
C3

Retail Logistics

Paketzustellung und Kundenservice – ein Widerspruch in sich?

1. Motivation, Umfang und Repräsentativität der Studie

- 1.1. Motivation und Zielsetzung
- 1.2. Umfang der Studie
- 1.3. Repräsentativität der Studie

2. Ergebnisse: Leistungsfähigkeit der Zustellung

- 2.1. Zustellerfolg
- 2.2. Zustellservices
- 2.3. Infrastrukturbelastungen

3. Ergebnisse: Kundenorientierte Zustellung der Zukunft

4. Kundenorientierte Zustellung – ein Konzept

- 4.1. Alternativkonzept „Kiezbote“
- 4.2. Vorteile des Konzepts mit Blick auf die Ergebnisse der Studie
- 4.3. Wirtschaftlichkeit des Konzepts – eine erste Abschätzung

Über die Autoren

Quellenverzeichnis

Paketzustellung und Kundenservice – ein Widerspruch in sich?

Prof. Dr. Stephan Seeck, Professor für Logistik, Produktion und Supply Chain Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Marco Göhr, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

Die Titelfrage kann mit einem eindeutigen „Ja“ beantwortet werden, wenn man die aktuellen Leistungen in der Paketzustellung den Kundenanforderungen gegenüberstellt. Dies ist das Ergebnis der Studie „Identifikation und Bewertung der Anforderungen und Probleme der letzten Meile bei der Zustellung von Waren und Dienstleistung“, die über 2.200 Kunden im städtischen Bereich (Berlin) im Sommer 2018 nach ihren Erfahrungen und Wünschen bzgl. der Paketzustellung befragt hat. Die Umfrageergebnisse belegen, dass neue Wege bei der Zustellung auf der letzten Meile erforderlich sind, um zumindest künftig die Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Mit dem Konzept des „Kiez-Boten“ wird eine kundenorientierte Alternative zum bestehenden Prozess der letzten Meile vorgestellt.

1. Motivation, Umfang und Repräsentativität der Studie

1.1. Motivation und Zielsetzung

Der Aufschwung des E-Commerce hat die Entwicklung der Konsumwirtschaft im letzten Jahrzehnt maßgeblich mitbestimmt. Die Digitalisierung des Handels hat nicht nur Markt und Unternehmen, sondern auch die Einkaufsgewohnheiten, vor allem in den Städten, revolutionär verändert.

Der elektronische Einkauf ermöglicht Privatkunden eine tageszeitunabhängige, schnelle sowie mobile Bestellung. Es werden so Lösungen für aktuelle Herausforderungen der modernen Gesellschaft geschaffen wie z. B. das Ansteigen von in Mobilität eingeschränkten Bevölkerungsgruppen wie Alleinerziehende und Senioren.

Zusätzlich erweitern, initiiert durch den E-Commerce, stationäre Händler (z. B. Apotheken) und Dienstleister (z. B. Wäschereien) ihre Angebote um individuelle Abhol- bzw. Lieferleistungen für Kunden im Umkreis ihrer Filiale. Die beschriebene Entwicklung des E-Commerce führte zu einem extremen Anstieg der Paketzustellungen (siehe Abb. 1). Ein weiterer Anstieg ist vorherzusehen.

