

Flexibel, schnell, umweltfreundlich

Wege aus dem Paketdilemma

Was erwarten Konsumenten von den Paketdiensten?
Wie viel sind sie bereit, für Zusatzdienstleistungen zu
bezahlen? Wie können Paketdienste auf der letzten
Meile effizient und nachhaltig operieren?

Dezember 2018

www.pwc.de/logistik



Wege aus dem Paketdilemma

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dietmar Prümm, Dr. Peter Kauschke und Hanna Peiseler

Dezember 2018, 24 Seiten, 10 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Zustellservices und Preise kundennah entwickeln

Nie zuvor wurde rund um das Paket heißer diskutiert. Kein Wunder, denn der boomende Onlinehandel hat die Zahl der kleinteiligen Lieferungen in die Höhe getrieben und stellt Paketdienstleister vor gewaltige Herausforderungen. Sie müssen Kapazitäten aufbauen und effizienter werden, um das steigende Paketaufkommen profitabler zu bewältigen, aber auch um die Kundenzufriedenheit auf der letzten Meile zu erhöhen. Zugleich müssen sie sich für Umweltschutzvorgaben, insbesondere Fahrverbote für Dieselfahrzeuge, wappnen, die vielerorts bereits beschlossen oder nur noch eine Frage der Zeit sind.

Diese Entwicklungen erfordern ein Umdenken im Paketmarkt. Die Suche nach Lösungen kann aber nicht allein den Paketdienstleistern abverlangt werden. Vielmehr müssen hier Politik, Städte, Paketdienstleister und Handel zusammenwirken. Und: Es erfordert ein Umdenken bei uns allen. Als Bürger beschweren wir uns über Staus, Lärm- und Feinstaubbelastungen, als Konsumenten möchten wir Lieferungen so schnell und günstig wie möglich erhalten und Retouren kostenlos abwickeln.

Wir haben 1.000 Bürger befragt, um von ihnen zu erfahren, was sie in Sachen Flexibilität, Geschwindigkeit und Umweltfreundlichkeit von Paketdiensten erwarten, welche neuen Zusatzdienstleistungen und Logistikkonzepte sie bevorzugen und vor allem inwieweit sie bereit sind, dafür zu bezahlen.

Die Ergebnisse zeigen: Die Konsumenten sind sich zunehmend bewusst, dass Paketlieferungen kein freies Gut sind. Qualitätsunterschiede werden durchaus wahrgenommen. Darüber hinaus besteht eine klare Zahlungsbereitschaft für spezifische Leistungsvarianten und neue Services, die bislang noch nicht angeboten werden. Dies eröffnet Logistikern und Onlinehändlern neue Optionen – weg von der reinen Preis-, hin zu einer Leistungsdifferenzierung. Die Ergebnisse stützen auch unsere Sicht auf den Paketmarkt. Dieser muss sich dringend weiterentwickeln: durch stärkere Kundenfokussierung, neue Organisationsformen und Belieferungstechniken. Aber auch die Art und Weise, wie diese Leistungen wahrgenommen und vergütet werden, um nachhaltig – wirtschaftlich und ökologisch – operieren zu können, muss sich ändern.

Ob sich die Investitionen in neue Zustellservices und nachhaltige Logistikkonzepte rechnen werden, hängt letztlich auch davon ab, ob Paketdienste gemeinsam mit den Onlinehändlern neue Services entwickeln und erfolgreich beim Konsumenten platzieren können. Eines zeichnet sich schon ab: Ohne differenziertere Belieferungsservices, verbunden mit einer ausgewogenen Preisstrategie sowie der dafür nötigen nachhaltigen Flotten- und Distributionsstruktur, bleiben die Chancen, die sich aus den sich stetig wandelnden Kundenanforderungen ergeben, ungenutzt.

Mit dieser Studie möchten wir Impulse für weitere Entwicklungen im Paketmarkt geben, um die Interessen der Öffentlichkeit, der Händler und der Paketdienste besser aufeinander abzustimmen.

Düsseldorf, Dezember 2018



Dietmar Prümm
Leiter Transport und Logistik

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
A Das Paketdilemma	6
1 Die Paketflut: steigende Volumina, sinkende Margen.....	6
2 Die Paketdebatte: wachsende Unzufriedenheit, mehr Regularien	7
B Kundenwünsche verstehen und nutzen.....	9
1 Anforderungen: was Kunden wirklich wollen	9
2 Zahlungsbereitschaft: wofür Kunden wirklich zahlen	11
C Logistikkonzepte im Zeichen des Onlinehandels.....	13
1 Einer für alle – oder alles zum Paketshop?	13
2 Einbahnstraße Umweltschutz – Wer bezahlt die Nachhaltigkeit?	16
D Nächste Schritte auf der letzten Meile.....	18
1 Services kundenorientiert gestalten	18
2 Differenzierte und transparente Preise einführen	19
3 Flexibler und nachhaltiger beliefern, aber auch konsumieren	20
Ihre Ansprechpartner	21



Zusammenfassung

Die Paketdienste stehen unter Zugzwang und Investitionsdruck. Die steigenden Paketvolumina erfordern Kapazitätserhöhungen, und angesichts der Kundenerwartungen und des wachsenden regulatorischen Drucks werden die Paketdienstleister nicht umhinkommen, in umweltfreundlichere Antriebstechnologien, neue Logistikimmobilien und innovative Belieferungs- und Logistikkonzepte zu investieren.

Unsere Befragung ergab: Für zeitlich flexiblere, schnellere und in Teilen auch umweltfreundlichere Lieferungen bestehen konkrete Zahlungsbereitschaften bei den Kunden, sodass sich die Refinanzierung zielgerichteter Investitionen auf der letzten Meile durch entsprechende Leistungs- und Preisdifferenzierungen zumindest in Teilen ermöglichen ließe. Um den Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen gerecht zu werden, können Paketdienstleister auf vielfältige Leistungs- und Preisangebote setzen und sich mit den Onlinehändlern bezüglich der zur Verfügung stehenden Lieferoptionen gezielter abstimmen. Die notwendige Flexibilität und Schnelligkeit erfordern entsprechende Lösungen; der Ausbau der Paketshopnetze und deren Öffnungszeiten, aber auch die Etablierung kleiner, dezentraler Depots können unter anderem geeignete Maßnahmen sein.

Paketservices kundenorientiert gestalten

Kunden wollen zeitlich flexible und schnelle Lieferungen. Besonders gefragt sind Lieferungen innerhalb selbst gewählter Lieferzeitfenster, die Annahme von Retouren an der Haustür durch den Paketboten sowie die Auswahl zwischen verschiedenen Paketdiensten beim Bestellvorgang. In allen Fällen wird in diesen Services ein echter Gegenwert gesehen und daher besteht eine hinreichend ausgeprägte Zahlungsbereitschaft. Mit einem breiteren, flexibleren Angebot können Paketdienste den Wünschen der Verbraucher gerecht werden und über eine Leistungs- und Qualitätsdifferenzierung die direkte Kundenbindung suchen und stärken.

Differenzierte und transparente Preise einführen

Insbesondere in puncto Flexibilität existiert eine Zahlungsbereitschaft, die in dieser Form noch nicht in die Preissysteme eingegangen ist. So würden vier von zehn Deutsche für ein selbst gewähltes, präzises Lieferzeitfenster innerhalb der Standardlieferzeit im Schnitt 2,40 Euro zusätzlich zahlen, unabhängig von der Höhe des Warenwerts.

Die Geschwindigkeit ist insgesamt für weniger Kunden relevant als die zeitliche Flexibilität (Zeitfenster). Zudem zeigt unsere Befragung, dass jeder Dritte bereit ist, für umweltfreundliche Lieferungen zu zahlen – im Schnitt 2,34 Euro. Gerade die jüngere Generation beweist hier eine überdurchschnittlich hohe Zahlungsbereitschaft. Aus diesen erfragten Werten ergibt sich allerdings nur eine erste Tendenz. Bei der Preisfindung sollten neben den Kosten auch mögliche Neukundengewinne, Mehrverkäufe und Vorteile direkter Kundenbindung berücksichtigt werden.

Flexibler und nachhaltiger beliefern, aber auch konsumieren

Die Kundenwünsche nach Flexibilität, Schnelligkeit und Umweltschutz treffen auf Netzwerke, die eher auf Volumen ausgerichtet sind. Das starke Wachstum des Onlinehandels erfordert ein Umdenken und einen intelligenten Ressourceneinsatz. Sollten Lieferungen an einen Paketshop oder eine Packstation Standard werden, wäre jeder zweite Kunde bereit, seine Pakete dort abzuholen – bessere Erreichbarkeit und längere Öffnungszeiten vorausgesetzt. Mehr als die Hälfte der Paketempfänger würde im Durchschnitt 2,77 Euro zusätzlich zahlen, damit ihre Sendung nach Hause geliefert wird, sollte dies nicht mehr Standard sein. Auf deutlich weniger Zustimmung stößt dagegen die Idee, die letzte Meile einem einzigen Anbieter zu überlassen – zwei von drei Kunden lehnen dies ab.

