

Wachstumsorientierte Postpolitik Langfassung

Autoren:

Alex Dieke
Moritz Kortüm
Paul Needham
Sonja Thiele
Mark Winkelmann

WIK-Consult GmbH
Rhöndorfer Str. 68
53604 Bad Honnef

ITA Consulting GmbH
Christoph-Probst-Weg 3-4
20251 Hamburg

Bad Honnef, 28. Januar 2014

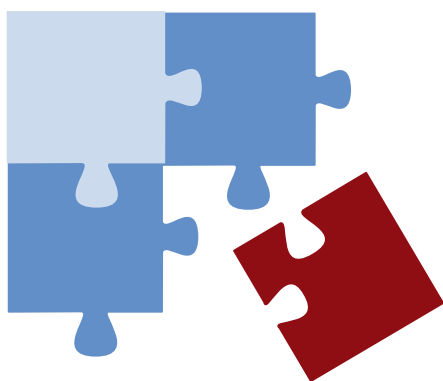
Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	1
1 Einleitung	1
2 Trends im Postmarkt	2
3 Wachstums- und Innovationspotenziale im Postmarkt	3
4 Handlungsoptionen zur Förderung von Wachstum und Innovation	6
Summary (English)	11
1 Introduction	11
2 Postal market trends	12
3 Potential for growth and innovation in the postal market	13
4 Possible measures to stimulate growth and innovation	16
Anhang A: Ausgangslage und Entwicklungsmöglichkeiten. Bericht zum Modul 1 vom 18. Januar 2013	
Anhang B: Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt. Bericht zum Modul 2 vom 4. Juli 2013	
Anhang C: Wachstum und Innovation im Postmarkt fördern. Bericht zum Modul 3 vom 20. Dezember 2013	

Kurzfassung

1 Einleitung

Deutschland verfügt über einen leistungsfähigen Postsektor. Innovationen bei Prozessen und Produkten haben dazu beigetragen, dass Verbrauchern, Unternehmen und der öffentlichen Hand innovative Zustelldienstleistungen zur Verfügung stehen. Der Postsektor besteht aus zwei unterschiedlichen Segmenten, den Briefdiensten einerseits und den KEP-Diensten (Kurier-Express-Paket) andererseits. Die vorliegende Studie analysiert, wie Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt gefördert werden können. Die Studie verfolgt die Ziele, wesentliche Treiber und Hindernisse für Wachstum und Innovation sowie Potenziale für weiteres Wachstum zu identifizieren. Darauf aufbauend entwickelt sie Handlungsempfehlungen für eine Förderung von Wachstum und Innovation im Postmarkt.



Die Studie besteht aus drei Modulen. Im ersten Modul mit dem Titel „Ausgangslage und Entwicklungsmöglichkeiten“ liegt der Fokus auf der Entwicklung der Brief- und KEP-Märkte, der Identifikation wichtiger Trends und der Analyse von Treibern und Hindernissen für Wachstum und Innovation. Das zweite Modul konzentriert sich auf die Wachstumspotenziale im Postmarkt und gibt einen ersten Ausblick auf mögliche Handlungsempfehlungen. Konkrete Optionen zur Förderung von Wachstum und

Innovation im Postmarkt entwickelt dann das dritte Modul.

Die Studie wurde zwischen Juli 2012 und Dezember 2013 von WIK-Consult und ITA Consulting im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) durchgeführt. Während der Laufzeit der Studie fanden insgesamt drei Branchen-Workshops statt. Teilnehmer der Branchen-Workshops waren Dienstleister aus der Brief- und KEP-Branche, Versender sowie Vertreter von Branchenverbänden. Die Workshops dienten der Diskussion vorläufiger Ergebnisse der einzelnen Module. Zusätzlich haben wir zahlreiche bilaterale Gespräche und Diskussion mit Verbänden und Versendern geführt sowie Literatur, statistische Daten, Zeitungsartikel, Branchenanalysen, Jahresberichte von Postdienstleistern und Regierungsbehörden ausgewertet.

Zur Studie wurde eine Kurz- sowie eine Langfassung erstellt. Die Kurzfassung besteht aus einer Zusammenfassung der drei Module in deutscher sowie englischer Sprache. In der Langfassung sind zusätzlich die Modulberichte als Anhänge enthalten.

2 Trends im Postmarkt

Die Hauptsegmente des Postmarktes haben sich in den letzten Jahren unterschiedlich entwickelt. Einer stagnierenden Nachfrage im Briefmarkt stehen starke Zuwächse im KEP-Markt dank des boomenden Internethandels gegenüber.

Der Briefmarkt gerät durch elektronische Kommunikation unter Druck

Mit etwa 162.000 Vollzeitbeschäftigten erwirtschaftete der Briefmarkt (inkl. Zeitungen und Zeitschriften) bei einem Sendungsvolumen von 18,4 Mrd. Stück einen Umsatz von €8,7 Mrd. im Jahr 2012.¹ Auch mehr als 10 Jahre nach der Liberalisierung ist die Deutsche Post mit einem Marktanteil von fast 90% weiterhin unangefochtener Marktführer. Wettbewerber der Deutschen Post sind fast ausschließlich im Geschäftskundenbereich tätig. Der klassische Briefmarkt gerät durch die Substitution physischer Briefe durch elektronische Kommunikation zunehmend unter Druck. Betroffen hiervon sind vor allem Rechnungen und andere Transaktionspost. Im europäischen Vergleich erscheint der deutsche Briefmarkt jedoch sehr stabil: Während die Sendungsmenge in anderen EU-Staaten erheblich gesunken ist, konnten Mengenrückgänge hierzulande nahezu vollständig vermieden werden. Zukünftig muss die Briefbranche jedoch, analog zu anderen europäischen Märkten, mit Rückgängen der Briefmenge rechnen.

Innovationen im Briefmarkt konzentrieren sich neben der Effizienzsteigerung der Prozesse zunehmend auf crossmediale Geschäftsmodelle. So umfasst das Angebot der Briefdienstleister heute integrierte Werbekampagnen, bestehend aus physischen und elektronischen Mailings, die durch fortschrittliches Adressmanagement möglich gemacht wurden. Eine wichtige Rolle wird auch die weitere Entwicklung der elektronischen Post spielen. Hier steht insbesondere das Thema Sicherheit einer breiten Akzeptanz elektronischer Briefe im Wege.

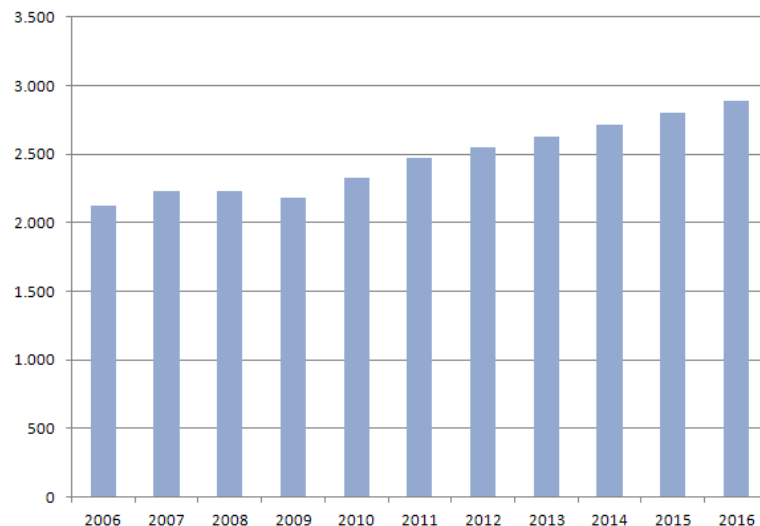
E-Commerce treibt starkes Wachstum im Paketmarkt

Im Gegensatz zum Briefmarkt konnte der Kurier-Express-Paketmarkt (KEP) insbesondere in Folge des anhaltenden E-Commerce-Booms eine weit dynamischere Entwicklung vollziehen. Mit einem Branchenumsatz von €15,5 Mrd. bei einem Sendungsvolumen von 2,6 Mrd. im Jahr 2012 ist er inzwischen deutlich größer als der Briefmarkt. Nationale Sendungen machen dabei 72% des Gesamtmarktes aus. Laut dem Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste ist der KEP-Markt seit 2000 um

¹ Die Bundesnetzagentur weist in ihrem Tätigkeitsbericht Post 2012/2013 für den lizenzierten Briefbereich ein Gesamtvolumen von 16,7 Mrd. Sendungen und Umsätze in Höhe von 8,7 Mrd. € aus. Hinzu kommen von Postunternehmen zugestellte Zeitungen und Zeitschriften, die 2012 etwa 1,7 Mrd. Stück ausmachen, vgl. Deutsche Post (2013), Geschäftsbericht 2012, S. 53.

insgesamt 55% gewachsen, wesentlich stärker als die Gesamtwirtschaft. Zuletzt war das Paketgeschäft dabei der Wachstumsmotor, insbesondere Versandhandelspakete an Verbraucher (B2C)

Abbildung Erwartete KEP-Sendungsvolumina (Mio.) 2006 bis 2016



Quelle: BIEK KEP-Studie

In der Paketbranche gab es 2012 ca. 190.000 Jobs - ein Anstieg von 19,3% in den letzten zehn Jahren.² Weitere 100.000 Jobs hängen bei Vorleistern direkt von der Paketbranche ab. Der Markt wuchs in den letzten Jahren deutlich stärker als die nationale Wirtschaftsleistung und dieses deutliche Wachstum wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach auch in der Zukunft fortsetzen. Haupttreiber bleibt der E-Commerce-Bereich, aber auch grenzüberschreitende Sendungen werden aufgrund fortschreitender Globalisierung und der weiteren Abnahme ineuropäischer Handelshindernisse zu nachhaltigem Wachstum beitragen.

3 Wachstums- und Innovationspotenziale im Postmarkt

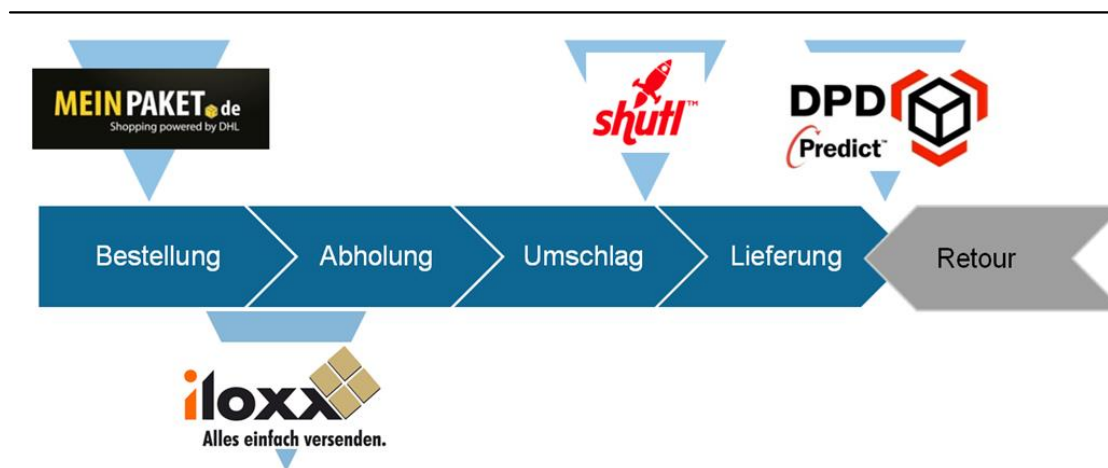
Wachstumspotenziale bestehen sowohl im Brief- als auch im KEP-Markt. Für den KEP-Markt stellt sich angesichts der aktuell guten Wachstumsraten die Frage, wie sich diese stabilisieren oder sogar noch steigern lassen. Zwar sind im Briefmarkt ähnliche Zuwächse nicht zu erwarten, jedoch gibt es durchaus einzelne Wachstumsbereiche, die zur Stabilisierung der Gesamtbriefmenge beitragen können.

² Vgl. KEP-Studie im Auftrag des BIEK, KE-Consult (2013), Motor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung. Die Kurier-, Express- und Paketbranche in Deutschland, KEP-Studie 2013.

Großes Innovationspotenzial der Paketbranche

Im Bereich der Zustellung an Privatkunden (B2C) ist eine breite Innovationsoffensive am Markt zu beobachten. Die großen Dienstleister bieten eine Vielzahl kundenfreundlicher Services an. Dazu gehören alternative Zustellorte wie Paketshops oder Packstationen. Zudem bieten immer mehr Paketzusteller proaktive Benachrichtigungen an, über die die Empfänger über den Status ihrer Lieferung auf dem Laufenden gehalten werden oder Zeitpunkt und Ort der Zustellung ändern können.

Abbildung Innovationen bei Paketdienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: Eigene Abbildung

Auch immer kürzere, dem Empfänger angekündigte Zeitfenster für die Lieferung, Abendzustellung oder Zustellung noch am selben Tag gehören zu jüngsten Innovationen im Bereich der B2C-Zustellung, die einerseits die Kosten der letzten Meile verringern und andererseits die Bequemlichkeit und Zuverlässigkeit beim Paketempfang steigern sollen. Mobile Apps sowie E-Fulfillment-Lösungen für Webshops ermöglichen es den Paketdienstleistern, den E-Commerce-Boom noch stärker für sich zu nutzen und auf aktuelle Trends im Konsumverhalten einzugehen.

Die Abbildung illustriert Beispiele solcher Innovationen:

- DHL bietet mit „meinpaket.de“ ein eigenes Online-Shopping-Portal für kleine und mittelgroße Händler an.
- Die unabhängige Plattform „iloxx.de“ bündelt die Angebote verschiedener Paketdienstleister und bietet eine einheitliche Buchung und Abwicklung.

- In Großbritannien verknüpft „Shutl“ Einzelhandel und lokale Kurierdienste zu einem B2C-Netzwerk, so dass die Zustellung von Online-Bestellungen (in größeren Städten) innerhalb von 90 Minuten erfolgen kann.
- Das Produkt „DPD Predict“ (in Deutschland: „FlexZustellung“) ist ein Service für Händler, der die interaktive Benachrichtigung des Empfängers ermöglicht: am gewünschten Zustelltag wird dem Empfänger per E-Mail oder SMS ein konkretes Zeitfenster für die Auslieferung genannt.

Wachstum durch mehr Wertschätzung für Paketdienstleistung

Die teils schwierigen Arbeitsbedingungen der Paketzusteller erfuhren in den letzten Jahren ein gesteigertes mediales Interesse. Im Zusammenhang damit steht auch die relativ geringe Wertschätzung, die der Branche und ihrer Dienstleistung entgegengebracht wird. Sie wird auch als mitverantwortlich für die niedrigen Durchschnittspreise angesehen. Niedrige Preise müssen durch Einsparungen im Tagesgeschäft kompensiert werden – mit der Konsequenz, dass vor allem Subunternehmer in der Zustellung unter Preisdruck leiden. Eine Steigerung der allgemeinen Wertschätzung der logistischen Leistung der Paketdienste und damit verbunden eine Verbesserung des Branchenimages scheint erforderlich, um Einbrüche im boomenden E-Commerce-Geschäft zu vermeiden.

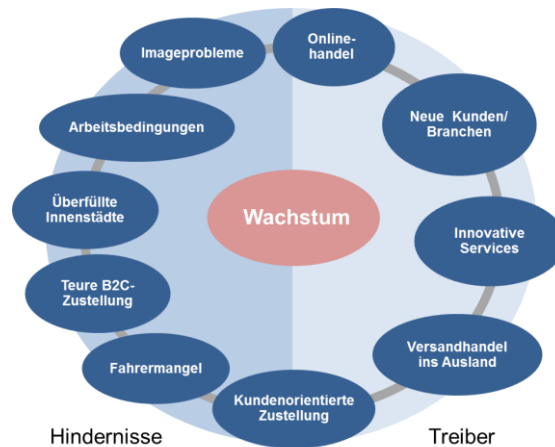
Innovationen in der Citylogistik

Die Aufstockung der Einzelhandelsbestände und die Nachbestellung von Waren „just in time“ wird zunehmend eine Herausforderung für die städtische Infrastruktur. Um eine Überlastung zu vermeiden, sind innovative Logistikkonzepte gefragt.

Innovative Briefdienstleistungen

Auch der Briefmarkt profitiert von der guten Entwicklung im Internethandel, indem leichte und kleine Waren mit einem eher geringen Warenwert auch als schwere Briefe oder Warensendungen verschickt werden. Für Versender bietet diese Versandart deutliche Kostenvorteile. Weiterhin gibt es Wachstums- und Innovationspotenziale im Bereich Direktmarketing, wo Entwicklungen in der Digitaldrucktechnologie zusammen mit Analysetools des Customer Relationship Marketing individualisierte Mailings ermöglichen. Der Druck und Versand von adressierter Direktwerbung mit Crossmedia-Elementen, die physische Sendungen und neue (Online)Medien verbindet, stellt eine weitere Möglichkeit für Postdienstleister dar, Wachstumspotenziale auszuschöpfen.

Abbildung Wachstumstreiber und -hindernisse im Postmarkt



Quelle: Eigene Abbildung

Innovationen für nachhaltige Zustellung

Im Bereich der Zustellung und der Prozesse bieten sich Potenziale für die Entwicklung bzw. breitere Anwendung von Technologien zur Reduktion des Ressourceneinsatzes und des CO₂-Ausstoßes. Der Einsatz von Fahrzeugen mit Elektroantrieb in der Zustellung kann dazu beitragen, Stromnetze zu Off-Peak-Zeiten besser auszulasten und somit für einen effizienteren Energieeinsatz sorgen.

4 Handlungsoptionen zur Förderung von Wachstum und Innovation

Es versteht sich von selbst, dass zunächst die Dienstleister der Brief- und KEP-Branche sich den wandelnden Bedürfnissen ihrer Kunden anpassen müssen. Gleichzeitig ist aber auch die Politik gefragt, für angemessene Rahmenbedingungen zu sorgen, um Wachstum und Innovation zu ermöglichen oder sogar zu fördern.

Die Studie stellt ein breites Spektrum von möglichen Maßnahmen aus unterschiedlichen Bereichen vor, die alle geeignet sind, Wachstum und/oder Innovation im Postmarkt zu fördern und einzeln oder in Kombination umgesetzt werden können. Diese Handlungsoptionen berühren sehr unterschiedliche Politikfelder, darunter:

- Arbeitsmarktpolitik,
- IKT-Politik
- kommunale und regionale Stadt- und Verkehrsplanung,
- Postpolitik,

- Umweltpolitik,
- Verbraucherschutzpolitik und
- Wettbewerbspolitik.

IKT-und Postpolitik: Rahmenbedingungen für E-Commerce-Wachstum verbessern

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern gibt es in Deutschland noch größere Wachstumspotenziale bei den Onlineeinkäufen von Privatkunden. Hier sollte angestrebt werden, die Nutzung des Internets unter den so genannten „Nonlinern“ zu fördern, deren Anteil an der Bevölkerung mit ca. 15% relativ hoch ist. Die Förderung der Internetnutzung als Schlüsselqualifikation einer wissensbasierten Volkswirtschaft ist erklärtes Ziel der IKT-Politik von Bund und Ländern.

Schließlich sollten im Sinne der Förderung des europäischen Binnenmarkts die Verbraucherrechte europaweit harmonisiert werden, um den Versand von deutschen Onlineshops ins Ausland zu vereinfachen: Die Europäische Kommission schlägt im Rahmen ihrer Roadmap zur Vollendung des Binnenmarktes für die Paketzustellung (Dezember 2013) konkrete Maßnahmen zur Optimierung der grenzüberschreitenden Paketdienste vor. Dieser Fahrplan zielt darauf ab, erkannten Handlungsbedarf im Binnenmarkt auf europäischer Ebene wie auch in nationalen dialogorientierten Verfahren zu realisieren. Beteiligt werden sollen die nationalen Regulierungsbehörden, die Versender, die Paketdienstunternehmen sowie Verbraucherorganisationen. Hierdurch wird der grenzüberschreitende Online-Handel gefördert. Im Hinblick auf die damit verbundenen Wachstumschancen – auch für den deutschen Postdienstmarkt – erscheint eine nachdrückliche politische Unterstützung dieser Ziele wünschenswert.

Kooperation in der Postbranche fördern: Verbraucherorientierte Zustellung

Aus Sicht der Verbraucher kann die Vielfalt der möglichen alternativen Zustellorte unterschiedlicher Dienstleister verwirrend sein, aus wirtschaftlicher Sicht sogar ineffizient.

Eine mögliche Maßnahme bestünde darin, die Kooperation von Dienstleistern beim Aufbau und Betrieb einer neutralen Zustell-Infrastruktur zu fördern. Neutrale Zustellpunkte könnten beispielsweise Filialen oder automatisierte Stationen sein, an die mehrere Dienstleister zustellen können, statt wie bisher eine Exklusivnutzung durch einen einzigen Anbieter vorzusehen. Solche Fördermaßnahmen sind insbesondere im Bereich der Kommunalpolitik vorstellbar.

Kommunale Verkehrspolitik: Versorgung von Innenstädten sichern

Um bei wachsenden KEP-Verkehren die Verkehrs-, Schadstoff- und Lärmbelastungen der Innenstädte auf verträglichem Niveau zu halten, sind intelligente Citylogistik-Konzepte erforderlich. Diese müssen jedoch jeweils stadtindividuell die lokalen Gegebenheiten berücksichtigen. Eine Option besteht daher in der Förderung kooperativer Pilotprojekte zu gemeinsamer Zustellung durch (bzw. für) mehrere Paketdienste oder die gebündelte Abholung durch die Empfänger von einem gemeinsamen Empfangs-Depot außerhalb der Innenstadt. Weitere mögliche Maßnahmen zur Entlastung der Innenstadtverkehre bestehen darin, Zustellern besondere Flächen zum Halten in Innenstädten einzuräumen, oder den Lieferverkehr mit schweren oder emissionsstarken Fahrzeugen zu beschränken.

Verbraucherschutz und Transparenz über KEP-Dienste: Bewusstsein für den Wert der Logistik schaffen

Tendenziell ist die Erwartungshaltung von Kunden im Onlinehandel in den letzten Jahren gestiegen: sie erwarten eine möglichst schnelle Zustellung, haben aber nur eine geringe Bereitschaft, dafür einen höheren Preis zu zahlen. Die häufige Vermarktung von „kostenloser Lieferung“ führt bei Endkunden dazu, die Leistung der Lieferfirmen weniger zu schätzen.

Mehr Transparenz beim Onlineeinkauf könnte dazu beitragen, ein Verbraucherbewusstsein über den Wert der logistischen Leistung zu schaffen. Eine Option ist die Verpflichtung von Onlineshops, den Kaufpreis als ‚Endpreis‘ (ausdrücklich inklusive Lieferkosten für eine Standard-Zustellung) zu kennzeichnen. Damit sind die Preise verschiedener Onlinehändler besser vergleichbar, es werden keine falschen Erwartungen an das Serviceniveau, etwa durch hohe ausgewiesene Zustellkosten, geweckt und es wird verhindert, dass Produktkosten in den Zustellkosten versteckt werden können.

Weiterhin ist ein Monitoring der Versorgung mit Postdiensten denkbar, um Verbraucher über die Vielfalt der angebotenen Postdienste und ihre Qualität zu informieren.

Arbeitsmarktpolitik: Arbeitsbedingungen in der Zustellung verbessern

Arbeitsbedingungen für die Zusteller in der Postbranche sind in weiten Teilen unattraktiv. Mögliche Maßnahmen, um diesen Missständen entgegenzuwirken, umfassen erstens die Förderung von Gütesiegeln für Zustellunternehmen. Zudem ist eine staatliche Förderung der Ausbildung zum LKW-Fahrer denkbar, beispielsweise durch die Prämie-

rung vorbildlicher Ausbildungsbetriebe, durch Bildungsgutscheine oder öffentlich geförderte Umschulungsmaßnahmen.

Umweltpolitik: Nachhaltigkeit fördern

Nachhaltigkeit in der Zustellung ist wichtig für die Erreichung der deutschen Klimaschutzziele sowie für Kunden ein Argument für die Bevorzugung eines bestimmten Beförderungskanals für Waren und Nachrichten. Politik kann nachhaltigere Postdienste fördern, indem sie Infrastruktur für alternative Antriebe, ökologisch optimierte Umschlagszentren oder nachhaltige Zustellkonzepte unterstützt.

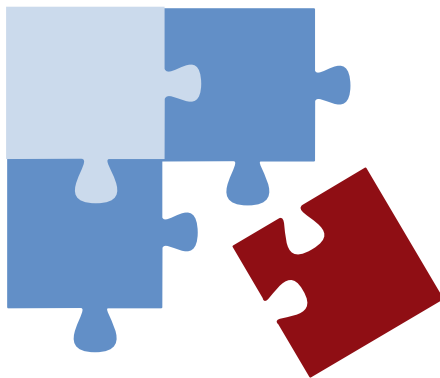
Post- und Wettbewerbspolitik: Positive Wettbewerbsentwicklung absichern

Bisher hat sich der Wettbewerb auf den Brief- und KEP-Märkten positiv auf Preise, Mengen und Innovationen ausgewirkt. Um diese Erfolgsgeschichte auch zukünftig fortzuschreiben und die Leistungsfähigkeit der gesamten Branche deutlich zu steigern, sollten die Rahmenbedingungen für die Postmärkte überprüft und zeitgemäß angepasst werden.

Summary (English)

1 Introduction

Germany has a strong postal industry. Thanks to innovations in both processes and products, consumers, companies and official bodies benefit from innovative delivery services. The postal industry consists of two different segments – mail services on the one hand and CEP services (Courier, Express, Parcel) on the other hand. The study at hand analyses how growth and innovation in the mail and CEP market can be stimulated. The objectives of the study are to identify key drivers and obstacles for growth and innovation, as well as potential for further growth. Based on this analysis, the study proposes possible measures to stimulate growth and innovation in the postal market.



The study consists of three modules. The first module, titled “Current status and development potential” (“Ausgangslage und Entwicklungsmöglichkeiten”), focuses on the development of the mail and CEP markets and the identification of significant trends, as well as on the analysis of drivers and obstacles for growth and innovation. The second module concentrates on the growth potential in the postal market and provides an initial outlook on possible areas of action. The third module then develops concrete options to stimulate growth and innovation in the postal market.

The study, commissioned by the Federal Ministry for Economics and Energy (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie), was conducted between July 2012 and December 2013 by WIK-Consult and ITA Consulting. Over the course of the study, a total of three industry workshops were held. The participants of these workshops included service providers from the mail and CEP industry, senders as well as representatives of industry associations. The workshops served as a platform to discuss the provisional results of the individual modules. Additionally, numerous bilateral talks and discussions were held with associations and senders, and relevant literature, statistical data, news articles, industry analyses and annual reports of postal service providers and regulatory bodies were analysed.

The results of the study are provided in a short and in a long version. The short version consists of a summary of the three modules in German as well as in English. The long version also includes the individual module reports as appendices.

2 Postal market trends

The main segments of the German postal market have developed in different directions in recent years. While demand is stagnating in the mail market, the CEP market is growing strongly as a result of the booming e-commerce.

The mail market is threatened by electronic communication

In 2012, the mail market (including newspapers and magazines), with some 162,000 full-time employees, had a total volume of 18.4 billion items and total revenues of €8.7 billion.³ More than 10 years after the liberalisation of the postal market, Deutsche Post is still the uncontested market leader with a market share of nearly 90%. The competitors of Deutsche Post are almost exclusively providing services for business customers. The classic mail market is increasingly threatened by the substitution of physical letters by electronic communication. This affects especially invoices and other transaction-related mail. But when compared to other European markets, the German mail market looks very stable. While letter volumes have declined considerably in other EU countries, volume declines were avoided almost completely in Germany. But for the future, the mail industry must, like other European markets, expect declining letter volumes.

Innovations in the mail market focus on making processes more efficient and, increasingly, on cross-media business models. Therefore, the service portfolios of postal operators include integrated marketing campaigns, consisting of physical and electronic mailings which have been rendered possible through modern address management. The development of electronic mail will also play a key role. Here, security concerns stand in the way of a broad public acceptance.

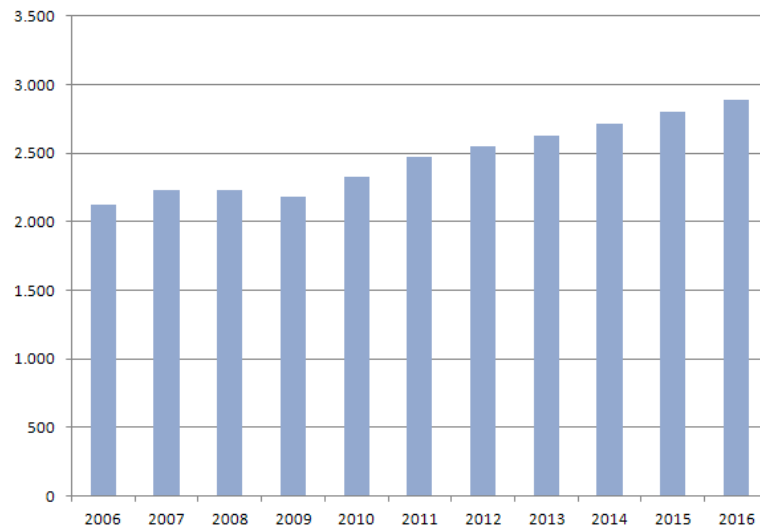
E-commerce drives strong CEP market growth

In contrast to the mail market, the CEP (Courier, Express, Parcel) market has developed much more dynamically as a result of the ongoing e-commerce boom. With industry revenues of €15.5 billion and a shipment volume of 2.6 billion in 2012, the CEP market is now significantly larger than the mail market. Domestic shipments make up 72% of the total market. According to the German International Express and Courier Association (Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste, BIEK), the CEP market has grown by 55% since 2010, which is a considerably stronger growth

³ In its 2012/2013 report, the Federal Network Agency (Bundesnetzagentur) reports a total volume of 16.7 billion items and revenues of €8.7 billion. Additionally, postal operators have delivered some 1.7 billion newspapers and magazines in 2012, see Deutsche Post (2013), Annual Report 2012, p. 53.

than that of the total German economy. Recently, the parcel business has acted as the growth driver, especially B2C parcels from distance retailers to consumers.

Graphic Expected CEP shipment volumes (million) 2006 to 2016



Source: BIEK CEP market study

In 2012, the parcel industry employed a total of about 190,000 people – an increase of 19.3% during the last ten years.⁴ An additional 100,000 jobs at suppliers depend directly on the parcel industry. In recent years, the market grew significantly stronger than the national economy and this considerable growth will most probably continue in the future. The main driver will still be the e-commerce segment but international shipments will also contribute to sustainable growth as a result of globalisation and decreasing trade barriers within Europe.

3 Potential for growth and innovation in the postal market

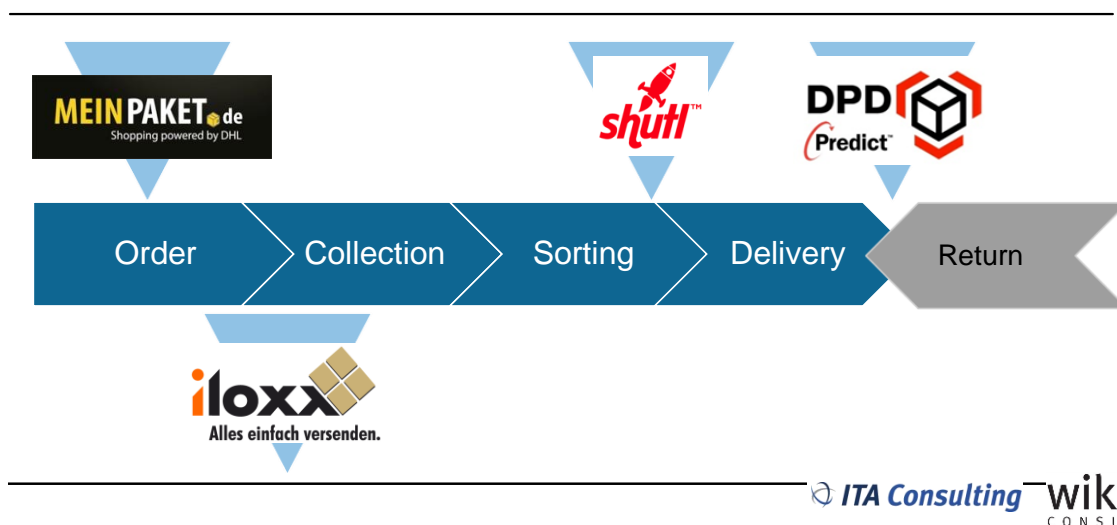
There is growth potential in both the mail and the CEP market. Given the currently high growth rates of the CEP market, the question is how these can be stabilised or even increased. Similar growth rates cannot be expected for the mail market but there are individual growth segments which can contribute to stabilising total mail volumes.

⁴ See CEP study commissioned by BIEK from KE-Consult (2013), "Motor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung: Die Kurier, Express und Paketbranche in Deutschland, KEP-Studie 2013."

Major potential for innovation in the parcel industry

In the field of delivery to private customers (B2C), parcel operators have launched innovative service portfolios. The large competitors offer a variety of customer-friendly services. These include alternative delivery locations such as parcel shops or parcel terminals. Also, an increasing number of parcel operators offer proactive notifications which inform recipients on the current status of their delivery and which allow the recipients to change both time and destination of the delivery.

Graphic Innovations in parcel services along the value chain



Source: Own graphic

Other innovations in the field of B2C deliveries include shorter time windows for deliveries, with advance information for recipients, as well as evening deliveries or same-day deliveries. These innovations are designed to reduce the costs of the final mile and, on the other hand, increase the comfort and reliability of receiving parcels. Mobile apps and e-fulfilment solutions for online shops allow the parcel service providers to benefit even more from the e-commerce boom and to follow current trends in customer behaviour.

The graphic illustrates examples of such innovations:

- With “meinpaket.de”, DHL offers its own online shopping portal for small and medium-sized retailers.
- The independent platform “iloxx.de” consolidates the services of different parcel operators and offers uniform booking and processing.

- In the UK, “Shutl” connects retailers and local courier services in a B2C network so that online orders can be delivered within 90 minutes (in larger cities).
- The “DPD Predict” service (called “FlexZustellung” in German) is a service for retailers which comprises interactive notifications for recipients: recipients are sent an e-mail or an SMS with a specific delivery time window on the desired day of delivery.

Growth through higher regard for parcel services

The partly difficult working conditions of the parcel companies’ delivery personnel have been increasingly in the focus of the media during recent years. The relatively low regard for the industry and its services can be seen as a result of this problem and it is also one reason for the low average prices for parcel services. Low prices need to be compensated through cost savings in daily operations which means that especially subcontractors who work as delivery drivers suffer from price pressure. Raising the overall regard for the logistical performance of the parcel service providers and, consequently, improving the overall industry image seems to be necessary to avoid declines in the booming e-commerce business.

Innovations in city logistics

Re-stocking for retailers and re-ordering of goods just in time is increasingly challenging for the infrastructure of cities. Innovative logistics concepts are necessary to avoid an overload.

Innovative mail services

The mail market is also benefitting from the positive development of online trade since lighter and smaller goods with a comparatively low value are sent as heavy letters or light goods. For shippers, this method of transport results in significant cost savings. Furthermore, there is potential for growth and innovation in the field of direct marketing, where developments in digital printing technology and analysis tools within Customer Relationship Marketing make individualised mailings possible. Printing and sending addressed direct marketing mail with cross-media elements that combine physical mailings with new (online) media is another opportunity for postal operators to maximise their growth opportunities.

Graphic Growth drivers and obstacles for the postal market



Source: Own graphic

Innovations for sustainable deliveries

In the field of delivery and related processes there is potential for developing and making more use of technologies to reduce resource consumption and CO2 output. Using electric vehicles for deliveries can contribute to a better utilisation of electricity networks during off-peak times and thus result in a more efficient use of energy.

4 Possible measures to stimulate growth and innovation

It is clear that it is first and foremost the service providers in the mail and CEP industry who are mainly responsible for adapting to the changing demand of their customers. At the same time, politicians should provide adequate conditions to make possible or even stimulate growth and innovation.

This study presents a broad selection of possible measures in different fields which can all stimulate growth and/or innovation in the postal market and which can be realised individually or in combination. These possible measures are related to very different political areas, including:

- Labour market policy
- ICT policy
- Municipal and regional city and transport planning
- Postal policy

- Environmental policy
- Consumer protection policy
- Competition policy

ICT and postal policy: improve conditions for e-commerce growth

In Germany, there is still larger potential for growth in online shopping by private customers than in other European countries. One goal should be to support the use of the internet among the so-called “nonliners”, who make up a relatively high proportion of the total population, at about 15%. Supporting the use of the internet as a key qualification for a knowledge-based economy is an official goal of the ICT policy of the federal government and federal states.

Finally, consumer rights should be harmonised within the EU to stimulate the intra-European market and simplify sending goods to other European countries for German online retailers. The European Commission suggests concrete measures to optimise international parcel services within its roadmap to complete the intra-European market for parcel delivery (December 2013). This roadmap aims to achieve necessary measures for the intra-European market on a European level as well as through discussions at a national level. It aims to involve national regulatory bodies, shippers, parcel companies and consumer associations. This stimulates international online trade. Regarding the related growth opportunities – also for the German postal market -, consistent political support for these goals appears desirable.

Support cooperation within the postal industry: consumer-oriented delivery

From the consumers’ perspective, the multitude of alternative delivery locations of the different service providers can be confusing and it can also be inefficient from an economical point of view.

One possible measure would be to support partnerships among parcel companies in the fields of setting up and operating a neutral delivery infrastructure. Possible neutral delivery locations would be local retailers or automatic terminals to which several delivery companies can deliver parcels as opposed to exclusive delivery locations for one parcel company alone. Such supportive measures seem especially viable at a local political level.

