picnic-1210>, abgerufen am 11.12.2019.

²² Vgl. Wehkamp, "Wehkamp en Picnic starten samenwerking", unter <https://www.wehkamp.nl/nieuws/wehkamp-en-picnic-starten-samenwerking>, abgerufen am 15.01.2020.

²³ Bis vor kurzem der Öffentlichkeit nahezu unbekannt ist Alibaba gemessen am Transaktionsvolumen wesentlich größer als Amazon (830 Mrd. Dollar vs. 277 Mrd. Dollar, Vgl. Alibaba, "Global Offering", 2019, S. 19 bzw. Amazon, "Letter to Shareholders", 2019, S. 1.)

²⁴ Vgl. DVZ, "Alibaba investiert 75 Mio. EUR am Flughafen Lüttich", unter <https://www.dvz.de/rubriken/digitalisierung/e-commerce/detail/news/alibaba-investiert-75-mio-eur-am-flughafen-luettich.html>, abgerufen am 15.01.2020.

²⁵ Vgl. Xinhua, "China-Europe freight train adds new route to Belgium", unter http://www.xinhuanet.com/english/2019-10/09/c_138458212.htm, abgerufen am 15.01.2020.

²⁶ Vgl. Unternehmenswebsite unter <https://en.yiwugo.com>, abgerufen am 15.01.2020.

²⁷ Vgl. bspw. PostNL, "PostNL delivers packages of the Chinese AliExpress in the Netherlands", unter <https://www.postnl.nl/en/about-postnl/press-news/press-releases/2017/may/postnl-delivers-packages-of-the-chinese-aliexpress-in-the-netherlands.html>, abgerufen am 15.01.2020.

²⁸ Vgl. DVZ, "Unsere geografische Lage ist die beste", unter <https://www.dvz.de/rubriken/politik/detail/news/unsere-geografische-lage-ist-die-beste.html>, abgerufen am 15.01.2020.

²⁹ Das Unternehmen Wish ist zwar in San Francisco ansässig, die App wird aber überwiegend von chinesischen Onlinehändlern genutzt.

³⁰ Vgl. FAQ von Wish unter <https://merchantfaq.wish.com/hc/en-us/articles/360008121293-FBW-EU-FAQ>, abgerufen am 15.01.2020.

³¹ Ebenda.

³² Vgl. Financial Times, "China's ecommerce giant JD.com to take on Amazon in Europe", unter <https://www.ft.com/content/c04ee23a-07b5-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>, abgerufen am 15.01.2020.

³³ Vgl. <https://pl.wildberries.eu>, abgerufen am 16.01.2020.

³⁴ Vgl. Ecommerce News, "Russian ecommerce giant Wildberries launches in Europe", unter <https://ecommercenews.eu/russian-ecommerce-giant-wildberries-launches-in-europe>, abgerufen am 16.01.2020.

³⁵ Vgl. Wildberries, "Wildberries и Финансовая администрация Словацкой республики подписали Меморандум о сотрудничестве", unter <https://www.wildberries.ru/presscenter/articles/wildberries-i-finansovaya-administratsiya-slovatskoy-respubliki>, abgerufen am 16.01.2020.

die Kunden bei landesweit 6.100 Paketshops³⁶ ab; wird die Lieferung an die Haustür gewünscht, übernehmen dies – in Ballungsräumen – fest angestellte Fahrer³⁷.

Allerdings dürfen die genannten Liefersysteme nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Händler letztlich vor den gleichen Problemen stehen wie etwa Paketdienste oder Speditionen. Zentraler Flaschenhals in Deutschland bleibt der Fahrermangel. So fehlten bereits 2017 im KEP-Markt über 5.000 Fahrer auf der letzten Meile³⁸ und bei den Lkw-Fahrern war der Mangel mit rund 60.000 unbesetzten Stellen noch dramatischer³⁹.