Durch eine Umstellung des Erstlieferservices, verbunden mit einem Ausbau des Paketshop- und Packstationsnetzes sowie einer Verlängerung der Öffnungszeiten, aber auch mit dem Einsatz intelligenter Systeme zur Kapazitätsprognose und Routenplanung, könnten Paketdienste ihre Effizienz steigern und den Lieferverkehr reduzieren. Die Ergänzung der bestehenden Netze durch Micro-Hubs, Sharing-Modelle und umweltfreundliche Transportmittel ermöglicht die nötige und zielgruppengenaue Flexibilisierung sowie die Einhaltung umweltpolitischer Vorgaben. Um darüber hinaus dem gesellschaftlichen und politischen Druck vorzugreifen, bieten sich integrierte Nachhaltigkeitsstrategien an. Letztlich müssen aber auch die Endkunden den nötigen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten, indem sie grundsätzlich bewusster und zielgenauer bestellen und somit Retouren reduzieren, aber auch durch die Bereitschaft, für umweltfreundliche Transporte einen gewissen Aufpreis zu zahlen.



A Das Paketdilemma

1 Die Paketflut: steigende Volumina, sinkende Margen

Die Sendungsvolumina steigen im Zuge des boomenden Onlinehandels rasant an. Mit 6,1 % fiel das Wachstum des Paketmarktes im Jahr 2017 zwar etwas moderater aus als im Vorjahr (2016: 7,2 %), liegt aber trotzdem deutlich über dem langfristigen Wachstumstrend.¹ Die neue Rekordmarke liegt bei 3,35 Milliarden Sendungen, an Spitzentagen wurden 15 Millionen Pakete ausgeliefert. In den Stoßzeiten galt es außerdem, eine Welle von Retouren zu bewältigen – sie lagen in der Zeit nach Weihnachten 40 % über dem Jahresdurchschnitt. Ein Ende ist noch lange nicht

in Sicht: Weiterhin wird von einem überdurchschnittlichen Wachstum ausgegangen (5,2 % mehr Sendungen pro Jahr); im Jahr 2022 werden demnach 4,3 Milliarden Sendungen erwartet. Besonders wachstumsstark ist nach wie vor das Business-to-Consumer(B2C)-Segment mit 9,7 %, wenn auch schwächer als im Vorjahr (2016: 13 %). Aber auch das Business-to-Business(B2B)-Segment wächst mit 1,3 %, was einer Verdopplung gegenüber dem Vorjahreswachstum entspricht.

¹ Vgl. Bundesverband Paket und Expresslogistik e. V. (Hg.), KEP-Studie 2018 – Analyse des Marktes in Deutschland. Eine Untersuchung im Auftrag des Bundesverbands Paket und Expresslogistik e. V. (BIEK), www.biek.de/tl_files/biek/downloads/papiere/BIEK_KEP-Studie_2018.pdf.

Die hohen Wachstumsraten, vor allem im B2C-Segment, gehen zulasten einer entsprechend großen Zunahme des Straßenverkehrs, vor allem in den Städten. Weiteres Resultat ist ein hohes Maß an Ineffizienz; im Privatkundenbereich werden laut Angaben der Paketdienste bis zu drei Zustellversuche unternommen. Die letzte Meile ist der kostenintensivste Teil der Lieferkette und wird zunehmend unrentabel. Das Paketdilemma besteht also darin, dass die Umsätze der Paketdienste steigen, der Erlös pro Paket aber zugleich sinkt. Das Sendungsvolumen stieg zwischen 2000 und 2017 um 98 %, aber die Umsätze im Kurier-Express-Paketdienste (KEP)-Markt sind nur um 93 % gewachsen.² Lag der Erlös einer Sendung 2007 noch bei 6,22 Euro, sind es jetzt nur noch 5,78 Euro.³ So geraten die Gewinnmargen der Paketdienste unter Druck, wenn man eine etwa unveränderte Markt- und Produktstruktur annimmt. Aber auch die Händler haben das Problem, die hohen Kundenforderungen und die daraus resultierend hohen Fulfillment-Kosten in Balance zu halten.

Die steigenden Paketvolumina setzen die Paketdienste unter Kostendruck. Sie benötigen mehr Personal in der Paketzustellung, leistungsfähigere IT-Systeme und Netzwerke, gegebenenfalls auch zusätzliche Logistikimmobilien. Hinzu kommen mögliche Ausweitungen der Paketshopnetze, die Anschaffung von Elektrofahrzeugen oder Investitionen in digitale Lösungen, beispielsweise in Track-and-Trace-Tools, die kurzfristige Lieferortänderungen oder Feedback ermöglichen.

Aber die Paketdienste reagieren nachvollziehbar zögerlich bei den oben genannten Investitionen, da mit der Komplexität und den Kosten auch die Risiken steigen. Wenn große Onlinehändler wie Amazon ihre Distribution insbesondere im städtischen Bereich selbst übernehmen und so die besonders rentable Grundlast dem Netz entziehen, bleiben den Paketdiensten im schlimmsten Fall nur noch die schwankenden Spitzenlasten oder weniger profitable Randgebiete, was entsprechende Folgen für die Netzauslastung hätte. Zudem konnten die Paketdienste die mit den Investitionen verbundenen Mehrkosten bislang nur begrenzt an ihre Kunden weitergeben.⁴

2 Die Paketdebatte: wachsende Unzufriedenheit, mehr Regularien

Unter der Paketflut leidet nicht selten die Kundenzufriedenheit. Die Bundesnetzagentur meldet einen Höchststand an Beschwerden über mangelnde Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit der Paketdienste, auch wenn das Level insgesamt noch moderat sei.⁵

Verbraucher werden immer anspruchsvoller. Sie wollen zum Beispiel Tracking-Apps, mit denen sie einfach und bequem verfolgen können, wo sich ihr Paket gerade befindet. Eine ergänzende Befragung mit Onlinekäufern untermauert diese Beobachtungen (siehe Seite 8).

Mit der Unzufriedenheit der Menschen über zu viel Straßenverkehr und steigende Emissionen wächst auch der Druck auf die politisch Verantwortlichen. Immer mehr Kommunen planen strenge Auflagen, etwa in Form von Dieselfahrverboten oder Umweltzonen, um die Verkehrs-, Lärm- und Emissionsbelastungen zu reduzieren. Zudem läuft die Debatte über neue Belieferungskonzepte auf Hochtouren – zum Beispiel darüber, ob es sinnvoll wäre, in Städten nur noch einen Paketdienst zuzulassen.

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. ebenda.

⁴ Vgl. www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/paketdienste-trotz-boom-bei-dhl-und-hermes-sinken-die-gewinne-was-hinter-dem-paket-paradox-steckt/22799070.html?ticket=ST-6492959-cP7SDWB2Kk7m7VwtSLCW-ap6.

⁵ Vgl. www.bundesnetzagentur.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2017/11082017_Post.html.

Paketbelieferung im Reality-Check

Wie zufrieden sind Onlineshopper mit der Paketlieferung? Wohin lassen Kunden ihre Pakete liefern? Kommen die Pakete pünktlich an? In einer ergänzenden Befragung haben 1.000 Onlineshopper in den Wochen vor und nach Weihnachten 2017 ihre Erfahrungen mit uns geteilt. Die Ergebnisse zur extremen Situation in der Weihnachtszeit zeigen, dass vor allem bei der Belieferungsqualität Optimierungspotenzial besteht – außerdem lassen sie interessante Rückschlüsse für modifizierte Logistik-konzepte zu.

Die Befragung der Onlineshopper erfolgte durch das Crowd-basierte Marktforschungsunternehmen POSpulse. Über eine Smartphone-App wurden Informationen gesammelt, die die Onlineshopper während ihrer Customer Journey aktiv übermitteln, und mithilfe eines Analytics-Dashboards ausgewertet.