Municipal transport policy: ensuring city centre deliveries

In view of growing CEP-related traffic, intelligent city logistics concepts are necessary in order to keep traffic, emissions and noise at acceptable levels. These concepts, though, need to take into account local conditions at the level of individual cities. One option is therefore to support co-operative pilot projects for combined deliveries by (or for) several different parcel companies or consolidated pick-ups by recipients from a common recipient depot located outside the city centre. Further possible measures to reduce inner-city traffic are to provide delivery drivers with special parking spaces in city centres or to limit deliveries by heavy or high-emission vehicles.

Consumer protection and transparency regarding CEP service providers: raise awareness for the value of logistics

Overall, the expectations of online shoppers have risen in recent years. They expect their purchases to be delivered as fast as possible and are only willing to a limited extent to pay a higher price for such improved services. The frequent advertising of “free deliveries” results in a low regard for the parcel companies’ services in the eye of the consumer.

More transparency in online shopping could contribute to raising consumers’ awareness of the value of logistical services. One option would be to make it mandatory for online shops to list their prices as “total prices” (explicitly including the costs of a standard delivery service). This would result in prices which are more comparable between different online retailers. It would also avoid raising any false expectations regarding the service level and reduce possibilities for online shops to hide actual product costs within listed delivery costs.

Furthermore, consumers could be informed about the diversity and quality of available postal services through ongoing monitoring of the provision of postal services.

Labour market policy: improve working conditions for delivery personnel

Working conditions for delivery personnel in the postal industry are often unattractive in many areas. Possible measures to counter this situation include, firstly, support for “quality labels” for delivery firms. In addition, state support for truck driver training is an option, for example through awards for high-quality in-company training, training vouchers or publicly financed re-training measures.

Environmental policy: promoting sustainability

Sustainable delivery is important to help achieve German climate protection goals as well as an argument for customers to prefer a particular distribution channel for goods and information. Sustainable postal service providers can be politically promoted through support for infrastructure for alternative vehicles, ecologically optimised sorting centres or sustainable delivery concepts.

Postal and competition policy: ensuring positive competitive development

Competition in the mail and CEP market has impacted positively on prices, volumes and innovation so far. The legal operating conditions for the postal markets should be reviewed and updated appropriately in order to maintain this success story in future and further improve the performance of the entire industry.

Anhang A:

Ausgangslage und Entwicklungsmöglichkeiten.

Bericht zum Modul 1 vom 18. Januar 2013

Wachstumsorientierte Postpolitik

Modul 1: Ausgangslage und Ent- wicklungsmöglichkeiten

Autoren:
Philipp Anhalt
Alex Dieke
Moritz Kortüm
Sonja Thiele
Boris Winkelmann

WIK-Consult GmbH
Rhöndorfer Str. 68
53604 Bad Honnef

ITA Consulting GmbH
Christoph-Probst-Weg 3-4
20251 Hamburg

Bad Honnef, 18. Januar 2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	A-II
1 Einleitung	A-1
2 Der Briefmarkt	A-2
2.1 Ausgangslage	A-2
2.1.1 Nachfrage	A-2
2.1.2 Wettbewerb	A-4
2.1.3 Beschäftigung	A-7
2.1.4 Technologische Entwicklung	A-8
2.2 Der Briefmarkt der Zukunft	A-10
2.2.1 Wachstumserwartungen	A-10
2.2.2 Kritische Faktoren für Wachstum im Briefmarkt	A-12
3 Der Paketmarkt	A-14
3.1 Ausgangslage	A-14
3.1.1 Nachfrage	A-14
3.1.2 Wettbewerb	A-17
3.1.3 Beschäftigung	A-19
3.1.4 Technologische Entwicklung	A-20
3.2 Der Paketmarkt der Zukunft	A-24
3.2.1 Kritische Faktoren für Wachstum im Paketmarkt	A-24
4 Innovations- und Wachstumspotenziale	A-26
4.1 Beispiele für erfolgreiche Innovationen im Briefmarkt	A-26
4.2 Beispiele für erfolgreiche Innovationen im Paketmarkt	A-27
4.3 Vorschläge zur Förderung von Innovation und Wachstum im Postmarkt	A-29
4.3.1 Wachstumsimpulse durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen	A-29
4.3.2 Förderung innovativer Zustelllösungen	A-30
4.3.3 Wachstumspotenziale im internationalen Postverkehr	A-31
5 Zusammenfassung	A-33

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Mengen- und Umsatzentwicklung im deutschen Briefmarkt	A-2
Abbildung 2	Versenderstruktur 2010	A-3
Abbildung 3	Marktanteile von Deutscher Post und Wettbewerbern seit 2000	A-5
Abbildung 4	Beschäftigung bei Briefdienstleistern	A-7
Abbildung 5	Zusatzangebote zur klassischen Briefdienstleistung	A-10
Abbildung 6	Vergangene und zukünftige Briefmengenentwicklung pro Jahr im internationalen Vergleich	A-11
Abbildung 7	KEP-Markt national / international nach B2B und B2C	A-14
Abbildung 8	Entwicklung B2B / B2C national / international (Umsatz)	A-15
Abbildung 9	Erwartete KEP-Sendungsvolumina (Mio.) 2006 bis 2016	A-16
Abbildung 10	Paket Marktanteile Deutschland	A-18
Abbildung 11	Aktuelle Zustellorte von B2C-Sendungen	A-23
Abbildung 12	Innovationsbeispiele entlang der Prozesskette	A-27
Abbildung 13	Innovationen bei Paketdienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette	A-27

1 Einleitung

Im Postsektor ist eine unterschiedliche Entwicklung der Brief- und Paketmärkte zu beobachten: nach einer langen Phase moderaten Wachstums sinken die Briefmengen in den letzten Jahren, ein Ende des Trends ist nicht in Sicht. Die Paketbranche dagegen kann sich über konstant hohe Wachstumsraten freuen, die insbesondere dem wachsenden Internethandel zu verdanken sind.

Beide Entwicklungen bergen unterschiedliche Herausforderungen. Im Briefmarkt müssen die Dienstleister auf die Substitution physischer Briefe reagieren. Hier sind innovative Konzepte zum Strukturwandel und zur Erschließung von neuen Marktpotenzialen gefragt. Im Paketmarkt steht die Schaffung von Rahmenbedingungen im Vordergrund, um die erfolgreiche Rolle der Paketdienstleister beim Trend zu E-Commerce fortzusetzen und auch zukünftig Wachstum zu ermöglichen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie hat WIK-Consult und ITA Consulting mit einer Studie über „Wachstumsorientierte Postpolitik“ beauftragt. Die Studie verfolgt das Ziel, vorhandene Wachstumspotenziale im Postmarkt sowie Hemmnisse für weiteres Wachstum zu identifizieren. Sie soll Empfehlungen entwickeln, wie Wachstum und Innovation gefördert werden können. Dabei sollen neben postpolitischen Rahmenbedingungen auch die Möglichkeiten aktiver Wirtschaftsförderung in Betracht gezogen werden. Die Studie ist in drei Module gegliedert; mit diesem Bericht werden die Ergebnisse des ersten Moduls mit dem Titel „Ausgangslage und Entwicklungsmöglichkeiten“ vorgelegt.

Dieser erste Bericht liefert eine Bestandsaufnahme des Briefmarkts (Kapitel 2) und des Paketmarkts (Kapitel 3), um die Basis für eine fundierte Analyse in den beiden folgenden Teilen der Studie zu bilden. Kapitel 4 des Berichts beschreibt erfolgreiche Beispiele innovativer Dienstleistungen im Brief- und Paketmarkt, und identifiziert mögliche Handlungsfelder für Innovations- und Wachstumsförderung im Postsektor. In den folgenden Teilen der Studie sollen diese weiter eingegrenzt und Handlungsoptionen für die Politik entwickelt werden. Kapitel 5 des vorliegenden Berichts enthält eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

Methodisch basiert die Studie zum einen auf der Auswertung von öffentlich verfügbaren Informationen über den Postsektor, wie Jahresberichten von Unternehmen und Regierungsbehörden, Branchenanalysen, Presseartikeln und Konferenzbeiträgen. Darüber hinaus haben WIK-Consult und ITA Consulting Erwartungen der Marktteilnehmer und Anregungen aus der Branche bei einem Workshop im Oktober 2012 diskutiert. Wir danken allen Teilnehmern dieses Workshops für ihren Beitrag.

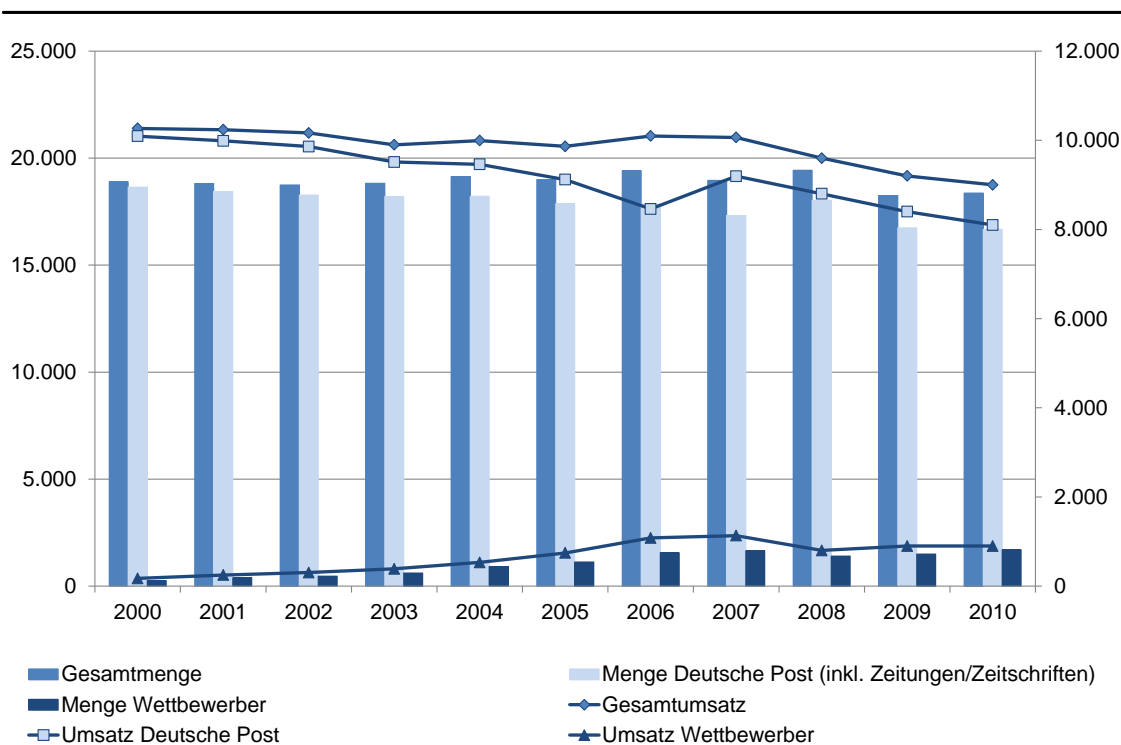
2 Der Briefmarkt

2.1 Ausgangslage

2.1.1 Nachfrage

Größe des Briefmarkts 2010: 9 Mrd. €, 18,3 Mrd. Sendungen

Abbildung 1 Mengen- und Umsatzentwicklung im deutschen Briefmarkt

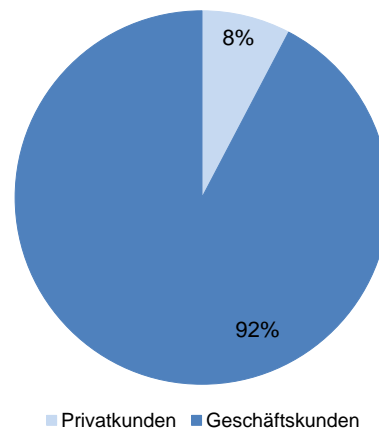


Quelle: Bundesnetzagentur, Marktbeobachtungsdaten

Die Briefmenge entwickelte sich in Deutschland im Vergleich zu einigen anderen europäischen Briefmärkten bis 2007 erfreulich stabil. Im Zuge der schwachen wirtschaftlichen Entwicklung in den Jahren 2008 und 2009 ging jedoch auch hier die Briefnachfrage zurück. 2010 beförderten Briefdienstleister 16,4 Milliarden Briefe und zusätzlich 1,9 Mrd. Zeitungen und Zeitschriften. Aktuellere Angaben für den Gesamtmarkt sind derzeit (Stand: Ende 2012) nicht verfügbar, da die letzte veröffentlichte Marktbeobachtung der Bundesnetzagentur nur bis zum Jahr 2010 reicht.

92% der Sendungen werden von Geschäftskunden verschickt

Abbildung 2 Versenderstruktur 2010



Quelle: Deutsche Post AG (2011), Geschäftsbericht 2010, S. 54, Bonn und Bundesnetzagentur (2011), Tätigkeitsbericht 2010/2011 Post, S. 31.

Die weit überwiegende Mehrheit der Sendungsmenge im deutschen Briefmarkt stammt von Geschäftskunden, 2010 waren es 92%.¹ Die Gesamtsendungsmenge bestand 2010 etwa zur Hälfte aus individuellen Sendungen (z. B. Rechnungen, Kontoauszüge, Tagespost von Unternehmen oder behördliche Bescheide). Ein weiteres Drittel besteht aus adressierter Direktwerbung oder anderen inhaltsgleichen Sendungen, etwa 11% sind postalisch zugestellte Zeitungen und Zeitschriften.²

Von den 16,4 Mrd. Briefsendungen im Jahr 2010 stammt ein großer Teil von versandintensiven Branchen wie Telekommunikation, Banken und Versicherungen, öffentliche Hand, Krankenkassen, Versorgungsunternehmen sowie dem Handel. Dabei ist die Nachfrage asymmetrisch verteilt: einige wenige Großkunden generieren einen substantiellen Teil des Umsatzes. Die letzten veröffentlichten Angaben dazu stammen aus dem Jahr 2004; damals sorgten die 100 größten Kunden für 20% des Umsatzes im Unternehmensbereich Brief der Deutschen Post.³

- ¹ Vgl. Eigene Berechnung auf Basis von Deutsche Post AG (2011), Geschäftsbericht 2010, S. 54, Bonn und Bundesnetzagentur (2011), Tätigkeitsbericht 2010/2011 Post, S. 31.
- ² Die Anteile wurden von WIK-Consult auf Basis von Marktbeobachtungsdaten der Bundesnetzagentur geschätzt. Marktdaten auf Segmentebene veröffentlichte die Bundesnetzagentur zuletzt für das Jahr 2008.
- ³ Vgl. Deutsche Post AG (2004), Börsenzulassungsprospekt vom 22. Oktober 2004.

2 von 3 Sendungen werden vorsortiert am Briefzentrum eingeliefert

Sowohl geschäftliche bzw. institutionelle Versender als auch Wettbewerber der Deutschen Post können den so genannten Teilleistungszugang nutzen, d. h. die Einlieferung von frankierten und vorsortierten Brief- oder Infopostsendungen am Briefzentrum. 2010 wurden zwei Drittel aller Sendungen im Lizenzbereich vorsortiert eingeliefert, ein Drittel wurde vom Versender bis zum Empfänger von entweder von Deutscher Post oder einem Wettbewerber befördert.⁴

2.1.2 Wettbewerb

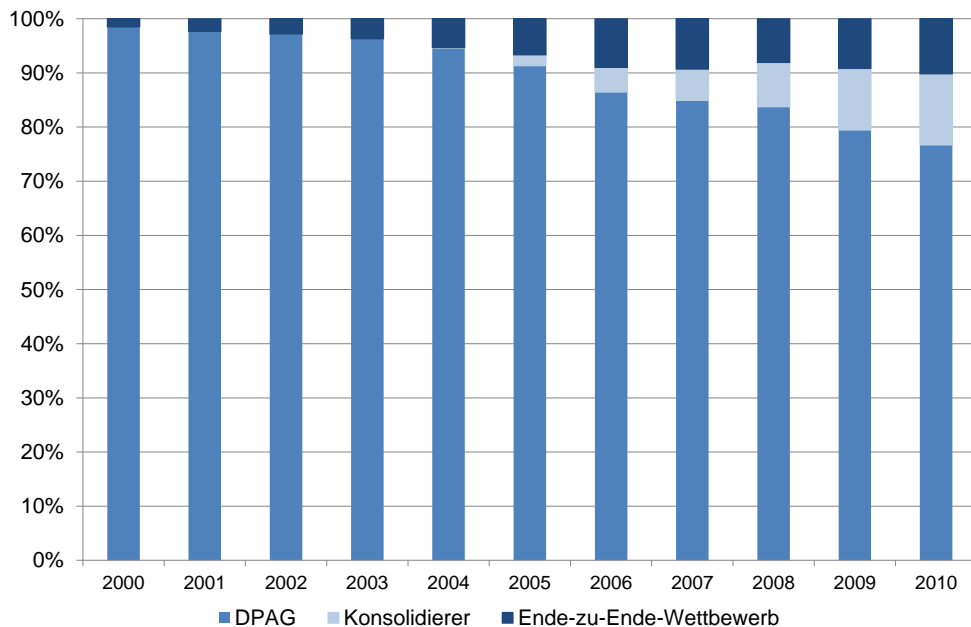
Marktanteil der Zustellunternehmen stagniert, Preisdruck durch Konsolidierer steigt

2010 betrug der Marktanteil der so genannten Ende-zu-Ende-Wettbewerber, d.h. der Wettbewerber mit eigener Zustell-Infrastruktur 10,2% (bezogen auf die Menge). Zusätzlich wurden 13,1% der Sendungen konsolidiert bei der Deutschen Post AG zur Zustellung eingeliefert.⁵ Während der Anteil der konsolidierten Sendungen in den letzten Jahren rasch zugenommen hat, stagniert die Wettbewerbsentwicklung bei Sendungen, die von Wettbewerbern selbst zugestellt werden (Ende-zu-Ende; vgl. Abbildung 3).

⁴ Vgl. Bundesnetzagentur (2011), Tätigkeitsbericht 2010/2011 Post, S. 32.

⁵ Vgl. Bundesnetzagentur (2011), Tätigkeitsbericht 2010/2011 Post, S. 34.

Abbildung 3 Marktanteile von Deutscher Post und Wettbewerbern seit 2000



Anmerkung: Die Marktanteile beziehen sich auf Sendungsmengen im lizenzierten Bereich, d. h. Briefsendungen bis 1kg.

Quelle: Eigene Abbildung auf Basis von Marktbeobachtungsdaten der Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (DPAG und Ende-zu-Ende-Wettbewerb) sowie Angaben der Deutschen Post AG (Konsolidierte Sendungen)

Zwei Geschäftsmodelle: Wettbewerber mit eigener Infrastruktur und Konsolidierer

Wettbewerber im deutschen Briefmarkt verfolgen im Wesentlichen zwei Geschäftsmodelle. Briefdienstleister mit Ende-zu-Ende-Infrastruktur sammeln Sendungen beim Empfänger ein, befördern und stellen sie selbst beim Empfänger zu. Dabei konzentrieren sich die Wettbewerber auf Geschäftskunden, bei denen sie die Sendungen ab einer Menge von 10 Briefen pro Tag direkt abholen. Zunehmend stellen Wettbewerber für die Einsammlung auch Briefkästen auf, die vornehmlich auf Kleinunternehmen oder Freiberufler zielen. Dienstleister mit eigener Infrastruktur sind vor allem regional tätig, dehnen ihre Flächendeckung aber durch Vernetzung zu Zustellverbänden aus. Als einer der größten Zustellverbände hat beispielsweise die Mail Alliance derzeit eine Flächendeckung von 75% der Haushalte in Deutschland.⁶

⁶ Vgl. Mail Alliance (2012), Gebiet mail alliance, Abdeckung Stand August 2012, <http://www.mailalliance.net/gebiet/index.html> [abgerufen am 22.8.2012].

Der größte Wettbewerber mit Ende-zu-Ende-Zustellung in Deutschland ist TNT Post Deutschland, eine Tochter der niederländischen PostNL (ehemals TNT). Eine Reihe von weiteren regional oder überregional tätigen Ende-zu-Ende-Wettbewerbern sind aus Zustellorganisationen von Zeitungsverlagen entstanden. Die Frühzustellung von Tageszeitungen erfolgt durch die Verlage selbst, die ihre Erfahrung und ihre Zeitungszusteller zusätzlich für die Zustellung von Briefen nutzen. Beispiele für Wettbewerber aus dem Verlagsgeschäft sind die Mainpost-Logistik (zur MainPost zugehörig), die Citipost-Gruppe (Madsack-Verlagsgruppe), die Citymail Regensburg (Mittelbayerischer Verlag) sowie die Unternehmen der Nordbrief-Gruppe, einem Zustellverbund der Tageszeitungsverlage Madsack und Schleswig-Holsteinischer Zeitungsverlag.

Wettbewerber ohne eigene Zustell-Infrastruktur sind so genannte Konsolidierer, die Sendungen beim Kunden abholen, die jeweiligen Mengen zu einer Gesamtmenge zusammenführen und sortiert an die Deutsche Post zur Zustellung übergeben. Sie decken somit den ersten Teil der Postwertschöpfungskette ab – von der Einsammlung über die Sortierung bis zur Einlieferung beim Briefzentrum. Für diese Leistung erhalten Konsolidierer höhere Rabatte für die Vorbereitung und Sortierung der Sendungen, als es den einzelnen Versendern selbst möglich wäre. Einen Teil dieser Rabatte geben die Konsolidierer an die Versender weiter.

Preiswettbewerb nur bei Sendungen von Geschäftskunden und Behörden

Gemeinsam ist beiden Geschäftsmodellen, dass sie auf Geschäftskunden zielen. Insbesondere befördern Wettbewerber individuelle Briefsendungen, z. B. Rechnungen, Mahnungen, Kontoauszüge oder Tagespost, während Wettbewerb bei adressierter Werbung kaum, bei der postalischen Zustellung von Zeitungen und Zeitschriften so gut wie nicht stattfindet. Dies ist in der Preisstruktur der Deutschen Post begründet, die mit in den Bereichen Infopost und Pressedistribution deutlich niedrigere Preise für spezifische Werbe- und Pressesendungen anbietet.

In den letzten Jahren ist bei Sendungen von Geschäftskunden und Behörden ein zunehmender Preiswettbewerb zu beobachten. Dieser Trend wurde dadurch verstärkt, dass die Deutsche Post die Preise für vorsortierte und am Briefzentrum eingelieferte Sendungen senkte, die in erster Linie von geschäftlichen Versendern genutzt werden (Anhebung der Teilleistungsrabatte um 12% im Juli 2010).⁷

⁷ Vgl. Deutsche Post AG (2010), Merkblatt zur Einführung der Umsatzsteuer – Teilleistungen BRIEF.

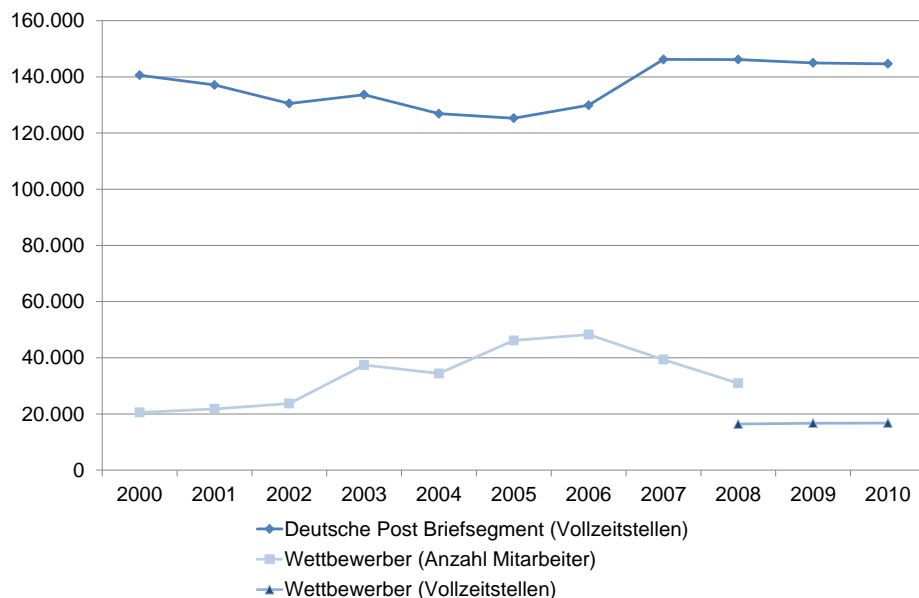
2.1.3 Beschäftigung

Mehr als 161.000 Vollzeitstellen bei den Briefdienstleistern

2010 gab es im Briefmarkt mehr als 161.000 Vollzeitstellen (Teilzeit- auf Vollzeitkräfte umgerechnet).⁸ Die Entwicklung der Beschäftigung spiegelt u.a. die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Briefmarkt wieder (vgl. Abbildung 4). Verbunden mit der Zunahme der Marktanteile bei Wettbewerbern zu Beginn der Dekade war der Anstieg bei ihren Beschäftigten. Dies wirkte sich auch auf die Beschäftigungssituation der Deutschen Post aus – die starke Zunahme von 2006 auf 2007 ist jedoch organisatorisch bedingt (Zuordnung des Paketgeschäfts zum Unternehmenssegment BRIEF). Seit etwa 2008 bleibt die Anzahl der Beschäftigten bei Briefdienstleistern konstant.

Zusätzlich zu den Beschäftigten im Kern-Briefmarkt gibt es weitere Arbeitsplätze bei der Beförderung unadressierter Sendungen sowie in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Briefdienstleistung wie der Produktion von Sendungen, dem Adress- und Responsemanagement.

Abbildung 4 Beschäftigung bei Briefdienstleistern



Quelle: Deutsche Post AG, Jahresberichte (verschiedene Jahrgänge); Marktbeobachtungsdaten der Bundesnetzagentur (verschiedene Jahrgänge)

⁸ Vgl. Deutsche Post (2011), Jahresbericht 2010, Bonn und Bundesnetzagentur (2011), Tätigkeitsbericht 2010/2011 Post, Bonn.

Beschäftigungschance für Geringqualifizierte

Ein Großteil der Beschäftigten bei Briefdienstleistern ist in den Bereichen der Zustellung, Sortierung und des Transports beschäftigt. Aufgrund der vergleichsweise geringen Qualifikationsanforderungen in diesen Tätigkeitsbereichen bieten Briefdienstleister (Wieder-)Einstiegschancen für Menschen mit niedrigem formalen Bildungsstand. Entsprechend ist das Lohnniveau branchenweit relativ niedrig. Für Neueinstellungen bei der Deutschen Post gilt ein Tariflohn, der 2012 je nach Tätigkeit zwischen 10,60 und 13,40 € lag.⁹ Die Löhne bei Wettbewerbern liegen oft, aber nicht notwendigerweise niedriger: 2007 waren es zwischen 5 und 13,84 €.¹⁰ Insgesamt berichten Branchenkenner über eine Annäherung der Durchschnittslöhne bei Deutscher Post und Wettbewerbern. Dies ist dadurch bedingt, dass (aufgrund von Fluktuation und Erreichung des Rentenalters) immer weniger Beschäftigte bei der Deutschen Post von den historisch hohen Löhnen des ehemals staatlichen Unternehmens profitieren. Andererseits haben einige Wettbewerber ihre Löhne in den letzten Jahren erhöht.

Briefdienstleister setzen auf Ausbildung

Im Briefmarkt stellen die Dienstleister in erster Linie mit eigenem Personal zu, die Auslagerung an Subunternehmer ist als gering einzuschätzen. Dabei setzen Briefdienstleister zunehmend auf die Ausbildung junger Menschen. Für Tätigkeiten in der Zustellung existiert der Ausbildungsberuf der KEP-Fachkraft, der sich insbesondere an Schulabgänger mit niedrigem Ausbildungsstand richtet.¹¹ Neben der Deutschen Post bilden auch Wettbewerber im Briefmarkt aus, beispielsweise TNT Post Deutschland. Allein 2011 wurden bundesweit mehr als 1.500 neue Ausbildungsverträge mit Brief- und Paketdienstleistern abgeschlossen.

2.1.4 Technologische Entwicklung

Überwiegend Prozessinnovationen

Die Tätigkeiten in der Briefbeförderung haben sich im Zuge des technologischen Fortschritts von Grund auf verändert: manuelle Sortierung wird zunehmend durch hocheffiziente Anlagen ersetzt, die für eine schnelle und zuverlässige Briefbeförderung sorgen. So können mit Hilfe von OCR-Erkennung (Optical Character Reading) auch handbe-

⁹ Quelle: ver.di.

¹⁰ Vgl. Dieke, Alex und Martin Zauner (2007), Arbeitsbedingungen im Briefmarkt, WIK-Diskussionsbeitrag Nr. 295, Bad Honnef, Mai 2007.

¹¹ Vorwiegend werden Schulabgänger mit Hauptschulabschluss eingestellt. Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2011), BIBB - Datenblatt 732010 Fachkraft für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen.

schriftete Briefe gelesen und entsprechend sortiert werden (bis zu 96% der gedruckten und bis zu 70% der handgeschriebenen Adressen).¹² Dabei kann nicht nur die Postleitzahl, sondern auch der Straßename und die Hausnummer gelesen werden, um die Sortierung auf die Gangfolge des Zustellers zu ermöglichen. Somit entfällt die manuelle Sortierung im Zustellstützpunkt, dem Startpunkt für die Routen der Zusteller.

Moderne Briefzentren mit leistungsfähigen Sortieranlagen bilden die Voraussetzung für innovative, kundenfreundliche Dienstleistungen. So basiert beispielsweise die Sendungsverfolgung von Einschreiben auf der Nutzung von Barcodes oder der RFID-Technologie (Radio Frequency Identification). Dabei werden Sendungen im Briefzentrum und weiteren Knotenpunkten optisch (mit Hilfe von Strichcodes) oder über Funkwellen erfasst, mit denen der RFID-Minichip auf der Sendung gelesen wird.

Die Deutsche Post hat in den letzten Jahren umfangreiche Investitionen in Sortieranlagen vorgenommen (insgesamt etwa 400 Mio. € seit 2009).¹³ Dabei wurden insbesondere mehr Großbriefsortieranlagen installiert, um dem Anstieg bei schweren (Waren-)Sendungen durch den Internethandel gerecht zu werden. Auch Wettbewerber investieren zunehmend in Sortieranlagen.

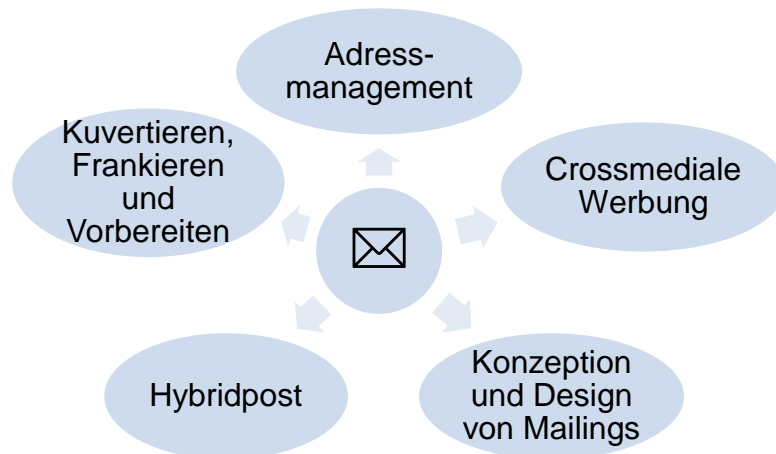
Verknüpfung von physischer und elektronischer Kommunikation

Der technologische Fortschritt im Bereich der elektronischen Kommunikation ermöglicht es den Briefdienstleistern, integrierte Lösungen anzubieten, die über die physische Briefbeförderung hinausgehen (vgl. Abbildung 5). Einige Briefdienstleister bieten den gesamten Prozess der Konzeption, des Designs, der Produktion und des Versands eines Mailings an. Dabei kommt dem Adressmanagement eine immer höhere Bedeutung zu: anstelle von breit gestreuten Massenmailings werden zunehmend personalisierte Werbesendungen eingesetzt, die mit hohem Aufwand produziert werden und daher nur an ausgewählte Adressaten verschickt werden sollen. Das Adressmanagement gehört aufgrund des täglichen Adresskontakts in der Zustellung zu den Kernkompetenzen von Briefdienstleistern. Zunehmend rückt die crossmediale Werbung, also die Verknüpfung von klassischen Werbemailings mit internetgestützten Elementen, in den Fokus von Briefdienstleistern.

¹² Vgl. WIK-Consult (2011), Review of Postal Technologies in Europe, Bad Honnef, 5 December 2011, S. 5.

¹³ Vgl. Deutsche Post AG (2012), Deutsche Post: 400 Millionen Euro in Briefnetz investiert, Pressemitteilung vom 26. Juli 2012, Bonn.

Abbildung 5 Zusatzangebote zur klassischen Briefdienstleistung



Quelle: WIK

Leistungsfähige Internetverbindungen und die Entwicklung von entsprechenden Softwaretools ermöglichen es Briefdienstleistern, den hybriden Versand von Dokumenten anzubieten. Dabei werden z. B. Rechnungen oder Tagespost elektronisch zum Druckzentrum übertragen, dort ausgedruckt und dann physisch zugestellt.

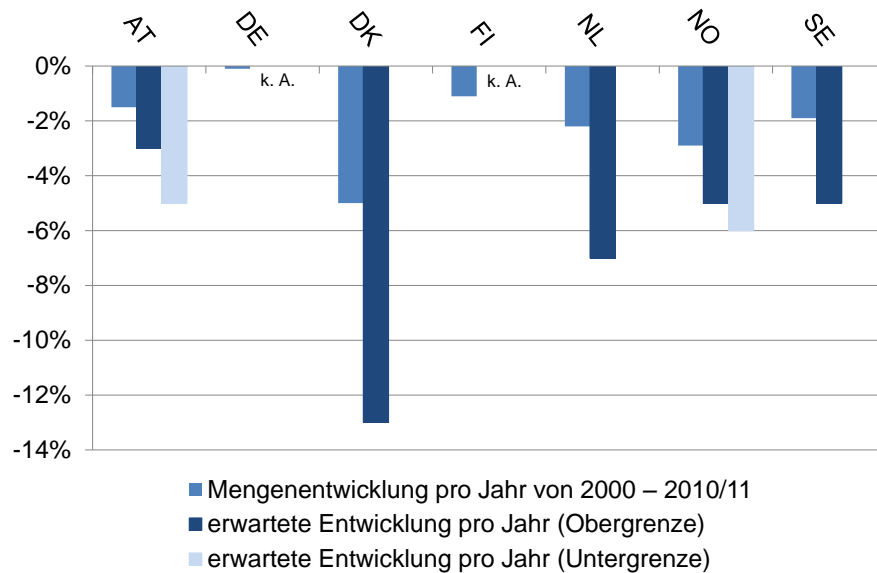
2.2 Der Briefmarkt der Zukunft

2.2.1 Wachstumserwartungen

Internationaler Vergleich: bisher geringe Mengenverluste in Deutschland

Briefdienstleister in industrialisierten Ländern haben bereits seit einigen Jahren mit sinkenden Briefmengen zu kämpfen. In Deutschland ist die Briefmenge jedoch bisher sehr moderat gesunken: im Durchschnitt der letzten zehn Jahre betrug der jährliche Rückgang nur 0,1% pro Jahr. Die Briefmärkte in Österreich und die Niederlande verzeichneten deutlich höhere Verluste als in Deutschland, noch stärker sanken die Mengen in einigen skandinavischen Ländern (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6 Vergangene und zukünftige Briefmengenentwicklung pro Jahr im internationalen Vergleich



Anmerkung: Für die Niederlande und Schweden ist die erwartete Mengenentwicklung nur für das marktbeherrschende Postunternehmen angegeben (PostNL bzw. Posten)

Quellen: WIK auf Basis von Unternehmensangaben

Für die Zukunft kann keine Entwarnung gegeben werden: Briefdienstleister in Europa erwarten durchgängig weiter sinkende Mengen (vgl. Abbildung 6). Allerdings sind auch hier große Unterschiede zwischen den einzelnen Ländern zu verzeichnen. Die skandinavischen Länder erwarten z. T. Negativrekorde, einige mitteleuropäische Länder eher moderate Rückgänge - z. B. Österreich oder Großbritannien¹⁴.

In Deutschland sind die zwar ebenfalls Mengenverluste zu erwarten, jedoch ist das Bild weniger düster als in anderen Ländern. Bisher wirken sich Sicherheits- und Datenschutzbedenken stabilisierend auf die Briefmengenentwicklung aus. Eine Rolle spielt auch das Ausgangsniveau der Briefmenge pro Kopf: diese ist in den skandinavischen Ländern z.T. deutlich höher als in Deutschland. Daraus ergibt sich ein vergleichsweise höheres Potenzial für Substitution als in Deutschland.

¹⁴ Die britische Royal Mail erwartet mittelfristig Sendungsmengentrückgänge von 5% pro Jahr. Vgl. Royal Mail Group (2012), Annual Report and Financial Statements 2011-12, S. 4.

Briefdienste werden in Deutschland auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen

Physische Briefe haben im Vergleich zur elektronischen Kommunikation einige wichtige Vorteile: Briefe sprechen den Empfänger persönlicher an, bieten ein haptische Erlebnis und verschaffen ihm einen besseren Überblick als beim elektronischer Kommunikation. Diese Vorteile tragen dazu bei, dass Briefdienste auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen werden. Allerdings wandelt sich die Nutzung der Briefdienste. Aufgrund von Mengenrückgängen bei Transaktionssendungen (Rechnungen und Tagespost von Unternehmen) wird briefliche Kommunikation zukünftig stärker auf Kundenansprache und Kommunikation zwischen Behörden und Bürgern fokussieren.¹⁵ Auch der Anteil von leichten Warensendungen an der Briefmenge wird, getrieben durch E-Commerce, ansteigen.