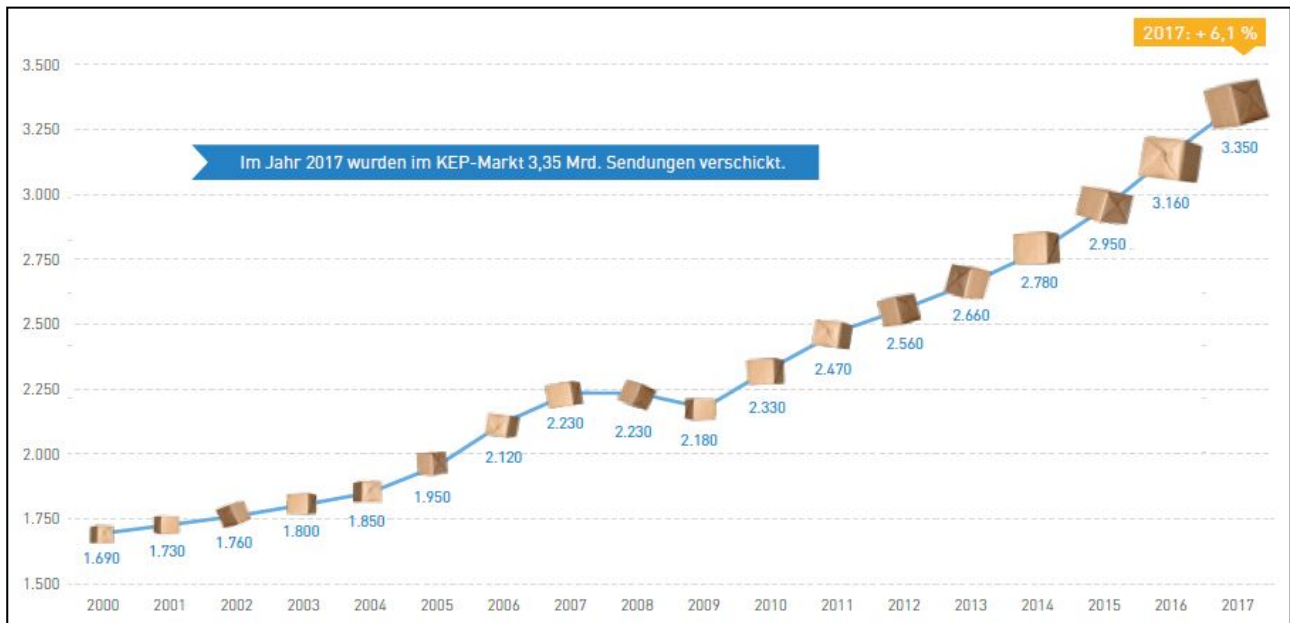


Abbildung 1: Volumen-Entwicklung in Mio.-Sendungen (Deutschland)¹

Beim E-Commerce bleibt die Zustellung der Waren in Privatwohnungen der größte Treiber von Kosten und Ressourcen: Das „Problem der letzten Meile“ ist weiterhin ungelöst. Viele Projekte beschäftigen sich vor allem mit technischen Lösungen, um die Effizienz der Zustellung zu steigern. Beispielhaft seien genannt die EU-Projekte FIDEUS² (2005-2008) und FURBOT³ (2011-2014), CITYLOG⁴ (2010-2012), STRAIGHTSOL⁵ (2011-2014) und SMARTFUSION⁶ (2011-2014), das DHL-Projekt StreetScooter⁷ sowie die Zustellung per Lastenfahrrad im aktuellen Projekt KoMoDo⁸ in Berlin.

Die hier vorgestellte Studie stellt keine Techniken, sondern die Serviceleistungen der Zustellung in den Mittelpunkt der Untersuchung: Wie empfindet der Kunde die Dienstleistung, die der Paketzusteller erbringt? Welche Services würde er sich für die Zustellung wünschen? Ein großes Interesse an diesen Informationen liegt beim Handel, den Versendern der Pakete: Sie wünschen eine Verbesserung des Lieferservices, da beschränkte Zustelleistungen aus Perspektive des Kunden häufig auf die Händler zurückfallen. Daher haben auch vier namhafte Handelsunternehmen (Bonprix, Tchibo, Würth und Löffelhardt) die Studie der HTW Berlin gesponsert.