Abb. 1 Lieferorte

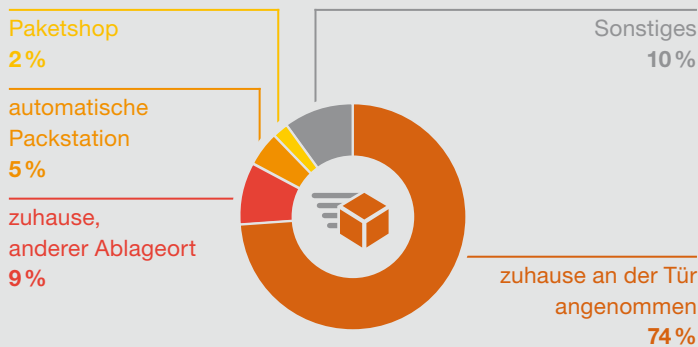


Abb. 2 Zufriedenheit mit der Pünktlichkeit

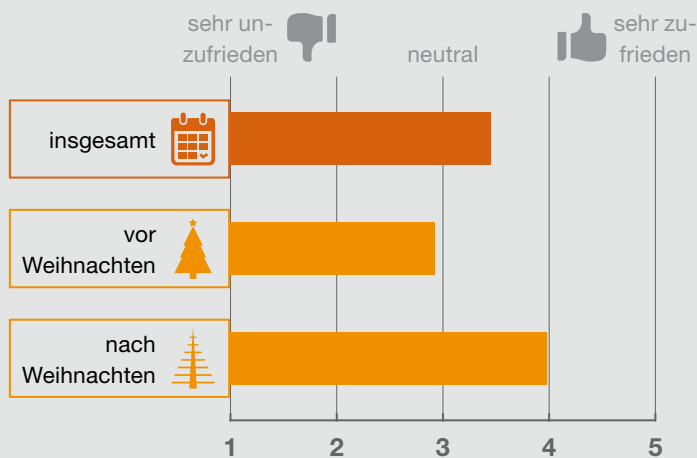
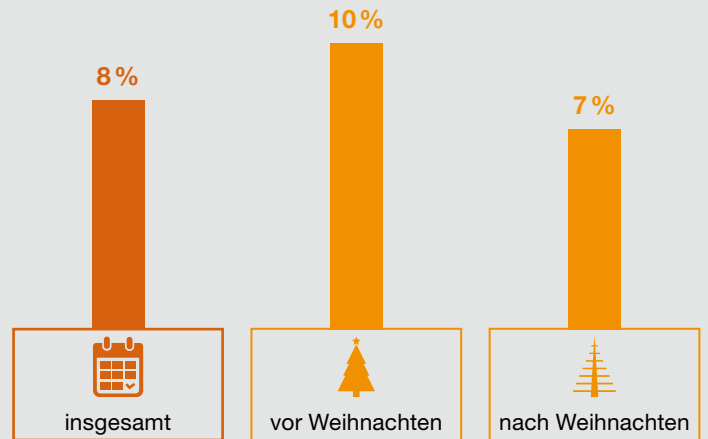


Abb. 3 Anteil beschädigter Pakete



„Hausbesuche“ erwünscht

- 4 von 5 Paketen wurden den Empfängern nach Hause geliefert, automatische Packstationen oder Paketshops spielen bislang nur eine untergeordnete Rolle.
- Alternative Ablageorte sind mit 9 % noch keine populäre Option.
- Knapp 5 % der Pakete sind nicht am angegebenen Ablageort angekommen.

Pünktlichkeit ist eine Zier ...

- Onlineshopper sind tendenziell zufrieden mit der Pünktlichkeit – außer in der Vorweihnachtszeit.
- Jedes 12. Paket kam leicht beschädigt an, vor Weihnachten war die Quote noch höher.
- Zwischen den verschiedenen abgefragten Anbietern gab es erhebliche Unterschiede.

Der Onlineshopper will's wissen

- Nur jeder Zweite hat Onlineservices des Paketdienstleisters in Anspruch genommen.
- 9 von 10 von ihnen haben Trackinginformationen genutzt.



B Kundenwünsche verstehen und nutzen

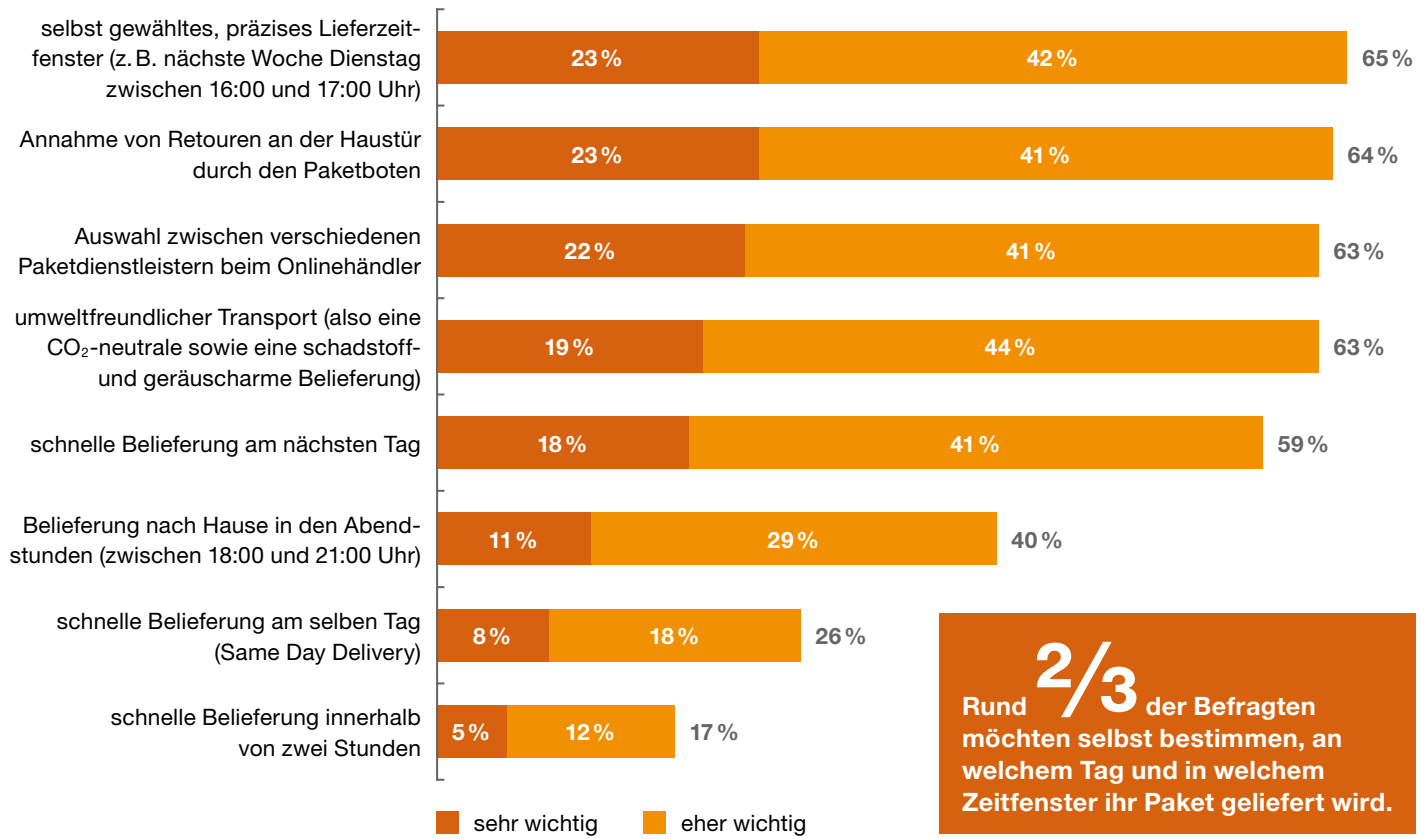
1 Anforderungen: was Kunden wirklich wollen

Mitentscheidend für den Erfolg neuer Paketbelieferungskonzepte ist, dass der Endkunde einen noch besseren Service erhält, für den er bereit ist, einen angemessenen Betrag zu zahlen. Doch welcher Service ist Verbrauchern wie wichtig und wie viel sind sie bereit, dafür auszugeben?

Um für Paketdienstleister Antworten auf diese Fragen zu finden, haben wir 1.000 Konsumenten bevölkerungsrepräsentativ befragt, zunächst zu ihren Lieferpräferenzen. Wir haben aber auch Services abgefragt, die derzeit am Markt noch nicht die Regel sind, um neue Potenziale zu identifizieren.

Abb. 4 Lieferpräferenzen der Paketkunden

Wie wichtig sind Zusatzleistungen von Paketdiensten?



Basis: alle Befragten, n = 1.000 (skalierte Abfrage); hier ausgewiesen: Top 2: sehr wichtig bzw. eher wichtig.