2.2.2 Kritische Faktoren für Wachstum im Briefmarkt

Starke Sicherheitsbedenken bei elektronischen Briefen

Noch bestehen in Deutschland starke Bedenken hinsichtlich der Sicherheit von elektronischer Kommunikation. Die kontrovers geführte öffentliche Diskussion um die Sicherheit von De-Mail und E-Postbrief 2010 und 2011¹⁶ hat nicht dazu beigetragen, diese Bedenken zu zerstreuen. Dies zeigt sich auch an der Anzahl der registrierten Nutzer, die trotz z.T. intensiver Werbekampagnen hinter den Erwartungen der Unternehmen zurückbleibt.¹⁷ Eine starke Substitutionsbewegung vom Brief zu elektronischen Sendungen in Deutschland ist daher kurz- und mittelfristig nicht zu erwarten.

Neue Dienste als Ergänzung zum klassischen Brief

Der klassischen Briefkommunikation werden im Allgemeinen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben: Briefe gelten als vertraulich (Briefgeheimnis!), zuverlässig und können von jedem versendet und empfangen werden. Die langsame Substitution von klassischen Briefen wie Rechnungen, Mahnungen und Tagespost von Unternehmen zeigt,

¹⁵ Diese Entwicklung wird für alle westlichen Briefmärkten erwartet. Vgl. Copenhagen Institute for Futures Studies (2011), Role of Mail 2020, Report prepared for the International Post Corporation by the Copenhagen Institute for Futures Studies.

¹⁶ Eine Zusammenfassung der Kritik s. Computerwoche (2010), De-Mail ist unsicher, teuer, unpraktisch, Artikel vom 11.8.2010, <http://www.computerwoche.de/mittelstand/2351154/> [abgerufen am 22.10.2012].

¹⁷ So erreichte die Deutsche Post nur etwas über eine Million angemeldete Benutzer Ende 2010, seitdem wurden keine neuen Zahlen über Anmeldungen oder tatsächliche Nutzung mehr veröffentlicht. Vgl. Deutsche Post (2010), Deutsche Post: Eine Million Anmeldungen für den E-Postbrief, Pressemitteilung vom 3.11.2010, Bonn.

dass aus der Sicht der Nutzer elektronische und briefliche Kommunikation nicht ohne Weiteres austauschbar sind.

Der Brief kann von diesem Vertrauensvorsprung profitieren, indem er sich an die geänderte Mediennutzung von Versendern und Empfängern anpasst. Die Entwicklung neuer Dienste, die die Eigenschaften des klassischen Briefes verbinden mit neuen Medien, können zur Stabilisierung von Briefvolumina beitragen. Beispiele dafür werden im Kapitel 4.1 erläutert.

3 Der Paketmarkt

3.1 Ausgangslage

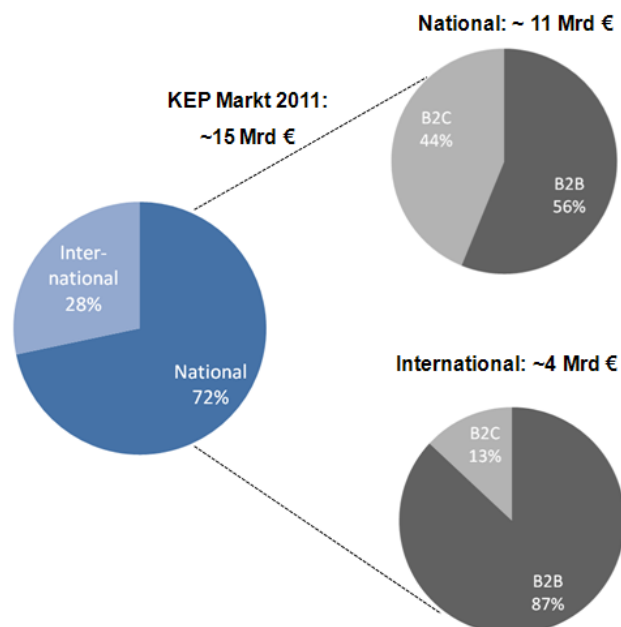
3.1.1 Nachfrage

Größe des KEP-Markts 2011: 15 Mrd. €, 2,5 Mrd. Sendungen

Im deutschen KEP-Markt wurde 2011 ein Gesamtumsatz von ca. 15 Mrd. € erzielt. Eine differenziertere Betrachtung der Segmente Kurier, Express und Paket zeigt, dass das Segment Paket mit Umsätzen von ca. 8 Mrd. € den bei Weitem größten Anteil stellt – gefolgt von den Segmenten Kurier und Express mit je 4 bzw. 3 Mrd. €.

Bei der Unterteilung in nationale und internationale Sendungen liegt der nationale Markt mit 72% der KEP-Umsätze stark vorn; hier werden ca. 11 Mrd. € an Umsätzen erzielt. Grenzüberschreitende Paketsendungen machen mit 28% (ca. 4 Mrd. €) einen wesentlich geringen Teil des Gesamtmarktes aus.

Abbildung 7 KEP-Markt national / international nach B2B und B2C

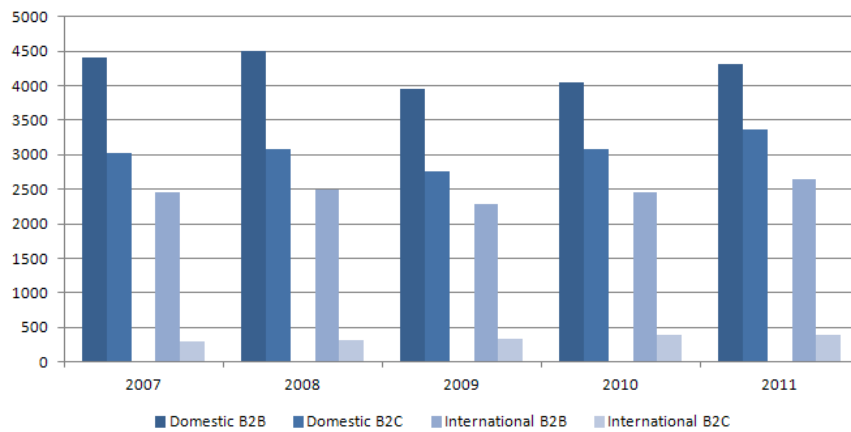


Quelle: ITA Consulting Marktbeobachtung

B2B-Sendungen sorgen insgesamt für 65% der Paketumsätze

B2B-Sendungen haben mit 65% den größten Anteil an den Umsätzen im KEP-Markt.¹⁸ Bei internationalem Versand ist der Vorsprung zu B2C (B2C: 13%, B2B: 87%) stärker ausgeprägt als bei nationalem Versand (B2C: 44%, B2B: 56%). Die Entwicklung über die letzten Jahre zeigt jedoch, dass – bedingt durch den E-Commerce-Boom der letzten Jahre – sich die Umsätze durch B2B und B2C im nationalen Segment einander immer mehr annähern .

Abbildung 8 Entwicklung B2B / B2C national / international (Umsatz)

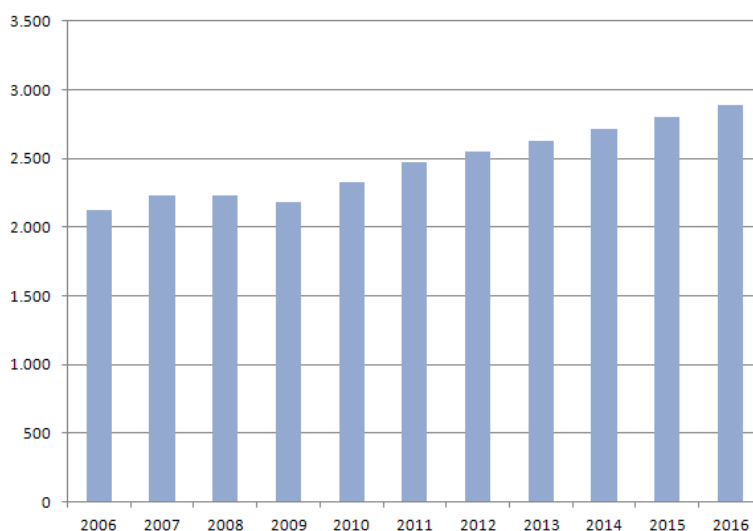


Quelle: ITA Consulting Marktbeobachtung

¹⁸ Quelle: Unternehmensangaben, ITA Consulting Marktbeobachtung

Positiver Ausblick für den Paketmarkt

Abbildung 9 Erwartete KEP-Sendungsvolumina (Mio.) 2006 bis 2016



Quelle: BIEK KEP-Studie 2012

Die Paketmenge im deutschen Markt wächst weiter, nachdem die Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2008/9 für stagnierende Mengen sorgte. Die aktuelle Studie des BIEK beziffert die Paketmenge auf 2,470 Mrd. – 6% mehr als im Vorjahr – und den Gesamtumsatz auf 14,98 Mrd. € (+6,3%); in den vergangenen 15 Jahren ist der KEP-Markt doppelt so schnell wie die Gesamtwirtschaft gewachsen.¹⁹

Die im Rahmen der Studie des BIEK befragten Unternehmen erwarten bis 2016 ein jährliches Wachstum des Sendungsvolumens für Standardsendungen um 3,2%. Besonders stark werden sich die Segmente Express und International entwickeln: hier erwarten die Marktteilnehmer nach zuletzt schlechterer Entwicklung – auch durch Zunahme der Qualität von Standardversand - Wachstumsraten von je 6,9% und 5,5%.

Die Gewichtung B2B / B2C verschiebt sich dank starkem Wachstum im Segment B2C. Bereits jetzt ist zu beobachten, dass B2C Inlandssendungen nach Volumen die B2B-Sendungen überholt haben.²⁰ Grund dafür ist der stark wachsende Internethandel: Laut bvh (Bundesverband des deutschen Versandhandels)²¹ legten die Umsätze im E-Commerce 2011 um 2,4 Mrd. € zu und überschritten erstmalig mit 21,7 Mrd. € die

¹⁹ Vgl. KEP-Studie 2012 des BIEK / Top100 der Logistik 12/13. Laut BdKEP beträgt das Gesamtvolumen allerdings 18 Mrd. € wg. Einbezug des mittelständischen Kurier- und Expressbereichs.

²⁰ Quelle: Unternehmensangaben, ITA Consulting Marktbeobachtung

²¹ Vgl. Pressemitteilung des bvh vom 28.2.2012

Grenze von 20 Mrd. €. Da 91% des gesamten Handels für Non-Food derzeit noch vom stationären Handel abgewickelt werden²², ist der Spielraum für weitere Transformation zum E-Commerce noch immer groß. Die Geschwindigkeit dieser Transformation ist allerdings noch nicht abzusehen; Experten gehen bereits für 2012 von über 20% Umsatzanteil des Onlinehandels am Gesamthandel aus. Die Entwicklung im B2B-Segment ist mit Wachstumsraten von 4% zwar geringer als im B2C-Segment, aber weiterhin sehr solide.

Im B2C-Bereich wird der internationale Versand ebenso wie bei B2B zunehmen – auch durch zentrale Großlager führender Onlineversender, die oft mehrere Länder in ihrem Umkreis bedienen. Für B2C ist die Förderung des intra-europäischen Handels durch die Europäische Kommission ein gewichtiges Signal für zu erwartende Versandzunahme. Die Kommission hat das ehrgeizige Ziel herausgegeben, bis 2015 den Beitrag der Internetwirtschaft zum gesamteuropäischen BIP zu verdoppeln.²³ Die avisierten Maßnahmen der EU reichen über die Erleichterung des grenzübergreifenden Zugangs zum Internethandel, Verbesserung der intra-europäischen Zahlungs- und Lieferungssituation, Verbraucherschutz und Internetsicherheit.

Der erwartete Boom von Expresssendungen wird, so ist anzunehmen, auch vom Wachstum von Wirtschaftszweigen mit besonderen zeitkritischen Logistikanforderungen wie der Healthcare-Industrie befeuert. Mit einem erneuten Wachstum der Sendungsvolumina von und nach Asien nach den Einbrüchen der letzten Jahre wird seitens der Paketdienstleister gerechnet. So investiert DHL zur Zeit massiv in seine Infrastruktur im asiatischen Raum.

3.1.2 Wettbewerb

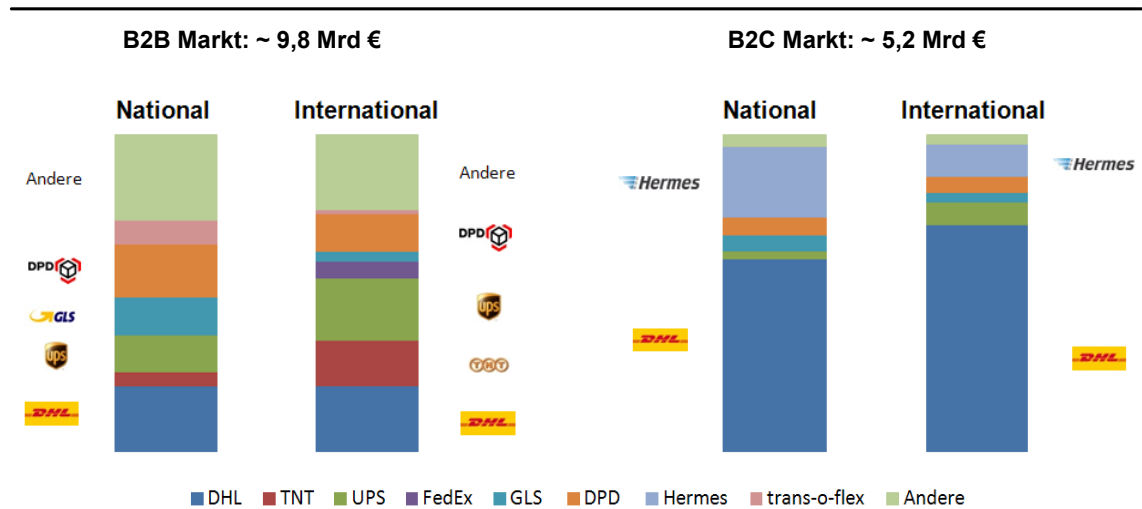
Der B2B-Markt ist relativ heterogen, bei B2C dagegen Duopol DHL / Hermes

Während im Segment B2B National DHL, DPD, UPS und GLS den Markt beherrschen, sind bei internationalen B2B-Sendungen neben DHL und DPD vorrangig TNT und UPS aufgrund ihrer robusten Marktposition im Bereich Express stark vertreten. TNT profitiert von seinem gut ausgebauten europäischen Straßen-Netzwerk, während UPS über sein Luft-Netzwerk schnelle interkontinentale Verbindungen anbieten kann. Zudem gibt es im Bereich B2B diverse kleinere Dienstleister, die teilweise branchenspezifische Spezialdienstleistungen anbieten (so beispielsweise in den Bereichen Healthcare, Ersatzteil-Logistik für die High-Tech- und Automobilindustrie).

²² Vgl. Pressemitteilung der Hochschule Niederrhein vom 17.11.2011

²³ Vgl. Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom 11.1.2012

Abbildung 10 Paket Marktanteile Deutschland



Quelle: Unternehmensangaben, ITA Consulting Marktbeobachtung

Im Segment B2C beherrscht dagegen ein Duopol aus DHL und Hermes den Markt für nationale Paketsendungen. Das Segment B2C international wird von DHL dominiert; hier liegt Hermes mit wesentlich geringerem Marktanteil als DHL mit UPS fast gleichauf.

Integratoren und regional tätige Paketdienstleister

Im Paketmarkt stehen sich vorrangig global tätige Dienstleister mit eigener Fluglinien-Infrastruktur und eher regional aktive Paketdienste mit geringerer (durch eigene Infrastruktur ermöglichter) globaler Reichweite gegenüber. Die vier global positionierten Integratoren DHL, UPS, FedEx und TNT haben dabei im Bereich B2B interkontinental einen starken Wettbewerbsvorteil gegenüber eher regionalen Anbietern wie GLS und DPD, da sie in der Lage sind, Pakete teilweise bis zum nächsten Morgen interkontinental zu befördern.

Dieser Vorteil ist im Segment B2C allerdings weit weniger ausschlaggebend. Hier zählen vornehmlich ein dichtes Distributionsnetz, um für kurze Lieferzeiten zu sorgen, komfortable Abhol- und Versandlösungen und ein konkurrenzfähiger Preis. DHL profitiert hier stark von seiner dichten Infrastruktur in Form von Postfilialen und Paketzentren sowie von den seit 2001 eingesetzten Packstationen, durch die DHL Empfängern bei flexiblen Abholzeiten weit entgegenkommt. Mittlerweile betreibt der Konzern ein wachsendes Netz aus etwa 2.500 Packstationen, hauptsächlich in deutschen Großstädten, und meldete im September letzten Jahres eine Nutzeranzahl von über 2 Millionen.

Hermes dagegen betreibt ein dichtes Netz aus PaketShops in Kooperation mit Einzelhändlern; nach Angaben des Konzerns beläuft sich deren Zahl auf über 14.000. Während die Paketshops hinsichtlich der zeitlichen Flexibilität hinter den Packstationen von DHL zurückstehen, so bietet Hermes jedoch mindestens eine konkurrenzfähige Alternative zur Postfiliale. Besonders in ländlichen Gebieten kann der Konzern damit eine vergleichsweise gute regionale Abdeckung erreichen. Ebenso investieren auch die anderen Wettbewerber auf dem deutschen Markt stark in den Ausbau ihrer PaketShops.

Geringer Durchschnittserlös durch Preisdruck

Aufgrund des intensiven Wettbewerbs hatten die Paketdienstleister in den vergangenen Jahren mit einem hohen Preisdruck zu kämpfen. Der Durchschnittserlös pro KEP-Sendung war mit 6€ 2011 nach langem Absinken auf niedrigem Niveau angesiedelt²⁴ – nach von fast allen Paketdienstleistern für 2013 angekündigten Preiserhöhungen (DHL Express (4,9%), GLS (8%) und DPD (6%))²⁵ könnte sich der in Durchschnittserlös zukünftig wieder aufwärts bewegen. Als ausschlaggebender Faktor für die Preiserhöhungen nennen die Paketunternehmen oft höhere Löhne für die Zusteller, da gerade deren Bezahlung noch immer im Fokus öffentlicher Kritik steht.

3.1.3 Beschäftigung

188.000 Beschäftigte bei den Paketdienstleistern

Die deutsche Paketbranche beschäftigte 2011 insgesamt ca. 188.000 Mitarbeiter, 1,6% mehr als im Vorjahr.²⁶ Diese Zahl umfasst sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitkräfte und Aushilfen, die entweder als Angestellte bei den Paketdienstleistern oder als selbständige Unternehmer für sie arbeiten. Laut der Studie des BIEK wird der Zuwachs der Beschäftigtenzahl in der Branche im Zeitraum 2002-2011 (+17,5%) nur noch einer anderen Branche (Information, Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister) übertroffen. Werden die Vorleister der Paketbranche hinzugerechnet, so ergibt sich eine (direkte und indirekte) Beschäftigtenzahl von 295.000 – 1,7% mehr als 2010.

Kritik an niedrigen Löhnen - Fair Trade Siegel für die Paketbranche?

Analog zu den bei Beschäftigten bei Briefdienstleistern sind die Zusteller in der Paketbranche in der Regel geringqualifiziert. Da ihre Tätigkeit keine umfangreiche Ausbildung

²⁴ Vgl. BIEK KEP-Studie 2012. Durchschnittspreis KEP

²⁵ Quelle: Unternehmensveröffentlichungen

²⁶ Vgl. BIEK KEP-Studie 2012

voraussetzt, sind ihre Löhne niedrig – insbesondere im Fall der als Subunternehmer beschäftigten Zusteller. Dennoch hat die Branche gegenwärtig mit Fahrermangel zu kämpfen – auch bedingt durch den für die Tätigkeit notwendigen LKW-Führerschein.

Die Löhne in der Branche stehen seit einiger Zeit in der Kritik und Forderungen nach Mindestlöhnen werden lauter. Zuletzt signalisierten nach Hermes sowohl DPD als auch GLS in der öffentlichen Diskussion die Bereitschaft zur Unterstützung eines branchenweiten Mindestlohnes.²⁷ Die Einführung eines Mindestlohnes wäre in jedem Fall eine Maßnahme zur notwendigen Imageverbesserung der Branche. Grundsätzlich könnte ein Mindestlohn für die Branche freiwillig durch die Unternehmen, per Tarifvertrag oder auch gesetzlich umgesetzt werden.

Auch wird seit Anfang des Jahres vom BdKEP die Einführung eines „Fair KEP“-Siegels angeregt. Dieses Siegel soll vor allem die Verringerung Subunternehmertums und faire Entlohnung bewirken. Der BdKEP spricht hinsichtlich der Kriterien des neuen Siegels von der „Einhaltung von Mindeststandards im Umgang mit Unternehmern und Fahrern sowie das Schließen von Unternehmerverträgen auf Augenhöhe.“²⁸ Damit ein solches Siegel Erfolg haben kann, muss sich jedoch die Wertschätzung der Empfänger für die erbrachte Transportdienstleistung erhöhen.

3.1.4 Technologische Entwicklung

Kundenfreundlichkeit und Prozessoptimierung

Im Fokus der Paketdienstleister steht in den letzten Jahren vor allem die Erleichterung der Zugänglichkeit ihrer Dienstleistungen für die Kunden. Im Bereich B2B steht die Online-Verfügbarkeit der Produkte über Web-Portale im Vordergrund (beispielsweise in Form von MyDPD, MyUPS, MyDHL und MyHermes). Für Empfänger von B2C-Sendungen sind vorrangig die (proaktive) Benachrichtigung und Flexibilität bei Zustell- und Abholort (sowie –zeit) wettbewerbsrelevante Innovationen.

Zusätzlich wurde die technologische Optimierung des Versandprozesses durch automatische Sortieranlagen, die inzwischen zum Industriestandard gehören, sowie durch verbesserte Paketerfassung weit vorangetrieben. Aufgrund der steigenden Nachfrage und dem Kundenwunsch nach schneller Zustellung werden Leistung und Kapazität kontinuierlich ausgebaut – Deutsche Post DHL will beispielsweise 750 Mio. € in die Erweiterung seiner deutschen Paketinfrastruktur investieren.

²⁷ Vgl. Artikel der Frankfurter Rundschau vom 2.7.2012

²⁸ Vgl. Pressemitteilung des BdKEP vom 31.05.2012

Proaktive Benachrichtigung: Interaktive Möglichkeiten für Empfänger

Die Angebote der Paketdienstleister im Bereich der Benachrichtigung für Empfänger haben sich in den letzten Jahren über Versandbestätigung per SMS oder Email über passive Sendungsverfolgung zu proaktiver Benachrichtigung entwickelt.

Empfängern wird damit nun von einigen Anbietern (etwa von DPD mit „Predict“ in Großbritannien bzw. „FlexDelivery“ in Deutschland, von GLS mit „FlexDelivery“ und von DHL mit „MeineZustellung“) die Möglichkeit gegeben, nach Benachrichtigung über den voraussichtlichen Lieferzeitraum über ein Onlineportal kurzfristig festzulegen, ob die Sendung an einem anderen Tag – teilweise mit der Wahl zwischen zweistündigen Zustellfenstern – oder an einen anderen Ort wie eine Packstation oder einen Paketshop geliefert werden soll. Dieses Mehr an Flexibilität entspricht nach einer im Februar 2012 erschienenen Studie von DHL²⁹ den Anforderungen der Kunden: 70% der befragten deutschen Kunden wünschen sich, die Lieferzeit sogar schon beim Kauf bestimmen zu können. Benachrichtigungen über die zu erwartende Lieferzeit steht bei den Empfängern ebenso hoch im Kurs; 19% der Befragten wünschen sich außerdem die Möglichkeit, alternative Zustellorte festzulegen.

Verbesserte Sortierung und neue Scannertechnologie

Im Bereich der Paketabfertigung rüsten die Dienstleister immer mehr ihre Sortierkapazitäten auf. Abseits der Automatisierung der Paketsortierung – auch durch neue elektronische Waagen zur Erfassung von Gewicht und Volumen während des Sortierprozesses, werden effizientere Paketscanner eingesetzt, die etwa Paketlabels auf jeder Seite ablesen können und so die Erfassung wesentlich beschleunigen. So werden von UPS seit August 2012 am Finger tragbare Scanner eingesetzt, um die Übertragung von Verfolgungsdaten für Kunden zu optimieren und durch automatisches Scannen mit Labelerkennung und geringe Größe die Arbeit der Auslieferer zu erleichtern. Von transo-flex wurden jüngst QR-Codes auf Etiketten eingeführt, um den Informationsgehalt der Labels und die Lesbarkeit zu erhöhen.

Webportale und Online-Versandssysteme

Der Online-Versand über die diversen Versandplattformen (wie MyDHL) ist mittlerweile zu einem Standardservice der KEP-Firmen geworden. Diese Angebote richten sich vornehmlich an kleine und mittelgroße Versender, die durch den E-Commerce-Boom im-

²⁹ Vgl. Deutsche Post DHL „Einkaufen 4.0“

mer öfter als B2C-Kunden auftreten. Im Serviceumfang enthalten sind üblicherweise die einfache Adressverwaltung, Kostenberechnung, Labeldruck und Rechnungserstellung.

Die angebotenen Online-Versandlösungen unterscheiden sich dabei substantiell nur gering. Der mobile Zugang zu den Versandsystemen über Tablets oder Smartphones gewinnt hier mehr und mehr an Bedeutung und die Paketdienstleister beginnen damit, nicht nur die Sendungsverfolgung sondern auch den Versand mittels mobiler Geräte nutzbar zu machen.

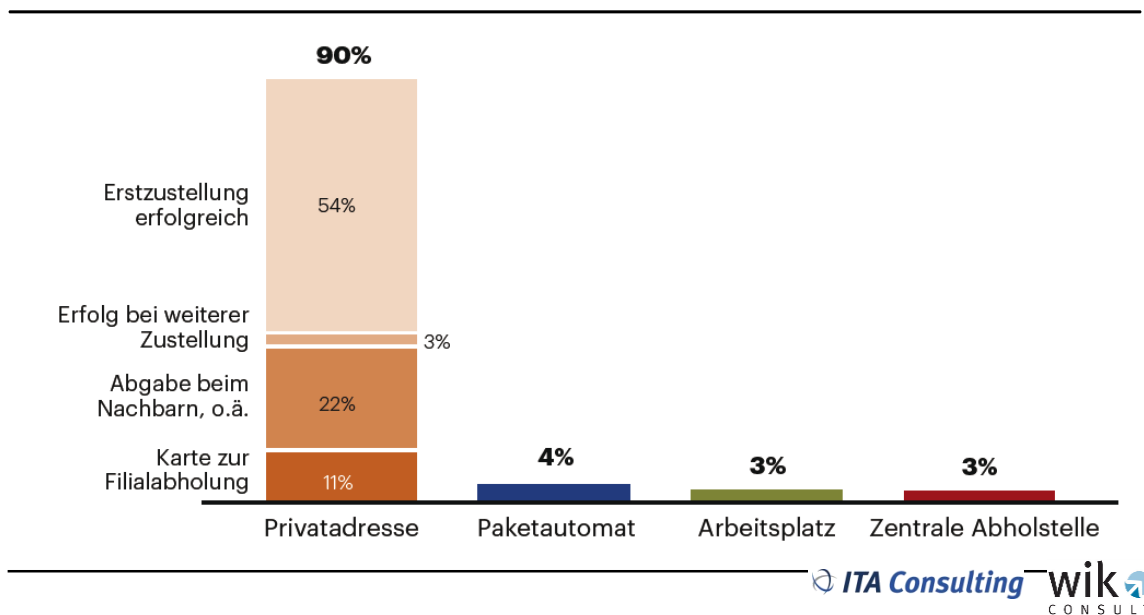
Auch bemühen sich die Paketdienstleister zunehmend, Kunden über E-Fulfillment-Lösungen an ihre Versandportale zu binden. Dabei wird den Internethändlern die Webshop-Erstellung inklusive Verwaltungssystem abgenommen und das jeweilige Versandsystem in den Internetshop integriert. Dieses komfortable Angebot für Händler eröffnet einen leicht zugänglicher Vertriebskanal, so dass der E-Commerce-Boom noch zusätzlich befördert wird.

Alternative Zustell- und Abholorte

Die letzte Meile stellt bei B2C-Lieferungen den größten Kostenblock dar, weswegen dort Einsparungen und Innovationen für die Paketdienstleister von besonderer Bedeutung sind. Die rasant steigende Anzahl der B2C-Zustellungen nötigt die Paketdienstleister zu einem stetigen Ausbau der alternativen Zustell- und Abholpunkte und Rückgaborte für Retourensendungen.

Alternative Zustell- und Abholpunkte bieten dabei gegenüber der klassischen Lieferung an die Haustür den Vorteil, dass Empfänger ihre Sendungen zu selbst gewähltem Zeitpunkt abholen können und nicht zuhause auf ihr Paket warten müssen. Für die Paketdienstleister ergeben sich damit weniger notwendige Zustellversuche und eine günstigere letzte Meile. Auch für die beim Internetgeschäft nie ausbleibenden Retouren sind einfache Lösungen für den Empfänger unerlässlich.

Abbildung 11 Aktuelle Zustellorte von B2C-Sendungen



Quelle: A.T. Kearney „Von B2C zu B2B durch alternative Zustelloptionen“ 2012

Neben den Großanbietern DHL mit seinen 2.500 Packstationen und zusätzlichen Postfilialen sowie Hermes mit über 14.000 Paketshops verfügt GLS über ein wachsendes Netz aus 5.000 Paketshops. DPD plant, die Anzahl seiner bisher 4.000 Paketshops mittelfristig auf 12.000 zu erhöhen. Auch UPS plant über die Anfang des Jahres aufgekaufte belgische Firma Kiala durch die Bereitstellung von Paketshops stärker in den deutschen B2C-Markt einzusteigen.

3.2 Der Paketmarkt der Zukunft

3.2.1 Kritische Faktoren für Wachstum im Paketmarkt

Ausbau der Kapazitäten und höhere Effizienz

Um das starke B2C-Wachstum zu bewältigen steht die Branche vor der Herausforderung, ihre Kapazitäten stark zu erhöhen. Dazu sind hohe Investitionen in die Infrastruktur, also in Paketnetze und Fahrzeuge, notwendig. Zudem muss dem Problem des Fahrermangels begegnet werden; eine Förderung von Führerscheinen könnte dem Problem mangelnder Arbeitskräfte zugutekommen. Auch die Einführung von LKW mit Überlänge, wie bereits in Deutschland und zur Zeit auch von TNT in Großbritannien getestet, könnte die Bewältigung zusätzlicher Volumina unterstützen.

Der vermehrte Einsatz von alternativen Zustell- und Abholorten bietet sich auch als Lösung für das Zustellproblem abseits von Ballungszentren an: angesichts dünner Besiedelung haben Paketdienstleister hier mit dem Problem langer Strecken zwischen den Empfängern zu kämpfen. Mehr zentrale Lieferorte in Form von Paketstationen, Paketkästen oder Paketshops können in diesem Fall eine sinnvolle und umweltschonende Alternative zur Lieferung an die Haustür darstellen. Zur Vermeidung redundanter Infrastruktur wäre dabei die Einführung einer dienstleisterunabhängigen Lösung für alternative Zustell- und Abholorte anzustreben. Es ist zu klären, wieweit die Politik in diesem Fall mittels Fördermittel oder steuerlicher Anreize lenkend eingreifen kann. Auch ist hier noch Raum für Innovationen – beispielsweise testet DHL derzeit in Bonn Paketkästen, also Kästen für den Paketempfang. Laut dem Konzern wird diese Lösung gut angenommen; angesichts der wachsenden Zahl von Lebensmittelzustellungen müssten diese in Zukunft gegebenenfalls mit Temperaturführung ausgestattet werden.

Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum ist ferner die Verbesserung des Empfängerservices. Angebote wie Abendzustellung oder Wochenendzustellung, Zustellung in eng begrenzten Zeitfenstern oder Lieferung an den Arbeitsplatz werden immer mehr notwendig, um den Kundenanforderungen an den Onlineeinkauf entgegenzukommen.

Internationalisierung

Der Abbau regulatorischer und juristischer Hürden in der EU stellt eine zentrale Notwendigkeit für mehr Wachstum im Paketmarkt dar. Im Zusammenhang hiermit stellt sich für die Paketdienstleister die Herausforderung der Abwicklung intra-europäischer Retouren. Kooperationen der Dienstleister sind hier ebenso unabdingbar wie die Gleichstellung aller Marktteilnehmer hinsichtlich des Zugangs zu Retourenpartnern im

Ausland. Möglichkeiten der Umsetzung dieser Gleichstellung sind die Ausweitung des Weltpostverbandes auf private Dienstleister und Ausweitung der „de minimis“-Regeln für die Verzollung der Postgesellschaften.

Innenstadtlogistik

Um die reibungslose B2B-Versendung im Zuge kleinteiliger Nachbestellung von Waren (Just in Time) zur Aufstockung der Bestände im Handel zu gewährleisten, muss die Innenstadtlogistik nachhaltig verbessert werden.

Maßnahmen hierzu könnten die Erleichterung des Zuganges für Zustellfahrzeuge in den Innenstadtbereich sein. Auch könnte die Innenstadtzustellung durch Ausschreibung der Städte und Kommunen auf einen Anbieter gebündelt werden oder nur mit vollen Lieferfahrzeugen gestattet werden.

Imageverbesserung

Das Wertschätzungsproblem der Paketbranche speist sich unter anderem daraus, dass Paketzustellung fast schon als Teil der Grundversorgung verstanden wird. Die offenkundige Konkurrenzfähigkeit des Internethandels zum Stationärgeschäft hinterlässt den Eindruck, dass der Transport der Waren inklusive Retouren mit vernachlässigbaren Kosten verbunden ist. E-Commerce-Anbieter verschärfen diesen Eindruck noch durch „Free Shipping“-Angebote.

Voraussetzung für erfolgreiches Wachstum des Paketmarkts ist daher eine Bewusstseinsveränderung bei Kunden und Empfängern hinsichtlich der Komplexität der logistischen Vorgänge. Vernünftige Entlohnung der Zusteller und respektvoller Umgang zwischen den Wettbewerbern. Die Einführung eines „Fair Trade“-Siegels für die Branche könnte zur notwendigen Imageverbesserung der Branche und zu mehr Akzeptanz für höhere Versandpreise führen.

4 Innovations- und Wachstumspotenziale

Innovationen und Wachstum im Postmarkt sind eng miteinander verknüpft. Im stagnierenden Briefmarkt ist Wachstum außerhalb von Verteilungskämpfen nur durch die Entwicklung innovativer Dienstleistungen möglich. Im Paketmarkt, der eine rundum erfreulich Wachstumsbilanz zu verzeichnen hat, erfordert der starke Anstieg der Paketvolumina eine intensivere Beschäftigung mit den sozialen und ökologischen Aspekten der Dienstleistung. Auch hier sind Innovationen gefragt, die mögliche unerwünschte Auswirkungen auf Beschäftigte oder das Klima minimieren können und gleichzeitig die Fortsetzung des eingeschrittenen Wachstumspfad ermöglichen.

Der Anstoß für zukunftssträchtige Innovationen kann nur aus dem Markt selbst kommen. Im Folgenden werden daher erfolgreiche Innovationen aus dem Brief- und Paketmarkt dargestellt, die richtungsweisend für die Realisierung weiterer Innovations- und Wachstumspotenziale sein können. Darüber hinaus werden in Kapitel 4.3 Anregungen von den Marktteilnehmern selbst zusammengefasst, die im Rahmen eines Branchen-Workshops gesammelt wurden.

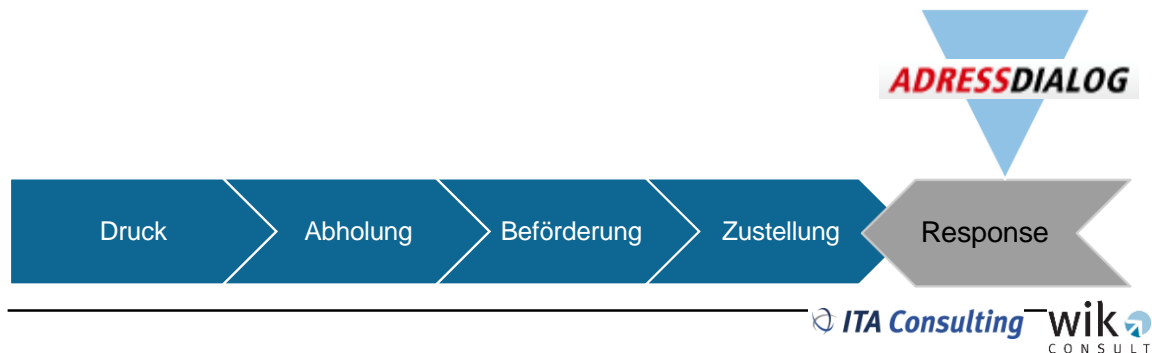
4.1 Beispiele für erfolgreiche Innovationen im Briefmarkt

Im Bereich der Briefdienstleistungen lassen sich Beispiele für erfolgreiche Innovationen insbesondere dort finden, wo klassische physische Briefdienste mit elektronischer Kommunikation verknüpft werden.