"Innovation is an idea in action" – offene Systeme, der ÖPNV und Mixed Use

Zur Ergänzung ihrer flächendeckenden Netzwerke und als praktikable, kostengünstige Lösung im B2C-Geschäft haben die Paketdienste bereits vor Jahren damit begonnen, zusätzliche Annahme- und Abholstellen für die erste bzw. letzte Meile zu etablieren. Alle 5 großen Anbieter des deutschen Marktes (DHL, DPD, UPS, Hermes und GLS) verfügen über jeweils mehrere Tausend Paketshops. Amazon Logistics hat

2019 mit dem Aufbau erster Paketshops in Deutschland begonnen⁴⁰. Durch die konsolidierte Anlieferung und Abholung kann die Zahl der Verkehrsbewegungen signifikant gesenkt werden, was den Unternehmen Kosten und den Städten und ihren Bewohnern Emissionen sowie zusätzliche Verkehrsbelastungen erspart. Allerdings beschränkt sich das heimische Angebot nahezu ausschließlich auf proprietäre Netzwerke; die Paketshops werden vertraglich verpflichtet, nur Sendungen ihres Vertragspartners anzunehmen. Ein Blick ins Ausland liefert Beispiele für effizientere Modelle.

Grundsätzlich gibt es 4 Wege, wie ein Paketshopnetzwerk ausgestaltet werden kann. Zum einen können die Shops auf einen Dienstleister beschränkt („Dedicated“, siehe Abbildung 1) oder für alle Anbieter offen sein („Carrier Agnostic“). Zum anderen können die Standorte von Dritten („Operated by third Party“) oder von den Paketdiensten selbst betrieben werden („Self Operated“).

Grundsätzlich sind Carrier Agnostic-Lösungen aus Empfänger- und Betreibersicht effizienter als Shops, zu denen nur ein Dienstleister Zugang erhält. Dies liegt sowohl an dem höheren Konsolidierungsgrad aufseiten der Empfänger („Ein Shop, alle Sendungen“) als auch an der höheren Auslastung der Shops. In Deutschland gibt es in diesem Segment leider nur vereinzelte Lösungen, die zudem nur über eine vernachlässigbare Zahl an Standorten verfügen⁴¹.

Ein Praxisbeispiel für eine Carrier Agnostic-Lösung mit einer größeren Zahl an Shops liefert ein Blick nach Großbritannien. Ursprünglich als selbst betriebene, anbieterneue-

³⁶ Vgl. Wildberries, "Wildberries удвоил число пунктов выдачи заказов в 2019 году", <https://www.wildberries.ru/presscenter/articles/wildberries-udvoil-chislo-punktov-vydachi-zakazov-v-2019-godu>, abgerufen am 16.01.2020.

³⁷ Vgl. Kommersant, "Неинтересно продавать то, что произведено в Китае и завозится без налогов", unter <https://www.kommersant.ru/doc/3586567>, abgerufen am 16.01.2020.

³⁸ Vgl. Wirtschaftswoche, „5300 Stellen für Auslieferungsfahrer sind unbesetzt“, unter <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/paket-engpass-im-weihnachtsgeschaef-5300-stellen-fuer-auslieferungsfahrer-sind-unbesetzt/20329782.html>, abgerufen am 11.12.2019.

³⁹ Vgl. DVZ, „Immer weniger LKW-Fahrer: BGL warnt vor Versorgungskollaps“, unter <https://www.dvz.de/rubriken/politik/detail/news/immer-weniger-lkw-fahrer-bgl-warnt-vor-versorgungskollaps.html>, abgerufen am 11.12.2019.

⁴⁰ Vgl. manager magazin, "Abholstation in Karstadt-Filiale – Warum Karstadt jetzt mit Amazon kooperiert", unter <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/handel/amazon-kooperiert-mit-karstadt-a-1284854.html>, abgerufen am 16.01.2020.

⁴¹ So kommt das Münchener Startup Qool Collect auf gerade mal 5 Shops (<https://www.qoolcollect.com/stores>) und das Hamburger Einkaufszentrum CCB auf einen Standort (<https://www.citycenter-bergedorf.de/ccb-paket-service>).