1 (Bundesverband Paket & Express Logistik, 2018, S. 11)

2 (Fraunhofer Gesellschaft, 2005-2008)

3 (Seventh Framework Programme, 2011-2014)

4 (Fraunhofer-Gesellschaft, 2010-2012)

5 (Seventh Framework Programme, 2011-2014)

6 (Seventh Framework Programme, 2015)

7 (Wirtschaftswoche, 2018)

8 (European Cycle Logistics Federation, 2018)

Ziel der Studie war es, eine Bewertung der aktuellen Leistungsfähigkeit der Paketzustellung aus Sicht der Kunden zu erhalten sowie die Wünsche der Kunden an eine ideale Form der Zustellung auf der letzten Meile inklusive zusätzlicher Services zu erfassen.

1.2. Umfang der Studie

Da das Problem der letzten Meile stark von der Bebauungsstruktur beeinflusst wird, konzentriert sich die vorliegende Studie auf den innerstädtischen Bereich mit hoher Bevölkerungsdichte. Den Kern der Studie bildet eine Befragung von Kunden zur Zufriedenheit mit den bestehenden Leistungen der Paketzustellung sowie den Wünschen an eine ideale Zustellung. Die Befragung wurde parallel in zwei unterschiedlichen Arten durchgeführt. Zum einen wurden in zwei ausgewählten Straßenzügen in sozial unterschiedlichen Stadtteilen von Berlin die Kunden direkt an der Haustür persönlich befragt. In diesem Bereich wurden in Summe 378 Befragungen durchgeführt, wobei neben den konkreten Aussagen zu den vorbereiteten Fragen auch Kommentare und Anregungen der Kunden aufgenommen werden konnten. Zum anderen wurde eine Online-Befragung durchgeführt, bei der aus praktischen Erwägungen vor allem Mitarbeiter und Studierende von Hochschulen angesprochen wurden. Der Umfang der Rückläufe beträgt in diesem Bereich 1877.

Ergänzend wurden sogenannte „Heavy User“, d.h. Privatpersonen mit mehr als einer Paketzustellung pro Woche, gebeten, eine Statistik der eintreffenden Sendungen über zwei Wochen zu erstellen. Trotz der geringeren Anzahl der Rückläufe (17) konnten mit diesen Daten die individuell geprägten Aussagen der Kundenbefragung überprüft werden.

Weitere Erhebungen wurden durch die Begleitung von Paketboten (vier unterschiedliche Unternehmen) sowie die Beobachtung der ausgewählten Straßenzüge (über mehrere Tage) durchgeführt; auch diese Erhebungen dienten zum einen der Absicherung der Ergebnisse aus der Kundenbefragung, zum anderen konnten Informationen zur Belastung der Infrastruktur durch Parken in der zweiten Reihe konkret erhoben werden.

1.3. Repräsentativität der Studie

Aufgrund der großen Anzahl von Teilnehmern – in Summe 2255 – ergibt sich eine hohe Aussagekraft der Studie, da auch in Unterkategorien wie Alterskohorten oder Wohnumfeld ausreichend viele Teilnehmer pro Kategorie für eine statistische Repräsentativität vorhanden sind. Zusätzlich wurden zur Überprüfung der Repräsentativität allgemeine Unterkategorien mit anderen Erhebungen verglichen. Bei den Alterskohorten ergab sich eine Verschiebung zu jüngeren Jahrgängen: In der Umfrage waren deutlich mehr 20-30-Jährige vertreten, als dies durch Angaben zur Berliner Bevölkerungsstruktur⁹ ge-

9 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2016)

wichtet mit der Internet-Affinität der Alterskohorten¹⁰ zu erwarten wäre. Entsprechend sind die älteren Jahrgänge (40-50, 50-60, 60+) unterrepräsentiert. Dagegen ist die Studie repräsentativ sowohl in Bezug auf die Haushaltsgröße, z. B. der Single-Haushalte (Studie 40 % vs. amtliche Statistik 49 %¹¹), als auch in Bezug auf das Wohnumfeld, z. B. Ein-/Zweifamilienhäuser (Studie 20 % vs. amtliche Statistik 20 %¹²).