Beispiel **ADRESSDIALOG**

Der Dienst Adressdialog wird von der Deutschen Post angeboten, die dabei elektronische und physische Kommunikation im Bereich der Werbesendungen verbindet. Der Empfänger erhält zunächst eine Briefsendung, die ihm rein physisch zugestellt wurde. Der Inhalt kann z. B. ein individuell auf den Kunden zugeschnittenes Angebot oder ein Hinweis auf neue Produkte sein. Im Standardfall konnten Empfänger bisher reagieren (Response, s. Abbildung 12), indem sie den Anbieter der Leistung telefonisch oder brieflich kontaktierten. Mit Adressdialog wird die Palette der Reaktionsmöglichkeiten erweitert um eine digitale Variante. Mit Hilfe eines QR-Codes, der mit einem Smartphone fotografiert werden kann, werden Empfänger auf z. B. den Online-Shop des Anbieters oder eine Landing-Page geleitet, auf der sie direkt die beworbenen Produkte bestellen oder mit dem Anbieter interagieren können.

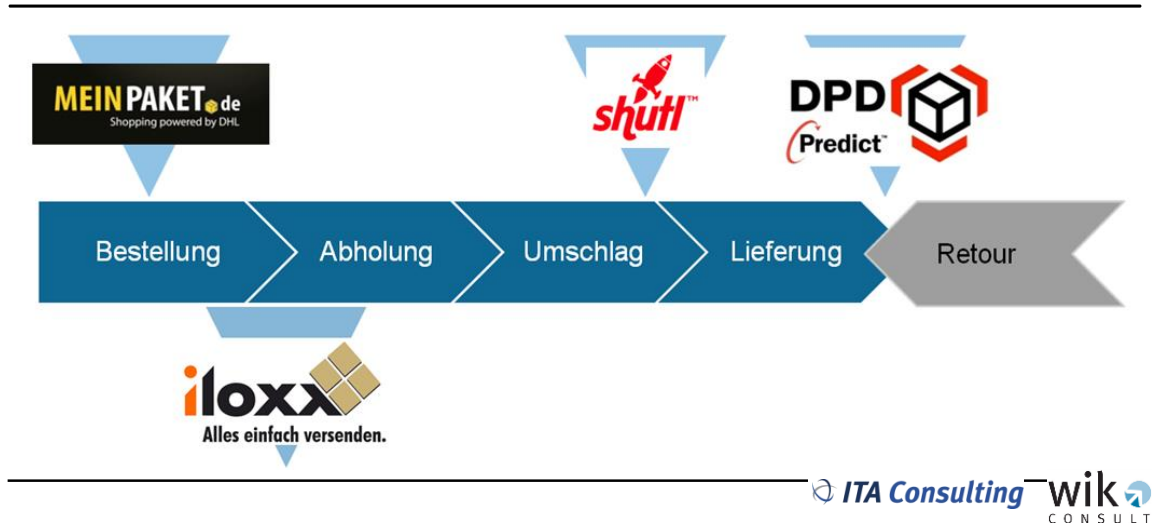
Abbildung 12 Innovationsbeispiele entlang der Prozesskette



Quelle: WIK

4.2 Beispiele für erfolgreiche Innovationen im Paketmarkt

Abbildung 13 Innovationen bei Paketdienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: eigene Abbildung

Beispiel meinpaket.de

DHL bietet seit 2010 mit meinpaket.de ein eigenes Online-Shopping-Portal für kleine und mittelgroße Händler an. Das Angebot umfasst eine Shop-in-Shop-Lösung für registrierte Händler unter Bereitstellung von allen DHL-Serviceleistungen wie Lieferung an Packstationen, Sendungsverfolgung und Online-Retourenlösung. Auch werden redaktionelle Inhalte und einfache Verwaltungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Händler werden durch diese Lösung an DHL als Versanddienstleister gebunden und das Ver-

sandvolumen wird durch den einfachen Zugang zu einem zusätzlichen Vertriebskanal erhöht. Für Empfänger ergibt sich der Vorteil der Sicherheit und Seriösität des Angebotes aufgrund der Bereitstellung durch DHL.



Beispiel: iloxx.de Alles einfach versenden.

Die Plattform iloxx.de bündelt die Angebote verschiedener Paketdienstleister und bietet eine einheitliche Buchung und Abwicklung. Zudem wird die Einbindung der Versandplattform in Webshops ermöglicht. Für Kunden ergeben sich dadurch die Vorteile der Unabhängigkeit von einzelnen Dienstleistern, eine erhöhte Markttransparenz, sowie einheitliche Abwicklung über alle Anbieter hinweg und nicht zuletzt Preisvorteile.



Beispiel: Shutl (London)

Shutl verknüpft Einzelhandel und lokale Kurierdienste zu einem B2C-Netzwerk, so dass die Zustellung von Online-Bestellungen innerhalb von 90 Minuten garantiert werden kann. Diese Lösung ist nur in größeren Städten umsetzbar und setzt eine hohe Transparenz der Warenverfügbarkeit voraus. Mit ca. 10 Pfund zusätzlichen Kosten ergeben sich für Kunden erhebliche Mehrkosten, allerdings ist das gewünschte Produkt konkurrenzlos schnell verfügbar.



Beispiel: DPD Predict

Das Produkt DPD Predict (in Deutschland: FlexZustellung) ist ein kostenloser Service für Händler, der die interaktive Benachrichtigung des Empfängers ermöglicht. Am gewünschten Zustelltag wird dem Empfänger per E-Mail oder SMS ein konkretes Zeitfenster für die Auslieferung genannt; Kunden können daraufhin einen anderen Liefertermin festlegen. Vergleichbare Angebote in Deutschland sind GLS FlexDelivery und DHL MeineZustellung (letzteres jedoch ohne die Wahlmöglichkeit eines konkreten Zeitfensters). Für den Kunden bedeutet das mehr Flexibilität beim Empfang – gleichzeitig ergibt sich für den Paketdienstleister eine erhöhte Wahrscheinlichkeit des Gelingens der Erstzustellung, so dass eine größere Kundenzufriedenheit, geringere Kosten und eine geringere Umweltbelastung erreicht werden.

4.3 Vorschläge zur Förderung von Innovation und Wachstum im Postmarkt

Am 23. Oktober 2012 trafen sich Postdienstleister, Branchenverbände und Versender im Bonner Sitz des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, um im Rahmen eines Branchenworkshops über die zukünftige Entwicklung des Postsektors zu diskutieren. Dabei kristallisierten sich drei Handlungsfelder für die Politik heraus, die von den Branchenvertretern als wesentlich für die Förderung von Wachstum und Innovation angesehen wurden.

4.3.1 Wachstumsimpulse durch Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen im Postmarkt, insbesondere in der Paketzustellung, sorgten in den letzten Monaten immer wieder für (negative) Schlagzeilen. Dabei wurde berichtet, dass niedrige Löhne, hohe körperliche Belastungen und harte Vertragsbedingungen für das Zustellpersonal kein Einzelfall seien. Zu fast allen großen Paketdienstleistern finden sich Presseberichte über schlechte Arbeitsbedingungen.³⁰ Ein Grund für diese Entwicklung ist die Auslagerung der Zustellrouten an selbständige Subunternehmer. Sie müssen sich Presseberichten zufolge nicht nur im Konkurrenzkampf der Subunternehmen untereinander um Aufträge der Paketdienstleister behaupten.³¹ Sie haben zudem mit den Preisvorgaben durch die Dienstleister und Vertragsstrafen für falsch oder zu spät zugestellte Sendungen zu kämpfen. Zwar haben vereinzelt Unternehmen Veränderungen angekündigt,³² von einer nachhaltigen Verbesserung für alle Beschäftigten in der Zustellung scheint die Branche jedoch noch weit entfernt zu sein.

In dieser negativen Berichterstattung liegt ein hohes Risiko, dass das Image der Branche nachhaltig geschädigt werden kann. Bisher konnte die Postbranche von den hohen Wachstumsraten im E-Commerce profitieren. Es ist jedoch fraglich, ob sich dieser Wachstumspfad fortsetzen lässt, wenn im Bewusstsein der Verbraucher die Postbranche als ausbeuterisch und unfair klassifiziert wird. Dies könnte nicht nur die Postdienstleister selbst, sondern auch den Versand- und Internethandel treffen, dessen Geschäftsmodell auf die Zustelldienste angewiesen ist.

Die Teilnehmer am Branchenworkshop im Rahmen dieser Studie erachteten es daher als wesentlich, Maßnahmen anzustoßen, die dem drohenden Imageschaden für die gesamte Postbranche entgegenwirken. Es müsse allerdings gesichert sein, dass solche Maßnahmen auch direkte Auswirkungen auf die Betroffenen, insbesondere die Beschäftigten bei den Subunternehmern, haben.

³⁰ Im Fall von GLS vgl. Wallraff, Günter (2012), Armee der Unsichtbaren, Artikel im ZEIT-Magazin vom 31.5.2012; im Fall von DHL vgl. die Fernsehdokumentation des NDR „45 Min – Die Paketsklaven“, ausgestrahlt am 5.12.2011; eine Zusammenfassung über die Arbeitsbedingungen der Branche liefert Die Welt (2012), Im Reich der Paket-Sklaven geht es ruppig zu, Artikel vom 31.5.2012.

³¹ Vgl. Die Welt (2012), Im Reich der Paket-Sklaven geht es ruppig zu, Artikel vom 31.5.2012.

³² Vgl. Die Welt (2012), Im Reich der Paket-Sklaven geht es ruppig zu, Artikel vom 31.5.2012.

Aufgrund der Vertragsfreiheit der Subunternehmer bei der Gestaltung der Verträge mit ihren Angestellten seien allgemeine Vorschriften für die Postdienstleister selbst nicht wirksam bzw. zielführend. Die Branchenvertreter begrüßten jedoch den Vorschlag, ein freiwilliges Gütesiegel für die Zertifizierung von Arbeitsbedingungen einzuführen. Ähnlich wie bestehende Gütesiegel im Umwelt- oder Handelsbereich (‘Öko-Siegel’, ‘Fair-Trade-Siegel’) könnte eine Zertifizierung von Postdienstleistern positive Signale setzen und dazu beitragen, bei Versendern und Empfängern ein Bewusstsein für den Wert von Logistikdienstleistungen zu schaffen. Insbesondere letztere tendieren dazu, kostenlose und umgehende Warenlieferungen bei Internetbestellungen als selbstverständlich anzunehmen. Von politischer Seite wäre beispielsweise Unterstützung bei der Entwicklung von Standards für das Gütesiegel denkbar.

4.3.2 Förderung innovativer Zustelllösungen

Der starke Anstieg des Paketvolumens stellt die Paketdienstleister vor neue Herausforderungen bei der Organisation der Zustellung. Der Boom bei Internetbestellungen von Privaten führt dazu, dass der Anteil der erfolglosen Zustellversuche steigt, weil insbesondere private Empfänger tagsüber nicht zu Hause anzutreffen sind. Dies verursacht bei den Dienstleistern stark steigende Kosten, während der Empfänger länger auf seine Sendung warten muss. Zudem entstehen durch die zusätzlichen Zustellversuche Lärm- und Umweltbelastungen.

Paketdienstleister haben damit begonnen, alternative Zustelllösungen zu entwickeln. Automatisierte Paketausgabestationen sind eine Option, um steigenden Kosten in der Zustellung entgegenzuwirken. In Deutschland betreibt DHL bisher als einziger Anbieter die so genannte Packstation, in anderen Ländern bieten Postdienstleister ähnliche Stationen an. Gerade in ländlichen Gebieten mit geringer Besiedlungsdichte sind die Wegezeiten zwischen den einzelnen Stopps bei der Türzustellung oft lang. Der Kostenvorteil automatisierter Stationen wäre hier besonders deutlich, was dazu beitragen würde, die Versorgung ländlicher Regionen mit Paketdienstleistungen zu sichern.

Auch Sicht sowohl von Bürgern als auch Kommunen ist es jedoch wenig erstrebenswert, dass Paketdienstleister in Deutschland parallele Strukturen an automatisierten Paketstationen aufbauen. Eine Anregung auf dem Branchenworkshop im Rahmen dieser Studie lautete daher, betreiberunabhängige Paketstationen einzurichten, die allen Paketunternehmen im Markt zugänglich sind. Weitere innovative Zustelllösungen sind denkbar, wie beispielsweise die Ankündigung des Zustellzeitpunkts (oder –fensters) durch den Dienstleister und die Möglichkeit zur flexiblen Verlegung durch den Empfänger. Diese und mögliche weitere innovative Lösungen zur Vermeidung von unnötigem Flächenverbrauch und Zustellverkehr sollen im weiteren Verlauf dieser Studie genauer analysiert werden.

4.3.3 Wachstumspotenziale im internationalen Postverkehr

Die Volumina im grenzüberschreitenden Postverkehr sind im Vergleich zur nationalen Sendungsmenge sehr gering.³³ Vor dem Hintergrund des großen Interesses der Verbraucher an ausländischen Produkten (z. B. nach italienischem Wein, französischen Delikatessen oder skandinavischen Designobjekten) erwarten Paketversender und -dienstleister zukünftig auch mehr direkte Bestellungen im Ausland und damit ein Wachstum im Segment der grenzüberschreitenden Paketsendungen, insbesondere innerhalb des europäischen Binnenmarktes. Eine Zunahme der internationalen Paketmengen kann auch Wachstum bei Briefsendungen nach sich ziehen, z.B. Rechnungen und Mahnungen für die gelieferte Ware oder Kataloge und Werbesendungen an die Kunden im Ausland. Außerdem können kleine Waren mit niedrigem Gewicht auch mit Briefprodukten verschickt werden.

Die Europäische Kommission hat die zum Ziel gesetzt, den grenzüberschreitenden E-Commerce zu fördern. Die Vertreter internationaler Kurier-, Express- und Paketdienstleister identifizierten auf dem Branchenworkshop jedoch eine Reihe von Hemmnissen, die einer reibungsloseren Abwicklung des grenzüberschreitenden Paketverkehrs entgegenstehen.

Erstens bemängelten Branchenvertreter den fehlenden Zugang zur Paketzustellung im Ausland zu Konditionen des Weltpostvereins (UPU, Universal Postal Union). In diesem UN-Gremium sind die nationalen Postgesellschaften als Vertreter der UN-Mitgliedstaaten zusammengeschlossen. Der Weltpostverein stellt Regeln für den internationalen Postverkehr auf und legt die Zugangskonditionen für grenzüberschreitende Brief- und Paketsendungen fest, die die nationalen Postgesellschaften untereinander zur Zustellung austauschen. Private Dienstleister haben keinen Zugang zum UPU und damit auch nicht zu den günstigen Zugangskonditionen des Weltpostvereins. Vertreter der privaten Dienstleister forderten auf dem 1. Branchenworkshop eine Öffnung des Weltpostvereins für private Anbieter, um gleichberechtigten Zugang zu den Zustellkonditionen für grenzüberschreitende Sendungen zu erhalten.

Zweitens ist hier die internationale Retourenabwicklung zu nennen. Bei Paketsendungen an Privatkunden ist diese von hoher Bedeutung, da Privatkunden einen höheren Anteil ihrer bestellten Waren zurücksenden als geschäftliche Empfänger (z.B. bei Schuhen und Bekleidung). Die Möglichkeit zur (flächendeckenden) Rücksendung von Waren ist für die Paketdienstleister eine Voraussetzung um grenzüberschreitend tätig zu werden. Dazu müssen die Paketdienstleister entweder die Waren direkt beim Kunden abholen, oder über ein (möglichst dichtes) Netz von Retourenannahmestellen verfügen, in denen Kunden ihre Rücksendungen abgeben können. Die im UPU organisierten nationalen Postgesellschaften stellen einander hierfür ihre Filialen zur Verfügung,

³³ Der Anteil der grenzüberschreitenden ausgehenden Briefsendungen beträgt beispielsweise in Deutschland nur etwa 3%. Vgl. Bundesnetzagentur (2009), Zwölfte Marktuntersuchung für den Bereich der lizenzpflichtigen Postdienstleistungen, Mainz, September 2009, S. 14.

sodass Kunden flächendeckenden Zugang zur Retourenabwicklung haben. Private Dienstleister haben in der Regel zu den Filialen der nationalen Postgesellschaften keinen Zugang. Dies ist insbesondere problematisch für Versender, die zentrale Warenlager für mehrere Länder aufgebaut haben und Sendungen gerne mit einem einzigen Dienstleister versenden möchten. Aufgrund des fehlenden Zugangs zu einem Retourenannahmenetz für private Anbieter müssen Versender oft mehrere unterschiedliche Dienstleister nutzen. Auf dem 1. Branchenworkshop forderten private Postdienstleister einen gleichberechtigten Zugang zum Filialnetz der nationalen Postgesellschaften. Dies wäre weltweit nur über eine Öffnung des UPU für private Dienstleister möglich. Innerhalb des europäischen Binnenmarktes könnte die europäische Kommission innerhalb einer möglicherweise kürzeren Frist Zugangsmöglichkeiten für private Dienstleister schaffen.

Von Branchenvertretern wurde vorgetragen, dass es vielfältige Wachstumshemmnisse für grenzüberschreitenden E-Commerce gebe. Die oben genannten Hemmnisse seien daher nur Beispiele, das Thema bedürfe weiterer Untersuchung,

5 Zusammenfassung

Die Hauptsegmente des Postmarktes haben in den letzten Jahren unterschiedliche Entwicklungen erfahren. Während die Nachfrage im Briefmarkt tendenziell rückläufig ist, kann der Paketmarkt dank des boomenden Internethandels starke Zuwächse verzeichnen.

Der Briefmarkt gerät durch elektronische Kommunikation unter Druck

Der klassische Briefmarkt gerät durch die Substitution physischer Briefe durch elektronische Kommunikation zunehmend unter Druck. Jedoch erfüllt er weiterhin eine wichtige volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Funktion. Mit mehr als 160.000 Vollzeitbeschäftigten erwirtschaftete der Briefmarkt bei einem Sendungsvolumen von 18,3 Mrd. Stück einen Umsatz von ca. €9 Mrd. Zukünftig muss die Branche aber, analog zu anderen europäischen Märkten, mit weiteren Rückgängen der Briefmenge rechnen.

Hinsichtlich der Marktstruktur ist die Deutsche Post laut Bericht der Bundesnetzagentur mit einem Marktanteil von ca. 90% auch mehr als 10 Jahre nach der Liberalisierung weiterhin unangefochtener Marktführer. Während der Anteil der Wettbewerber mit eigener Zustell-Infrastruktur mit seit 2006 weitgehend stagniert, ist der Anteil der konsolidierten Sendungen seit 2005 kontinuierlich gestiegen und beträgt aktuell ca. 13%. Der Wettbewerb beschränkt sich dabei fast ausschließlich auf den Geschäftskundenbereich, der mit 92% den Großteil des Briefmarktes ausmacht.

Innovationen im Briefmarkt konzentrieren sich neben der Effizienzsteigerung der Prozesse zunehmend auf crossmediale Geschäftsmodelle. So umfasst das Angebot der Briefdienstleister heute integrierte Werbekampagnen, bestehend aus physischen und elektronischen Mailings, die durch fortschrittliches Adressmanagement möglich gemacht wurden. Eine gewichtige Rolle wird auch die weitere Entwicklung der elektronischen Post spielen. Hier steht insbesondere das Thema Sicherheit einer breiten Akzeptanz elektronischer Briefe im Wege. Zwar sind auch für Deutschland zukünftig Einbußen bei der Briefmenge zu erwarten, diese werden jedoch geringer erwartet als in anderen europäischen Ländern.

Starkes Wachstum des Paketmarktes – Abbau von Hemmnissen für die Kapazitätserweiterung

Im Gegensatz zum Briefmarkt konnte der Paketmarkt insbesondere in Folge des anhaltenden E-Commerce-Booms eine weit dynamischere Entwicklung vollziehen. Mit einem Branchenumsatz von €15 Mrd. bei einem Sendungsvolumen von 2,5 Mrd. ist er inzwi-

schen deutlich größer als der Briefmarkt. Nationale Sendungen machen dabei 72% des Gesamtmarktes aus.

Wie der Briefmarkt ist auch die Paketbranche ein wichtiger Jobmotor. 2011 gab es in der Paketindustrie 188.000 Vollzeitbeschäftigte - ein Anstieg von 17,5% in den letzten zehn Jahren. Weitere 100.000 Jobs hängen bei Vorleistern direkt von der Paketbranche ab.

Der Markt wuchs in den letzten Jahren deutlich stärker als die nationale Wirtschaftsleistung und dieses deutliche Wachstum wird sich aller Wahrscheinlichkeit nach auch in der Zukunft fortsetzen. Haupttreiber bleibt der E-Commerce-Bereich, aber auch grenzüberschreitende Sendungen werden aufgrund fortschreitender Globalisierung und der weiteren Abnahme ineuropäischer Handelshindernisse zu nachhaltigem Wachstum beitragen.

Zunehmend Konkurrenz im Wachstumsmarkt B2C

Während das Paketgeschäft historisch gesehen vom B2B-Segment dominiert wurde, konnte das B2C Geschäft zuletzt dank der rasanten Entwicklung des Internethandels deutlich aufholen. In Deutschland wird der B2C Markt weitgehend von einem Duopol aus Deutscher Post und Hermes beherrscht. Aber auch klassische Paketdienstleister wie DPD, GLS und UPS drängen verstärkt in das Wachstumssegment B2C. Hier zählen vor allem kurze Lieferzeiten, komfortable Abhol- und Versandlösungen und ein konkurrenzfähiger Preis.

Parallele Strukturen bei Abhol- und Versandlösungen

DHL profitiert stark von seinem noch immer dichten Filialnetz. Aber auch die Konkurrenz konnte mit dem Paketshop-Konzept ein dichtes Netz alternativer Abhol- bzw. Zustellstellen schaffen. Besonders im ländlichen Raum ist allerdings aufgrund der fehlenden Zustelldichte die parallele Aufrechterhaltung mehrerer engmaschiger Netzwerke ausgesprochen anspruchsvoll und teuer. Hier besteht Potential für die Entwicklung ökonomisch und ökologisch tragfähigerer Lösungen.

Lösungen für die Citylogistik

Ebenso stellt sich im Segment B2B das Problem der effizienten Gestaltung der Innenstadtlogistik. Die Aufstockung der Einzelhandelsbestände und die Nachbestellung von Waren „just in time“ wird zunehmend eine Herausforderung für die städtische Infrastruk-

tur. Um eine Überlastung zu vermeiden, sind Maßnahmen wie die Verbesserung der Zugänglichkeit für Zustellfahrzeuge, die Bündelung der Innenstadtzustellung auf einen Dienstleister oder Vorgaben zur Maximierung der Auslastung der Lieferfahrzeuge denkbar.

Großes Innovationspotential der Paketbranche

Als Folge des verschärften Wettbewerbs ist eine breite Innovationsoffensive am Markt zu beobachten. Die großen Dienstleister bieten eine Vielzahl kundenfreundlicher Services wie Packstationen, Paketshops und Benachrichtigungen sowie Interaktion hinsichtlich Lieferzeitpunkt und -ort an. Mobile Apps sowie E-Fulfillment-Lösungen für Webshops ermöglichen es den Paketdienstleistern, den E-Commerce-Boom noch stärker für sich zu nutzen und auf aktuelle Trends im Konsumverhalten einzugehen.

Herausforderungen beim Kapazitätsausbau durch Engpässe beim Fahrernachwuchs

Doch die Wettberber stehen auch vor einigen Herausforderungen. Zukünftig wird es für die Dienstleister vorrangig von Bedeutung sein, ihre Lieferkapazitäten zu erweitern, um die stark wachsende Nachfrage infrastrukturell verdauen zu können. Dabei bereitet vor allem der Mangel an ausgebildeten Fahrern den Unternehmen zunehmend Schwierigkeiten.

Geringe Wertschätzung der Paketdienstleistung

In diesem Zusammenhang spielt die relativ geringe Wertschätzung, die der Branche und der erbrachten Dienstleistung entgegengebracht wird, eine gewichtige Rolle. Sie wird auch als mitverantwortlich für die niedrigen Durchschnittspreise angesehen. Niedrige Preise müssen durch Einsparungen im Tagesgeschäft kompensiert werden – mit der Konsequenz, dass nicht zuletzt die Subunternehmer, also die beauftragten Vertragsdienstleister für Zustellung und Abholung, unter Preisdruck leiden. Die schwierigen Arbeitsbedingungen der Subunternehmer erfuhren in den letzten Jahren ein gesteigertes mediales Interesse. Zielgerichtete Maßnahmen zur Imageverbesserung – etwa in Form eines Gütesiegels für die Branche – stellen für die Problemfelder der Mitarbeiterknappheit, der geringen Wertschätzung der Dienstleistung durch die privaten Empfänger sowie auch der negativen Berichterstattung einen vielversprechenden Lösungsansatz dar.

Die nächsten Module dieser Studie im Auftrag des BMWi werden mögliche Handlungsempfehlungen zur Erschließung von Wachstums- und Innovationspotenzialen im Postmarkt konkretisieren.

Anhang B:

Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt.

Bericht zum Modul 2 vom 4. Juli 2013

Wachstumsorientierte Postpolitik

Modul 2: Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt

Autoren:

Alex Dieke
Paul Needham
Sonja Thiele
Mark Winkelmann
Moritz Kortüm

WIK-Consult GmbH
Rhöndorfer Str. 68
53604 Bad Honnef

ITA Consulting GmbH
Christoph-Probst-Weg 3-4
20251 Hamburg

Bad Honnef, 4. Juli 2013

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	B-1
1 Einleitung	B-5
2 Warum brauchen wir noch mehr Briefe und Pakete?	B-6
2.1 Pakete machen das Leben leichter	B-6
2.2 Briefdienste ermöglichen zuverlässige Kommunikation	B-7
3 Wodurch entsteht Wachstum in der Post-Branche?	B-8
3.1 ...durch verbessertes Branchen-Image	B-8
3.2 ...durch faire Arbeitsbedingungen der Zusteller	B-10
3.3 ...durch kundenorientierte Paketzustellung	B-13
3.3.1 Der deutsche Paketmarkt: Trends und Entwicklungen	B-13
3.3.2 Positive Effekte für Wirtschaft und Beschäftigung durch Paketmarkt- wachstum	B-14
3.3.3 Wachstumsfaktoren Paket: B2C und Onlinehandel	B-15
3.3.4 Die Zustellung als wichtigster Teil der Lieferkette für B2C	B-15
3.3.5 Die Herausforderungen des B2C-Wachstums	B-16
3.3.6 Innovative Lösungen für die Zustellung	B-19
3.3.7 Möglichkeiten zur Kooperation: Paketmarkt und Citylogistik	B-22
3.4 ...durch innovative Briefprodukte und -prozesse	B-24
3.4.1 Schwere Briefe für die Ware Zustellung	B-24
3.4.2 Direktmarketing mit individualisierten Mailings	B-25
3.4.3 Direktmarketing mit Crossmedia-Elementen	B-27
3.4.4 Nachhaltige Briefzustellung	B-28
4 Ausblick: Handlungsempfehlungen	B-30

Zusammenfassung

Ein wachsender Postsektor ist die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg von Versendern, Empfängern und Postdienstleistern in Deutschland, und für die Sicherung von Arbeitsplätzen. Der vorliegende Bericht verfolgt das Ziel, die Wachstumsmotoren der Postbranche sowie Hindernisse für weiteres Wachstum zu identifizieren. Diese Studie knüpft inhaltlich an den ersten Bericht im Rahmen der Gesamtstudie „Wachstumsorientierte Postpolitik“ im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie an.

Wachstum im Postsektor bedeutet vor allem: mehr Pakete, sowie in bestimmten Briefsegmenten auch mehr Briefe. Pakete ermöglichen vor allem Berufstätigen und weniger mobilen (älteren) Menschen, ihre Konsumbedürfnisse zu befriedigen und bieten somit eine konkrete Erleichterung im Alltag. Briefe ermöglichen effizientes Wirtschaften – sie stellen derzeit und auch noch für einen mittel- bis langfristigen Planungshorizont (bis Onlinemedien in so gut wie allen Haushalten genutzt werden) das einzige Kommunikationsmittel dar, mit dem Unternehmen und der öffentliche Sektor alle Bürger erreichen können. Von Wachstum im Postsektor profitieren also breite Bevölkerungsschichten und Unternehmen in Deutschland.

Imageverbesserung und faire Arbeitsbedingungen

Das Image der Postbranche hat in der Vergangenheit gelitten, vor allem durch die schlechte Presse zu den Arbeitsbedingungen der KEP-Unternehmen. Gleichzeitig erweckt der so genannte „kostenlose“ Versand im Online-Handel bei Empfängern die Erwartung, eine schnellstmögliche und maximal kundenorientierte Zustellung habe keinen großen wirtschaftlichen Wert. Die Verbesserung des Branchenimages ist dringend erforderlich, um das Wachstum im boomenden E-Commerce-Geschäft zu stabilisieren. Eine branchenweite Image-Kampagne oder Maßnahmen zur Vermittlung des Wertes des Logistik sind mögliche Beispiele, die das Image der Zustellunternehmen aufwerten können.

Unterstützt werden sollten solche Maßnahmen zur Imageverbesserung durch geeignete Schritte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei Zustellunternehmen. Sollten sich unattraktive und z.T. sogar rechtswidrige Beschäftigungsverhältnisse in der Branche durchsetzen, droht langfristig ein Personalmangel ähnlich dem Fahrermangel in der Logistikbranche. Die KEP-Branche selbst hat bereits damit begonnen, eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Zustellern durch verschiedene Zertifikatslösungen für faire KEP-Unternehmen anzustoßen. Die Parallelität unterschiedlicher Ansätze jedoch führt zu einer gewissen Intransparenz und verursacht bei Versendern und Empfängern Unsicherheit über die Effektivität der Maßnahmen. Wir schlagen daher die öffentlich begleitete Einführung eines einheitlichen Gütesiegels für faire Arbeitsbedingungen in der KEP-Branche vor.

Der deutsche Paketmarkt wuchs laut einer Untersuchung des Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste (BIEK) mit 5% in 2012 weiterhin stark¹; ebenso ist die Wachstumsprognose des Marktes für die kommenden Jahre positiv. Der hauptsächliche Wachstumstreiber ist dabei das B2C-Geschäft, also die Paketlieferung von Unternehmen an Privatkunden. Dass B2C im Vergleich zu B2B, also der Versendung von Unternehmen zu Unternehmen, wesentlich stärkeres Wachstum verzeichnen kann, liegt vornehmlich am florierenden Internethandel, der in Deutschland im Jahr 2012 um 27,2% wuchs.²

Aus zunehmender Nachfrage nach Paketdienstleistungen ergeben sich positive Effekte für Wirtschaft und Beschäftigung. So betrug laut BIEK die Zuwachsrate der Beschäftigung bei den Paketdienstleistern im Zeitraum 2002 bis 2011 17,5%, nur übertroffen von den Bereichen Information, Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister.

Herausforderungen bei der B2C-Zustellung

Weil es inzwischen mehr B2C als B2B-Pakete gibt, stehen die Paketdienstleister vor der Herausforderung, ihre operativen Prozesse wettbewerbsfähig und profitabel zu gestalten. Die Zustellung ist dabei ein besonders wichtiger Teil der gesamten Lieferkette, da die Zusteller erstens - als einziger direkter Kundenkontakt - das Gesicht des Versandhandels sind und zweitens private Empfänger oft hohe Erwartungen an die Pünktlichkeit, Schnelligkeit und Bequemlichkeit des Paketempfangs haben. Zusammen mit ausgeprägtem Wettbewerb, hohem Kostendruck und dem Problem der teuren letzten Meile ergibt sich ein Marktumfeld, in dem die Dienstleister innovative Lösungsansätze entwickeln und umsetzen müssen.

Innovationen bei der B2C-Zustellung

Zu diesen Lösungen gehören einerseits alternative Zustellorte wie Paketshops oder Packstationen, die als Anlaufpunkte nach einer fehlgeschlagenen Zustellung an Privatempfänger nach Hause dienen oder auch gleich als primäre Lieferadresse fungieren können. Andererseits bieten immer mehr Paketzusteller Dienstleistungen wie die proaktive Benachrichtigung an, über die die Empfänger über den Status ihrer Lieferung auf dem Laufenden gehalten werden und bei Bedarf ihre Pakete umleiten oder zu späterem Zeitpunkt liefern lassen können. Auch immer kleinere dem Empfänger angekündigte Zeitfenster für die Lieferung sowie Abendzustellung oder Zustellung noch am selben Tag gehören zu jüngsten Innovationen im Bereich der B2C-Zustellung, die einerseits

¹ Vgl. BIEK Pressemitteilung vom 26.2.2013

² Vgl. Pressemitteilung des bvh vom 12.2.2013

die Kosten der letzten Meile verringern und andererseits die Bequemlichkeit und Zuverlässigkeit beim Paketempfang steigern sollen.

Innovative Briefdienstleistungen

Der Briefmarkt ist vor allem geprägt durch sinkende Sendungsvolumina, bedingt durch einen Trend zur Substitution von Briefen und ein im Lauf der letzten Jahrzehnte geändertes Kommunikationsverhalten. In diesem Markt sind die Erwartungen an weiteres Wachstum daher verhalten. Dennoch gibt es in einigen Segmenten des Briefmarktes Potenziale für Wachstum und Innovation. Auch der Briefmarkt profitiert von der guten Entwicklung im Internethandel, indem leichte und kleine Waren mit einem eher geringen Warenwert auch als schwere Briefe oder Warensendungen verschickt werden. Für Versender bietet diese Versandart deutliche Kostenvorteile. Weiterhin gibt es Wachstums- und Innovationspotenziale im Bereich Direktmarketing, wo Entwicklungen in der Digitaldrucktechnologie zusammen mit Analysetools des Customer Relationship Marketing individualisierte Mailings ermöglichen. Der Druck und Versand von adressierter Direktwerbung mit Crossmedia-Elementen, die physische Sendungen und neue (Online-)Medien verbindet, stellt eine weitere Möglichkeit für Postdienstleister dar, Wachstumspotenziale auszuschöpfen. Bei der Entwicklung von neuen Services im Crossmedia-Bereich bestehen weitere Innovationspotenziale für Postdienstleister. Die Innovationsförderung bei Briefdiensten kann beispielsweise über die Auslobung eines geeigneten Förderpreises erfolgen.

Die Briefbeförderung bietet im Bereich der Zustellung und der Prozesse Potenziale für die Entwicklung bzw. breitere Anwendung von innovativen Technologien zur Reduzierung des Ressourceneinsatzes und des CO₂-Ausstosses. Der Einsatz von Fahrzeugen mit Elektroantrieb in der Zustellung kann dazu beitragen, Stromnetze zu Off-Peak-Zeiten besser auszulasten und somit für einen effizienteren Energieeinsatz sorgen. Zu berücksichtigen sind hierbei die Bedürfnisse von Postdienstleistern. Bei der Zustellung müssen die Fahrzeuge häufig stoppen und haben oft nur kurze Fahrtzeiten zwischen den Haltepunkten, was bei Akkubetrieb herkömmlicher Elektrofahrzeuge zu Problemen führt. Zudem können Fahrstrecken und -zeiten in der Zustellung über eine effizientere Tourenplanung, die auf Basis von GPS-Technologie in Echtzeit Verkehrsdaten an die Zustellfahrzeuge liefert, verkürzt werden. Zur Förderung von Nachhaltigkeitsinnovationen kommt z.B. die Entwicklung von Zustellfahrzeugen mit Elektroantrieb in Frage, die auf die besonderen Bedürfnisse von Postdienstleistern abgestimmt sind.

Ausblick auf Handlungsempfehlungen

Die dritte und letzte Phase dieses Projekts wird Handlungsempfehlungen für mehr Wachstum und Innovation in der Post-Branche entwickeln und diskutieren. Wir beabsichtigen, mögliche wachstumsfördernde Maßnahmen insbesondere in folgenden Bereichen zu untersuchen: (1) *Verbesserung des Branchen-Images*; (2) *Mindeststandards für Arbeitsbedingungen der KEP-Zusteller*; (3) *Raum schaffen für Citylogistik*; (4) *Förderung der Fahrer-Ausbildung*; (5) *Neutrale, betreiberunabhängige Zustellorte*; (6) *Förderpreis für innovative Briefdienste*; (7) *Förderung nachhaltiger Technologien in der Zustellung*.

1 Einleitung

Die Unternehmen im Postsektor erbringen Tag für Tag Brief-, Kurier-, Express- und Paketdienstleistungen von hoher Qualität. Damit schaffen sie eine der Voraussetzungen für ein funktionierendes und effizientes Wirtschaftsleben in Deutschland und mit internationalen Handels- und Geschäftspartnern. Ein wachsender Postsektor ist die Grundlage für den nachhaltigen Erfolg von Postdienstleistern in Deutschland und die Sicherung von Arbeitsplätzen.

Wodurch aber entsteht Wachstum im Brief- und KEP-Markt? Welche Dienstleistungen sind die Motoren der Branche? Und welche Hindernisse müssen abgebaut werden, um weiteres Wachstum zu ermöglichen? Diese Fragen sollen im vorliegenden zweiten Modulbericht zur Studie „Wachstumsorientierte Postpolitik“ beantwortet werden. Dabei knüpft der Bericht an den ersten Modulbericht zu Ausgangslage und Entwicklungsmöglichkeiten im Postsektor an.

Der vorliegende Bericht basiert methodisch auf drei Säulen. Erstens wurden Interviews und Mini-Workshops mit Anbietern im Brief- und KEP-Markt sowie Versendern durchgeführt. Auf Anbieterseite waren dies TNT Post Deutschland, TNT Regioservice, Citipost, Deutsche Post (Brief) sowie Deutsche Post DHL. Seitens der Versender waren Vertreter von AXA und TUI Deutschland beteiligt.

Zweitens wurde am 16. April 2013 ein Branchenworkshop im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie durchgeführt. Teilnehmer der Veranstaltung mit dem Titel „Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt“ waren sowohl Brief- und KEP-Anbieter als auch Verbände, Gewerkschaften und Versender. In Vorträgen und Diskussionsrunden mit hochrangigen Vertretern von Unternehmen, Branchenverbänden, Gewerkschaften und Versendern wurden Möglichkeiten zur Verbesserung des Images der Postbranche als Voraussetzung für weiteres Wachstum sowie Herausforderungen in der City-Logistik und der Zustellung an Privatkunden diskutiert.