Flexibilität

Besonders ausgeprägt ist der Wunsch nach mehr Flexibilität: Toppriorität der Befragten ist ein „selbst gewähltes und präzises Lieferzeitfenster“, das rund zwei Drittel (65 %) wichtig finden. Diese Option ist bei den Befragten zwischen 18 und 29 Jahren am beliebtesten. Immerhin vier von zehn Befragten wünschen sich die Belieferung in den Abendstunden (zwischen 18:00 und 21:00 Uhr), wobei die Bedeutung mit zunehmendem Alter der Befragten abnimmt.

Nicht nur in zeitlicher Hinsicht erwarten Kunden mehr Flexibilität. So verlangen ebenfalls fast zwei Drittel, dass Paketboten Retouren an der Haustür annehmen. Dies steht vor allem bei den über 60-Jährigen ganz oben auf der Wunschliste (68 %). Ähnlich hoch ist der Anteil derer, die bei der Onlinebestellung zwischen verschiedenen Anbietern wählen wollen. Diese Option ist vor allem den 30- bis 39-jährigen Befragten wichtig (77 %).

Geschwindigkeit

Die Mehrheit der Deutschen wünscht sich eine Belieferung am nächsten Tag (59 %). Für die 18- bis 29-Jährigen ist dies sogar das wichtigste Kriterium (79 %) in unserem Vergleich. Noch ist dieser Service keineswegs Standard, aber die Nachfrage wird voraussichtlich steigen. Eine Belieferung am selben Tag oder gar innerhalb von zwei Stunden gehört dagegen nicht zu den Topprioritäten: Gerade einmal 26 bzw. 17 % der Befragten finden diesen Service „sehr wichtig“ oder „eher wichtig“. Auch hier liegt bei jungen Kunden die Quote deutlich höher.

Umweltfreundlichkeit

Ähnlich wichtig wie Flexibilität und Geschwindigkeit ist den Deutschen ein umwelt- und klimafreundlicher Transport: 63 % erwarten eine CO₂-neutrale sowie eine emissions- und geräuscharme Belieferung. Das entspricht einem Zuwachs von zwei Prozentpunkten gegenüber den Ergebnissen aus unserer Studie von 2017 *Aufbruch auf der letzten Meile*.⁶

⁶ PwC, Aufbruch auf der letzten Meile – Neue Wege für die städtische Logistik, 2017, www.pwc.de/de/transport-und-logistik/aufbruch-auf-der-letzten-meile-neue-wege-fuer-die-staedtische-logistik.html.

2 Zahlungsbereitschaft: wofür Kunden wirklich zahlen

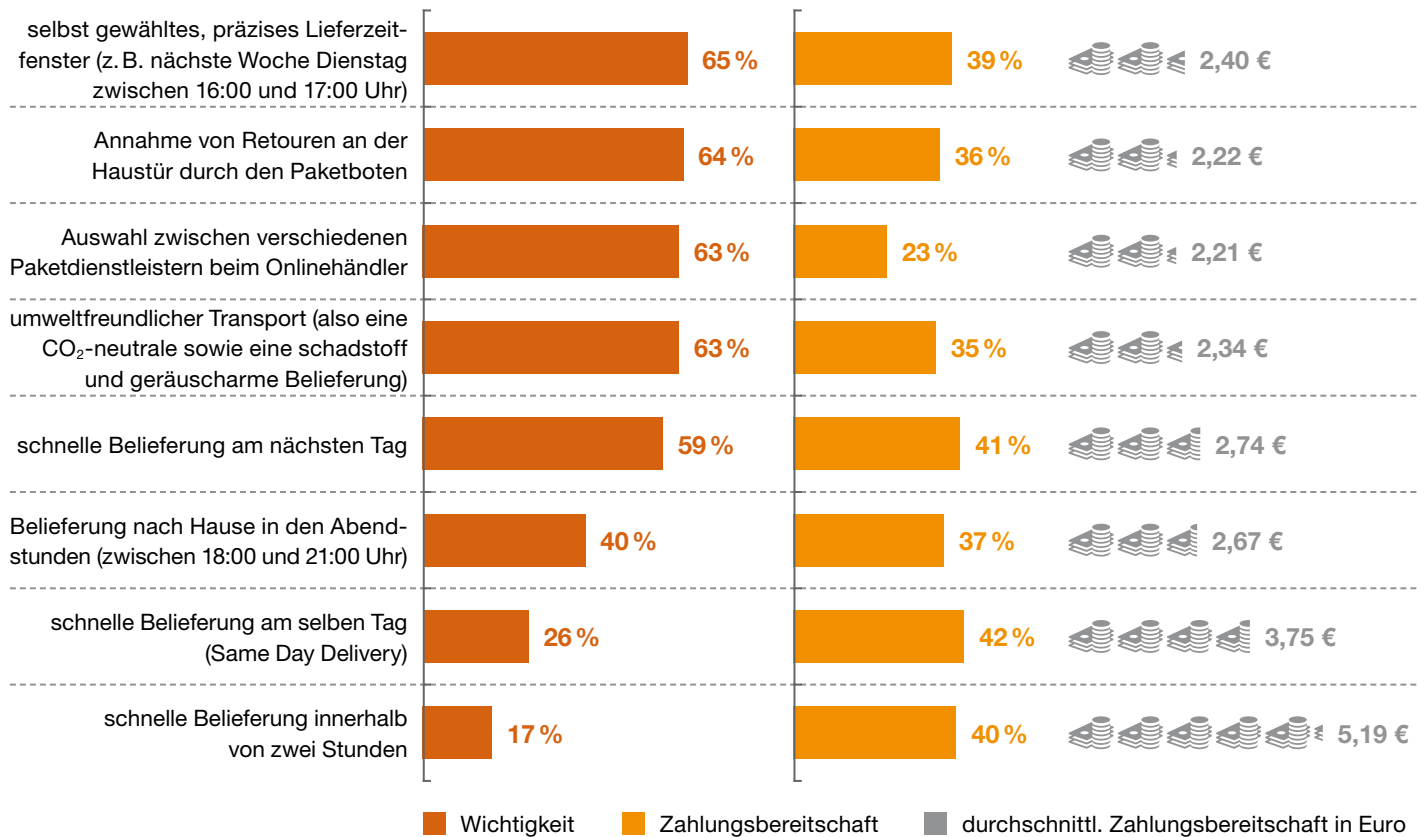
Wie viel sind die Kunden wirklich bereit, für einen Service zu bezahlen, den sie als wichtig bewertet haben? Entgegen der Erwartung ist es nicht die Regel, dass starke Präferenzen auch mit einer entsprechend hohen Zahlungsbereitschaft einhergehen.

Flexibilität

Für ein selbst gewähltes, präzises Zeitfenster – der wichtigste Wunsch über alle abgefragten Kategorien hinweg – würden 39% der Befragten zahlen, und zwar im Schnitt einen Aufschlag von 2,40 Euro auf die Liefergebühren. Bei den 18- bis 29-Jährigen ist die Zahlungsbereitschaft mit 2,96 Euro am höchsten, während Kunden jenseits von 60 Jahren im Schnitt nur 2,21 Euro ausgeben würden.

Abb. 5 Was der Kunde durchschnittlich extra zahlen würde

Wie wichtig sind Zusatzdienste und würden Sie dafür zahlen?



Basis: alle Befragten, n = 1.000 (offene Abfrage); hier ausgewiesen Top 2: sehr wichtig bzw. eher wichtig.

Fast genau so viele Befragte sind bereit, für die Lieferung nach Hause in den Abendstunden (18:00 bis 21:00 Uhr) sowie für die Annahme von Retouren durch den Paketboten zu zahlen. Mit durchschnittlich 2,67 Euro ist die Zahlungsbereitschaft für Abendlieferungen allerdings höher als für Retouren (2,22 Euro).

Während die Lieferung in den Abendstunden erheblichen Mehraufwand für die Paketdienste nach sich ziehen würde, dürfte die Annahme von Retouren eine interessante Option eröffnen, da der Paketbote ohnehin vor Ort ist.

Die Zahlungsbereitschaft für die Auswahl zwischen verschiedenen Paketdienstleistern ist schwächer ausgeprägt; 23 % der Befragten würden hierfür 2,21 Euro ausgeben. Dennoch ist dieses Ergebnis interessant, da offensichtlich nicht unerhebliche Qualitätsunterschiede wahrgenommen werden: Über 60 % legen Wert auf die Auswahlmöglichkeit, aber nur knapp ein Viertel der Konsumenten würde dafür zahlen.