Auch in Bezug auf die E-Commerce-Nutzung ergibt sich eine gute Übereinstimmung: Andere Studien geben an, dass 17 %¹³ und 33 %¹⁴ der E-Commerce-Kunden in Deutschland wöchentlich oder öfter bestellen und Pakete erhalten. Im Rahmen der Studie wurde für Berlin eine Quote von 11,4% Heavy Users (mehr als einer Lieferung pro Woche) sowie 48% Kunden, die einmal pro Woche bis maximal mehrfach pro Monat bestellen, ermittelt.

Nimmt man an, dass aus dieser Gruppe ca. ein Drittel bis die Hälfte einmal pro Woche Paketsendungen erhalten, so deckt sich das Ergebnis von 27-37% mit den Daten aus den anderen Studien. Interessant ist hierbei, dass die größte Gruppe der Heavy User nicht Single-Haushalte aus Innenstädten sind, sondern weit überdurchschnittlich Familien aus dem Wohnumfeld Ein-/Zweifamilienhäuser.

2. Ergebnisse: Leistungsfähigkeit der Zustellung

2.1. Zustellerfolg

Bereits am Beginn des Artikels wurde die Titelfrage, ob Paketzustellung und Kundenservice einen Widerspruch in sich darstellen, bejaht. Diese Aussage erfolgte vor allem aufgrund der folgenden Ergebnisse der Kundenbefragung zum Zustellerfolg: So geben nur 22% der Kunden an, ihr Paket „meistens“ oder „fast immer“ persönlich übergeben zu bekommen, 50% dagegen bekommen es „selten“ oder „fast nie“ an der Haustür überreicht. Und 80% von diesen 50% ärgern sich darüber, dass sie das Paket selbst abholen müssen (siehe Abb. 2). Nicht überraschend geben deutlich mehr Single-Haushalte (+ 40%) an, „fast nie“ persönlich Pakete zu erhalten, während Ein-/Zweifamilienhaus-Bewohner überdurchschnittlich „meistens“ (+ 50%) oder „fast immer“ (+ 80%) ihre Pakete persönlich entgegen nehmen können.

10 (bevh-Studie, 2017)

11 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2016)

12 (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2016)

13 (bevh-Studie, 2017)

14 (statista, 2017)

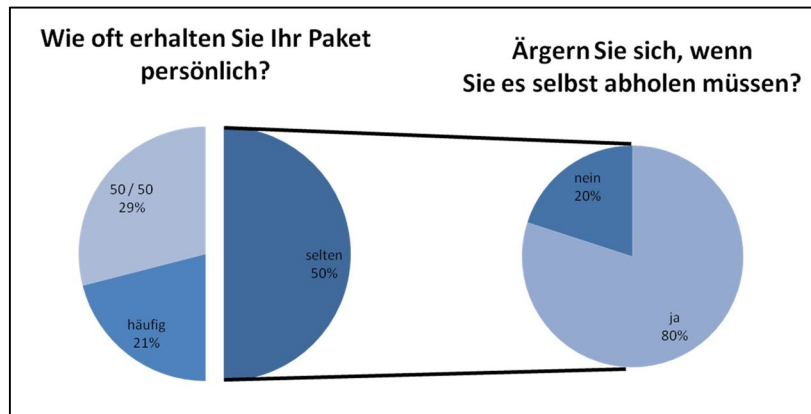


Abbildung 2: Umfrageergebnisse zur persönlichen Übergabe von Paketen

Dieses Ergebnis wiegt umso gravierender, da die Kunden angeben, dass die persönliche Übergabe des Pakets das wichtigste Leistungskriterium der Zustellung für sie ist: Für 30 % ist dies „wichtig“, für weitere 54 % sogar „sehr wichtig“. Und diese Gewichtung nimmt bei bestimmten Gruppen noch zu: So wird die persönliche Übergabe durch die Altersgruppen über 50 Jahre zu 73 % und durch die Heavy User zu 79 % als „sehr wichtig“ bewertet.