Drittens wurde ergänzend ein umfangreiches desk research durchgeführt. Dazu haben WIK-Consult und ITA Consulting Jahresberichte und Veröffentlichungen von Postunternehmen, Verbandspublikationen sowie Fachzeitschriften ausgewertet.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten für die informativen Gespräche und ihre wertvollen Beiträge zum Gelingen dieser Studie.

2 Warum brauchen wir noch mehr Briefe und Pakete?

2.1 Pakete machen das Leben leichter

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Berufs- und Alltagsleben in Deutschland grundlegend gewandelt. Arbeitnehmer müssen zeitlich flexibler sein und sind zunehmend auch nach Feierabend mit Handy und Laptop im Dienst, Mütter kehren nach der Geburt ihrer Kinder in ihren Beruf zurück, die Freizeitgestaltung wird individueller und folgt mehr und mehr wechselnden Trends. Aus diesen Entwicklungen ergeben sich Änderungen des Konsumverhaltens: Viele Menschen wollen lieber dann einkaufen, wenn sie Zeit und Lust dazu haben – etwa am Sonntagnachmittag oder spät am Abend – und nicht nur dann, wenn die Geschäfte geöffnet sind. Davon profitiert in besonderem Maße der Online-Handel. Die Beliebtheit des Einkaufens im Internet zeigt sich an den steigenden Umsätzen des Online-Handels, der im Jahr 2012 um mehr als 27% im Vergleich zum Vorjahr gewachsen ist.³

Auch eröffnet das Internet ganze neue Warenwelten für diejenigen, die weniger mobil sind oder weit entfernt von großen Agglomerationen mit vielfältigen Angeboten wohnen. Insbesondere in ländlichen Gebieten tragen KEP-Dienstleister daher zu einer besseren Versorgung der Bevölkerung bei. Paradoxerweise befördert der Online-Handel gleichzeitig die Probleme des Einzelhandels: neue Technologien bringen also Probleme für gewachsene Strukturen und bieten gleichzeitig neue Lösungen zur Versorgung des ländlichen Raums. Aber auch für viele Großstadtbewohner ist Einkaufen im Internet eine Selbstverständlichkeit, da es bequem, einfach und trendy ist. Die online gekauften Waren sollen dann so schnell wie möglich beim Kunden ankommen. Pakete, die den Kunden die im Internet erworbenen Dinge liefern, erleichtern also die Erledigung der Alltagsgeschäfte. Kunden, die im Internet einkaufen, haben dabei oft die Wahl zwischen verschiedenen Services hinsichtlich der Schnelligkeit der Zustellung und der Zustelloptionen. Die Zustellung an eine Paketstation oder ein Einzelhandelsgeschäft werden bereits jetzt von verschiedenen Paketdienstleistern als Alternative zur Lieferung an die Haustür angeboten, wenn Kunden bereits bei der Bestellung wissen, dass sie die Sendung nicht annehmen können. Zukünftig werden zusätzliche Services angeboten werden wie z. B. die zeitliche Ankündigung der Zustellung sowie die Möglichkeit für den Empfänger, die Zustellzeit aktiv zu verschieben. Pakete erfüllen für den modernen Menschen nicht nur Konsumwünsche, sondern bieten einen Zusatznutzen.

³ Bundesverband des Deutschen Versandhandels (2012), Interaktiver Handel 2012: Erneuter Umsatzrekord. E-Commerce-Anteil überspringt die 27 Milliarden Euro-Grenze, Pressemitteilung vom 12.2.2013, Hamburg/Berlin.

2.2 Briefdienste ermöglichen zuverlässige Kommunikation

Kommunikationsgewohnheiten ändern sich und elektronische Kommunikation hat unbestrittene Vorteile gegenüber dem Brief, beispielsweise bei der Übertragungsgeschwindigkeit. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass noch nicht alle Haushalte in Deutschland Zugang zur digitalen Infrastruktur haben bzw. haben wollen. Aktuell kann noch etwa jeder vierte Haushalt mit von den Möglichkeiten elektronischer Kommunikation faktisch nicht erreicht werden.⁴ Für Unternehmen, und insbesondere für die öffentliche Hand, ist die Erreichbarkeit von großer Bedeutung für die Kommunikation mit Bürgern. Unternehmen können es sich nicht leisten, ein Viertel aller Haushalte von ihren Angeboten auszuschließen; die öffentliche Verwaltung ist dazu verpflichtet, in bestimmten Fällen mit den Bürgern in Kontakt zu treten – von Gebühren- oder Steuerbescheiden bis hin zu Informationspflichten. Der Teil der Verbraucher, der elektronische Medien nicht nutzen kann oder will, bietet also zumindest mittelfristig Potenziale für die Briefdienste.

Für Unternehmen wird sich der Schwerpunkt der brieflichen Kommunikation zukünftig verschieben: besteht ein großer Teil der Briefmenge derzeit noch aus Rechnungen und Geschäftspost, so werden Briefe zukünftig vor allem zur Stärkung der Kundenbeziehung genutzt werden. Dies kann durchaus auch im Interesse der Kunden sein, die von Anbietern, deren Leistungen sie schätzen, attraktive Angebote erhalten. Dazu sind Briefe ein wesentlich effizienteres Medium als elektronische Kommunikation, die sich leicht löschen und wegklicken lässt. Briefe dagegen drücken eine höhere Wertschätzung für den Empfänger aus und wir widmen ihnen größere Aufmerksamkeit. Der klassische Brief ist daher ein effizientes Kommunikationsmittel von öffentlichen Verwaltungen mit Bürgern und von Unternehmen mit ihren Kunden.

⁴ Vgl. Initiative D21 (2013), (N)ONLINER Atlas 2013: Zahl der Internetnutzer steigt wieder nur geringfügig – Datenschutz- und Sicherheitsbedenken sind häufige Gründe für Nichtnutzung, Pressemitteilung vom 22.4.2013, Berlin.

3 Wodurch entsteht Wachstum in der Post-Branche?

3.1 ...durch verbessertes Branchen-Image

Image der Post-Branche in der Kritik

Das Image der Post-Branche hat in der Vergangenheit unter der negativen Berichterstattung über Arbeitsbedingungen der Zusteller gelitten. Zwar können sich die konkreten Arbeitsbedingungen bei einzelnen Unternehmen stark unterscheiden, im Bewusstsein der Öffentlichkeit jedoch findet wenig Differenzierung statt. Allenfalls findet eine Unterscheidung zwischen Brief- und Paketdienstleistern statt, wobei die Briefdienstleister derzeit weniger im Licht eines Negativ-Images betrachtet werden. Der Fokus liegt somit auf den Paketdienstleistern.

Das Paketgeschäft hat sich in den letzten Jahren durch starke Zuwachsraten bei den Mengen ausgezeichnet. Dieses Wachstum wurde insbesondere durch die Zunahme bei E-Commerce-Sendungen getrieben, die in erster Linie von Privatkunden initiiert werden. Sollte sich das angeschlagene Image der KEP-Branche auf das Konsumverhalten von Privatkunden auswirken, könnte nicht nur weiteres Wachstum bei Zustellunternehmen, sondern auch bei Versandhändlern und Online-Verkäufern gebremst werden. Um weiteres Wachstum bei Paket- und Expresssendungen nicht zu gefährden, liegt die Herausforderung für die Branche darin, ihr Image zu verbessern.

Wert der logistischen Leistung kommunizieren

Eine Imageverbesserung kann einerseits über eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Zustellern geschehen (vgl. Abschnitt 3.2). Andererseits ist es von Bedeutung, Empfängern und Versendern im geschäftlichen und privaten Bereich den Wert der logistischen Leistung, die die Unternehmen tagtäglich erbringen, besser zu kommunizieren. KEP-Dienstleister ermöglichen die effiziente und zuverlässige Warendistribution und sind damit eine wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren der Wirtschaft. Bürger profitieren davon nicht nur bei der Lieferung von online eingekauften Waren, sondern auch in vielen Bereichen ihres täglichen Lebens: der schnellen Lieferung von Medikamenten an Apotheken oder Ersatzteilen an Autowerkstätten.

Versender in ganz Deutschland können sich darauf verlassen, dass ihr Paket an die Zieladresse geliefert wird. Die Schnelligkeit, hohe Zuverlässigkeit und Flächendeckung der KEP-Dienstleister sind wesentliche Elemente, die den Wert einer logistischen Leistung ausmachen. Diese Qualitätsaspekte sollten zur Verbesserung des Images der KEP-Branche in den Vordergrund gestellt werden.

Preisdruck durch „kostenlose“ Zustellung

Mit dem Angebot einer so genannten kostenlosen Zustellung haben einige große Onlinehändler (z.B. Amazon) Standards im Markt gesetzt, die sich auf die Erwartung der Kunden auswirkt. Insbesondere Privatkunden betrachten die Zustelleistung als selbstverständlichen Service, der ohne zusätzliche Versandkosten und dabei so schnell wie möglich stattfinden sollte. Dies zeigt sich anhand der im Versand- und Onlinehandel gängigen „kostenlosen“ Zustellung – wobei sich kostenlos allein auf den Zahlungsbeitrag der Empfänger bezieht. Kleinere Anbieter können kaum von diesen Bedingungen abweichen, ohne ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren. Dies führt zu einem Preisdruck bei den KEP-Dienstleistern, da Versand- und Onlinehändler bei den typischen Onlinegütern wie Bekleidung, Elektronik oder Bücher keine Preisspielräume nach oben sehen. Aus Sicht von Kunden des Versandhandels – also Empfängern – ist die Zustellung oft nichts weiter als ein selbstverständlicher Bestandteil der Dienstleistung, der nur im Fall einer verspäteten oder falschen Zustellung auffällt. Auch hier könnte über Image-Kampagnen der Wert der Paketlogistik vermittelt werden.

Kampagne für das Branchen-Image

Von großer Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg einer Kampagne zur Verbesserung des Branchen-Images ist die Beteiligung der gesamten Branche. Marketingaktionen einzelner Dienstleister wirken sich vor allem auf diese Anbieter selbst aus, und verfolgen zudem meist andere Zwecke als die Verbesserung des Images. Zielsetzung einer Kampagne zur Imageverbesserung könnte z.B. sein, die öffentliche Wahrnehmung der KEP-Dienstleister auf bestimmte Qualitätsaspekte zu lenken, wie schnelle Laufzeiten, guter Kundenservice, freundliche Zusteller zu lenken

Eine Verstärkung der Wirkung einer Image-Kampagne könnte erfolgen, wenn diese mit einem glaubhaften Signal an alle potentiellen (privaten und geschäftlichen) Kunden von KEP-Diensten verbunden ist, dass die Branche ernsthaft die Arbeitsbedingungen der Zusteller verbessert hat.

3.2 ...durch faire Arbeitsbedingungen der Zusteller

Faire Arbeitsbedingungen für Zusteller in weiten Teilen der Branche

Die öffentliche Berichterstattung und Diskussion um schlechte Arbeitsbedingungen für Zusteller in der KEP-Branche fokussierte auf den medienwirksam verwertbaren Teil der Arbeitsbedingungen, d.h. nur auf die Anbieter, bei denen tatsächlich Missstände herrschen. Übersehen wird dabei aber leicht, dass die viele KEP-Dienstleister angemessene Löhne zahlen.⁵ Zudem legen die Dienstleister Wert auf gute Arbeitsbedingungen für ihr Personal, da sich nur mit zufriedenen Personal qualitativ gute Dienstleistungen erbringen lassen.

Im Bereich der Briefdienste gab es 2006-2008 ähnlich kritisches Medienecho. Hier ist die Berichterstattung über niedrige Löhne nach der Entscheidung des Bundesverwaltungsgerichts über die Unzulässigkeit des gesetzlichen Post-Mindestlohns in 2010 in den Hintergrund getreten. Inwieweit die Arbeitsbedingungen bei Briefdiensten vergleichbar sind mit denen bei Paketdiensten, ist mangels Untersuchungen zu dem Thema nicht bekannt.

Keine Kontrolle über Arbeitsbedingungen bei Subunternehmern

Offensichtlich konnten jedoch trotz der guten Absichten der Dienstleister schlechte Arbeitsbedingungen entstehen, die kein Einzelfall sind. Wie konnte es dazu kommen? Noch problematischer als die nominale Lohnhöhe ist insbesondere die Arbeitszeitbelastung der Zusteller. Zu Stundenlöhnen unter dem Existenzminimum in Höhe von unter fünf Euro (wie beispielsweise in der Reportage von Günter Wallraff berichtet)⁶ kann es vor allem dann kommen, wenn Zusteller ihre Touren nicht in der vorgesehenen Zeit abarbeiten können und die angefallenen Überstunden nicht entgolten werden. Die unentgeltliche Leistung von Überstunden wird offenbar in den Arbeitsverträgen einiger Zusteller fixiert.⁷

Solche de facto extrem niedrigen Löhne entstehen vor allem da, wo die KEP-Dienstleister selbst keine Kontrolle mehr über die Arbeitsbedingungen der Zusteller haben. Dies ist immer dann der Fall, wenn ein KEP-Dienstleister mit Subunternehmern zusammenarbeitet, die teils wiederum Subunternehmer beschäftigen. Rein rechtlich hat schon bei einem Subunternehmerverhältnis der Auftraggeber keinen direkten Einfluss mehr auf die Arbeitsbedingungen des Auftragnehmers. Die Beschäftigung von Subunternehmern verfolgt oft das Ziel, auf diese Weise Auftragsspitzen abzufedern, ohne

⁵ Nach Angaben des BIEK auf dem 2. Branchen-Workshop im Rahmen dieses Projektes am 16.4.2013 existieren etwa 20 Tarifverträge in der Branche.

⁶ Vgl. ZEIT Magazin (2012), Armee der Unsichtbaren, 31.5.2012.

⁷ Vgl. ebenda und NDR (2011), 45 Min - Die Paketsklaven, ausgestrahlt am 5.12.2011.

Personalüberkapazitäten aufzubauen. Die Beauftragung von Subunternehmern ist daher von hoher Bedeutung im saisonal schwankenden Paketgeschäft und ein wichtiges Instrument der betrieblichen Planung.

Jedoch besitzen insbesondere kleinere Subunternehmer oft kein ausgereiftes Tourenmanagement. Zudem vergüten KEP-Dienstleister ihre Subunternehmer in der Regel nach der Anzahl der zugestellten Pakete, nicht nach zeitlichem Aufwand für die Zustellung. Wenn die Subunternehmer auch ihre Beschäftigten per Paket bezahlen, dann führt dies insbesondere bei Touren mit einem hohen Anteil von Privatempfängern (für die die Zustellung aufgrund von häufigen Abwesenheiten tagsüber in der Regel zeitaufwändiger ist) leicht zu Überschreitungen der geplanten Arbeitszeiten.

Wachstumshindernisse durch Personalmangel verhindern

Zusätzlich zu den schon erläuterten Image-Schäden durch schlechte Arbeitsbedingungen in der KEP-Branche können zukünftig weitere Wachstumshindernisse durch Mangel an qualifiziertem Personal auftreten. Hat sich der Eindruck einer Branche, die außer Niedrigstlöhnen und Überstunden nichts zu bieten hat, erst verfestigt, so könnten KEP-Dienstleister zukünftig Probleme bekommen, Zustellpersonal zu gewinnen – ähnlich wie bereits jetzt die Logistik-Branche unter einem Fahrermangel leidet.

Ansätze aus der Branche selbst zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Viele KEP-Dienstleister haben die beschriebenen Probleme bei den Arbeitsbedingungen offenbar erkannt und arbeiten bereits an einer Verbesserung der Situation. Dazu gibt es zwei verschiedene Ansätze. Zum einen bietet der Verband BdKEP ein Gütesiegel an, dem alle KEP-Unternehmen (nicht nur Verbandsmitglieder) beitreten können, sofern sie die Voraussetzungen erfüllen. Zum anderen hat der Dienstleister Hermes eine eigene Zertifizierungslösung für seine Subunternehmer entwickelt.

Tabelle 1 Existierende Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Zustellern

FAIR KEP (BdKEP)	Zertifizierung von Subunternehmern (Hermes)
<p>Der FAIR KEP Kodex wurde vom Bundesverband der Kurier-Express-Postdienstleister entwickelt. Unternehmen, die dem Kodex beigetreten sind, erhalten ein Gütesiegel, das ihre verantwortungsvolle Unternehmensführung und insbesondere die faire Behandlung von Partner und Mitarbeitern zertifiziert. Die Unternehmen verpflichten sich zur Einhaltung der Kodex-Vorgaben. Dazu gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markt: z.B. verantwortlicher Umgang mit Dienstleistungsqualität, faire Partnerschaft mit Frachtführern und Geschäftspartnern, Einhaltung sozialer Standards • Arbeitsplatz: z.B. faire Bezahlung, Sicherung der Arbeitnehmerrechte, Durchführung von Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, Einhaltung von Vorgaben zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsschutz • Umwelt: z.B. Maßnahmen zum Energiesparen, umweltschonende Transporte, Umweltmanagementsystem • Gemeinwesen: z.B. soziale Integration, ethnische Toleranz, Kultur- und Sportsponsoring 	<p>Hermes hat 2012 in Zusammenarbeit mit der SGS-TÜV Saar GmbH eine Zertifizierung für seine Subunternehmer entwickelt, die alle Vertragspartner durchlaufen müssen. Für die Zertifizierung müssen die Vertragspartner die Einhaltung von Standards in fünf Bereichen nachweisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungsbedingungen und Dienstleistungsmanagement: z.B. adäquate Bezahlung, Urlaubsanspruch, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall • Gesundheit und Sicherheit: Einhaltung gesetzlicher Sicherheitsvorschriften auf dem Betriebsgelände • Außenwahrnehmung von Hermes: Bekleidung und Auftreten der Zusteller • Qualität und Abwicklung: Qualifikationen der Betriebe und Zusteller • Umwelt: Maßnahmen zur CO₂-Reduzierung

Quellen: BdKEP, Hermes

Die Basis für die Hermes-Zertifizierung ist die Prüfung durch ein unabhängiges Institut, das auch Betriebsrundgänge und persönliche Gespräche mit dem Zustellpersonal vorsieht.⁸ Das FAIR KEP-Siegel wird auf der Basis von Gesprächen zwischen Verbands- und Unternehmensvertretern sowie der Beantwortung eines Fragebogens verliehen, zusätzlich wird während der Laufzeit die Einhaltung der Standards auditiert.⁹

Sowohl das FAIR KEP-Siegel als auch die Hermes-Zertifizierung werden nur für eine gewisse Zeit gewährt, nach Ablauf derer die Unternehmen erneut die Einhaltung der geforderten Standards belegen müssen. Beide Ansätze geben den Dienstleistern bzw. Vertragspartnern dabei die Chance, nicht erreichte Vorgaben zusammen mit dem Zertifikatsgeber aufzuarbeiten. Als letzte Maßnahme wird jedoch das Siegel entzogen bzw. im Fall von Hermes die Zusammenarbeit mit dem nicht zertifizierten Vertragspartner beendet.

⁸ Vgl. Informationen zur Zertifizierung auf der Homepage von Hermes (https://www.hermesworld.com/de/presse/spezial_zustellung/zertifizierung_generalunternehmer_1/infografik/infografik.html, abgerufen am 10.6.2013).

⁹ Vgl. Informationen zum FAIR KEP-Siegel auf der Homepage des BdKEP (<http://bdkep.de/fairkep/musterf1.htm>, abgerufen am 10.6.2013).

Weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen erforderlich

Als Maßnahme gegen schlechte Arbeitsbedingungen in Teilen des KEP-Marktes wurde das FAIR KEP-Siegel begrüßt, aber gleichzeitig als unzureichend kritisiert.¹⁰ Auch die Hermes-Zertifizierung stand bald nach ihrer Einführung im Licht der Öffentlichkeit: Berichten von Stern-TV zufolge gab es Ungereimtheiten bei der Überprüfung der Zertifikatstandards. So sollen Subunternehmer ihre Fahrer im Vorfeld der persönlichen Gespräche mit den Prüfern massiv beeinflusst haben.¹¹

Zudem wird durch die Existenz unterschiedlicher Siegel und Zertifizierungen ein gewisses Maß an Intransparenz geschaffen. Das FAIR KEP-Siegel und die Hermes-Zertifizierung enthalten z.T. sehr ähnliche Vorgaben. Für Nutzer von KEP-Diensten ist nicht erkennbar, wodurch sich die beiden Ansätze auszeichnen, und ob sie wirklich geeignet sind, die Arbeitsbedingungen in der KEP-Branche zu verbessern.

Daher sind weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der KEP-Branche aus unserer Sicht erforderlich. Dabei sollte jedoch darauf geachtet werden, den Wettbewerb der KEP-Dienstleister nicht zu behindern und keine Markteintrittsbarrieren zu schaffen. Das Ziel von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen kann nicht die Gleichbehandlung von Zustellern bei allen Dienstleistern der Branche sein. Vielmehr muss auf geeignete Weise sichergestellt werden, dass Zustellern genau definierte Mindeststandards bei insbesondere Arbeitszeiten, Vergütung, Urlaubsanspruch und Lohnfortzahlung bei Krankheit garantiert werden. Diese Mindestvorgaben zu übertreffen, um im Wettbewerb um gute Arbeitskräfte vorn zu liegen, liegt in der Entscheidungshoheit des jeweiligen Dienstleisters.

3.3 ...durch kundenorientierte Paketzustellung

3.3.1 Der deutsche Paketmarkt: Trends und Entwicklungen

Der deutsche Paketmarkt entwickelte sich mit einem Wachstum von 5% in 2012¹² dank ausgeprägter Zuwächse bei den B2C-Zustellungen stark. Nach einer Paketmenge von 2,470 Mrd.– 6% mehr als im Vorjahr – und einem Gesamtumsatz von 14,98 Mrd. € (+6,3%) in 2011 setzt der Paketmarkt damit seinen Wachstumskurs fort. Laut dem Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste (BIEK) ist der deutsche KEP-

¹⁰ Vgl. z.B. ver.di (2013), „Fair zugestellt statt ausgeliefert“: ver.di startet Kampagne für bessere Arbeitsbedingungen der KEP-Zusteller, Pressemitteilung vom 20.3.2013

¹¹ Stern TV (2013), Was Paketzusteller ertragen müssen (<http://www.stern.de/tv/sterntv/14-stundentage-und-dumpingloehne-was-paketzusteller-ertragen-muessen-1836408.html>, abgerufen am 10.6.2013).

¹² Vgl. BIEK Pressemitteilung vom 26.2.2013

Markt in den letzten 15 Jahren doppelt so schnell wie die deutsche Gesamtwirtschaft gewachsen.¹³

50% der Pakete sind B2C

Die versendete Paketmenge durch B2C-Versand, die Lieferungen von Onlineshops beinhaltet, wuchs dabei laut der Studie des BIEK auf inzwischen 50% der Gesamtmenge. Die im B2C-Segment tätigen KEP-Unternehmen profitieren dabei am kräftigsten vom Paketboom, so etwa DHL mit Umsatzsteigerungen im Konzernsegment Paket Deutschland von 9,4% in 2012¹⁴. Ebenso konnte der zweite bedeutende Wettbewerber im deutschen B2C-Marktsegment Hermes seine 2012 in Europa transportierte Paketmenge um 7,5% steigern.¹⁵

Für die kommenden Jahre wird vom BIEK ein Volumenwachstum von 3,2% für Standardsendungen erwartet. Es ist zu anzunehmen, dass dabei der Anteil der B2C-Pakete weiter zunehmen wird. Von Branchenexperten wird neben mehr innerdeutschem Versand auch ein starkes Wachstum für internationale B2C-Sendungen prognostiziert - auch da es erklärtes Ziel der Europäischen Kommission ist, den innereuropäischen Onlinehandel durch gesetzliche Neuregelungen gezielt zu fördern.¹⁶

3.3.2 Positive Effekte für Wirtschaft und Beschäftigung durch Paketmarktwachstum

Das starke Wachstum der Paketbranche im Vergleich zur Gesamtwirtschaft bedingt ein ebenfalls verhältnismäßig starkes Wachstum der Beschäftigungszahlen der Branche. 2011 betrug die Anzahl der bei KEP-Dienstleistern Beschäftigten laut Informationen des BIEK ca. 188.000, 1,6% mehr als in 2010. Der Zuwachs der Beschäftigung bei den Paketdienstleistern im Zeitraum 2002-2011 (+17,5%) wurde in diesem Zeitraum nur von den Bereichen Information, Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleister übertroffen.

Beschäftigung in der Paketbranche wächst anhaltend stark

Die positiven Effekte für den deutschen Beschäftigungsmarkt und die deutsche Wirtschaft sind somit unübersehbar und angesichts des Trends zu stetig wachsenden Paketmengen dank florierendem elektronischen Handel ist ein Abreißen dieser Entwick-

¹³ Vgl. KEP-Studie 2012 des BIEK

¹⁴ Vgl. DPDHL Geschäftsbericht 2012

¹⁵ Vgl. Hermes Pressemitteilung vom 23.4.2013

¹⁶ Vgl. Pressemitteilung der Europäischen Kommission vom 11.1.2012

lung bislang nicht absehbar. Damit stärkt die KEP-Branche ihre Stellung als Job-Motor für die deutsche Wirtschaft.

3.3.3 Wachstumsfaktoren Paket: B2C und Onlinehandel

Der primäre Wachstumstreiber des Paketbooms, der sich besonders im B2C-Segment niederschlägt, bleibt der Onlinehandel, der außer von der Verschiebung von Stationär- zu Onlinegeschäft auch von generell stärkerem Konsum durch kürzere Produktzyklen und auch durch kürzere Lebensdauern insbesondere von Elektronikprodukten profitiert.¹⁷ Mit einer Umsatzsteigerung des interaktiven Handels insgesamt von 15,6% auf 39,3 Mrd. € in 2012, wobei der Onlinehandel 70% des auch den traditionellen Distanzhandel beinhaltenden Branchenumsatzes ausmachte und allein ein Umsatzwachstum von 27,2% generierte¹⁸, ist der Distanzhandel einer der zentralen Wachstumsfaktoren der deutschen Wirtschaft¹⁹ und in besonderem Maße der KEP-Branche.

Erwartetes Umsatzwachstum des Onlinehandels von 21,3% in 2013

Vom Bundesverband des Deutschen Versandhandels (bvh) wird auch für das laufende Jahr ein ausgeprägtes Umsatzwachstum von 21,3% für den Onlinehandel sowie ein ebenfalls gutes Wachstum für den interaktiven Handel insgesamt (+10,6%) erwartet. Die KEP-Dienstleister stellen sich daher auf weiter rasant zunehmende Paketvolumina ein. Die Erwartungen des bvh für 2013 wurden von den Ergebnissen für das erste Quartal 2013 mit einem Plus von 19,4% sogar noch übertroffen.²⁰ Der Onlinehandel wuchs dabei um deutliche 37,3%.²¹

3.3.4 Die Zustellung als wichtigster Teil der Lieferkette für B2C

Der Komfort bei der Online-Bestellung von Waren im Vergleich zum Einkauf im Stationärhandel ist für Konsumenten neben dem direkten Zugang zu einer breiten Auswahl an Waren entscheidend. Der direkte Kundenkontakt beschränkt sich dabei jedoch im Gegensatz zum Stationärhandel in der Regel auf die Zustellung. Sie ist damit ausschlaggebend einerseits für das Image der Paketdienstleister sowie des Onlinehandels und andererseits maßgeblich dafür, ob der gesamte Einkaufsprozess inklusive der Auslieferung das Einfachheits- und Komfortversprechen einhalten kann.

¹⁷ So nahm laut einer Studie des GfK der mit Elektronikartikeln erzielte Umsatz um 2,8% zu. Vgl. Pressemitteilung des GfK vom 19.2.2013

¹⁸ Vgl. Pressemitteilung des bvh vom 12.2.2013

¹⁹ „Auf die Internetwirtschaft entfielen in den vergangenen fünf Jahren 21 % des BIP-Wachstums.“, vgl. Europäische Kommission: „An integrated parcel delivery market for the growth of e-commerce in the EU“, Brüssel 2012

²⁰ Dabei besteht gleichzeitig die Gefahr, dass der wachsende Onlinehandel die Umsatzentwicklung im stationären Einzelhandel beeinträchtigt.

²¹ Vgl. Pressemitteilung des bvh vom 15.5.2013

Zusteller sind das Gesicht des Versandhandels

Während das Image der Paketdienstleister zuletzt durch negative Berichterstattung stark gelitten hat, sind nun Bestrebungen der Branche zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Angestellten und Subunternehmer, insbesondere der Auslieferer, deutlich wahrnehmbar. Nach der Einführung des Branchenkodex FAIR KEP des Branchenverbands BdKEP²² und zahlreicher Stellungnahmen der Paketdienstleister ist anzunehmen, dass die Unzufriedenheit vieler Empfänger mit den Arbeitsbedingungen der Branche beginnt, positive Veränderungen nach sich zu ziehen. Ebenso hat die öffentliche Diskussion zu einem erhöhten Bewusstsein für den Wert der in Anspruch genommenen Dienstleistung geführt.

Abgesehen von den Arbeitsbedingungen der Paketdienstleister ist Empfängern ein hohes Maß an Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit und auch oft Schnelligkeit bei der Zustellung wichtig: Laut der Studie „Einkaufen 4.0“ von DPDHL legen 65% der deutschen Online-Shopper größten Wert auf eine schnelle und zuverlässige Zustellung. Online eingekaufte Waren sollen schnell verfügbar sein und die Lieferung an den Empfänger sollen für ihn möglichst ohne großen Aufwand geschehen. Eine erfolgreiche, unkomplizierte und schnelle Erstzustellung ist daher für Paketdienstleister zur Erhöhung der Empfängerzufriedenheit von großer Bedeutung. Ebenso ist sie ausschlaggebend für die Verringerung der hohen Kosten der letzten Meile der Zustellung.

3.3.5 Die Herausforderungen des B2C-Wachstums

3.3.5.1 Herausforderungen bei der Zustellung

Die einerseits komfortable und andererseits effiziente Gestaltung der letzten Meile macht die größte Herausforderung des stark wachsenden B2C-Segmentes aus. Hinzu kommt erschwerend ein zunehmender Kostendruck durch die wachsende Zahl von Wettbewerbern, denn im Vergleich zum B2B-Segment bietet B2C durch wesentlich höhere Wachstumsraten für die Dienstleister einen attraktiveren Markt. Schon heute gehen bei DPD, GLS und UPS zwischen 20 und 30 Prozent der Sendungen an Endverbraucher. Auch internationale Paketdienstleister wie das amerikanische Unternehmen UPS, das kürzlich einen Eintritt in das deutsche B2C-Geschäft bis Ende 2013 mittels eines eigenen Paketshop-Netzwerkes angekündigt hat, drängen auf den Markt.

²² Vgl. Pressemitteilung des BdKEP vom 26.3.2013

Hermes: Es gibt keine Synergien zwischen B2B und B2C.

Für Paketdienstleister, die ihren Schwerpunkt ursprünglich nicht auf B2C-Paketdienstleistungen gelegt haben, ergeben sich abhängig von ihrer vorherigen Spezialisierung, so etwa als B2B-Dienstleister, besondere operative Schwierigkeiten. So sind für B2B-Spezialisten, die ihr Geschäft auf B2C erweitern wollen, nur bedingt Synergie-Effekte zu erwarten, da B2B-Netzwerke üblicherweise im Betrieb teurer und auf einen höheren Preis pro Paket ausgelegt sind – auch da der Schwerpunkt bei ihnen oft auf den teureren zeitkritischen Lieferungen liegt, die für B2C eine wesentlich geringere Rolle spielen. Sie müssen daher gegebenenfalls gesonderte günstigere Netzwerke für B2C-Pakete aufbauen. Nach Meinung der Geschäftsführung von Hermes gibt es „keine Synergien“ zwischen den B2B- und B2C-Bereichen.

Internationalisierung des Handels

Eine weitere Herausforderung für die Paketdienstleister ist die zunehmende Internationalisierung des Onlinehandels. Hierbei stehen neben internationalen Lieferungen auch Retouren im Vordergrund. Nachdem die Europäische Kommission mit ihrem 2012 herausgegebenen Grünbuch²³ den Prozess zur weiteren Verbesserung der innereuropäischen sowie interkontinentalen Bedingungen für den Onlinehandel angestoßen hat und von ihrer Seite weitere unterstützende Maßnahmen Ebene zu erwarten sind, sehen sich die Paketdienstleister vor der Aufgabe, die entsprechenden operativen Ressourcen zu schaffen, um mit zukünftig höheren innereuropäischen Paketaufkommen umgehen zu können.

Investition in Infrastruktur und Technologie für innovative Dienstleistungen

Starke jährliche Zuwachsraten im Bereich B2C machen Investitionen in Depots, Sortiertechnologie, Fuhrpark – auch zum Einhalten von neuen Abgasnormen - und Personal notwendig. So investiert zum Beispiel Deutsche Post DHL 750 Mio. € in den Ausbau ihrer Paketkapazitäten, während Hermes 120 Mio. € in neuen Depots investiert. Auch der Ausbau der Netzwerke alternativer Zustellorte wie Paketshops und Packstationen ist ebenso kostenaufwendig wie die für innovative Lieferlösungen wie die proaktive Benachrichtigung und die Lieferankündigung mit immer kleineren Lieferzeitfenstern nötige Technologie.

²³ Europäische Kommission: „An integrated parcel delivery market for the growth of e-commerce in the EU“, Brüssel 2012

Herausforderung letzte Meile

Auf der Seite der Zustellung bleibt die zentrale Herausforderung die – für die Empfänger komfortable und für die Dienstleister effiziente – Gestaltung der letzten Meile. Die klassische Zustellung nach Hause ist für die Paketdienstleister mit einigen Schwierigkeiten verbunden, denn Paketlieferungen an Einzelhaushalte umfassen anders als B2B-Zustellungen üblicherweise eine sehr geringe Anzahl Pakete pro Empfänger bei verhältnismäßig kleinen Paketpreisen, so dass sich die profitable Gestaltung der Liefertouren schwierig darstellt.

Eine weitere Herausforderung stellt sich dadurch, dass Empfänger oft nicht zu Hause erreicht werden. Die daraus resultierenden fehlgeschlagenen Zustellversuche bedingen erhebliche Mehrkosten für die Paketdienstleister.

Lösungsorientierte Strategien der Paketdienstleister für diese Herausforderung gliedern sich abseits der Routenoptimierung²⁴ in die sich ergänzenden Möglichkeiten der Optimierung der klassischen Zustellung nach Hause und der Bereitstellung alternativer Zustellorte auf. Insgesamt werden die Empfänger auch durch die Bereitstellung von Empfängerportalen wie paket.de von DPDHL oder proaktiver Benachrichtigung wie der DPD „FlexZustellung“ und Empfängerprofilen immer mehr in den Zustellprozess eingebunden.

3.3.5.2 Herausforderung Retouren

Hohe Retourenquote im deutschen Onlinehandel

Bei Paketlieferungen im Zusammenhang mit Onlinehandel sind Retouren, die üblicherweise von Onlinehändlern ab einem bestimmten Bestellwert kostenlos angeboten werden²⁵, von großer Bedeutung. Laut Schätzungen liegt die Retourenquote bei deutschen Onlinehändlern mit ca. 5-13%²⁶ höher als in anderen europäischen Ländern.

Die Herausforderung für die Paketdienstleister besteht dabei darin, komfortable und sichere Retouren zu ermöglichen. Dazu gehört vorrangig die Bereitstellung eines dichten Netzwerks an Abgabestellen, da die Abholung von Retouren von zuhause mit hohen operativen Kosten verbunden ist. Insbesondere bei internationalen Retouren kann dies ein Problem für Dienstleister sein, die nicht über ein gut ausgebautes internationa-

²⁴ Laut BIEK hat die Routenoptimierung die Kilometerleistung je Paket seit 2000 um 28% gesenkt. – Vgl. Pressemitteilung des BIEK vom 14.3.2013

²⁵ Ab 2014 tritt eine neue Regelung der EU in Kraft, nach der Verbraucher künftig an den Kosten der Retouren beteiligt werden sollen. (vgl. Richtlinie 2011/83/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. Oktober 2011) Größere Onlinehändler haben jedoch schon geäußert, dass sie auch zukünftig Retouren kostenlos anbieten werden.

²⁶ 5% laut Pressemitteilung des E-Commerce-Center Köln vom 31.1.2013; 13% laut Retourenmanagement im Onlinehandel, ibi research, 2013

les Netzwerk mit einer hinreichenden Abdeckung durch Servicestandorte verfügen und nicht den Vorteil der Kooperation der nationalen Postgesellschaften genießen. So hat DHL im September 2012 seine europäische Retouren-Dienstleistung „Easy Return“ eingeführt, die außerhalb Deutschlands in Zusammenarbeit mit Postgesellschaften realisiert wird.²⁷

3.3.6 Innovative Lösungen für die Zustellung

3.3.6.1 Zustellung nach Hause

Abbildung 1 Auswahl B2C Services der größten deutschen Paketdienstleister

	DHL	Hermes	DPD	GLS	UPS
Proaktive Services	eingeschränkt: Paket.de / MeineZustellung	Für 2014 angekündigt	FlexZustellung	FlexDelivery	In USA: MyChoice; in DE nein
Lieferzeitfenster	Einführung angekündigt	Einführung angekündigt	3 Stunden, bald 1 Stunde	3-5 Stunden	nein
Samstagszustellung (für Standard Paket)	ja	ja	nein	nein	nein
Abendzustellung (für Standard Paket)	eingeschränkt / testweise	regulär bis 20:00	nein	nein	nein
Zustellversuche	2	4	3	2	3

Quelle: Unternehmensangaben, eigene Darstellung

Im Bereich der klassischen Zustellung von B2C-Paketen zu Empfängern nach Hause wird die Palette der angebotenen Zusatzleistungen immer mehr um Dienste wie die Sendungsverfolgung, Benachrichtigungen über den zu erwartenden Zeitpunkt der Lieferung sowie auch die proaktive Benachrichtigung mit Umleitungsoptionen erweitert. Dabei werden Empfänger über den Status ihres Pakets informiert und erhalten die Möglichkeit, den Bestimmungsort sowie die Lieferzeit zu beeinflussen, noch während ihr Paket zu ihnen unterwegs ist – mit dem Ziel, Benachrichtigungen über erfolglose Erstzustellungen zu minimieren. Diese machten laut der Studie „Von B2C zu B2B durch alternative Zustelloptionen“ 2012 von A.T. Kearney untersuchten Zeitraum noch 11% der B2C-Zustellungen aus.