Geschwindigkeit

Schnelle Lieferungen sind für die meisten Befragten zwar weniger wichtig als Flexibilität, aber dafür ist die durchschnittliche Zahlungsbereitschaft vergleichsweise höher. Je schneller Paketdienstleister liefern, desto mehr würden die Kunden zahlen.

Für die Belieferung am nächsten Tag, die derzeit noch kein Standard ist, würden 41 % der Kunden zusätzlich zahlen (im Durchschnitt 2,74 Euro). Besonders zahlungswillig sind die jungen Kunden: 18- bis 29-Jährige würden durchschnittlich 3,33 Euro zahlen; Kunden jenseits von 60 Jahren dagegen nur 2,29 Euro. Die Zahlungsbereitschaft reicht allerdings nicht an die aktuellen Konditionen der Anbieter heran: Amazon bietet Next-Day-Lieferungen für 4,99 Euro und Same-Day-Lieferungen für 9,99 Euro an; die Preise für Expresslieferungen der Paketdienste liegen noch deutlich über diesem Niveau. Noch schnellere Lieferungen werden deutlich weniger nachgefragt, wenngleich höhere Beträge gezahlt würden: durchschnittlich 3,75 Euro für die Lieferung am selben Tag (42 %), 5,19 Euro für eine Lieferung binnen zwei Stunden (40 %).

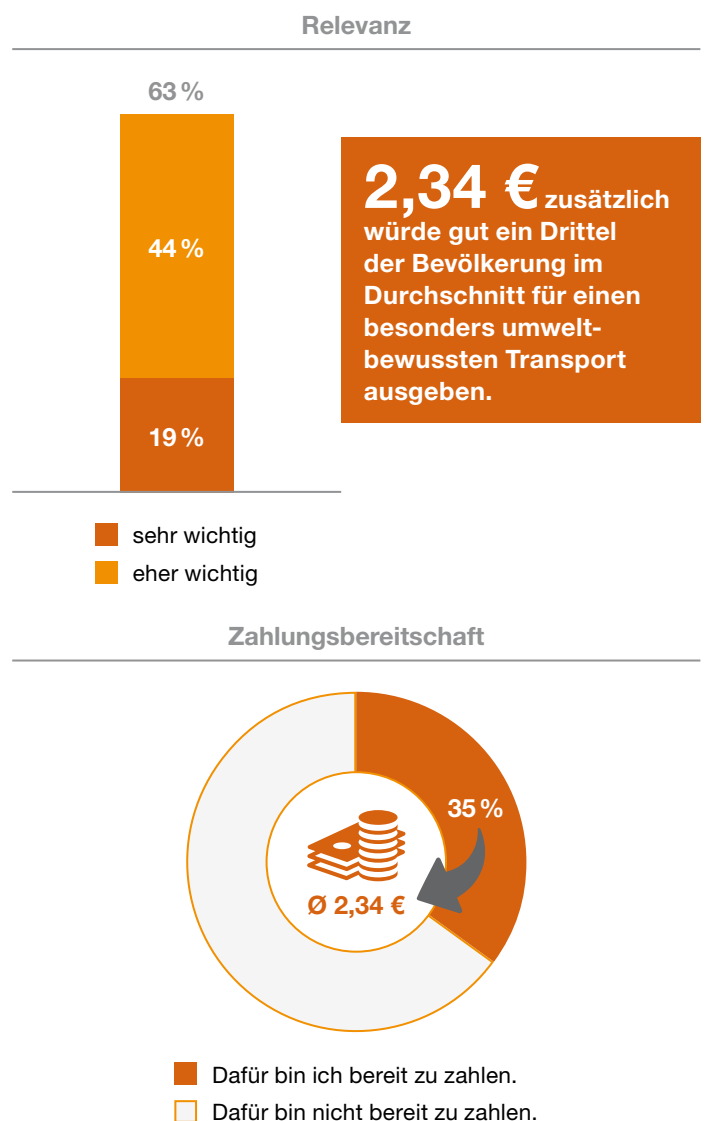
Was beim Vergleich der Geschlechter auffällt: Der Anteil der Männer, die sich als zahlungsbereit einstufen, ist in der Regel höher – aber Frauen sind bereit, höhere Beträge zu zahlen. Diese Ergebnisse bestätigen: Die Anforderungen und Bedürfnisse der unterschiedlichen Kundensegmente unterscheiden sich, ebenso wie ihre Zahlungsbereitschaft für (Zusatz-)Dienstleistungen.

Umweltfreundlichkeit

Während fast zwei Drittel der Kunden umweltfreundliche Transporte erwarten, ist nur jeder Dritte bereit, für CO₂-neutrale sowie geräusch- und emissionsarme Lieferungen zu bezahlen – und zwar im Durchschnitt 2,34 Euro. Die Zahlungsbereitschaft nimmt hier ebenfalls mit dem Alter ab: Während die 18- bis 29-Jährigen im Schnitt einen Aufschlag von 2,84 Euro auf die Liefergebühren zahlen würden, sind es bei den über 60-Jährigen nur 1,98 Euro.

Abb. 6 Relevanz und Zahlungsbereitschaft für umweltfreundliche Paketbelieferung

Wie wichtig sind umweltfreundliche Transporte?



Basis: alle Befragten, n = 1.000; hier ausgewiesen: Top 2: sehr wichtig bzw. eher wichtig.



C Logistikkonzepte im Zeichen des Onlinehandels

1 Einer für alle – oder alles zum Paketshop?

Die Angaben der befragten Konsumenten machen es deutlich: Paketdienste müssen flexibler, schneller und umweltfreundlicher werden – und es wird auch bereits intensiv über neue, innovative Konzepte diskutiert.

Einer für alle

Ist es sinnvoll, die Belieferung auf der letzten Meile nur durch einen neutralen Anbieter erfolgen zu lassen, der im Rahmen einer Ausschreibung durch die Stadt ausgewählt wird und die Paketströme aller Anbieter konsolidiert? Verfechter dieses Konzepts meinen, dies würde den Verkehr und die Emissionen reduzieren – vor allem, weil ein gemeinsamer Transportdienstleister bei der Paketzustellung

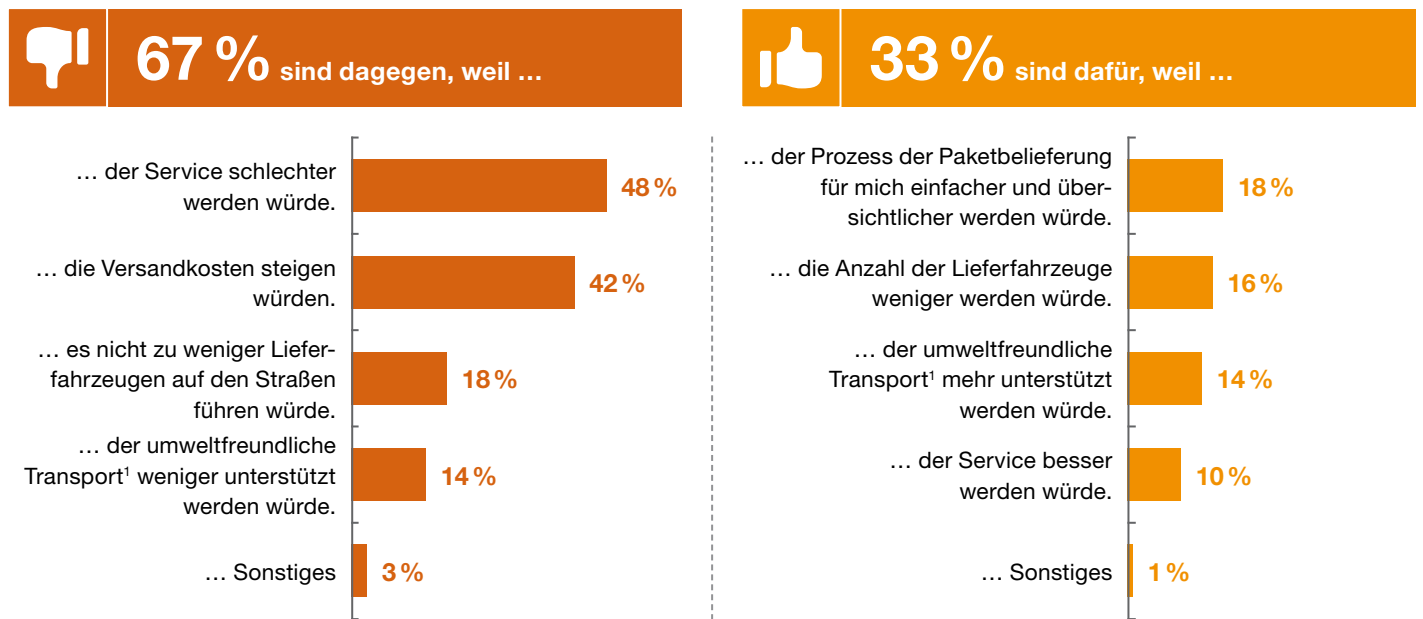
seine Fahrzeuge besser auslasten und Routen optimieren könne. Skeptiker argumentieren dagegen, dass die Paketdienste ihre Routen längst so optimieren würden, dass es kaum Leerfahrten gibt. Die Profitabilität hängt von zwei Faktoren ab: erstens die Anzahl der Pakete, die innerhalb einer vorgegebenen Route ausgeliefert werden können (Streckendichte, Route Density), und zweitens die Anzahl der Pakete, die pro Stopp ausgeliefert werden können (Drop Rate). Möglichen Vorteilen in diesen Bereichen steht der Aufwand für die Konsolidierung gegenüber. Davon abgesehen sind die rechtlichen Voraussetzungen wie vergabe- und wettbewerbsrechtliche Fragen für ein solches Konzept noch nicht abschließend geklärt.