Abbildung 1: Mögliche Ausgestaltungen eines Paketshopnetzwerkes (eigene Darstellung)

Abbildung 2: Mögliche Ausgestaltungen eines Paketautomatennetzwerkes (eigene Darstellung)*

* Der polnische Paketautomatenbetreiber InPost unterhält im Heimatmarkt ein geschlossenes Netzwerk. In Großbritannien stehen die InPost-Automaten hingegen grundsätzlich allen Dienstleistern offen.

trale Kette gestartet, hat Doddle 2017 das Geschäftsmodell nach herben Verlusten auf ein fremdbetriebenes, aber noch immer offenes System umgestellt⁴². Und so lassen Großversender wie Amazon, Asos oder Zalando ihre Sendungen an einen der insgesamt rund 370 Standorte liefern⁴³.

Als ebenfalls praktikable Lösung für die erste bzw. letzte Meile im B2C-Geschäft haben sich Paketautomaten erwiesen. Hier zeigt sich ein grundsätzlich ähnliches Bild der möglichen Betreibermodelle; die vorhandenen Angebote lassen sich ebenfalls anhand der Kriterien „Dedicated“, „Carrier Agnostic“, „Operated by third Party“ und „Self Operated“ clustern (Abbildung 2).

Allerdings gilt auch diesbezüglich, dass es – zumindest in Deutschland – keine (nennenswerten) Anbieter gibt, die sämtlichen Dienstleistern offenstehen. Die weit verbreitete Packstation der DHL steht ausschließlich dem Betreiber zur Verfügung. Und das grundsätzlich anbieteroffene System ParcelLock kommt per Stand Dezember 2019 auf gerade einmal 22 Installationen⁴⁴.

Demgegenüber belegt das Beispiel der belgischen Post, dass auch der Marktführer bereit sein kann, sein Netzwerk anderen Anbietern zu öffnen. 2017 benannte die bpost ihre Automaten, die bis dato unter der Marke bpack firmierten, in Cubee um und öffnete das Netzwerk für alle Dienstleister und Versender⁴⁵. Derzeit nutzen neben dem Incumbent die konkurrierenden Paketdienste GLS und DHL die rund 250 Installationen.

Abbildung 3: GLS-Fahrer bei der Zustellung in einen cubee Automaten (im Hintergrund)**

** Bildrechte: GLS.

Eines der weltweit interessantesten offenen Automatennetzwerke findet sich in Singapur. Unter Federführung der Behörde Infocomm Media Development Authority (IMDA) wurde 2018 ein Netzwerk von sogenannten „Federated Lockers“ an Stationen des lokalen ÖPNV und anderen Standorten eröffnet⁴⁶. Das anbieterneutrale Netzwerk greift dabei auf bestehende Automaten verschiedener Dienstleister zurück, darunter die SingPost („POPStation“), blu („bluPort lockers“), SwipBox, DHL Express und Parcel Santa. Zudem nutzen weitere KEP-Dienstleister, wie bspw. UPS, FedEx und CJ Logistics, die Locker. Erklärtes Ziel der IMDA ist es, langfristig eine Zahl von 760 Installationen einzurichten, sodass die Einwohner des Inselstaates maximal 250 Meter bis zum

⁴² Vgl. Post & Parcel, „DODDLE FOCUSING ON RETAIL PARTNERS FOR CLICK & COLLECT NETWORK“, unter <https://postandparcel.info/79850/news/parcel/doddle-focusing-on-retailer-partners-for-click-collect-network>, abgerufen am 11.12.2019.

⁴³ Vgl. <https://www.doddle.com/locations>, abgerufen am 11.12.2019.

⁴⁴ Vgl. ParcelLock, <https://www.parcellock.de/paketstation>, abgerufen am 11.12.2019.

⁴⁵ Vgl. bpost, „Cubee, the largest Belgian parcel locker network open to all couriers“, unter https://corporate.bpost.be/media/press-releases/2017/04-10-2017?sc_lang=en, abgerufen am 11.12.2019.

⁴⁶ https://www.imda.gov.sg/-/media/Imda/Files/About/Media-Releases/2018/Factsheet_Federated-Lockers-Overview.pdf.