²⁷ Vgl. Pressemitteilung DPDHL vom 17.9.2012

Proaktive Benachrichtigung setzt sich zunehmend auf dem Markt durch

Neben der „FlexZustellung“ von DPD, die neben klassischen Optionen einer proaktiven Benachrichtigung auch die Ankündigung eines dreistündigen Lieferzeitfensters, das bis 2014 auf nur eine Stunde verkleinert werden soll, umfasst, bietet GLS mit „FlexDelivery“ eine ähnliche Dienstleistung an. Auch DHL bietet – wenn auch eingeschränkt - über „MeineZustellung“ und paket.de vergleichbare Services an und plant die Bereitstellung weiterer Möglichkeiten zur interaktiven Zustellung im Herbst dieses Jahres. Ebenso hat Hermes die Einführung proaktiver Benachrichtigung und Lieferzeitfenster für 2014 angekündigt.

Kundenprofile zur Erfassung von Zustellpräferenzen

Eine weitere Innovation im Bereich der Kundeneinbindung ist die von Hermes ebenfalls für 2014 angekündigte Einführung von Empfängerprofilen. Darin können etwa die jeweiligen Präferenzen bezüglich bevorzugter Liefertage – wie etwa nur am Samstag - und -orte – z.B. nur in den Paketshop - festgelegt werden. Auch DPD plant die Einführung von Kundenprofilen; DHL bietet sie bereits in eingeschränkter Form, so für die Lieferung an einen Wunschnachbarn oder die gewünschte Ablage von Paketen an einem bestimmten Ort auf dem Grundstück des Empfängers wie der Garage an.

Samstag- und Abendzustellung, Zustellung am selben Tag

Um zu gewährleisten, dass sie bei der Zustellung ihrer Pakete zu Hause anzutreffen sind, sind für viele Empfänger besonders die Samstag- und die Abendzustellung interessant. Während DHL und Hermes die Samstagszustellung standardmäßig anbieten, haben DPD, GLS und UPS sie gegenwärtig nur als kostenpflichtige Zusatzleistung im Angebot.

Die Abendzustellung ist bislang noch eine Seltenheit bei den Paketdienstleistern, obwohl sich laut einer DHL-Studie 66% sich diese Möglichkeit wünschen.²⁸ Zur Zeit testet DHL im Rahmen einer Kooperation mit der Firma Allyouneed, einem Online-Lebensmittelversand an dem DHL finanziell beteiligt ist, die Abendzustellung für wenige Lieferorte in den zwei Zeitfenstern von 18-20 Uhr und 20-22 Uhr.

Um auf Kundenwünsche einzugehen äußerte DHL Überlegungen, eine konsolidierte Abendzustellung, in der alle Bestellungen des Kunden bis zum Lieferzeitpunkt zusammengefasst werden, gegen einen Aufpreis von €4-8 anzubieten. Diese Dienstleistung

²⁸ Vgl. Deutsche Post DHL „Einkaufen 4.0“

wird in ähnlicher Form von der belgischen Postgesellschaft bpost für eine gesammelte Abendzustellung pro Woche getestet.

Die Beteiligung von Empfängern an den Kosten derartiger Mehrwertleistungen bei der Paketzustellung wird seit einiger Zeit von Paketdienstleistern diskutiert. Als Option steht etwa die Bezahlung über Micropayments bei der Zustellung im Raum.

Private Paketkästen zum Paketempfang

Eine Variante der Zustellung nach Hause, die gegenwärtig von DHL im Raum Bonn getestet wird, ist die Zustellung zu privaten Paketkästen. Die Paketkästen werden ähnlich Briefkästen auf Privatgrundstücken installiert, wobei die Empfänger die Kosten tragen. Laut DHL könnten in Zukunft bis zu zwei Millionen dieser Paketkästen genutzt werden.

3.3.6.2 Alternative Zustellorte

Seit einigen Jahren bauen die Paketdienstleister alternative Zustellorte für die Paketzustellung aus. Sowohl Packstation als auch Paketshop bieten gegenüber der Zustellung nach Hause den Vorteil, dass der Empfänger beim Warten auf sein Paket nicht an einen Ort gebunden ist, sondern seine Lieferung zu einem ihm passenden Zeitpunkt abholen kann. Auch für das für B2C wichtige Thema der Retouren ist es von großer Bedeutung, Konsumenten komfortable Lösungen für die Rücksendungen von Paketen und den Austausch defekter Produkte anzubieten.

Abbildung 2 Alternative Zustellorte der größten deutschen Paketdienstleister

	DHL	Hermes	DPD	GLS	UPS
Alternative Zustellorte	ca. 2.500 Packstationen, 1.000 Paketboxen und 13.000 Filialen und 7.000 Verkaufspunkte	ca. 14.000 Paketshops	ca. 4.000 Paketshops	ca. 5.000 Paketshops	ca. 350 Annahmestellen

Quelle: Unternehmensangaben, eigene Darstellung

Den ca. 2.500 Packstationen und 1.000 Paketboxen von DHL stehen an Paketshops mehr als 14.000 von Hermes, 4.000 von DPD und 5.000 von GLS gegenüber. DHL betreibt als einziger Paketdienstleister dabei eine mehrgleisige Strategie durch die parallele Nutzung von Packstationen und ca. 20.000 Post-Filialen und Verkaufspunkten, so dass für die Kunden des Konzerns eine breite Mischung von Lieferoptionen zur Verfügung steht.

Packstation und Paketshop: Mensch gegen Maschine

Der Vorteil der Packstationen liegt für die Empfänger bei dem Vergleich beider alternativer Zustellmodelle in der Erreichbarkeit rund um die Uhr. Paketshops, die üblicherweise in kleinen Geschäften, Kiosks oder Tankstellen als ‚Shop-in-shop‘ Konzept angesiedelt sind, bieten nur zwar eingeschränkte Öffnungszeiten, haben aber den Vorteil der Beratung durch einen Menschen hinsichtlich der angebotenen Dienstleistungen, die Paketstationen nur über ein digitales Interface bieten. Auch ist für die Nutzung von Paketshops normalerweise keine vorherige Anmeldung erforderlich, um alle Dienstleistungen nutzen zu können.

Für die Paketdienstleister haben die Paketshops zudem den Vorteil geringer Initialkosten, da Packstationen einen hohen Anschaffungspreis haben. Dem hohen Anschaffungspreis stehen jedoch geringere laufende Kosten als bei den Paketshops gegenüber.

Starker Ausbau der Paketshop-Netzwerke

Der Ausbau der Netzwerke an alternativen Zustellorten wird unterdessen von den Paketdienstleistern außer DHL und Hermes, die in Deutschland bereits eine hohe Abdeckung gewährleisten können, weiter stark vorangetrieben. So will DPD die Zahl seiner Paketshops in Deutschland von 4.000 auf 8.000 verdoppeln und GLS plant, die Zahl seiner deutschen Paketshops bis Ende 2014 um 20 Prozent auf 6.000 zu erhöhen. Allerdings hatte das Unternehmen bereits 2005 angekündigt, bis 2010 europaweit insgesamt 50.000 – 60.000 Paketshops zu betreiben. Bis heute sind es lediglich 10.000.

UPS will als bisher letzter der großen KEP-Dienstleister in dieses Geschäftsfeld vordringen und in Deutschland noch in diesem Jahr die ersten Shops einrichten. Bis Ende 2013 plant das Unternehmen eine Anzahl von etwa 2.000 zu erreichen und will mittelfristig sein Netz auf etwa 4.500 Paketshops ausweiten.

3.3.7 Möglichkeiten zur Kooperation: Paketmarkt und Citylogistik

Im wettbewerbsintensiven Paketmarkt werden Möglichkeiten der Kooperation zwischen Marktteilnehmern aus mehreren Gründen nur sehr begrenzt genutzt. Ein Grund dafür ist, dass Paketfirmen etwa im operativen Bereich den Vorteil eines bereits etablierten eigenen Netzwerks nicht zugunsten eines gemeinsamen Netzwerks aufgeben möchten, auch wenn sich dadurch auch Vorteile ergäben.

Ebenso ist es in der sogenannten Citylogistik, also der Distribution und Zustellung an Firmen und Haushalte innerhalb der Stadt. Hier sehen Beobachter Möglichkeiten zur

Kooperation in operativen Bereichen wie z.B. der Zustellung. Die Paketfirmen könnten theoretisch deutlich Kosten einsparen und effizienter arbeiten, wenn sie Transportkapazitäten und Zustellnetze gemeinsam nutzen würden.

Während solche Kooperationen beim Transport, z.B. zwischen Sortierhubs und Zustelldepots, durchaus üblich sind, ist die Zusammenarbeit bei der Zustellung allerdings bisher kaum denkbar. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass, wie oben erläutert, die Zustellung ein ausschlaggebender Wettbewerbsfaktor ist und die Differenzierung der Dienstleistungen unterstützt. Für den Empfänger ist der Zusteller das ‚Gesicht‘ der Paketfirma (sowie teilweise auch des Versenders) und kaum eine Paketfirma würde diesen Wettbewerbsfaktor durch Einsatz eines ‚neutralen‘ Zustellers aus der Hand geben wollen. Dies gilt gleichermaßen im B2B- und im B2C-Bereich.

Anders als bei der Zustellung sehen Experten beim Ausbau der Paketshop-Netzwerke jedoch Kooperationsmöglichkeiten. Ein neutrales Netzwerk von Abhol- und Retourenpunkten wäre etwa wesentlich dichter und daher näher an den Kunden. Zudem könnte dadurch redundante Infrastruktur vermieden werden, was letztlich auch für die Paketempfänger attraktiv wäre, da sie ihre Sendungen nur noch an einem Ort abholen müssten.

Herausforderungen und innovative Lösungen in der Citylogistik

Externe Faktoren wie zunehmender Verkehr, Staus, Fahrverbote und ähnliches erschweren die städtische Logistik erheblich. Paketdienstleister bemängeln in diesem Zusammenhang vornehmlich die unzureichende Abdeckung der Innenstädte mit Haltebuchten und Ladezonen sowie Fahrverbote. Daher drängen sie auf regulatorische Erleichterungen durch die zuständigen Kommunen. Das Bundesverkehrsministerium hat bei diesen Themen seine Unterstützung signalisiert und sich bereit erklärt, Empfehlungen für die Kommunen zu erarbeiten und in den geplanten neuen Nationalen Aktionsplan Güterverkehr aufzunehmen.

Weil konkrete Maßnahmen hier noch ausstehen und aufgrund der genannten Probleme hinsichtlich möglicher Kooperationen konzentrieren sich die Paketfirmen derzeit auf eigene innovative Citylogistik-Lösungen, um Fahrten und operative Kosten zu reduzieren und nicht zuletzt ihre CO₂-Bilanz zu verbessern. So verringert beispielsweise die Nutzung von alternativen Zustellorten wie Paket-Shops und Packstationen deutlich den Bedarf an Zustellfahrten innerhalb der Stadt.

Der Einsatz von ‚mobilen Depots‘ stellt für Paketdienstleister ebenfalls eine vielversprechende Lösung dar. So testet etwa UPS seit geraumer Zeit in Hamburg ein Container-Depot am Neuen Wall. Der Container wird dabei morgens in einer Niederlassung außerhalb der Stadt beladen und per LKW zu seinem Stellplatz in der Ladezone gefahren. Darauf werden die Pakete im Laufe des Tages vom mobilen Depot per Lastfahrrad oder

zu Fuß in die umliegenden Straßen ausgeliefert. Abends wird der Container zurück zur Niederlassung gefahren. Ähnlich gestaltet sich ein Testlauf eines mobilen Depots von TNT Express, der derzeit in Brüssel durchgeführt wird.

3.4 ...durch innovative Briefprodukte und -prozesse

3.4.1 Schwere Briefe für die Warenzustellung

E-Commerce-Trend auch bei Briefen spürbar

Einkaufen im Internet wird immer beliebter und das starke Umsatzwachstum im E-Commerce setzt sich fort. Dabei wird die Palette der im Internet bestellten Waren immer größer: Bücher, Schuhe und Bekleidung, Elektronik, Spielzeug, Möbel und sogar Lebensmittel können online gekauft werden. Je nach Art und Größe der Ware ist der Versand auch als Brief möglich. Dabei muss aber auch der materielle Wert der Ware berücksichtigt werden, da Briefe in der Regel weder versichert noch über Sendungsverfolgung aufspürbar sind. Ein hochwertiges Smartphone wird daher trotz seiner geringen Dimensionen in der Regel als versichertes Paket verschickt werden.

Anwendungsbeispiel schwere Briefe:

Beispiele für Waren, die aufgrund ihrer Dimensionen und ihres relativ geringen Werts gut als Brief verschickt werden können, sind etwa CDs, DVDs, Bücher und Elektronikzubehör wie Kabel, Handyhüllen oder Speicherkarten sowie einzelne, kleinere Kleidungsstücke. Da der Anteil der verlorenen Sendungen sehr gering ist, haben Versandhändler einen Anreiz, Waren mit geringem Wert als günstigere Briefsendung zu verschicken statt als versichertes Paket.

Die Deutsche Post bietet für den Versand von Waren zwei Optionen an:²⁹ zum einen den klassischen Groß- und Maxibrief mit einem Gewicht von bis zu einem Kilogramm. Als Groß- oder Maxibrief verschickte Waren kommen normalerweise einen Tag nach der Einlieferung beim Empfänger an. Preislich günstiger noch als Groß- und Maxibrief sind die Büchersendung (bis 1 kg) sowie die Warensendung (bis 500g). Beide unterliegen bei der Deutschen Post deutlichen Beschränkungen bei den zulässigen Inhalten (z.B. darf keine Werbung und keine persönliche Mitteilung beigelegt werden) und sind erst nach drei bis vier Tagen beim Empfänger, dafür aber aufgrund des geringeren Preises attraktiver für Versender – insbesondere dann, wenn der Kunde bereit ist einige Tage länger auf die Waren zu warten.

²⁹ Vgl. Deutsche Post (2013), Leistungen und Preise, Stand: 01.01.2013, Bonn.

Wachstum bei schweren Briefen 5-10%

Wettbewerber der Deutschen Post bieten z.T. Warensendungen mit abweichenden Produkteigenschaften an, beispielsweise darf eine Warensendung schwerer sein als bei der Deutschen Post und Werbebeilagen enthalten.³⁰ Weitere Modifikationen von schweren Briefen und Warensendungen, u.U. für spezifische Bedürfnisse einzelner Branchen oder Versandhändler, sind vorstellbar und können zum weiteren Mengenwachstum in diesem Segment beitragen.

Für Versender ist der Versand als Brief, sofern er grundsätzlich für ein Produkt möglich ist, aus wirtschaftlichen Gründen sehr attraktiv. Vom E-Commerce-Trend profitieren folglich nicht nur die Paketdienstleister, auch Briefdienstleister können ihre Sendungsmenge an schweren Briefen steigern. Branchenexperten erwarten bei schweren Briefen und Warensendungen Wachstumsraten zwischen 5 und 10 % in der näheren Zukunft.³¹

3.4.2 Direktmarketing mit individualisierten Mailings

Guter Kundenkontakt durch Direktmarketing

Direktmarketing, d.h. adressierte Sendungen mit Werbeinhalt, stellen eine besonders individuelle Form der Werbung dar. Sie unterscheidet sich aufgrund der direkten persönlichen Ansprache von anderen Werbemedien wie Fernsehen, Zeitungen und Zeitschriften oder dem Internet. Auch E-Mails mit Werbeinhalt können nicht mit physischem Direktmarketing konkurrieren, da sie zu schnell ‚weggeklickt‘ werden können. Kunden widmen Direktmarketingsendungen eine größere Aufmerksamkeit als anderen Werbeformen, wodurch eine höhere Rücklaufquote – im Branchenjargon: ein höherer Response – entsteht. Je besser das Mailing auf den Kunden zugeschnitten ist, desto höher ist die Chance für den Versender, das gewünschte Ergebnis zu erzielen.³²

Direktwerbung kann zudem mit relativ geringem finanziellen Aufwand umgesetzt werden, während die Produktion von Fernseh- oder Hörfunkwerbung deutlich teurer ist.³³ Vor dem Hintergrund der guten Responsequoten ist Direktmarketing daher ein effizientes Werbemedium für Unternehmen.

³⁰ Quelle: Workshop mit Vertretern von TNT Post, TNT Post Regioservice und Citipost am 4.3.2013.

³¹ Einschätzung von WIK-Consult basierend auf Workshops mit Briefdienstleistern und Versendern im deutschen Briefmarkt.

³² Vgl. Deutsche Post (2011), Dialogmarketing Deutschland 2011, Dialog Marketing Monitor, Studie 23, Bonn, S. 32

³³ Vgl. Deutsche Post (2012), Dialogmarketing Deutschland 2012, Dialog Marketing Monitor, Studie 24, Bonn, S. 12 f.

Innovative Technologien als Voraussetzung für attraktives Direktmarketing

Dazu nutzen Versender in Zusammenarbeit mit ihren Briefdienstleistern die Möglichkeiten des Customer Relationship Management (CRM), das in Verbindung mit moderner Digitaldrucktechnik die stärkere Individualisierung von Werbesendungen ermöglicht. Hierbei können die im Verlauf der Geschäftsbeziehung mit einem Kunden gesammelten Daten dazu genutzt werden, Kunden ein auf ihre Vorlieben und Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot zu machen. Allerdings nutzen viele Unternehmen die Möglichkeiten dieser Technologie noch nicht – insbesondere kleine und mittlere Unternehmen haben keine umfassende Dokumentation der relevanten Kundendaten.³⁴ Neben der Entwicklung von Tools für das Customer Relationship Management war die Voraussetzung für solche individualisierten Mailings die Entwicklung von kostengünstiger Digitaldrucktechnologie³⁵ in den letzten Jahren. Postdienstleister können Kunden bei der Individualisierung von Mailings mittels CRM-Technologie (sei es durch Kooperationen, sei es durch eigene CRM-Lösungen) unterstützen. Zwar führt die spezifischere Kundenansprache nicht unbedingt zu einem Mengenwachstum für das Zustellgeschäft. Zustelldienstleister können aber durch diese innovativen Services weiteres Umsatzwachstum generieren und Versendern helfen, weiter erfolgreich mit physischen Sendungen zu werben und auf diese Weise einer Substitutionsbewegung entgegenzuwirken.

Anwendungsbeispiel individualisierte Mailings für einen Online-Schuhhändler:

Eine Kundin hat in der Vergangenheit bevorzugt z.B. Schuhe in hellen Farben mit höheren Absätzen gekauft. Entsprechend ihren Präferenzen bei früheren Käufen könnte diese Kundin in einem Mailing ein Angebot mit einer Abbildung heller Schuhe mit Absatz erhalten. So erhält jeder Kunde des Händlers in seinem individuellen Mailing eine Abbildung von Schuhen, die seinen bei diesem Händler geäußerten Präferenzen entsprechen. Mit dieser zielgenaueren Bewerbung der Produkte kann der Händler die Responsequote steigern.

Postdienstleister haben aufgrund ihrer Zustelltätigkeit in weiten Gebieten Deutschlands ein natürlich gewachsenes Wissen über Adressen in ihren Zustellgebieten. Einige Dienstleister bieten daher Geomarketing-Dienste an, um Versendern die Auswahl von Adressen für adressierte Werbesendungen zu erleichtern. Postdienstleister, die Adressmanagement anbieten, könnten weitere Wachstumfelder durch Verknüpfung ihrer geographischen Adressdaten mit Kundendaten aus Customer Relationship Management-Systemen generieren.

³⁴ Vgl. Prozeus (2012), Customer Relationship Management (CRM), Kundenorientierung als unternehmerischer Erfolgsfaktor, Dezember 2012, S. 12.

³⁵ Im Offsetdruck ist der Druck individualisierter Mailings nicht möglich, da für jede Änderung eine eigene Druckplatte angelegt werden muss, was mit hohen Rüstkosten verbunden ist. Im Offsetdruckverfahren sinken daher die Produktionskosten mit steigender Auflage identischer Mailings. Die Rüstkosten entfallen im Digitaldruckverfahren.

Aufmerksamkeit des Empfängers erhöhen

Ein weiteres Mittel zur Steigerung des Erfolgs von Direktmarketing ist die äußere Gestaltung des Mailings. Einen Umschlag, der sich in Form, Farbe oder Aufdruck von anderen Briefen im Briefkasten abhebt, wird ein Empfänger mit höherer Aufmerksamkeit öffnen und lesen als weiße Umschläge im Standardformat. Darüber hinaus bieten einige Postdienstleister Versendern an, Empfänger auf die Zustellung aufmerksam zu machen (s. Anwendungsbeispiel).

Anwendungsbeispiel Direktmarketing:

Direktmarketingsendungen sind adressierte Briefe, die ebenso wie andere Sendungen in den Briefkasten eines Empfängers eingeworfen werden. Zur Steigerung der Aufmerksamkeit und der Neugier des Empfängers auf die ihn erwartende Sendung haben Briefdienstleister zusätzliche Services kreiert: So kann beim Einwurf einer Direktmarketingsendung eines bestimmten Versenders der Zusteller außen auf den Briefkasten einen selbstklebenden Notizzettel (Post-it) anbringen. Das Post-it ist z.B. beschriftet mit „Sie haben Post von Firma [...]“ und lenkt die Aufmerksamkeit des Empfängers direkt auf diese spezifische Sendung.

3.4.3 Direktmarketing mit Crossmedia-Elementen

Verknüpfung von Papier und Onlinekanälen

Crossmedia-Marketing bezeichnet die Verknüpfung von physischen Marketingkanälen mit Onlinekanälen. Über diese Verknüpfung können insbesondere online-affine Zielgruppen erreicht werden, die mit einer ausschließlich brieflichen Direktmarketingkampagne kaum angesprochen werden können.

Diese Verknüpfung kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen: von einem einfachen Aufdruck eines Gutscheincodes für einen Online-Shop bis hin zum QR-Code oder der Empfehlerkarte (s. Anwendungsbeispiel). Ein aufgedruckter QR-Code („Quick Response“) kann mit dem Smartphone abfotografiert bzw. eingelesen werden und führt den Nutzer direkt zu einer sogenannten Landing-Page, also einer Internetseite des Versenders, auf der z.B. der Kauf des Produktes oder andere Aktionen möglich sind. Diese Seiten sind für die Anzeige auf mobilen Endgeräten optimiert. Von besonderer Bedeutung ist für die Versender dabei, den (potenziellen) Kunden einen Anreiz zu bieten, den QR-Code einzulesen. Dies kann z.B. über Gutscheine oder bestimmte Angebote geschehen, aber auch über Gewinnspiele oder den Zugriff auf Musikdateien.

Anwendungsbeispiel Empfehlerkarte (Deutsche Post):

Ähnlich wie ein „Like“-Button in sozialen Netzwerken setzt die Empfehlerkarte auf die persönlichen Kontakte eines Kunden. Ein Bestandskunde eines Unternehmens bekommt eine Direktmarketingsendung, die eine Postkarte – die Empfehlerkarte - enthält. Diese Postkarte kann der Bestandskunde an einen Freund weiterschicken, um das Produkt zu empfehlen. Anreize zum Versenden der Empfehlerkarte können dabei über z.B. Gutscheine gesetzt werden. Der Empfänger wird also zum Absender, ohne jedoch das Porto zahlen zu müssen. Die Abrechnung erfolgt über die Auslesung eines Barcodes auf der Karte im Briefzentrum.

Postdienstleister als Partner für Versender bei Crossmedia-Kampagnen

Postdienstleister können im Bereich Crossmedia-Marketing gemeinsam mit Versendern innovative Produkte und Dienste entwickeln, die den Brief als Marketingkanal stärken und zugleich die Ansprache junger, internetaffiner Zielgruppen erlauben. Gleichzeitig können sie Versender bei der Sendungsproduktion unterstützen, da Probleme bei der maschinellen Lesbarkeit von Barcodes oder QR-Codes auftreten können.

3.4.4 Nachhaltige Briefzustellung

Nachhaltigkeitsinnovationen in der Zustellung

Die Zustellung von Briefen erfolgt in dichtbesiedelten Regionen in der Regel mit Fahrrädern. Überall dort jedoch, wo die Bebauung weniger dicht ist oder wo Briefe und Pakete gemeinsam zugestellt werden, werden aufgrund der größeren Zustellbezirke motorisierte Fahrzeuge eingesetzt. Hier besteht noch weitgehend ungenutztes Potenzial für Nachhaltigkeitsinnovationen, von denen sowohl die Briefdienste selbst als auch Zulieferindustrien profitieren können. Die größten Potenziale sehen wir in zwei Bereichen.

Erstens können Fahrzeuge mit Elektroantrieb die Effizienz des Energieeinsatzes in der Zustellung verbessern, indem sie für eine gleichmäßigere Auslastung der Stromnetze sorgen. Akkus von Zustellfahrzeuge werden typischerweise nachts aufgeladen, wenn das Stromnetz unterausgelastet ist bzw. keine Spitzenlasten auftreten. Der Verbrauch von fossilen Brennstoffen wird verringert, was sich positiv auf die Luftqualität auswirkt. Zudem sorgen Elektrofahrzeuge für eine verringerte Lärmbelastung.

Zweitens können Briefzusteller ihre Zustellprozesse im Hinblick auf Ressourcenschonung und CO₂-Einsparungen optimieren.

Briefzustellung mit Elektrofahrzeugen

Als Beispiel für den Einsatz von innovativen Beförderungstechnologien kann die Deutsche Post genannt werden.³⁶ Diese setzt in Bonn als „Musterstadt für CO₂-freie Fahrzeuge“ eine umfangreiche Flotte von Fahrzeugen mit Elektroantrieb ein. Gleichzeitig entwickelt Deutsche Post in Zusammenarbeit mit StreetScooter GmbH und Instituten der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen ein Elektrofahrzeug, das speziell auf die Bedürfnisse von Zustellunternehmen ausgerichtet ist: viele Stopps mit nur kurzen Fahrten zwischen den einzelnen Haltepunkten. Beim Anfahren und Halten wird verhältnismäßig viel Energie verbraucht, sodass sich der Akku schnell leert. Bei Elektrofahrzeugen, die derzeit auf dem Markt angeboten werden, ist der Akku in der Regel nicht auf diese Anforderungen ausgerichtet und das Fahrzeug müsste dementsprechend schnell wieder aufgeladen werden.

Ressourcenschonende Tourenplanung

Insbesondere bei Zustelltouren in Innenstädten treten oft Verkehrsstörungen auf, die zu zeitlichen Verzögerungen führen. Software-Tools für die Tourenplanung, die z.B. Staus, Umleitungen oder Baustellen berücksichtigen, können in der Briefzustellung zum einen den zeitlichen Aufwand, zum anderen den Kraftstoff- bzw. Energieverbrauch verringern.

Deutsche Post setzt mit dem so genannten Smart Truck ein Fahrzeug ein, das auf Basis von GPS-Technologie in Echtzeit solche Verkehrsstörungen berücksichtigt und automatisch die Tourenplanung anpasst.³⁷ Eingesetzt werden diese Fahrzeuge bisher in Berlin-Mitte für die Paketzustellung, aber auch für die kombinierte Brief- und Paketzustellung ist der Einsatz dieser Technologie denkbar.

³⁶ Vgl. hierzu Deutsche Post (2013), Deutsche Post DHL macht Bonn zur Musterstadt für CO₂-freie Zustellfahrzeuge, Pressemitteilung vom 21.5.2013, Bonn.

³⁷ Vgl. Deutsche Post (2009), Deutsche Post DHL testet Neuentwicklung bei Paketzustellung, Pressemitteilung vom 19.3.2009, Bonn/Berlin.

4 Ausblick: Handlungsempfehlungen

Zum Abschluss des Moduls „Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt“ im Rahmen der Gesamtstudie „Wachstumsorientierte Postpolitik“ geben wir einen Ausblick auf die Handlungsempfehlungen, die im dritten und letzten Modul der Studie entwickelt werden sollen.

Die Postbranche reagiert mit vielfältigen Innovationen auf die Herausforderungen, die durch technologische und gesellschaftliche Entwicklungen an sie gestellt werden. Die herkömmlichen Dienstleistungen der Branche - die klassische Brief- und Paketbeförderung – verändern sich weiter. Dabei entstehen Wachstumschancen in neuen Geschäftsfeldern. In diesem Veränderungsprozess sind aber auch Friktionen bemerkbar, die sich hemmend auf weiteres Wachstum auswirken können – beispielsweise die Veränderung der Arbeitsbedingungen bei KEP-Dienstleistern hin zu teilweise sehr unattraktiven Bedingungen.

Weiteres Wachstum und Innovationen in der Postbranche können durch unterstützende Maßnahmen seitens der Politik gefördert werden. Dafür kommen wachstumsfördernde Maßnahmen in folgenden Bereichen in Frage.

1. Verbesserung des Branchen-Images

Das Image der Postbranche bedarf eines positiven Impulses. Die Brief- und KEP-Dienstleister erbringen täglich eine logistische Meisterleistung um die effiziente Waren-distribution zu ermöglichen, von denen jeder einzelne Bürger in Deutschland profitiert. Die öffentliche Wahrnehmung muss stärker auf diese Aspekte fokussieren. Hierbei sind keine einzelnen Unternehmen gefragt, die jeweils für sich Werbung betreiben, sondern die Branche als Ganzes muss an der Verbesserung ihres Images arbeiten. Dazu kommt beispielsweise die Durchführung einer branchenweiten Image-Kampagne in Frage. Die zuverlässige und pünktliche Zustellung, die flächendeckende Zustellung vieler Dienstleister und die Annahmestellen in Einzelhandelsgeschäften oder über Paketstationen sind mögliche Beispiele für positive Aspekte, die in einer Image-Kampagne betont werden könnten.

2. Mindeststandards für Arbeitsbedingungen der KEP-Zusteller

KEP-Zusteller sind oft zu unattraktiven, z.T. sogar zu rechtswidrigen Bedingungen beschäftigt. Die negativen Auswirkungen dieser Arbeitsbedingungen auf das Image sowie ein möglicher Rückgang bei Onlinebestellungen und im Versandhandel infolge dieser Probleme stellen ein Risiko für das Wachstum bei KEP-Diensten dar. Neben der gesetzlichen und moralischen Verpflichtung, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen, liegt

es daher auch im wirtschaftlichen Interesse der Branche, Mindeststandards bei der Beschäftigung von Zustellern einzuhalten. Starke (regulatorische oder gesetzliche) Eingriffe in den Postmarkt könnten jedoch den Wettbewerb verzerren oder behindern. Eine mögliche Maßnahme zur Sicherung fairer Arbeitsbedingungen in der Brief- und KEP-Branche wäre die Einführung eines einheitlichen Gütesiegels für Post-Zusteller. Zur Vorbereitung und Definition eines solchen Gütesiegels könnte beispielsweise ein runder Tisch mit Vertretern von Dienstleistern, Branchenverbänden, Versendern, Gewerkschaften und Politik ins Leben gerufen werden.

3. Raum schaffen für Citylogistik

Infrastrukturelle Maßnahmen betreffen vor allem den Bereich der Citylogistik. Um einen reibungslosen Lieferbetrieb auch bei steigenden Paketmengen gewährleisten zu können, sind hier Maßnahmen zur Verbesserung der Parkmöglichkeiten für Lieferfahrzeuge denkbar. Diese Maßnahmen könnten etwa die Einrichtung einer ausreichenden Anzahl eigener Parkbuchten, die ausschließlich von Lieferfahrzeugen genutzt werden dürfen, beinhalten. Hier wäre eine Absprache mit dem Verkehrsministerium erforderlich.

Eine weitere infrastrukturelle Maßnahme zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Paketbranche ist die Bereitstellung von zentralen Flächen für innovative Logistiklösungen wie mobile Depots oder gar die Bereitstellung von zentralen unabhängigen Depots. Diese empfangernahem Umschlagstandorte könnten von allen Dienstleistern für die Citylogistik genutzt werden und ankommende Paketströme konsolidieren, für die Verringerung der lieferbedingten CO₂-Emissionen sorgen und die Nutzung kleinerer elektrischer Lieferfahrzeuge mit geringerer Ladekapazität und Reichweite erleichtern. Letztere hätte abseits der Klimafreundlichkeit auch den positiven Effekt einer Attraktivitätssteigerung der Verkaufszone Innenstadt durch Verringerung des klassischen Lieferverkehrs.

4. Förderung der Fahrer-Ausbildung

Mögliche Bereiche für Förderungsmaßnahmen umfassen den zunehmenden Fahrermangel in der Branche infolge des stark wachsenden Kapazitätsbedarfs durch hohe Nachfrage. Dem könnte durch entsprechende Ausbildungsförderung entgegengewirkt werden.

5. Neutrale, betreiberunabhängige Zustellorte

Zudem ist denkbar, dienstleisterunabhängige alternative Zustellorte in Form von Paketshops oder Packstationen zu fördern. Die gegenwärtigen parallelen Strategien der Paketdienstleister haben den Nachteil stark redundanter Strukturen, die bei gemeinsamer Nutzung erheblich reduziert werden könnten. Vor allem für ländliche Standorte wären unabhängige Paketshops oder Packstationen zudem sinnvoll, weil durch sie das Problem geringer lokaler Paketmengen pro Betreiber durch Bündelung an einer Stelle gelöst werden könnte.

Auch böte ein Netz unabhängiger Zustellorte den Vorteil einer geringeren Markteintrittshürde für Paketdienstleister, da sie direkt auf vorhandene Infrastruktur zurückgreifen könnten, was dem Wettbewerb in der Branche dienlich wäre. Und nicht zuletzt entspricht die Forderung nach einer zentralen und unabhängigen Lösung einem plausiblen Kundenwunsch, da von verschiedenen Dienstleistern gelieferte Pakete dann nicht an unterschiedlichen Orten abgeholt werden müssten. Weil unabhängige alternative Zustellorte zunächst vor allem für kleinere Paketdienstleister und Markteinsteiger interessant sind, da diese noch nicht über ein entsprechendes Netzwerk verfügen und nur über geringe Mittel verfügen, könnte hier eine Förderung positive Wettbewerbsimpulse geben.

6. Förderpreis für innovative Briefdienste

Briefdienstleister bieten neben der klassischen Briefbeförderung eine Reihe von innovativen Diensten mit Wachstumspotenzialen an. Angesichts der Tendenz zu sinkenden Briefmengen sind Innovationen in diesem Segment von besonderer Bedeutung. An der Schnittstelle zwischen elektronischer und papiergebundener Kommunikation erwarten wir weiteres Innovationspotenzial insbesondere im Bereich Direktmarketing. Für die Innovationsförderung in diesem Bereich kommen beispielsweise Innovationspreise für Briefdienstleister in Frage.

Als weiteres Element der Innovationsförderung könnten runde Tische mit Branchenvertretern organisiert werden, bei denen der Austausch zwischen Briefdienstleistern untereinander sowie mit Versendern gefördert wird. Solche runden Tische können von den Beteiligten zur Anbahnung von Kooperationen, dem Austausch über Kundenbedürfnisse oder der Diskussion der Wachstumschancen von bestimmten Produkten oder Technologien genutzt werden.

7. Förderung nachhaltiger Technologien in der Zustellung

In der Zustellung werden bisher vor allem Fahrzeuge auf Basis herkömmlicher Verbrennungsmotoren eingesetzt. Das Potenzial für Innovationen zur Ressourcenschonung und zur Verminderung des CO₂-Ausstoßes bei Fahrzeugen und Zustellprozessen ist groß. Hier könnten Förderprogramme für die Entwicklung von Elektro-Fahrzeugen helfen, die auf die spezifischen Anforderungen von Zustelldiensten (kurze Fahrten und häufige Stopps) ausgerichtet sind. Auf diese Weise könnte auch kleineren Zustelldienstleistern mit geringerer Finanzkraft ermöglicht werden, Elektro-Fahrzeuge in der Zustellung einzusetzen.

Anhang C:

Wachstum und Innovation im Postmarkt fördern.