Die Meinung der Konsumenten ist eindeutig: Mehr als zwei Drittel der Befragten lehnen die Idee „Einer für alle“ ab – unabhängig von Alter, Region, Bildungsabschluss, Einkommen oder Berufstätigkeit. Obwohl durch eine Ausschreibung vertraglich genaue Vorgaben zu Preisen, Dienstleistungen, Qualitätsstandards und Fahrzeugtypen gemacht werden könnten, befürchten 48 % der Studien-

teilnehmer Einbußen beim Service und 42 % höhere Preise. Kurzum: Wettbewerb und die Auswahl zwischen verschiedenen Paketdienstleistern ist den Deutschen wichtig. Dies wird zudem vom bereits angeführten Ergebnis untermauert, dass 63 % der Konsumenten bei Onlinebestellungen zwischen verschiedenen Paketdiensten wählen möchten (siehe S. 10).

Abb. 7 Einer für alle auf der letzten Meile?

Nur noch ein Paketdienstleister vor Ort?



Basis alle Befragten, n=1.000
 Mehrfachnennungen waren möglich.

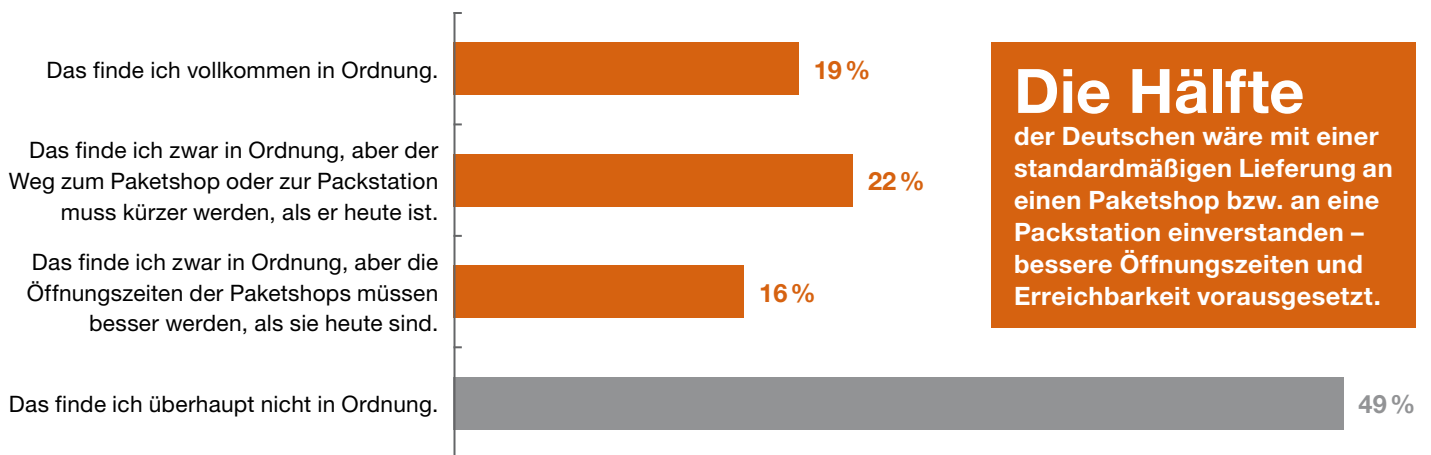
¹ Also eine schadstoffarme, CO₂-neutrale und geräuscharme Belieferung.

Alles zum Paketshop

Für ein anderes Konzept sind die Konsumenten deutlich offener: Jeder Zweite wäre grundsätzlich bereit, sein Paket an einem Paketshop oder einer Packstation selbst abzuholen, wenn nur noch die Lieferung bis dorthin Standard wäre. Noch ist diese Option aber nicht attraktiv genug. So fordern 22 % ein besseres Netz von Paketshops und Packstationen, 16 % bessere Öffnungszeiten.

Abb. 8 Einverständnis zur standardmäßigen Lieferung an Paketshop bzw. Packstation

Lieferung an einen Paketshop als Standard?



Basis alle Befragten, n=1.000

Mehrfachnennungen waren bei der zweiten und dritten Antwortoption möglich.

Besonders offen für standardmäßige Lieferungen an Paketshops oder Packstationen zeigen sich die jungen Onlinekäufer. So können sich drei Viertel der 18- bis 29-Jährigen gut vorstellen, ihre Lieferung abzuholen; ältere Konsumenten sind hier wie zu erwarten skeptischer. Bei den über 60-Jährigen steht schließlich ganz oben auf der Wunschliste, dem Paketboten Retouren mitgeben zu können (siehe S. 10).

Dass die Offenheit der Kunden für ein solches Abholmodell groß ist, dürfte insbesondere jene Anbieter freuen, die dieses Konzept derzeit vorantreiben und die Zahl der

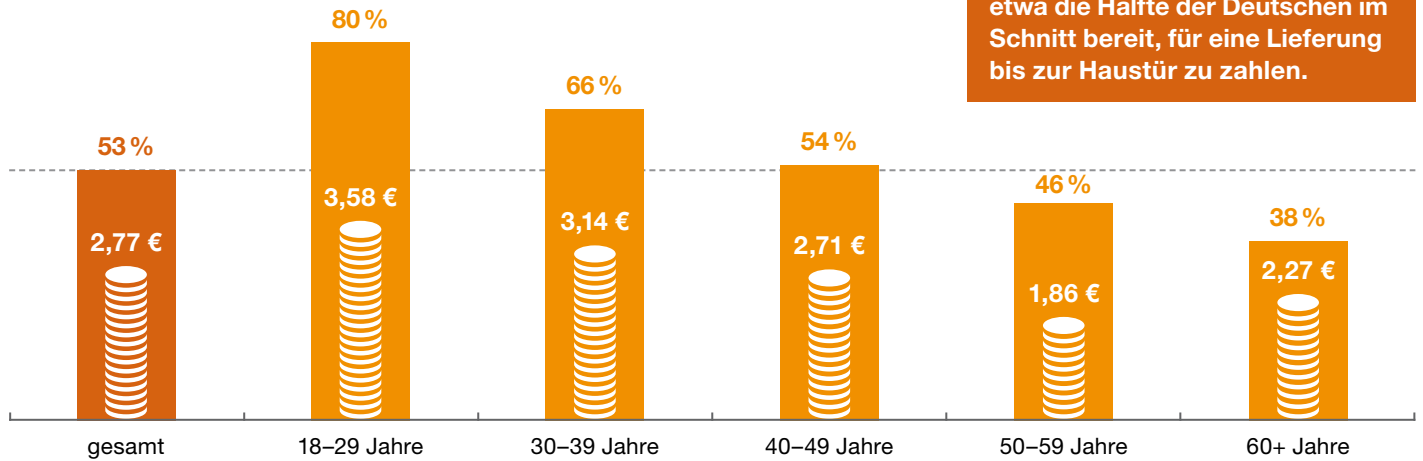
Annahmestellen erhöhen. Verschiedene Anbieter haben einen Aufpreis von 0,50 Euro für die Lieferung direkt nach Hause ins Gespräch gebracht, was deutlich unter der von uns ermittelten Zahlungsbereitschaft liegt. Im Durchschnitt 2,77 Euro würde mehr als die Hälfte der Befragten dafür bezahlen, wenn ein Paket in diesem Szenario trotzdem nach Hause geliefert wird. Bei den jungen Käufern fallen die Werte außerdem deutlich höher aus: 80 % der 18- bis 29-Jährigen wären bereit, durchschnittlich 3,58 Euro zu bezahlen. Die über 60-Jährigen sind dagegen mehrheitlich nicht bereit, für die gewohnte Lieferung an die Haustür extra zu bezahlen.