Abbildung 4: Integriertes Ökosystem für Personen- und Sendungsmobilität (eigene Darstellung)

nächstgelegenen Standort zurücklegen müssen. Derzeit befinden sich 70 Automaten in Betrieb⁴⁷.

Einen Schritt weiter bei der Nutzbarmachung der ÖPNV-Infrastruktur für die letzte Meile geht Seoul. Dort befördert die Metro Seoul Pakete per U-Bahn in einem separaten Frachtabteil an die dem Empfänger nächstgelegene Station. Vor Ort übernehmen Zusteller des koreanischen Marktführers CJ Logistics die Sendungen und liefern sie bis an die Haustür⁴⁸. Nach der Pilotierung 2017 folgte Ende 2019 der Roll-out.

Auch die Autoren dieses Beitrags sind in diesem Kontext bereits aktiv geworden. Für eine der größten europäischen Nahverkehrsgesellschaften wurde die Konzeptionierung zur Nutzung des Netzwerks im E-Commerce-Umfeld, insbesondere in der City Logistik, entwickelt. Unter den Schlagworten "Connect", "Move" und "Digitize" wurden dazu drei Handlungsfelder und diverse Modelle erarbeitet (Abbildung 4).

Unter anderem wurde im Handlungsfeld „Connect“ die Einrichtung von anbieterneutralen Paketautomaten und -shops an bzw. in besonders hoch frequentierten Bahnhöfen bzw. an Endstationen empfohlen. Ziel ist die Gewinnung und Bindung von Kunden, die Erschließung neuer Umsatzquellen sowie die Reduzierung von (motorisierten) Verkehren in der Stadt. Vor dem Hintergrund des abgeschlossenen Non Disclosure Agreements kann nur ergänzt werden, dass erste Schritte des Konzepts noch in diesem Jahr umgesetzt werden sollen.

Ein weiteres klassisches Upscaling Projekt ist "PakCity". Im Rahmen dieses von der MRU gemeinsam mit debecon

consulting entwickelten Konzepts werden unterschiedliche Serviceleistungen rund um Paketsendungen in (leerstehende) Flächen von Einkaufszentren integriert. Dabei reicht das Spektrum von einfachen Paketshop- und automatisierten 24/7-Services (Paketautomaten) über ausdifferenzierte Click & Collect-Lösungen und Concierge-Services bis zur Etablierung eines Mikrohub im Einkaufszentrum. Zudem bietet diese Lösung den vor Ort präsenten Einzelhändlern eine einfache Möglichkeit, ihren Kunden eine erweiterte Servicepalette, bspw. durch Same-Day-Lieferungen, anzubieten. Auch diesbezüglich soll in diesem Jahr eine erste Installation in einem europäischen Einkaufszentrum realisiert werden.

Wie eine solche Lösung konkret aussehen kann, zeigt das aktuelle Projekt "Green Logistics Bergedorf" (GloBe), das derzeit für die Stadt Hamburg umgesetzt wird. Als erster Schritt wurde 2018 ein anbieterneutraler Paketshop im Einkaufszentrum CCB im Hamburger Stadtteil Bergedorf eröffnet⁴⁹. Derzeit läuft die Konzeptionierung eines Mikrohub und daran angeschlossener weiterer Services.

Seit 1992 berät die MRU GmbH Mandanten bei Fragestellungen rund um die Segmente Kurier, Express, Paket und Post. Das Serviceangebot gliedert sich in die drei Bereiche Marktforschung, Studien sowie Operations. Als spezialisierte Branchenberatung wendet sich die MRU sowohl an die Anbieter- als auch die Nachfrageseite des Marktes.

⁴⁷ Antwort der IMDA per E-Mail vom 17.12.2019.

⁴⁸ Vgl. Yonhap, "Seoul Metro to begin parcel delivery service", unter <https://en.yna.co.kr/view/AEN20191204003800315>, abgerufen am 12.12.2019.

⁴⁹ Vgl. DVZ, "Erster Multi-Label-Paketshop eröffnet in Hamburg", unter <https://www.dvz.de/rubriken/land/kep/detail/news/erster-multi-label-paketshop-eroeffnet-in-hamburg.html>, abgerufen am 12.12.2019.