Bericht zum Modul 3 vom 20. Dezember 2013

Wachstumsorientierte Postpolitik

Modul 3: Wachstum und Innovation im Postmarkt fördern

Autoren:

Alex Dieke
Moritz Kortüm
Paul Needham
Sonja Thiele
Mark Winkelmann

WIK-Consult GmbH
Rhöndorfer Str. 68
53604 Bad Honnef

ITA Consulting GmbH
Christoph-Probst-Weg 3-4
20251 Hamburg

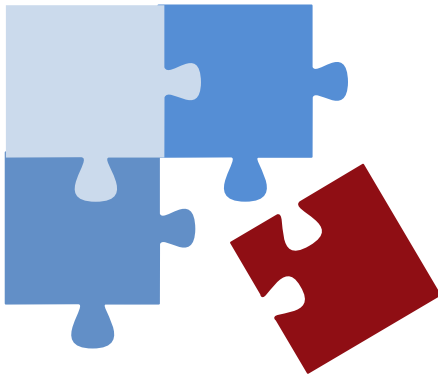
Bad Honnef, 20. Dezember 2013

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	C-1
1 Einleitung	C-4
2 Treiber und Hindernisse für Wachstum und Innovation im Postmarkt	C-5
3 Optionen zur Förderung von Wachstum und Innovation im Postmarkt	C-7
3.1 Rahmenbedingungen für E-Commerce-Wachstum verbessern	C-7
3.2 Verbraucherorientierte Lösungen auf der letzten Meile fördern	C-10
3.3 Versorgung von Innenstädten sichern	C-14
3.4 Verbraucherbewusstsein über Wert der Logistik schaffen	C-17
3.5 Arbeitsbedingungen im Transport und der Zustellung verbessern	C-19
3.6 Nachhaltigkeit fördern	C-21
3.7 Positive Wettbewerbsentwicklung absichern	C-25

Zusammenfassung

Die Branche der Brief- und Kurier-Express-Paket-Dienstleistungen (kurz: KEP) hat in den letzten Jahren einen Wandel vollzogen. Die Gewichte in der Branche haben sich verschoben, es werden tendenziell weniger Briefe, dafür aber mehr Pakete verschickt. Versender und Empfänger fordern kundenorientierte und innovative Zustelldienstleistungen, die dem Bedürfnis nach zeitlicher und räumlicher Flexibilität sowie nach Schnelligkeit Rechnung tragen. Viele Dienstleister haben darauf bereits mit innovativen Lösungen reagiert. Zusätzlich ist auch die Politik in der Verantwortung, die Rahmenbedingungen für weiteres Wachstum und Innovationen in den zum Teil regulierten Postmärkten zu überprüfen und zeitgemäß anzupassen.



Der vorliegende Bericht ist der dritte Modulbericht zur Studie „Wachstumsorientierte Postpolitik“. Er entwickelt politische Optionen, die als Einzelmaßnahmen oder gebündelt eingesetzt werden können, um Wachstum und Innovation in den Brief- und KEP-Märkten zu fördern. Um Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt aktiv zu fördern, steht der Bundesregierung eine ganze Bandbreite möglicher Maßnahmen zur Verfügung. Ähnlich einem Puzzle können diese Maßnahmen ineinandergreifen und so das Bild vergrößern bzw. ihre Wirkung verstärken.

Als wesentlicher Treiber von Wachstum und Innovation wurde im 2. Modulbericht der Onlinehandel identifiziert. Dieser Trend verlangt nicht nur nach innovativen, kundenorientierten Zustelllösungen, er trägt auch zur Erschließung neuer Kundengruppen im In- und Ausland bei und generiert dadurch zusätzliche Mengen und Umsätze. Dem stehen auf der anderen Seite höhere Kosten und eine wachsende Komplexität der Prozesse in der Zustellung an Privatkunden gegenüber. Dienstleister stehen außerdem vor der Herausforderung, Arbeitsbedingungen attraktiver zu gestalten, um das Image der Branche zu verbessern und einem Mangel an qualifiziertem Personal entgegenzuwirken.

Dieser Bericht basiert methodisch auf einer Auswertung von Literatur und Brancheninformationen, intensiven Gesprächen mit Dienstleistern, Verbänden und Kunden sowie einem Branchen-Workshop am 18. November 2013 in Berlin.

Rahmenbedingungen für E-Commerce-Wachstum verbessern

Im Vergleich zu anderen europäischen Ländern scheint es in Deutschland noch Wachstumspotenziale bei den Onlineeinkäufen von Privatkunden zu geben. Hier sollte ange-

strebt werden, die Nutzung des Internets unter den so genannten „Nonlinern“ zu fördern, deren Anteil an der Bevölkerung mit ca. 15% relativ hoch ist.

Als zweite Möglichkeit zur Stärkung der Postbranche als Infrastruktur für den E-Commerce könnte die Rechtslage bei Haftungsregeln für Pakete und „Päckchen“ geklärt werden, um allen Anbietern auf dem Markt zu ermöglichen, kleine und leichte Pakete für geringwertige Waren auch ohne Versicherung günstig anzubieten. Drittens könnten Verbraucherrechte europaweit harmonisiert werden, um den Versand von deutschen Onlineshops ins Ausland zu vereinfachen.

Verbraucherorientierte Zustellung

Dienstleister im KEP-Markt bieten mittlerweile eine Vielzahl von möglichen Zustelloptionen an: durch Kurier am gleichen Tag, mit Ankündigung per SMS nach Hause, an eine Filiale, Paketstation oder in eine hauseigene Paketbox (ähnlich einem Briefkasten). Im Sinne einer Verbraucherorientierung bestünde eine mögliche Maßnahme darin, die Kooperation von Dienstleistern beim Aufbau und Betrieb einer neutralen Zustell-Infrastruktur zu fördern. Neutrale Zustellpunkte könnten beispielsweise Filialen oder automatisierte Stationen sein, an die mehrere Dienstleister zustellen können, statt wie bisher eine Exklusivnutzung durch einen einzigen Anbietern vorzusehen.

Versorgung von Innenstädten sichern

Um bei wachsenden KEP-Verkehren die Verkehrs-, Schadstoff- und Lärmbelastungen der Innenstädte auf verträglichem Niveau zu halten, sind intelligente Citylogistik-Konzepte erforderlich. Diese müssen jedoch jeweils stadtindividuell die lokalen Gegebenheiten berücksichtigen. Eine Option besteht daher in der Förderung kooperativer Pilotprojekte.

Weitere mögliche Maßnahmen zur Entlastung der Innenstadtverkehre bestehen darin, Zustellern besondere Flächen zum Halten in Innenstädten einzuräumen, oder den Lieferverkehr mit schweren oder emissionsstarken Fahrzeugen zu beschränken.

Verbraucherbewusstsein über Wert der Logistik schaffen

Tendenziell ist die Erwartungshaltung von Kunden im Onlinehandel gestiegen: sie erwarten eine möglichst schnelle Zustellung, haben aber nur eine geringe Zahlungsbereitschaft dafür. Die Schaffung von Bewusstsein bei Verbrauchern über den Wert der logistischen Leistung könnte helfen, Wachstumspotenziale weiter auszuschöpfen. Eine Option besteht darin, mehr Transparenz beim Onlineeinkauf zu schaffen, indem die

Produktpreise bereits eine Basiszustelleistung enthalten müssen. Weiterhin ist ein Monitoring der Versorgung mit Postdiensten denkbar, um Verbraucher über die Vielfalt der angebotenen Postdienste und ihre Qualität zu informieren.

Arbeitsbedingungen in der Zustellung verbessern

Arbeitsbedingungen für die Zusteller in der Postbranche sind in weiten Teilen unattraktiv. Mögliche Maßnahmen, um diesen Missständen entgegenzuwirken, umfassen erstens die Förderung von Gütesiegeln für Zustellunternehmen. Zudem ist eine staatliche Förderung der Ausbildung zum LKW-Fahrer denkbar, beispielsweise durch die Prämierung vorbildlicher Ausbildungsbetriebe, durch Bildungsgutscheine oder öffentlich geförderte Umschulungsmaßnahmen.

Nachhaltigkeit fördern

Nachhaltigkeit in der Zustellung ist wichtig für die Erreichung der deutschen Klimaschutzziele sowie für Kunden ein Argument für die Beförderung von Waren und Nachrichten auf diesem statt über andere Kanäle. Politik kann nachhaltigere Postdienste fördern, indem sie Infrastruktur für alternative Antriebe schafft, ökologisch optimierte Umschlagszentren oder nachhaltige Zustellkonzepte fördert.

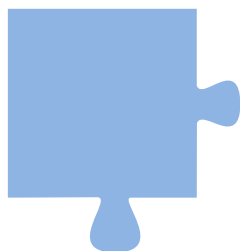
Positive Wettbewerbsentwicklung absichern

Der Wettbewerb auf den Brief- und KEP-Märkten hat sich positiv auf Preise, Mengen und Innovationen ausgewirkt. Um diese Erfolgsgeschichte auch zukünftig fortzuschreiben, sollten die Rahmenbedingungen für Wettbewerb überprüft und zeitgemäß angepasst werden. Hierzu zählen beispielsweise die Ausnahmen bei der Besteuerung von Postdiensten mit Umsatzsteuer, sowie die Befugnisse der Bundesnetzagentur, die noch aus den 1990er Jahren stammen.

1 Einleitung

Deutschland verfügt über einen leistungsfähigen und innovativen Postsektor. Die Dienste im Brief- und Kurier-Express-Paket-Markt (kurz: KEP-Markt) haben sich in den letzten Jahren stark verändert: Zustellung am gleichen Tag, in einem Wunsch-Zeitfenster oder die Lieferung von Möbeln oder Lebensmitteln sind nichts Ungewöhnliches mehr. Die Nachfrage nach innovativen Zustelldienstleistungen wächst, wovon auch die Dienstleister der Brief- und KEP-Branche als Arbeitgeber profitieren.

Für die Beibehaltung dieses Wachstumspfads ist es von Bedeutung, Wachstumshindernisse so weit wie möglich zu reduzieren und Treiber für Wachstum und Innovation zu fördern. Neben der Eigenverantwortung der Branche, selbst innovative und kundenorientierte Dienste anzubieten, ist auch die Politik gefragt, für entsprechende Rahmenbedingungen zu sorgen. Dies ist der Gegenstand des vorliegenden Berichts, den WIK-Consult und ITA Consulting als dritten Modulbericht im Rahmen der Studie „Wachstumsorientierte Postpolitik“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie verfasst haben. Die Studie verfolgt das Ziel, wesentliche Treiber sowie Hindernisse für Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt zu analysieren, Potenziale für weiteres Wachstum zu identifizieren und Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

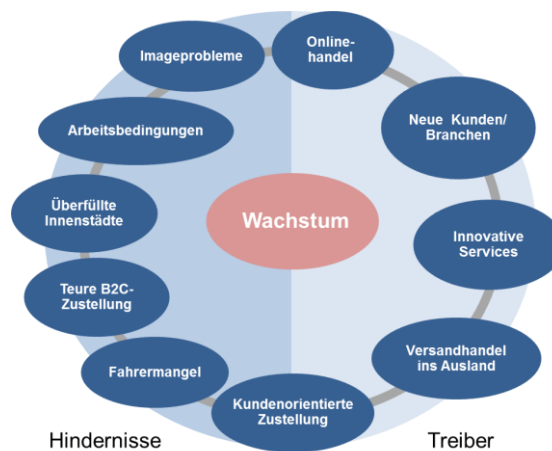


Der Bericht zeigt eine ganze Bandbreite von möglichen Maßnahmen auf, die zur Förderung von Wachstum und Innovation im Postmarkt geeignet sind. Weniger als eine zentrale Fördermaßnahme sind es mehrere Optionen, die an unterschiedlichen Hebeln ansetzen, etwa bei den Dienstleistern selbst, bei Versendern im Online- und Versandhandel oder auch bei Verbrauchern. Wie Puzzleteile können diese Einzelmaßnahmen ineinander greifen und einen deutschen Brief- und KEP-Markt aufzeigen, der auch für zukünftige Herausforderungen gut gerüstet ist.

Im Rahmen der Studie wurden intensive Gespräche mit Brief- und KEP-Dienstleistern, Versendern und Branchenverbänden geführt. Die Ergebnisse dieser Gespräche, sowie die Anregungen und Diskussionen auf einem Branchen-Workshop am 18. November 2013 in Berlin, bilden die methodische Basis dieses Berichts. Wir bedanken uns herzlich bei allen Teilnehmern für die wertvollen Beiträge und Gespräche.

2 Treiber und Hindernisse für Wachstum und Innovation im Postmarkt

Die Entwicklung der letzten Jahre in den Brief- und KEP-Märkten weist starke Unterschiede auf. Nach einer langen Periode leichten Wachstums ist das Volumen im Briefmarkt seit 2008 rückläufig, im KEP-Markt dagegen steigen die Mengen und Umsätze seit einigen Jahren mit deutlichen Wachstumsraten. Dieser Abschnitt fasst die wesentlichen Treiber und Hindernisse für diese divergierende Entwicklung kurz zusammen. Eine ausführliche Analyse der Wachstumstreiber und -hindernisse findet sich im 2. Modulbericht „Wachstum und Innovation im Brief- und KEP-Markt“.



Quelle: WIK-Consult

Als primärer Treiber des Paketmengenwachstums der letzten Jahre gilt der Boom im **Onlinehandel**. Die Nutzung von Internetshops ist mittlerweile in allen Altersschichten verbreitet und nimmt von Jahr zu Jahr zu. Verbraucher schätzen die bequeme Bestellung von zu Hause und die schnelle Lieferung. Aus Sicht vieler Verbraucher hat die Zustellung nach Hause also viele Vorteile, aus Sicht des lokalen Einzelhandels dagegen führt die steigende Beliebtheit des Onlinehandels zu Umsatzeinbußen. Den positiven Wachstumserwartungen im Distanzhandel und dadurch auch im Brief- und Postmarkt können also durchaus konträre Wirkungen in anderen Bereichen gegenüberstehen. Für die Zustelldienstleister bedeutet dies eine Zunahme der Sendungen von geschäftlichen Versendern an private Empfänger, die mittlerweile mehr als die Hälfte der Sendungsmenge beträgt.¹ Die Zustellung an Privatkunden stellt eine Herausforderung für die Dienstleister dar, da Privatkunden tagsüber oft nicht anzutreffen sind, was mehrfache Zustellversuche erforderlich macht. Dies treibt die **Zustellkosten** in die Höhe, was sich negativ auf Fähigkeit der Dienstleister zur Expansion und Entwicklung innovativer Dienste auswirken kann.

¹ Vgl. BIEK (2013), Motor für Wirtschaftswachstum und Beschäftigung, Die Kurier-, Express- und Paketbranche in Deutschland, KEP-Studie 2013.

Gleichzeitig fordern Kunden eine Abkehr von bisherigen Zustellstrukturen, die sie als immer weniger kundenorientiert empfinden. Es ist zu erwarten, dass sich im Wettbewerb der Zustelloptionen diejenigen Strategien der Privatkundenzustellung durchsetzen werden, die Empfänger als am besten auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet empfinden. Die Entwicklung **kundenorientierter Zustelloptionen** als Antwort auf hohe Zustellkosten kann daher auch eine Chance für die Dienstleister sein, sich im wachsenden B2C-Geschäft zu behaupten.

Wachstum in der Postbranche findet zudem über die Erschließung **neuer Branchen** statt. Hier sind beispielhaft der Versand von (frischen) Lebensmitteln als auch von Möbeln zu nennen – bisher fand bei diesen Warengruppen in Deutschland kaum Internet-handel statt. Durch Verstärkung der Aktivitäten im **Versandhandel ins Ausland** können neue Kundengruppen erschlossen werden. Dies führt direkt zu Wachstum im Paketversand, und auch bei einigen Briefprodukten. **Innovative Dienstleistungen** im Briefmarkt, z.B. aus dem Bereich des Cross-Media-Marketing, bei der Briefproduktion oder bei maßgeschneiderten Briefprodukten, können in Teilbereichen des Marktes sogar entgegen dem allgemeinen Trend für Wachstum sorgen.

Als Hindernisse für Wachstum und Innovation konnten vor allem die **Imageprobleme** der Branche identifiziert werden, bedingt durch unattraktive **Arbeitsbedingungen**. Es besteht die Gefahr, dass Wachstumspotenziale ungenutzt bleiben, weil Verbraucher sich von dem schlechten Image abschrecken lassen. Den Dienstleistern bereitet dieses Image zunehmend Probleme, qualifiziertes Personal zu finden. Im Transportbereich ist der **Personalmangel** bereits Realität.

Ein weiteres Wachstumshindernis für die Branche liegt im Bereich der Infrastruktur. Zum einen sind es **überfüllte Innenstädte**, in denen aufgrund starker Verkehrsbelastung die pünktliche Zustellung erschwert wird. Zum anderen ist es die **Zustellung in sehr ländlichen Regionen**, in denen aufgrund der geringen Dichte der Bevölkerung die Zustellkosten sehr hoch sind. Der ländlichen Bevölkerung stehen nicht überall die gleichen Wahlmöglichkeiten bei Zustelldiensten zur Verfügung wie in städtischen Gebieten.

3 Optionen zur Förderung von Wachstum und Innovation im Postmarkt

3.1 Rahmenbedingungen für E-Commerce-Wachstum verbessern

Als bedeutendster Einflussfaktor auf das Paketmengenwachstum in den letzten Jahren gilt die zunehmende Beliebtheit von Online-Bestellungen bei Verbrauchern. Die Umsätze im interaktiven Handel (Online- und Versandhandel) betragen 2012 mehr als 39 Mrd. €, dies entspricht einer Steigerung um über 42,3% seit 2007.² Dabei hat der Onlinehandel deutlich Anteile gegenüber dem klassischen Versandhandel gewonnen: der Anteil des Onlinehandels (am gesamten interaktiven Handel) beträgt 70%, gegenüber etwa einem guten Drittel in 2007. Die zunehmende Beliebtheit des Onlinehandels lässt sich auch daran ablesen, dass mittlerweile breite Bevölkerungsschichten im Internet bestellen. 2012 nutzten ähnlich viele Kunden über 60 Jahren Shops im Internet wie bei den unter 30-jährigen.³

Wir regen an zu überprüfen, ob die Rahmenbedingungen für den Onlinehandel noch zeitgemäß sind. Zur Förderung von Wachstum im Bereich der E-Commerce-Zustellungen sind mehrere Ansätze denkbar.

Internetnutzung fördern



Der Onlinehandel gehört in Deutschland wie im Ausland zu den stark wachsenden Branchen. Mit 29 Paketen pro Jahr ist die Pro-Kopf-Paketmenge in Deutschland im internationalen Vergleich hoch.⁴ In diesem Durchschnittswert haben aber auch Pakete zwischen geschäftlichen Versendern (B2B) einen großen Anteil, dieses Segment ist in Deutschland besonders stark entwickelt. Ein Blick auf die Einkaufsgewohnheiten der Deutschen verrät jedoch, dass der Anteil der Online-Shopper deutlich niedriger liegt als in vergleichbaren EU-Staaten. In Deutschland kaufen zwei von drei Verbrauchern im Internet ein. In vielen skandinavischen Ländern, den Niederlanden und Großbritannien sind es bis zu drei Viertel der Bürger.⁵

² Vgl. bvH (2013), Entwicklung und Perspektiven im deutschen E-Commerce und Auswirkungen für Postdienstleister, Präsentation von Ingmar Böckmann beim 3. Branchen-Workshop „Wachstum im Postmarkt fördern“ am 18.11.2013.

³ Vgl. bvH (2013), Entwicklung und Perspektiven im deutschen E-Commerce und Auswirkungen für Postdienstleister, Präsentation von Ingmar Böckmann beim 3. Branchen-Workshop „Wachstum im Postmarkt fördern“ am 18.11.2013.

⁴ Siehe WIK-Consult 2013, Main Developments in the Postal Sector (2010-2013), S. 225.

⁵ Quelle: Eurostat, 2012.

Auch die Nutzung des Internets unterscheidet sich in diesen Ländern. Deutschland hinkt nicht nur bei der Anwendung niedrighschwelliger Internetanwendungen (wie E-Mail, Lesen von Online-Zeitungen) zurück, sondern auch bei komplexeren Anwendungen wie Internetbanking oder Online-Kommunikation mit Behörden.⁶ Dies mag zum Teil durch eine grundsätzliche Skepsis gegenüber der elektronischen Übertragung von persönlichen Daten erklärbar sein. Diese Skepsis scheint in Deutschland ausgeprägter zu sein als in anderen Ländern.

Der Anteil der Nonliner in Deutschland, also der Bürger, die das Internet gar nicht nutzen, gehört zu den höchsten unter den westlichen Mitgliedstaaten in Europa. Weiteres Wachstum für den Brief- und KEP-Markt ist daher zu erwarten, wenn es gelingt, mehr Menschen für die Nutzung des Internets zu gewinnen, also den Anteil der Nonliner zu verringern. Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern, insbesondere aus Dänemark, haben gezeigt, dass Bürger die Nutzung des Internets zu Kommunikationszwecken leichter akzeptieren, wenn es sich zum einen um einfache Anwendungen mit niedriger Eintrittsschwelle handelt. Zum anderen hat in den skandinavischen Ländern die Vorreiterrolle der öffentlichen Hand eine große Bedeutung bei der Verbreitung von Internetkommunikation gehabt. In Deutschland könnten also verstärkte E-Government-Initiativen dazu beitragen, die Internetnutzung in der Bevölkerung zu fördern.

Haftungsausnahmen für kleine Pakete: Rechtslage klären



Das Wachstum im Online-Handel hat insbesondere zu einer Steigerung beim Versand von kleinen und leichten Waren von geringem Handelswert geführt. Dafür nutzen sowohl gewerbliche Versender als auch Privatkunden vielfach das Produkt „Päckchen“ der Deutschen Post.

Das Päckchen zählt postalisch traditionell zur „Briefpost“ und darf nur bis zu 2 kg wiegen. Im Gegensatz zu Paketprodukten der Deutschen Post und der Wettbewerber ist es nicht versichert. Pakete müssen entsprechend den Frachtrecht-Vorschriften des HGB versichert werden. Wettbewerber der Deutschen Post im Kurier-Express-Paketbereich dagegen bieten daher für alle ihre Sendungen, auch wenn ihr Gewicht unterhalb von 2 kg liegt, standardmäßig eine Versicherung des Inhalts an. Dazu müssen Paketdienstleister den Umschlag der Sendungen dokumentieren und sich die ordnungsgemäße Zustellung vom Empfänger quittieren lassen. Im Gegensatz zum Päckchen, das auch ohne Empfangsbestätigung abgegeben (oder in den Briefkasten eingeworfen) wird, entstehen den Anbietern dadurch hohe Kosten.

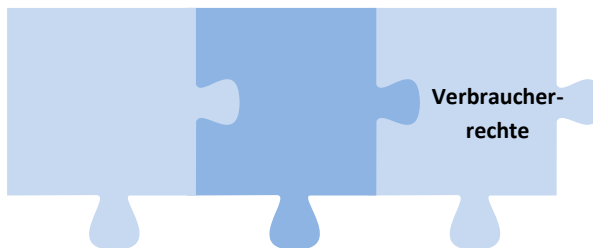
⁶ Quelle: Eurostat, 2012.

Dabei ist die Rechtslage hinsichtlich der Versicherung von Päckchen zumindest unklar. Beim unversicherten Päckchen der Deutschen Post handelt es sich um eine traditionelle Praxis. Während das Postgesetz von 1969 noch die Haftung für Briefsendungen ausschließt, findet sich im aktuellen Postgesetz (von 1998) keine derartige Regelung mehr.⁷

Eindeutig festzustellen ist, dass eine Nachfrage nach einem unversicherten Produkt für leichte Waren definitiv besteht. Im Zuge des Booms im Onlinehandel werden viele leichte und geringwertige Waren verschickt. Beispielsweise ist für Elektronik-Zubehör, Bücher, CDs und andere Datenträger sowie Kleidungsstücke aufgrund ihres eher geringen Werts oft keine Versicherung bis zu 500 € erforderlich. Dürften auch Wettbewerber der Deutschen Post unversicherte Dienste anbieten, könnte dadurch die Dienstvielfalt im Postmarkt gesteigert werden und neue Kunden gewonnen werden.

Dazu könnte es allen Anbietern auf gesetzlicher Grundlage ermöglicht werden, den unversicherten Versand von leichten Sendungen anzubieten – zusätzlich zu den bestehenden Produkten mit Versicherung. Hierzu könnte in den Frachtvorschriften des HGB (Handelsgesetzbuch) klar spezifiziert werden, dass alle Paketdienstleister zusätzlich zum versicherten Versand leichte Pakete auch unversichert versenden dürfen.

Verbraucherrechte harmonisieren



Bereits bei inländischen Zustelldiensten ist die Bandbreite der verfügbaren Angebote und Preise hoch, und Verbraucher sind selten umfassend über ihre Rechte bei Reklamationen, Widerruf oder Zustellproblemen informiert. Im grenzüberschreitenden Paketverkehr

verkomplizieren unterschiedliche Rechtslagen in den einzelnen Mitgliedstaaten der EU das Problem. Sowohl für Versender als auch für Empfänger kann es schwierig sein, zu durchschauen, welche Angebote für internationalen Versand überhaupt zur Verfügung stehen, welche Möglichkeiten für Beschwerden und Rücksendungen es gibt, oder an wen sie sich wenden müssen, wenn eine Sendung beschädigt oder gar nicht ankommt. Diese Probleme spiegeln sich in den geringen Mengen und Umsätzen im internationalen Postverkehr wider.

⁷ Haftungsfragen sollen laut § 18 PostG in der Postdienstleistungsverordnung geregelt werden. § 18 (2) PostG ermächtigt die Bundesregierung, durch Rechtsverordnung „Rahmenvorschriften für die Inanspruchnahme von Postdienstleistungen zu erlassen“. Darunter fallen auch Haftungsregeln und Bestimmungen zur Haftungsbeschränkung (§ 18 (2) S. 2 PostG). Die Postdienstleistungsverordnung enthält jedoch keine Vorgaben zur Haftung von Postdienstleistern.

Die Europäische Kommission hat in ihrer Digitalen Agenda das Ziel formuliert, dass 20 Prozent der Bürger bis zum Jahr 2015 grenzüberschreitend online einkaufen sollen. Derzeit liegt der EU-Durchschnitt weit darunter, in Deutschland kaufen sogar nur 9 Prozent der Bürger in ausländischen Onlineshops ein.⁸

Eine Harmonisierung der Verbraucherrechte beim Onlineeinkauf im Ausland kann dazu beitragen, das grenzüberschreitende Paketvolumen anzukurbeln und weitere Märkte für den deutschen Online- und Versandhandel zu erschließen. Dazu könnten beispielsweise Informationspflichten über Zustell- und Retourenmöglichkeiten sowie einfache Möglichkeiten für Beschwerden und Reklamationen geschaffen werden oder Maßnahmen zur besseren Information über Zustellqualität und -leistung umgesetzt werden.⁹

3.2 Verbraucherorientierte Lösungen auf der letzten Meile fördern

Die letzte Meile und die Zustellung sind von herausragender Bedeutung für den mit 22,2% mehr Umsatz 2013¹⁰ rasant wachsenden gesamten Distanzhandel. Der Onlinehandel wächst laut Prognose des bvh in diesem Jahr gar um 44,2%. Dem Versandhandel ist daran gelegen, Kunden komfortable, schnelle, zuverlässige und nicht zuletzt günstige Lieferungen bieten zu können. Die im B2C-Segment tätigen Paketdienstleister befinden sich daher im Wettbewerb um die verbraucherorientiertesten Lösungen für die Zustellung.

Die klassische Zustellung nach Hause wird laut einer vor kurzem durchgeführten Studie von Hermes¹¹ noch immer von 87% der deutschen Konsumenten bevorzugt. Neben Dienstleistungen wie der Benachrichtigung über das voraussichtliche Zustellzeitfenster mit Optionen zur Umleitung des Paketes oder zur Zustellung an einem Wunschtermin sowie kostenintensiveren Angeboten wie der von Paketempfängern gewünschten Spätzustellung, Samstagzustellung¹² und zuletzt vermehrt der Zustellung am selben Tag ist jedoch auch das Angebot alternativer Zustellorte eine längst unverzichtbare Dienstleistung im B2C-Segment.

Alternative Zustellorte: Paketshops, Packstationen und Paketkästen

Um vom Wachstum im B2C-Segment zu profitieren, ist es für die Paketdienstleister unerlässlich, kundenfreundliche Alternativen zum Paketempfang zu Hause sowie einfache Lösungen zur Abgabe von Retouren anzubieten. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass übliche Zustellzeiten mit den Arbeitszeiten vieler Paketempfänger zusammenfal-

⁸ Vgl. Eurostat.

⁹ Vgl. Vortrag von Werner Stengg, EC, DG MARKT „Parcel delivery services and cross-border e-commerce“ auf dem Königswinter Postal Seminar vom 25.-27.11.2013.

¹⁰ Vgl. Pressemitteilung des bvh vom 18.11.2013.

¹¹ Vgl. Studie „Parcel Deliveries Usage and Attitude Survey“ von Hermes.

¹² Vgl. Studie „Einkaufen 4.0“ von DPDHL.

len, so dass Lieferungen nicht an der Haustür entgegengenommen werden können. Daher ist es für viele Empfänger wünschenswert, dass Paketdienstleister über ein hinreichend dichtes Netz an alternativen Zustellorten verfügen, an denen Lieferungen nach erfolgloser Zustellung nach Hause abgeholt werden können. Ebenso sind die Paketshops, Packstationen und Paketkästen notwendig für die bequeme und – für die Paketdienstleister – effiziente Rücksendung von Paketen, die notwendiger Bestandteil des Onlinehandels ist.

Infrastruktur an alternativen Zustellorten ist für B2C eine Notwendigkeit

Um sich im umkämpften B2C-Segment erfolgreich durchsetzen zu können, benötigen Paketdienstleister eine ausreichende Abdeckung des Zustellgebietes mit alternativen Zustellorten. Bestrebungen zum Auf- bzw. Ausbau ihrer Paketshopnetze sind in Deutschland gegenwärtig verstärkt bei DPD und UPS zu beobachten, deren Geschäftsmodelle zuvor hauptsächlich auf das B2B-Segment ausgerichtet waren. DHL hat ebenso den massiven Aufbau eines Paketshopnetzes um 20.000 Shops bis 2014 begonnen – zusätzlich zu den ca. 13.000 Postfilialen. Parallel betreibt DHL als einziger deutscher Paketdienstleister ca. 2.500 Packstationen für Empfang und Retouren sowie ca. 1.000 Paketboxen für den Paketversand. Gegenwärtig testet das Unternehmen private Paketkästen, die allerdings wie die Packstationen ausschließlich von DHL beliefert werden sollen. Als zweitgrößter Marktteilnehmer im B2C-Segment betreibt Hermes seit einigen Jahren ein Paketshopnetz mit etwa 14.000 Partnern. GLS betreibt ebenfalls ca. 5.000 Paketshops.

Die Eintrittshürde für neue Wettbewerber im Bereich der Bereitstellung alternativer Zustellorte ist somit sehr hoch und steigt zusehends, so dass ein Markteintritt immer schwieriger wird – auch weil attraktive Paketshoppartner an zentralen Orten und mit langen Öffnungszeiten mittlerweile stark umkämpft sind. Insgesamt gibt es in Deutschland am Ende 2013 ca. 35.000 Paketshops; Ende 2014 werden es laut Plänen der Wettbewerber bereits fast 50.000 Shops sein. Damit stellt sich die Frage, ob eine für alle Wettbewerber ausreichende Anzahl an attraktiven Standorten vorhanden ist, wenn von allen Paketdienstleistern wie bisher auch weiterhin ein exklusives Geschäftsmodell hinsichtlich der Paketshops verfolgt wird.

Förderung betreiberunabhängiger Infrastruktur

Eine mögliche Maßnahme zur nachhaltigen Förderung des Wettbewerbs wäre daher die Einführung von betreiberunabhängiger Infrastruktur an alternativen Zustellorten in Form von „neutralen“ Paketshops, Packstationen oder auch privaten Paketkästen.

Abseits der Förderung des Wettbewerbs wären weitere Vorteile neutraler alternativer Zustellorte etwa die Vermeidung redundanter Infrastruktur, was besonders in Ballungszentren von Bedeutung ist, und die Konsolidierung von Paketmengen besonders in dünn besiedelten Gebieten. Ein möglicher Nachteil von neutralen alternativen Zustellorten wäre andererseits eine verminderte Markenpräsenz für die einzelnen Paketdienstleister.

Neutrale Paketshops



Paketshops, die für mehrere Paketdienstleister geöffnet sind, wären im Vergleich zu Packstationen und Paketkästen mit nur geringen Initialkosten verbunden. Auch wäre die technologische Hürde für ihre Einführung vergleichsweise gering, so dass eine Beteiligung an neutralen Paketshops für Paketdienstleister die am wenigsten riskante Investition darstellt. Denkbar sind hier beispielsweise Kooperationen mit Händlern und insbesondere Tankstellen,

die üblicherweise lange Öffnungszeiten haben.

Während in Deutschland ein solches Konzept noch nicht existiert gibt es im Ausland interessante Versuche neutrale Paketshops im Markt zu etablieren. Im größten europäischen B2C-Markt Großbritannien hat man beispielsweise Bahnhöfe als geeignete Standorte identifiziert. Der britische Schienennetzbetreiber Network Rail hat so kürzlich die Paketshopkette „Doddle“ ins Leben gerufen. Die für alle Händler, Paketdienstleister und Versender nutzbaren Shops sollen nach einer Testphase in einigen Bahnhöfen später im ganzen Land etabliert werden.¹³

Neutrale Packstationen



Packstationen und private Paketkästen haben ihrerseits gegenüber Paketshops den Vorteil der Nutzbarkeit unabhängig von Ladenöffnungszeiten, was sie für viele Paketempfänger und –versender besonders attraktiv macht. Zurzeit betreibt DHL als einziger Anbieter in Deutschland ein Netz von 2.650 Packstationen und testet in Ingolstadt die Einführung von privaten

Paketkästen, die ebenfalls nur DHL-Zustellern zugänglich sind.

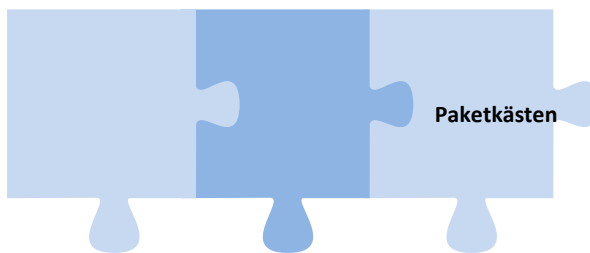
Neutrale Packstationen wären am ehesten als Komplementärlösung zu Paketshops denkbar, da eine hinreichende Abdeckung auch wegen der hohen Anschaffungskosten

¹³ Vgl. Pressemitteilung Network Rail vom 3.12.2013.

allein mit Packstationen kaum zu gewährleisten ist – und da gar nicht alle Kunden automatisierte Packstationen nutzen wollen.

Eine Realisierung eines unabhängigen Netzes von Packstationen etwa in Ballungszentren wäre im Rahmen einer Branchenkooperation, gegebenenfalls auch mit staatlicher Förderung möglich. Es erscheint fraglich, ob die Anbieter diese Investitionen in ein Kooperationsmodell tätigen wollen. Hier wäre jedoch eine verhältnismäßig hohe Initialinvestition für die eventuelle Entwicklung und die Anschaffung der Packstationen notwendig. Alternativ besteht die Möglichkeit der Etablierung eines offenen Netzes an Packstationen durch einen unabhängigen Betreiber wie jüngst in Großbritannien durch InPost¹⁴. Nach diesem Modell werden die Fächer der Packstationen bis zur Abholung durch die Empfänger angemietet.

Betreiberunabhängige private Paketkästen



Private Paketkästen würden nach dem DHL-Modell von den jeweiligen Empfängern bezahlt und ihr Einsatz wäre auf Einzelhäuser bzw. Doppelhaushälften limitiert, da sie viel Platz beanspruchen. Hier haben Wettbewerber bereits die exklusive Nutzung kritisiert und die ‚Öff-

nung‘ der Paketkästen für den Wettbewerb verlangt. DHL wiederum betont, dass die exklusive Nutzung durch die Investitionen in die Technologie gerechtfertigt ist.

Ein Problem, das sich für (denkbare) neutrale Paketkästen stellt, ist die Zugänglichkeit durch verschiedene Zusteller und die damit gegebene Gefahr des Missbrauchs bzw. Diebstahls. Zwar ist es technisch beispielsweise durch einen entsprechenden Einwurfschacht realisierbar, wenigstens bei Paketkästen die Entnahme nur dem Empfänger zu ermöglichen, aber als Konsequenz sind solche Kästen dann nicht für Retouren geeignet. Derartige Paketkasten-Modelle werden bereits am Markt angeboten.¹⁵

Eine technische Lösung für sichere Multi-Dienstleister-Paketkästen, die auch für Retouren geeignet sind, steht noch aus. Hier bestehen Förderungsmöglichkeiten für innovative Lösungen.

¹⁴ Vgl. Pressemitteilung von InPost UK vom 22.4.2013. Bis Ende 2014 sollen in Großbritannien 2.000 InPost-Packstationen eingerichtet werden.

¹⁵ So etwa von der Firma MEFA.

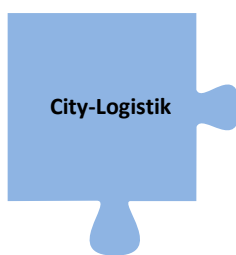
3.3 Versorgung von Innenstädten sichern

Bei der Versorgung von Innenstädten stellt sich das Problem, bei ebenfalls zunehmendem Privatverkehr eine steigende Zahl an Zustellungen infrastrukturell ermöglichen zu können, ohne die Attraktivität der Innenstädte durch zu hohe Emissionsbelastung und zu starken Verkehr zu beeinträchtigen.

Die Europäische Kommission hat 2011 in ihrem White Paper zum europäischen Transportsystem unter anderem als Ziel definiert, die Nutzung von Fahrzeugen mit konventionellem Kraftstoff in Städten bis 2030 zu halbieren und bis 2050 vollständig zu verzichten.¹⁶ So sollen etwa Beschaffungen schadstoffarmer Fahrzeuge für gewerbliche Flotten gefördert werden und Leitlinien für beste Praktiken für die Überwachung und Steuerung von Güterströmen, beispielsweise durch Konsolidierungszentren, Beschränkung der Fahrzeuggrößen in Stadtzentren etc., erstellt werden.