⁷ Vgl. PwC Strategy&, Solving the online logistics dilemma – Meeting consumer expectations and profitability requirements at once, 2018, www.strategyand.pwc.com/de/studien/solving-online-logistics-dilemma.

Abb. 9 Zahlungsbereitschaft für die Paketlieferung nach Hause

Würden Sie einen Preisaufschlag für die Lieferung bis nach Hause zahlen?

2,77 € zusätzlich wäre etwa die Hälfte der Deutschen im Schnitt bereit, für eine Lieferung bis zur Haustür zu zahlen.



Basis: alle Befragten, n=1.000
offene Abfrage: durchschnittliche Zahlungsbereitschaft in Euro

Derzeit bestellen nur rund 15 % ihre Pakete nicht nach Hause (siehe S. 8). Offensichtlich bietet sich hier Potenzial für die Paketdienste, bei einem entsprechenden Angebot die Belieferung effizienter zu gestalten. Zugleich eröffnen sich zusätzliche Erlösmöglichkeiten. Für die Umsetzung dieses Szenarios müssten dem Onlinekäufer beim Bestellvorgang die Optionen (Paketshop vs. Lieferung nach Hause) und die damit verbundenen Preise transparent angezeigt werden. Das erfordert jedoch eine engere Abstimmung zwischen den Paketdiensten und ihren Kunden, den Händlern, um die Transparenz und Anzahl an Lieferoptionen für den Konsumenten zu erhöhen.

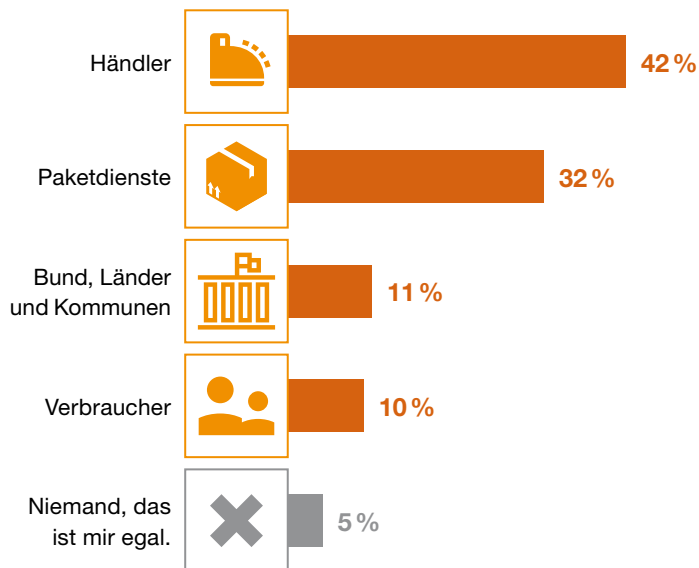
2 Einbahnstraße Umweltschutz – Wer bezahlt die Nachhaltigkeit?

Wenn es um die Unterstützung umweltfreundlicher Transporte geht, sehen sich nur 10 % der befragten Verbraucher selbst in der Pflicht. Stattdessen verweisen 42 % auf die Händler, 32 % auf die Paketdienste und 11 % auf Bund, Länder und Kommunen. Interessant dabei sind wiederum Unterschiede zwischen den Generationen: Während die 30- bis 49-Jährigen in erster Linie die Paketdienste in der Pflicht sehen, sind es bei den 18- bis 29-Jährigen und den über 50-Jährigen eher die Händler.



Abb. 10 Wahrgenommene Verantwortung umweltfreundlicher Transport

Wen sehen Sie in erster Linie in der Pflicht, umweltfreundliche Belieferungen zu unterstützen?



Basis: alle Befragten, n=1.000

An **1. Stelle** sehen die deutschen Konsumenten die Händler und an **2. Stelle** die Paketdienste in der Pflicht, wenn es um die Unterstützung umweltfreundlicher Transporte geht.

Dieses Ergebnis kann durchaus als Auftrag an Handel und Paketdienstleister verstanden werden, Belieferungen umweltfreundlicher zu gestalten. Die Paketdienste nehmen diesen Auftrag bereits in Angriff, setzen sich ambitionierte Klimaschutzziele und entwickeln nachhaltige und umweltfreundliche Zustellkonzepte. Bislang und auch perspektivisch sind diese mit erheblichen Investitionen verbunden. Dennoch sind die Vorteile unbestritten: Markenwahrnehmung, Kundenloyalität und Wirkungskreis können gesteigert werden. Die Verantwortlichen setzen dabei nicht nur auf alternative Antriebstechnologien, sondern auch auf nachhaltige Immobilienkonzepte und umweltfreundliche Verpackungslösungen.

Das wohl prominenteste Beispiel für umweltfreundliche Fahrzeuge ist der elektrische Paketlieferwagen StreetScooter von DHL. Aber auch andere Paketdienste modernisieren ihre Fahrzeugflotten. So will Hermes im Rahmen der 2015 gestarteten Initiative „WE DO!“ den CO₂-Ausstoß deutlich reduzieren und auch FedEx und GLS haben konkrete Klima- und Umweltziele ausgerufen. UPS hat das Programm „Eco Responsible Packaging“ auf den Weg gebracht: Das Unternehmen überprüft die Verpackungen seiner Kunden hinsichtlich Schadenverhütung, Verpackungsoptimierung und Materialauswahl und vergibt ein entsprechendes Gütesiegel. Versandkonforme und nachhaltige Verpackungskonzepte werden durch das EU-Plastikverbot ab 2030 noch relevanter; auch durch das neue Verpackungsgesetz, das schon zum 1. Januar 2019 in Deutschland in Kraft tritt, sollen Anreize für nachhaltigere Verpackungskonzepte gegeben werden. Die Kreislaufwirtschaft steht im Paketmarkt noch ganz am Anfang, wird aber zukünftig an Bedeutung gewinnen. Hier ist insbesondere der Onlinehandel gefragt, die Materialauswahl und Größe der Verpackungen zu optimieren sowie Mehrwegverpackungen zu entwickeln, für die gemeinsam mit den Paketdiensten entsprechende Rückführsystemen aufgebaut werden müssten.

Aber auch die Konsumenten selbst können aktiv werden, indem sie bewusster und zielgenauer bestellen. Der Freiheit, mehrere Produkte bequem online zur Auswahl zu bestellen – mit dem Ziel, nur eins davon zu behalten – steht ein erheblicher logistischer Aufwand gegenüber, der zwangsläufig mit negativen Umwelteinwirkungen einhergeht.





D Nächste Schritte auf der letzten Meile



1 Services kundenorientiert gestalten

Konsumenten wollen schnelle und vor allem zeitlich flexible Lieferungen. Besonders gefragt sind Lieferungen innerhalb eines selbst gewählten Lieferzeitfensters, die Annahme von Retouren durch den Paketboten an der Haustür sowie die Möglichkeit der Paketdienstauswahl beim Bestellvorgang. Auch schnelle Belieferungen werden nachgefragt; gerade bei jüngeren Konsumenten steht die Next-Day-Belieferung hoch im Kurs.

Mit einem breiteren, flexibleren Angebot können Paketdienste den Wünschen der Verbraucher gerecht werden und über eine Leistungs- und Qualitätsdifferenzierung die direkte Kundenbindung suchen bzw. stärken. Händler und Paketdienste sollten gemeinsam agieren, den Endkunden ins Zentrum stellen, auf dessen Bedürfnisse reagieren und differenzierte Services anbieten. Kunden erkennen darin einen echten Mehrwert und sind bereit, diesen zu vergüten.

Bislang besteht der Hauptkontakt im Onlinehandel zwischen dem Handel und dem Endkunden. Die Befragung zeigt, dass die Paketdienstleister durchaus den direkteren Kundenkontakt suchen sollten – nicht nur, um die Präferenzen zu verstehen, sondern auch um den Auf- bzw. Ausbau der Kundenbindung und die Stärkung der Markenwahrnehmung voranzutreiben.

Next-Day- und Zeitfensterbelieferung

Die Zeitfensterbelieferung hat die höchste Relevanz für Konsumenten, auch die Zahlungsbereitschaft hierfür ist vergleichsweise hoch. Diese Services erfordern eine entsprechende Flexibilisierung und den Ausbau der Logistikstrukturen auf der letzten Meile. Paketdienste haben so aber die Chance, diesen Kundenanforderungen gerecht zu werden und gleichzeitig eine differenzierte Bepreisung unterschiedlicher Services einzuführen.