Als eine Möglichkeit zur Verringerung des Lieferverkehrs in Städten werden die Nutzung von Konsolidierungszentren, regulatorische Maßnahmen, die Förderung der Entwicklung intelligenter Transportsysteme und umweltfreundlicher Fahrzeuge und das Einbringen von Anreizen für die Verwendung emissionsarmer Fahrzeuge diskutiert.¹⁷ Ebenfalls kann in Zusammenarbeit mit an der Innenstadtlogistik beteiligten Unternehmen an innovativen Lösungsansätzen gearbeitet werden, wie es beispielsweise im Rahmen des 2010 von der Europäischen Kommission mitbegründeten CITYLOG-Projektes geschieht.

Zentrale Flächen für innovative Logistiklösungen



Eine Möglichkeit zur Bündelung der Paketströme in den Innenstädten ist die Einrichtung zentraler City-Depots entweder zur Nutzung für alle Zustellunternehmen oder per Exklusivvertrag für einen Dienstleister, in denen Warenströme konsolidiert werden und von denen aus Ballungsräume versorgt werden. Dadurch könnte die letzte Meile in dicht besiedelten Gebieten kurz gehalten werden, ein höheres Maß an Kontrolle über die Lieferwege erreicht werden und der Lieferverkehr insgesamt reduziert werden.¹⁸

Diese zentralen City-Depots wären damit ein zusätzlicher Schritt in der Lieferkette mit einer Konsolidierung eng am Empfänger, wodurch leichtere und umweltschonendere Fahrzeuge für die Zustellungen genutzt werden können.

¹⁶ Vgl. „White Paper 2011: Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system“ der Europäischen Kommission.

¹⁷ Wie ausgeführt in der Studie „Study on Urban Freight Transport“ der Europäischen Kommission, April 2012

¹⁸ Vgl. das Konzept des „Urban Hubs“, das unter anderem vom Fraunhofer IML und dem Verbundprojekt Urban Retail Logistics für die Handelslogistik empfohlen wird.

Ein möglicher Vorteil von für alle Dienstleister offenen Citydepots gegenüber einer Exklusivversorgung von Städten durch einzelne Dienstleister wäre der des stärkeren Wettbewerbs. Als Nachteile können jedoch die problematische technische Realisierung, die oft fehlende Bereitschaft der Paketdienstleister zur engeren Kooperation und die möglicherweise geringere Konsolidierung der Warenströme angesehen werden.

Ein Beispiel für Depots nahe an den Empfängern ist die Einführung der „Distripolis“ in Paris und Strasbourg durch das französische Logistikunternehmen Geodis in Zusammenarbeit mit der jeweiligen Stadtverwaltung. Von zentralen City-Depots, allerdings nur zugänglich für der Unternehmensgruppe angehörigen Firmen, werden die Zustellungen mittels umweltschonender Elektrofahrzeuge durchgeführt. Ein weiteres Beispiel ist das urbane Konsolidierungszentrum für die Lebensmittelindustrie in der italienischen Stadt Parma, das genutzt werden kann, um mit umweltfreundlichen Fahrzeugen die Innenstadt zu beliefern.¹⁹

Ergänzend oder alternativ könnten zentrale Flächen für kleinere mobile Depots der Paketdienstleister zur Verfügung gestellt werden, damit die Zustellung auf der letzten Meile über leichtere und kleinere Fahrzeuge wie Lastenfahrräder oder Elektrofahrzeuge realisiert werden kann.

Wie in einer vom BMVBS in Auftrag gegebene Studie²⁰ konstatiert wird, sind Lösungsansätze zu den Problemstellungen der Citylogistik jedoch weniger allgemeingültig sondern vielmehr als individuelle Lösungen zu betrachten. Kooperative Pilotprojekte und die Beschaffung emissionsarmer Fahrzeuge könnten hier durch die öffentliche Hand gefördert werden.

Haltemöglichkeiten für Zusteller



Um Verkehrsbehinderungen bei Anlieferungen gering zu halten und effiziente Zustellungen zu ermöglichen, ist die Einrichtung von speziellen Haltebuchten ausschließlich für Paketdienstleister oder Logistikunternehmen eine von den Unternehmen oft in die Diskussion eingebrachte Möglichkeit. Auch die Freigabe von Busspuren für Zustellverkehr könnte für eine Entlastung der Innenstädte sorgen.

Um Verkehrsbehinderungen bei Anlieferungen gering zu halten und effiziente Zustellungen zu ermöglichen, ist die Einrichtung von speziellen Haltebuchten ausschließlich für Paketdienstleister oder Logistikunternehmen eine von den Unternehmen oft in die Diskussion eingebrachte Möglichkeit. Auch die Freigabe von Busspuren für Zustellverkehr könnte für eine Entlastung der Innenstädte sorgen.

Ebenso denkbar ist eine Koppelung des Zuganges zu besonderen Haltebuchten oder zu Busspuren für Zusteller an bestimmte Abgasnormen oder an die Nutzung von Elekt-

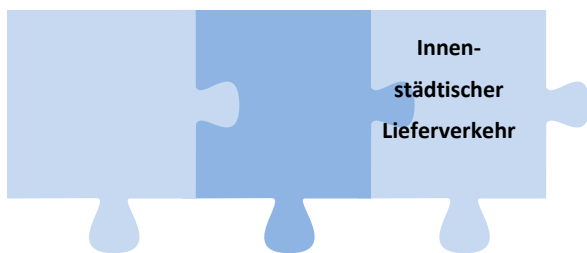
¹⁹ Vgl. „Study on Urban Freight Transport“ der Europäischen Kommission, April 2012

²⁰ Vgl. das vom BMVBS in Auftrag gegebenen Gutachten „Effekte der Güterverkehrszentren (GVZ) in Deutschland“

rofahrzeugen, um stärkere Anreize für die Verwendung emissionsreduzierter Fahrzeuge zu setzen.

Solche Maßnahmen stehen weitgehend in der Entscheidungsgewalt örtlicher oder regionaler Verwaltungen. Allerdings könnten überregionale Empfehlungen oder Leitfäden wichtige Impulse bei diesem Thema geben.

Beschränkung des innenstädtischen Lieferverkehrs



Die Einführung einer Mautgebühr oder ein Verbot zu Hauptverkehrszeiten für schwere Lieferfahrzeuge oder Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren wäre ein Mittel, das insbesondere in Verbindung mit konsolidierten Innenstadt-Depots Innovationen im Bereich der Zustellfahrzeuge und verstärkte Nutzung emissionsarmer Fahrzeuge beschleunigen könnte.

Ein Beispiel für die erfolgreiche Beschränkung des konventionellen Zustellverkehrs innerhalb bestimmter Zeitfenster ist das Nürnberger Stadtlogistikkonzept ISOLDE, das nur die Paketzustellung mit Elektrofahrzeugen zeitlich uneingeschränkt erlaubt.²¹

Innovative Ladeeinheiten



Weiteres Potential für Entwicklung und Förderung besteht im Bereich innovativer Ladeeinheiten. Dies wurde beispielsweise im Rahmen des CITYLOG-Projektes²² erarbeitet.

Diese Ladeeinheiten können etwa als mobile und flexibel konfigurierbare Packstationen genutzt werden, die aus einer Basisstation und mehreren mobilen Einheiten mit einzelnen Paketfächern bestehen. Diese Paketfächer können bereits im Depot beladen werden und minimieren die Anzahl fehlgeschlagener Zustellversuche zu minimieren, und die verringern Verkehrsbelastung in Innenstädten doppelt: Erstens sind weniger Strecken zu fahren, und zweitens ist die Haltedauer kürzer, weil die Ladeeinheiten schon im Depot beladen wurden.

²¹ Vgl. Pressemitteilung vom 18.9.2013 von DPD.

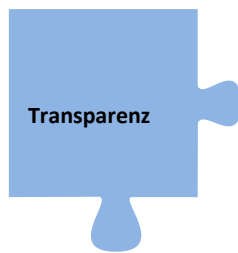
²² Vgl. Portal des Projektes CITYLOG www.city-log.eu.

Eine weitere Nutzungsmöglichkeit der kompakten modularen Ladeeinheiten besteht darin, dass sie als kleinere Version der üblichen Transportcontainer über die gesamte Lieferkette hinweg als abgeschlossene Behälter dienen können: vom Transport mehrerer kleiner Ladeeinheiten gleichzeitig per bis zur einzelnen Zustellung durch Zustellfahrzeuge. Mit diesen Ladeneinheiten können Verladeprozesse effizienter gestaltet werden. Die Unterstützung ähnlicher Projekte zur Entwicklung innovativer Ladeeinheiten könnte die Entwicklung neuer, praxistauglicher Logistikkösungen vorantreiben.

3.4 Verbraucherbewusstsein über Wert der Logistik schaffen

„Kostenloser Versand“ und „Schrei vor Glück, oder schick's zurück“ (Zalando) sind die Schlagworte, die die Realität im Onlinehandel in den letzten Jahren geprägt haben. Gleichzeitig sind damit auch die Anforderungen der Kunden an eine möglichst schnelle Lieferung und an die Möglichkeit zur kostenlose Retoure bei Nichtgefallen der Ware gewachsen. Auf die Post-Branche hat sich das insoweit ausgewirkt, als die Zustelleistung tendenziell nur noch als selbstverständliches Beiwerk denn als Dienstleistung mit eigenem Mehrwert angesehen wird. Ein Bewusstsein beim Verbraucher für den Wert der logistischen Leistung zu schaffen, wäre daher ein wichtiger Schritt, um die Verbraucher von dieser Form der Versorgung zu überzeugen. Positive Auswirkungen auf das Image der Dienstleister könnten damit ebenfalls erreicht werden.

Mehr Preistransparenz beim E-Commerce-Versand schaffen



Wer bei einem Internetanbieter bestellt, findet die Kosten für Verpackung und Versand oft nur nach längerem Suchen. Auch können die Kosten für Verpackung und Versand beim gleichen Anbieter je nach bestellter Ware variieren: da gibt es zeitlich begrenzte Aktionen für kostenlosen Versand, versandkostenfreie Lieferung für bestimmte Warengruppen oder ab einem bestimmten Bestellwert, unterschiedliche Versandkosten je nach Größe oder Gewicht des Pakets oder abhängig davon, welchen Dienstleister oder welche Lieferfrist gewünscht wird. Aus Sicht der Verbraucher ist all dies schwer durchschaubar, und kann dazu führen, dass Kunden den Kaufprozess im Onlineshop abbrechen. Laut den Ergebnissen einer Kundenbefragung in den USA brachen mehr als die Hälfte der Kunden im Onlinehandel ihren Bestellvorgang ab, weil ihnen die Versandkosten zu hoch waren.²³

Die Versandkosten, die Online- oder Versandhändler ihren Kunden berechnen, geben zudem oft ein falsches – oder zumindest verzerrtes – Bild vor. Die Zustelldienstleister erhalten oft nur einen kleinen Teil dieser Kosten als Preis für ihre Dienstleistung. Für

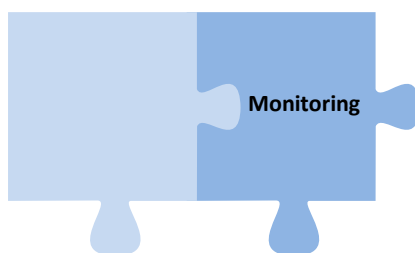
²³ Ergebnis einer Kundenbefragung des kalifornischen Versandhändlers Milo. Vgl. Milo, o.J., No cart left behind, <http://milo.com/blog/no-cart-left-behind-why-shoppers-arent-following-through-on-online-purchases/?display=wide> [2.12.2013].

Empfänger ist die Verteilung der Versandkosten zwischen Händler und Zustelldienstleister aber nicht transparent – es mag Händler geben, die hohe Versandkosten nur ansetzen, um höhere Umsätze zu erzielen und gleichzeitig irreführende, niedrige („Netto“)-Preise angeben zu können. Das vermeintliche Schnäppchen im Onlineshop mag sich dann als gar nicht mehr so günstig entpuppen. Zudem wecken hohe Versandkosten eine falsche Erwartung der Empfänger über das Serviceniveau der Zusteller, und Enttäuschungen über den Service sowohl bei Händlern als auch Zustelldienstleistern sind damit programmiert.

Mehr Transparenz beim Onlineeinkauf kann also erstens dabei helfen, Verbraucher vor versteckten Kosten zu schützen. Zweitens werden falsche Erwartungen an das Serviceniveau der Zustellung verhindert. Drittens kann höhere Transparenz dazu beitragen, die Anzahl der abgebrochenen Onlineeinkäufe zu verringern. Letztlich würden also sowohl Verbraucher, als auch Händler und Zustelldienstleister profitieren.

Eine mögliche Maßnahme zur Schaffung von mehr Preistransparenz wäre der verpflichtende Ausweis von Endpreisen, in denen eine (Basis-)Zustelleistung bereits enthalten ist – ähnlich wie bei Ticketpreisen im Flugverkehr, in denen die Flughafengebühren inklusive sein müssen. Aus Sicht der Versand- und Onlinehändler hieße dies, ihre Preissetzung so anzupassen, dass mit den Produktpreisen alle Kosten der Leistungserbringung abgedeckt sind. Ob sie die in ihren Endpreisen enthaltenen Versandkosten trotzdem angeben wollen oder nicht, sollte den Anbietern dann freigestellt sein. Diese Vorschrift von Endpreisen sollte sich lediglich auf eine Standard-Zustellung beziehen. Zusätzlich sollten Anbieter gegen Aufpreis höherwertige Optionen anbieten können, etwa taggleiche oder Express-Zustellung.

Monitoring der Versorgung mit Postdiensten



Auf dem deutschen Markt für Brief- und KEP-Dienstleistungen konkurrieren eine Vielzahl von Anbietern nicht nur mit dem Preis, sondern auch mit der Servicequalität. Sie bieten verschiedene Zustellalternativen: zur Filiale, zur Tankstelle, zur Packstation oder zur Wunschzeit am Abend. Kunden haben die Wahl zwischen unterschiedlichen Laufzeiten für Briefe und Pakete, und vielen innovativen Zusatzangeboten. Gleichzeitig wünschen sich Verbraucher kundenorientierte Zustelldienstleistungen für ihre Bestellungen im Onlinehandel. Gerade in ländlichen Regionen nimmt die Bedeutung des E-Commerce für die Versorgungslage der Bevölkerung zu. Allerdings fehlt Verbrauchern vielfach ein Bewusstsein für verfügbare Angebote. Hier besteht die Gefahr, dass Verbraucher innovative Dienstleistungen am Markt mangels Information nicht nutzen und Potenziale für E-Commerce nicht ausgeschöpft werden.

Eine mögliche Maßnahme zur Förderung der Transparenz über die Angebote der Brief- und KEP-Dienstleister wäre ein Monitoring der Versorgungssituation mit Postdienstleistungen in Deutschland. Das Monitoring sollte regelmäßig aktualisiert werden, um neue Entwicklungen und Angebote zu berücksichtigen.

Ein kritischer Faktor für den Erfolg des Monitorings ist es, Verbraucher zu erreichen. Dafür ist insbesondere die Wahl eines geeigneten Mediums von Bedeutung. Die breite Masse der Verbraucher nutzt z.B. Fachpublikationen eher in geringem Umfang. Geeignete Medien können neben klassischen Pressemitteilungen auch Informationsstände auf Verbrauchermessen sein. Weiterhin sind Broschüren denkbar, die auf das Monitoring hinweisen. Solche Broschüren könnten auf die Versorgung mit Postdiensten im ländlichen Raum fokussieren, um Bürger und Kommunalverwaltungen im ländlichen Raum anzusprechen. Neben Printmedien sind auch Online-Applikationen denkbar, mit denen Verbraucher sich über die Versorgungssituation mit Postdiensten informieren können - für ihren gegenwärtigen Standort oder nach anderen Kriterien.

3.5 Arbeitsbedingungen im Transport und der Zustellung verbessern

Presseberichte über die Arbeitsbedingungen in der Postbranche in der Vergangenheit haben gezeigt, dass in Teilen der Branche unattraktive und als unfair wahrgenommene Arbeitsbedingungen herrschen –beim Lohnniveau, bei der Ausstattung des Personals mit Fahrzeugen und Berufskleidung, oder bei Überstundenregelungen. Auf das Image der Branche haben sich die schlechten Arbeitsbedingungen negativ ausgewirkt. Damit ist die Gefahr verbunden, dass Kunden Paket- und Briefversand vermeiden. Zudem müssen in Zeiten steigender Paketmengen viele Dienstleister ihre Kapazitäten im Transport und der Zustellung erhöhen und dafür zusätzliches Personal einstellen. Die Dringlichkeit für die Branche, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, ist also hoch.

Der flächendeckende gesetzliche Mindestlohn, den CDU, CSU und SPD in ihrem Koalitionsvertrag in der 18. Legislaturperiode vereinbart haben, sieht die Einführung des Mindestlohns zum 1.1.2015 vor. Dieser Mindestlohn wird Probleme mit schlechten Arbeitsbedingungen bei Brief- und KEP-Dienstleistern voraussichtlich weitgehend lösen. Dabei ist es (in der Postbranche wie in anderen Branchen) von großer Bedeutung, Schlupflöcher zu vermeiden, etwa durch den Abschluss von Werkverträgen oder die Beschäftigung von Scheinselbständigen. Dazu haben die Koalitionäre die Ausweitung der Kontrolltätigkeiten der zuständigen Behörden beschlossen.

Über den gesetzlichen Mindestlohn hinaus sind weitere Maßnahmen denkbar.

Gütesiegel für Zustellunternehmen fördern



Aus der Branche selbst gibt es Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter der Zustelldienstleister. Einige Unternehmen, wie z.B. Hermes, haben eigene Ansätze zur Zertifizierung von Subunternehmern entwickelt. Dies soll gewährleisten, dass nicht nur Arbeitsbedingungen für eigene Mitarbeiter fair und angemessen sind, sondern auch Mitarbeiter von Unternehmen, an die Tätigkeiten ausgelagert wurden, fair behandelt werden.

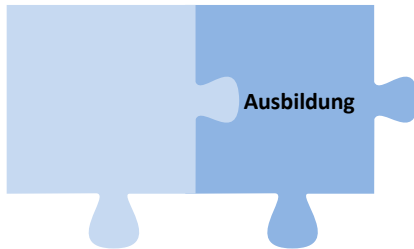
Neben unternehmensspezifischen Maßnahmen bietet der Bundesverband der Kurier-Express-Post- Dienste das Gütesiegel „Fair KEP“ an, das allen Dienstleistern offen steht, unabhängig von einer Verbandsmitgliedschaft. Dienstleister, die dieses Siegel erwerben wollen, müssen sich einem Prüfprozess durch ein unabhängiges Institut unterziehen und erhalten das Siegel nach erfolgreichem Abschluss der Prüfung.²⁴

Diese positive Entwicklung zeigt, dass die Zustelldienstleister ihre soziale Verantwortung ernst nehmen und bereit sind, Maßnahmen zu ergreifen, um die Arbeitsbedingungen bei allen Mitarbeitern zu verbessern, die direkt oder indirekt (über Subunternehmer) für sie arbeiten. Je mehr Zustelldienstleister sich solchen Initiativen anschließen, desto größer wird der Druck auf die verbleibenden Dienstleister sein, ebenfalls Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen zu ergreifen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt (Dezember 2013) bietet sich an, vorerst abzuwarten, ob die Brancheninitiativen in Zusammenarbeit mit einem gesetzlichen Mindestlohn weiteres politisches Handeln zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Zustellbranche obsolet werden lassen. Die Politik kann aber unterstützend tätig werden, indem sie die Verbreitung von Gütesiegeln oder anderen Initiativen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Branche fördert. Denkbar sind hier beispielsweise die Bereitstellung von unabhängigen Informationen für Verbraucher und geschäftliche Versender, die die Unterschiede und Schwerpunkte der Brancheninitiativen hervorheben. Als geeignete Medien dazu sind Informationsbroschüren oder die Bereitstellung von Informationen im Internet anzusehen.

²⁴ Vgl. BdKEP (2013), FairKEP Kodex.

Fahrer Ausbildung verbessern



Mit dem Wegfall der Wehrpflicht sahen sich die Unternehmen aus dem Zustell- und Speditionsgewerbe vor der Situation, kaum noch Auszubildende mit einem Führerschein für das Fahren schwerer Nutzfahrzeuge zu finden. Gleichzeitig wird die Nachwuchssuche in der Branche dadurch erschwert, dass sowohl die Vergütung als auch die teils tagelangen Abwesenheiten

der Fahrer für junge Leute zunehmend unattraktiv werden. Da die Transportbranche in besonderem Maße einem internationalen Wettbewerb ausgesetzt ist, fällt es Speditionen schwer, überdurchschnittliche Löhne zu zahlen, um qualifizierte Mitarbeiter anzuziehen. In der Folge wechseln Mitarbeiter relativ häufig den Arbeitgeber. Die Unternehmen scheuen daher davor zurück, viel in die Ausbildung des Nachwuchses zu investieren. Bereits heute sprechen Transportunternehmen von einem Fahrermangel.²⁵ Laut Studie des TÜV Rheinland „Wer fährt die Trucks von morgen – Nachwuchs- und Fahrermangel in der Bundesrepublik Deutschland“ aus Juli 2012 geben etwa 84% der befragten Betriebe an, dass es in den vorherigen Jahren einen deutlichen Mangel an qualifizierten Berufskraftfahrern gibt. 47% sind gar direkt von Fahrermangel betroffen, knapp $\frac{3}{4}$ geben an, dass ihnen 1-3 Fahrer fehlen.

Mögliche Maßnahmen, um dem Fahrermangel zu begegnen, sind in erster Linie Förderprogramme für die Fahrerausbildung. Eine Möglichkeit besteht in der Prämierung und Förderung vorbildlicher Ausbildungsbetriebe, um einen Anreiz für Unternehmen zu setzen, in die Qualifizierung von Auszubildenden zu investieren. Eine weitere Möglichkeit ist die direkte Reduktion der Ausbildungskosten von Unternehmen durch staatliche Ausbildungsförderung, beispielsweise durch Bildungsgutscheine für LKW-Führerscheine. Weiterhin besteht die Möglichkeit, öffentlich geförderte Umschulungsmaßnahmen für Arbeitslose anzubieten.

3.6 Nachhaltigkeit fördern

Die nachhaltige Zustellung ist seit geraumer Zeit erklärtes Ziel der Paketdienstleister – so werben etwa DHL und DPD mit ihrer CO₂-neutralen Paketlieferung ohne Aufpreis. Viele andere Paketdienste bieten ähnliche Leistungen an, wenn auch meist nicht kostenneutral. Parallel zu Investitionen in Umweltprojekte, die üblicherweise als Kompensation der Emissionen bei den Zustellungen dienen, umfassen die Nachhaltigkeitskonzepte der Dienstleister diverse Maßnahmen zur Reduktion von Emissionen sowie Kraftstoff- und Energieverbrauch wie den Einsatz von Fahrzeugen mit alternativen Antrie-

²⁵ Vgl. Verkehrsrundschau (2013), Fahrermangel belastet Spediteure immer stärker, 14.8.2013.

ben,²⁶ Lastenfahrrädern, Lang-LKW, und operative Optimierungsmaßnahmen und nachhaltige Technologien bei der Sortierung und bei der Konstruktion von Depots.

Hier bieten sich im Bereich der Forschung und Entwicklung, bei der Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, bei der Unterstützung des Aufbaus notwendiger Infrastruktur und auch bei der Subventionierung von Fahrzeugen mit alternativen Antrieben verschiedene Möglichkeiten der Förderung von nachhaltigen Lösungen (abseits der oben beschriebenen Innovationsanreize durch eine selektive City-Maut).

Alternative Antriebe



Antriebs- technologie

Elektrisch betriebene Lieferfahrzeuge sind insbesondere in Innenstädten aufgrund der hohen Anzahl von Lieferungen bei geringer Gesamtlänge der Touren für die Zustellung geeignet. In Ballungszentren macht sich der Nachteil der geringen Reichweite damit weniger bemerkbar – auch weil eine Abdeckung mit Ladestationen leichter zu gewährleisten ist.

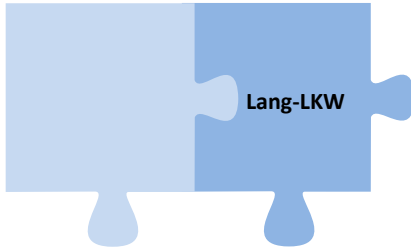
Die Förderung der Verbreitung elektrisch betriebener Lieferfahrzeuge kann einerseits durch die Unterstützung von Forschung und Entwicklung geschehen, wie bereits im Rahmen der öffentlichen Förderprogramme durchgeführt. Ein anderes Mittel ist die Einführung strengerer Restriktionen für Fahrzeuge mit klassischen Verbrennungsmotoren wie etwa die Beschränkung des Zuganges zu Innenstädten auf elektrisch betriebene Lieferfahrzeuge oder die Einführung von Privilegien für umweltschonende Fahrzeuge.

Auch kann die Anschaffung elektrischer Fahrzeuge in größerem Maßstab durch die öffentliche Hand unterstützt werden, um den Markt für Elektromobilität zu stimulieren. So wurde etwa im Jahr 2011 als Teil einer Regierungsinitiative in Frankreich die Bestellung von 10.000 elektrischen Lieferfahrzeugen durch die französische Post und mehr als 8.000 durch andere Unternehmen erreicht. Über derartige Initiativen können durch höhere Produktionsvolumina von Elektrofahrzeugen geringere Kaufpreise erreicht werden, so dass weitere Kaufanreize gesetzt werden.

Eine weitere Maßnahme zur Förderung nachhaltiger Antriebstechnologien wäre die Förderung des Aufbaus einer angemessenen Betankungsinfrastruktur für bisher unterversorgte alternative Fahrzeugtypen wie beispielsweise für Flüssiggas-betriebene LKW, um eine Nutzung dieses auch für Langstrecken geeigneten Kraftstoffes bei der Paketzustellung zu erleichtern.

²⁶ Wie von der Europäischen Kommission im Rahmen der „Clean Fuel Strategy“ am 24.1.2013 gefordert. Das Programm fordert die Mitgliedsstaaten unter anderem zur Einrichtung einer ausreichenden Abdeckung von Betankungsstationen mit alternativen Treibstoffen wie Elektrizität, Wasserstoff, Biokraftstoff und Flüssiggas auf.

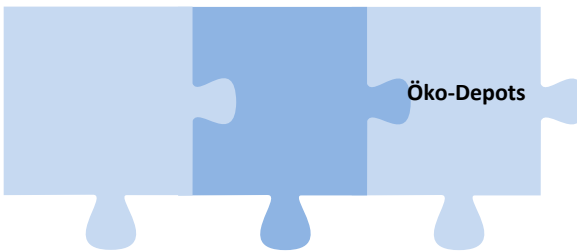
Lang-LKW



Eine Zulassung von Lang-LKW nach Tests in Deutschland²⁷ und nach ihrer bereits erfolgten Zulassung in anderen europäischen Ländern wie Schweden und den Niederlanden könnte zu einer Verbesserung der Umweltfreundlichkeit von Langstreckentransporten größerer Paketmengen führen.

Im gegenwärtigen Feldversuch unter wissenschaftlicher Begleitung der Bundesanstalt für Straßenwesen werden durch zwei Lang-LKW drei konventionelle LKW ersetzt; das BMVBS erwartet nach Studien in anderen Ländern deutliche Einsparpotentiale bei CO₂-Emissionen und Kraftstoffverbrauch. Erste Rückmeldungen von den Tests teilnehmenden Unternehmen haben laut BMVBS die Erwartungen hinsichtlich der Einsparpotentiale noch übertroffen.

Ökologische Depots



Die Förderung des Baus ökologisch optimierter Depots, beispielsweise mit Solarstromversorgung und nachhaltiger Heiztechnologie, ist eine Möglichkeit, die Auswirkungen von Paketdienstleistungen auf die Umwelt zu minimieren.

Ein Beispiel hierfür ist die Think Green-Initiative des Paketdienstleisters GLS, im Rahmen derer das Unternehmen seine neuen Depots nach umweltfreundlichen Kriterien errichtet. Ebenso setzen andere Paketdienstleister wie etwa Hermes auf die nachhaltige Gestaltung ihrer Gebäude. Derartige Bestrebungen könnten von öffentlicher Hand in stärkerem Maße gefördert werden.

²⁷ Ein gegenwärtig stattfindender Feldversuch mit lang-LKW des BMVBS zur Analyse ihrer Wirkung auf die Abnutzung der Straßen und ihrer CO₂-Effizienz endet im Dezember 2016.

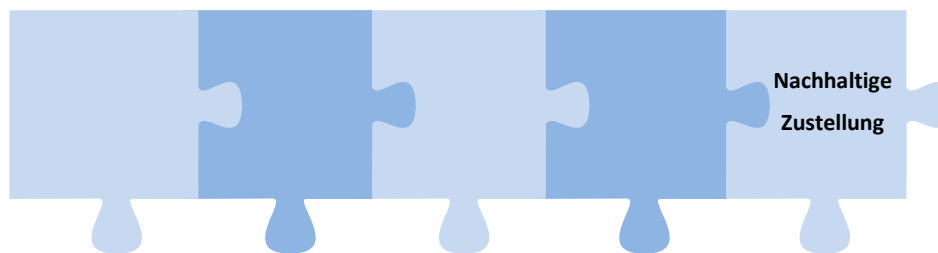
Intelligente Logistik



Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Paketdienstleistungen ist die Entwicklung intelligenter Logistiklösungen im Bereich des Überwachens

der Paketströme und deren effizienter Steuerung. In dieses Forschungsfeld gehört die stärkere Optimierung der Lieferrouten auf Basis fortschrittlicherer Tracking- und Kommunikationstechnik etwa mittels RFID und intelligenten Echtzeit-Logistiksystemen („Internet der Dinge“).

Nachhaltige Zustellkonzepte



Eine anderer Ansatz ist die Nutzung alternativer Zustellkonzepte auf der letzten Meile.

DHL testet beispielsweise das „Bring-Buddy“-Konzept, das auf die Paketzustellung durch Privatpersonen zurückgreift, seit kurzem in einem groß angelegten Pilotversuch in Stockholm.²⁸ Das Konzept sieht die Integration der Paketlieferung in die natürlichen Personenströme, insbesondere in Innenstädten, vor und ist damit eine nachhaltige Lösung für Zustellungen. Kritisiert wird am Konzept der Bring-Buddies allerdings das Problem rechtlicher Schwierigkeiten wie Haftung bei Verlust, Schäden, Diebstahl etc. sowie auf Sicherheitsthemen. Auch die Gefährdung der Arbeitsplätze der bei den Paketdienstleistern beschäftigten Zustellfahrern wird von verschiedenen Seiten kritisch aufgenommen.

²⁸ Vgl. Pressemitteilung von DHL vom 3.9.2013

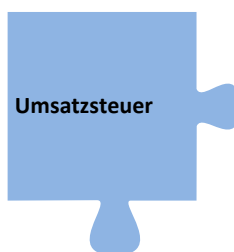
3.7 Positive Wettbewerbsentwicklung absichern

Ein gesetzliches Monopol hat es im Paketmarkt, im Gegensatz zum Briefmarkt, nie gegeben. Daher konnten sich im Paketmarkt ganz andere Strukturen entwickeln. Er ist heute durch einen intensiven Wettbewerb mehrerer großer Dienstleister gekennzeichnet.

Die Öffnung des deutschen Briefmarktes für den Wettbewerb begann erst im Jahr 1998 und fand ihren Abschluss 2008 mit der vollständigen Liberalisierung. Die Entwicklung wettbewerblicher Strukturen im Briefmarkt ist daher noch nicht abgeschlossen. Doch der Marktanteil der Wettbewerber ist seit den ersten Liberalisierungsschritten stetig gewachsen – in vielen anderen EU-Staaten ist trotz Marktöffnung nahezu gar kein Wettbewerb entstanden. Zwar haben die Brief-Wettbewerber noch immer einen relativ geringen Marktanteil, doch die Marktöffnung hat beachtlichen Einfluss auf die Marktentwicklung in Deutschland gehabt. Entgegen dem Trend in vielen westeuropäischen Ländern sind Briefpreise und -mengen über einen langen Zeitraum stabil geblieben. Die Wettbewerber haben zudem den Qualitäts- und Innovationswettbewerb zwischen den Dienstleistern am Markt angeheizt, wovon letztlich Kunden profitieren.

Festzustellen ist zugleich aber auch, dass der zunehmende Wettbewerb im Briefmarkt zwischen einem marktbeherrschenden Unternehmen einerseits und einem fragmentierten Wettbewerb vieler kleiner Dienstleister andererseits für Reibungen sorgt, die ein effizientes Marktergebnis beeinträchtigen können. Anpassungen der Rahmenbedingungen im Briefmarkt können dazu beitragen, solche Reibungen zu verhindern und für ein möglichst effizientes Marktergebnis sorgen.

Umsatzsteuerbefreiten Bereich überprüfen



Die Besteuerung von Postdienstleistungen mit Umsatzsteuer ist heute davon abhängig, ob ein Dienstleister so genannte „Universaldienstleistungen“ erbringt. Die gängige Praxis in Deutschland ist es derzeit, nur Leistungen der Deutschen Post aus dem Universaldienstbereich von der Umsatzsteuer auszunehmen. Als Kriterium für eine Befreiung von der Umsatzsteuer legt das Bundesministerium der Finanzen den Leistungsumfang und die Qualitätskriterien im Universaldienst laut Post-Universaldienstleistungsverordnung zugrunde.²⁹

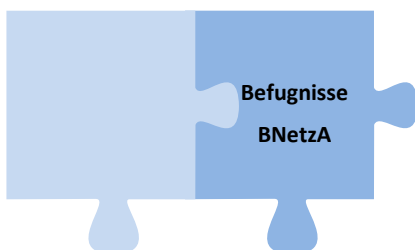
Zwar trifft es zu, dass nur die Deutsche Post *alle* PUDLV-Leistungen flächendeckend erbringt. In Deutschland ist jedoch kein Dienstleister zur Erbringung des Universaldienstes verpflichtet. Im Gegenteil: der Universaldienst wird durch die Gemeinschaft aller

²⁹ Vgl. Bundesministerium der Finanzen (2010), Brief an oberste Finanzbehörden der Länder vom 21. Oktober 2010, Betreff: Umsatzsteuer; Steuerbefreiung für Post-Universaldienstleistungen ab 1. Juli 2010.

Dienstleister am Markt erbracht. Einzelne Unternehmen stellen flächendeckend oder annähernd flächendeckend zu. Auch im Bereich der Einsammlung von Brief- und Paketsendungen haben die Wettbewerber Infrastruktur zusätzlich zu vorhandenen Einrichtungen der Deutschen Post geschaffen. Wettbewerber betreiben in vielen Regionen Briefkästen und/oder Zugangspunkte in Einzelhandelsgeschäften. Diese sind für kleine Unternehmen und private Kunden ein Anlaufpunkt beim Versand und für den zunehmend wichtiger werdenden Bereich der Versandhandelsretouren im Paketbereich. Wettbewerber tragen damit zur Versorgung der Bevölkerung mit Postdienstleistungen bei.

Es erscheint vor diesem Hintergrund zumindest fraglich, ob die Umsatzsteuerbefreiung nur für Leistungen der Deutschen Post im Einklang mit der wettbewerblichen Entwicklung des Postmarktes steht. Eine Überprüfung der Kriterien für die Bemessung des umsatzsteuerbefreiten Bereichs der Deutschen Post scheint ebenso zeitgemäß wie eine Neubewertung der Versorgungsleistung von Wettbewerbern.

Befugnisse der BNetzA zeitgemäß anpassen



Die Liberalisierung des deutschen Briefmarktes hat positive Effekte für die Marktteilnehmer bewirkt. Die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (vormals: Regulierungsbehörde für die Telekommunikations- und Postmärkte), hat den Liberalisierungsprozess von Beginn an begleitet. Dazu ist die Bundesnetzagentur vom

Gesetzgeber mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet worden, u.a. im Bereich der Regulierung von Preisen und Netzzugang.

Doch die Kompetenzen der BNetzA wurden bereits Ende der 1990er Jahre festgelegt, also zu Monopolzeiten im Briefmarkt. Die Entwicklung des Wettbewerbs, und die mit dem Strukturwandel im Postmarkt einhergehenden Friktionen waren zu dieser Zeit nicht absehbar. Seit Beginn der Marktöffnung hat es immer wieder Verfahren zur Überprüfung von Preisen und Konditionen gegeben. Der Vorwurf der Wettbewerbsbeeinträchtigung konnte nicht in allen Fällen erhärtet werden, in einigen Fällen stellte die Bundesnetzagentur jedoch durchaus wettbewerbswidriges Verhalten fest. Beispielsweise stellte die Bundesnetzagentur zuletzt Verstöße gegen das Diskriminierungsverbot durch die Zugangsbedingungen zum Produkt „Infopost“ der Deutschen Post AG fest.³⁰ Derzeit ist außerdem eine Entscheidung über die Aufnahme eines förmlichen Entgeltüberprüfungsverfahrens der Preise für Paketsendungen von geschäftliche Versender an Private (B2C-Pakete) bei der Beschlusskammer anhängig.

³⁰ Vgl. Beschluss BK5b-11/024 vom 30. April 2012.

Für eine effiziente Entwicklung im Postmarkt ist es unabdingbar, dass Versuche, den Wettbewerb zu beschränken, soweit wie möglich unterbunden werden. Dies kann die zuständige Aufsichtsbehörde jedoch nur leisten, soweit ihr entsprechende Kompetenzen zustehen. Es entspricht nicht nur dem Sinn der europäischen Postdienstleistungsrichtlinie, sondern auch einer regulatorischen *best practice*, die Behörde mit angemessenen Kompetenzen zur Erfüllung ihrer gesetzmäßigen Aufgaben auszustatten. Die Überprüfung der Kompetenzen der Bundesnetzagentur an die heutige Wettbewerbssituation im Briefmarkt – und entsprechend den Erfahrung in anderen Branchen seit 1998 – könnte zur zukünftigen Sicherung der positiven Wettbewerbsentwicklung im Briefmarkt beitragen.