Same-Day-Belieferung/Belieferung innerhalb von zwei Stunden

Angesichts der geringen Priorität und somit geringen Nachfrage seitens der Konsumenten bleiben taggleiche (und noch schnellere) Belieferungen vorerst ein Nischenangebot. Das Angebot ist mit sehr hohen Kosten für die großen Paketdienste verbunden. Möglicherweise können kleinere, lokale Anbieter diese Anforderungen besser erfüllen.

Alles zum Paketshop

Bei den Konsumenten besteht durchaus eine Akzeptanz für das Abholmodell. Für die Paketdienste eröffnet sich hier eine Chance für einen Wandel in der Paketzustellung mit hohem Potenzial zum Effizienzgewinn. Durch ein engeres Netz an Packstationen und Paketshops mit längeren Öffnungszeiten können sie den Konsumenten einerseits eine attraktive Alternative zur Haustürzustellung bieten. Andererseits ermöglicht dies den Paketdiensten ein flexibles, schnelles Agieren angesichts der aktuellen Knappheit an großen Logistikimmobilien und der personellen Engpässe.

Paketbelieferung nach Hause

Dieser Service wird weiterhin nachgefragt werden, vor allem durch ältere und in der Mobilität eingeschränkte Kunden. Hier wäre es sinnvoll, auch die Retourenannahme zu etablieren. Sollte sich das Abholmodell etablieren, ist aber zu beachten, dass bei sinkender Nachfrage und geringerer Streckendichte die Letzte-Meile-Kosten pro Paket steigen werden.

2 Differenzierte und transparente Preise einführen

Die im Rahmen unserer Befragung ermittelten Werte für die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten können Hinweise geben, ob und in welchem Ausmaß Leistungen und Preise konkreter differenziert und wie einzelne Kundengruppen individuell besser angesprochen werden können.

Für den Konsumenten wird das Angebot dann besonders interessant, wenn mehrere Zusatzdienstleistungen gebündelt werden, beispielsweise die Zeitfensterbelieferung und die Annahme von Retouren. Saisonale Schwankungen können eine weitere Möglichkeit zur Preisdifferenzierung sein, zum Beispiel während der Weihnachtszeit. Die Paketdienste stehen gerade in dieser Periode vor der Herausforderung, ein außerordentlich hohes Paketaufkommen mit regelmäßig überproportional steigenden Kosten einerseits und besonders hohe Ansprüche an Pünktlichkeit und Qualität andererseits zu bewältigen. Bislang haben Paketdienste saisonale Preisvarianten kaum genutzt, da die Rahmenverträge derartige Preisgestaltungen üblicherweise nicht vorsehen. Differenzierte Leistungen für die Endkonsumenten erfordern bzw. ermöglichen aber ein zunehmend differenziertes Erlösmodell für die Paketdienste.

Die individualisierte Ansprache und Belieferung hat jedoch ihre Grenzen dort, wo zusätzliche Angebote auch auf lange Sicht unrentable Investitionen in die Logistikinfrastruktur erfordern. Betrachtet man die gesamte Wertschöpfungskette im Sinne einer Customer Journey, zeigen sich weitere Vorteile – insbesondere für den jeweiligen Handelspartner in Form von höherer Kundenzufriedenheit, Neukundengewinnung, Mehrverkäufen und erhöhter Zahlungsbereitschaft – wenn die Services zuverlässig angeboten werden.

Onlinehändler sollten die Wahl zwischen verschiedenen Paketdiensten beim Bestellvorgang zulassen, denn Kunden sehen in der freien Wahl des Dienstleisters einen in Euro messbaren Gegenwert. Das heißt: Eine gute, zuverlässige und kundenorientierte Lieferung wirkt differenzierend.

3 Flexibler und nachhaltiger beliefern, aber auch konsumieren

Die Netzwerke vieler KEP-Dienstleister wurden zur Optimierung langer Distanzen und oftmals zur Flächenversorgung entwickelt; die lokalen Anforderungen auf der letzten Meile haben sich aber drastisch verändert. Sie bringen zusammen mit den starken saisonalen Schwankungen die heutigen Systeme an ihre Kapazitäts- und Leistungsgrenzen.

Ein engmaschiges, aber kostengünstiges lokales Netz von Paketshops und Packstationen bietet den Konsumenten einerseits eine Alternative zur Haustürzustellung und ermöglicht andererseits den Paketdiensten eine flexiblere, schnelle Reaktion auf sich ändernde Präferenzen, erst recht angesichts der aktuellen Knappheit an großen Logistikimmobilien sowie der infrastrukturellen und personellen Engpässe. Dem zuvor beschriebenen Abholmodell sowie der Haustürzustellung gegen Aufpreis steht die Mehrheit der Befragten offen gegenüber, sodass entsprechende Potenziale für die Paketdienste bestehen.

Paketshops und Packstationen können durch dezentrale Micro-Hubs in Verbindung mit emissionsarmen Lösungen, etwa elektrischen Transportern und Lastenfahrrädern oder Crowd-Delivery-Lösungen, ergänzt werden, um dem Wunsch nach schnelleren und flexibleren, aber eben auch umweltfreundlichen Lieferoptionen besser nachkommen zu können. Da Immobilien gerade in Ballungsräumen teuer und knapp sind, ist die gemeinsame Nutzung durch mehrere Paketdienste im Sinne eines Sharing-Modells eine Option. So teilen sich die fünf großen Paketdienste im Rahmen eines Pilotprojekts seit Kurzem einen Micro-Hub in Berlin, von dem aus sie Pakete mit E-Lastenfahrrädern verteilen. Auch wenn keine Konsolidierung der Paketströme der beteiligten Paketdienste erfolgt, so sehen wir hier eine sinnvolle Form der Kooperation. Die gemeinschaftliche Nutzung erleichtert unter anderem den Umgang mit einer schwankenden Nachfrage und die Anpassung an die lokalen Gegebenheiten.



„Ohne differenziertere Belieferungsservices, verbunden mit einer ausgewogenen Preisstrategie sowie der dafür nötigen nachhaltigen Flotten- und Distributionsstruktur, bleiben die Chancen, die sich aus den stetig wandelnden Kundenanforderungen ergeben, ungenutzt.“

– Dietmar Prümm

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Paketdienste nicht nur auf regulatorische Vorgaben wie Umweltzonen und Fahrverbote vorbereitet sein, sondern sollten auch dem Kundenwunsch nach einer umweltfreundlichen Lieferung nachkommen. Immerhin jeder Dritte würde hierfür bereits einen Aufpreis zahlen. Um die Umsetzung von nachhaltigen Logistikkonzepten zu ermöglichen, werden weitere Investitionen in elektrisch betriebene Fahrzeuge, stadtnahe Logistikimmobilien, umweltfreundliche Verpackungslösungen und weitere Umweltschutzmaßnahmen erforderlich sein. Sinnvoll wäre dabei, dies als Teil einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie zu verstehen, die auf einen effizienten Ressourceneinsatz abzielt.

Zusammenfassend leiten wir aus den Ergebnissen unserer Befragung zu den Präferenzen und zur Zahlungsbereitschaft der Konsumenten ab, dass Paketdienstleister ihre Marktposition durch kundenorientierte Services, differenzierte Preisgestaltung und flexible, nachhaltige Belieferung stärken können. Dazu sollten sie eng mit ihren Kunden, den Onlinehändlern, kooperieren und die Chancen nutzen, die sich aus den veränderten Anforderungen der Konsumenten ergeben.

Ihre Ansprechpartner

Dietmar Prümm

Leiter Transport und Logistik,
PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-2146
dietmar.pruemm@pwc.com

Prof. Dr. Nikolas Beutin

Leiter Customer Practice,
PwC Deutschland
Tel.: +49 89 5790-5926
nikolas.beutin@pwc.com

Hendrik Fink

Leiter Sustainability Services,
PwC Deutschland
Tel.: +49 89 5790-5535
hendrik.fink@pwc.com

Ebenfalls an der Studie mitgewirkt haben:

Dr. Peter Kauschke

Director, Business
Development Transport und
Logistik, PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-2167
peter.kauschke@pwc.com

Hanna Peiseler

Associate, Business
Development Transport und
Logistik, PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-5291
hanna.peiseler@pwc.com

Pia Schnüeck

Senior Manager,
Sustainability Services,
PwC Deutschland
Tel.: +49 211 981-2154
pia.schnueck@pwc.com

Tobias Trzeschan

Manager,
PwC Strategy& Deutschland
Mobilitel.: +49 170 2238384
tobias.trzeschan@strategyand.de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Mehr als 11.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,2 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