Dies ist leicht nachvollziehbar, da eine nicht erfolgte persönliche Übergabe zur Egalisierung des eigentlichen Kundennutzens eines E-Commerce-Kauf führt: Der Kauf im Internet sollte den Gang zum Geschäft ersparen, nun wird dafür der Gang zur Abgabealternative des Paketzustellers notwendig. Dies missfällt besonders Älteren aufgrund der Anstrengung (Paket tragen, Treppensteigen) und Heavy Usern aufgrund der Häufigkeit der Abholungen.

Auch aus den Kommentaren der Haustür-Befragung wurde deutlich, dass die Unzufriedenheit mit der aktuellen Paketzustellung eindeutig damit zusammenhängt, dass der Anteil erfolgreicher persönlicher Übergaben durch den Kunden als zu gering empfunden wird. Aus der Begleitung von Paketboten im Rahmen des Projekts konnte stichprobenartig eine Quote des Zustellererfolgs ermittelt werden. Zwar waren vier unterschiedliche Paketdienstleister involviert, die Anzahl der Begleitungen sowie die Auswahl der Paketboten durch die Dienstleister waren jedoch für eine repräsentative Erfassung nicht ausreichend. Das nicht repräsentative Ergebnis der Begleitungen von ca. 30 % nicht persönlich übergebener Pakete zeigt, dass die Empfindung der Kunden im Vergleich zum realen Prozess evtl. etwas übertrieben ist. Aber die Zahl 30 % bestätigt, dass die als besonders wichtig eingeschätzte persönliche Übergabe auch real eine schlechte Leistungskennzahl der Paketdienstleister darstellt.

Wohin wandert das Paket nun, wenn es den Kunden nicht persönlich erreicht? In überwiegender Zahl der Fälle (80 %) übernimmt ein Nachbar das Paket, erst mit weitem Abstand folgen die Möglichkeiten Postfiliale (6,5 %), Pack/Paketstation (6,5 %) oder loka-

les Gewerbe (Späti, Getränkemarkt o.ä.) (3,5%). Die früher üblichen Zweitzustellungen spielen mit weniger als 1% der Fälle so gut wie keine Rolle mehr (siehe Abb. 3). Dieses Ergebnis wird durch die Begleitung der Paketboten bestätigt, wobei die Verteilung auf die Zustellalternativen stark vom Paketdienstleister abhängt (Beispiele: DHL – Postfiliale, GLS – Partner beim lokalen Gewerbe).

Die Abgabe beim Nachbarn ist für viele Kunden eine zwar nicht gewünschte, aber aufgrund des meist kurzen Wegs im selben Haus eine akzeptable Alternative zur persönlichen Zustellung. Allerdings wird diese Alternative nur dann positiv bewertet, wenn die Anwesenheit des Nachbarn sichergestellt ist. Außerdem muss der Treppentransport des Pakets bei dieser Alternative durch den Kunden selbst erfolgen. Des Weiteren führt die vorrangige Nutzung der Alternativzustellung beim Nachbarn dazu, dass sich die Kunden, die als Nachbar Pakete anderer Hausbewohner annehmen, auf Dauer als „Paketstation“ missbraucht fühlen. Den „Missbrauch als Paketstation“ bejahten 25% der Befragten, wobei diese Zahl im Erdgeschoss von Mehrfamilienhäusern größer ist als in den anderen Stockwerken; extrem groß ist der „Missbrauch“ bei Kleingewerbebetrieben in solchen Häusern. Bei der Haustür-Befragung konnte hier ein großer Ärger der Gewerbetreibenden festgestellt werden, die sich aufgrund ihrer permanenten Anwesenheit während des Tages und damit während der Zustellzeiten ausgenutzt vorkommen. So gaben 22% der 36 befragten Gewerbetreibenden an, keine Pakete mehr für Nachbarn anzunehmen, da dies ihr Geschäft zu stark negativ beeinflusst, 31% tun dies nur noch für ausgewählte Nachbarn.

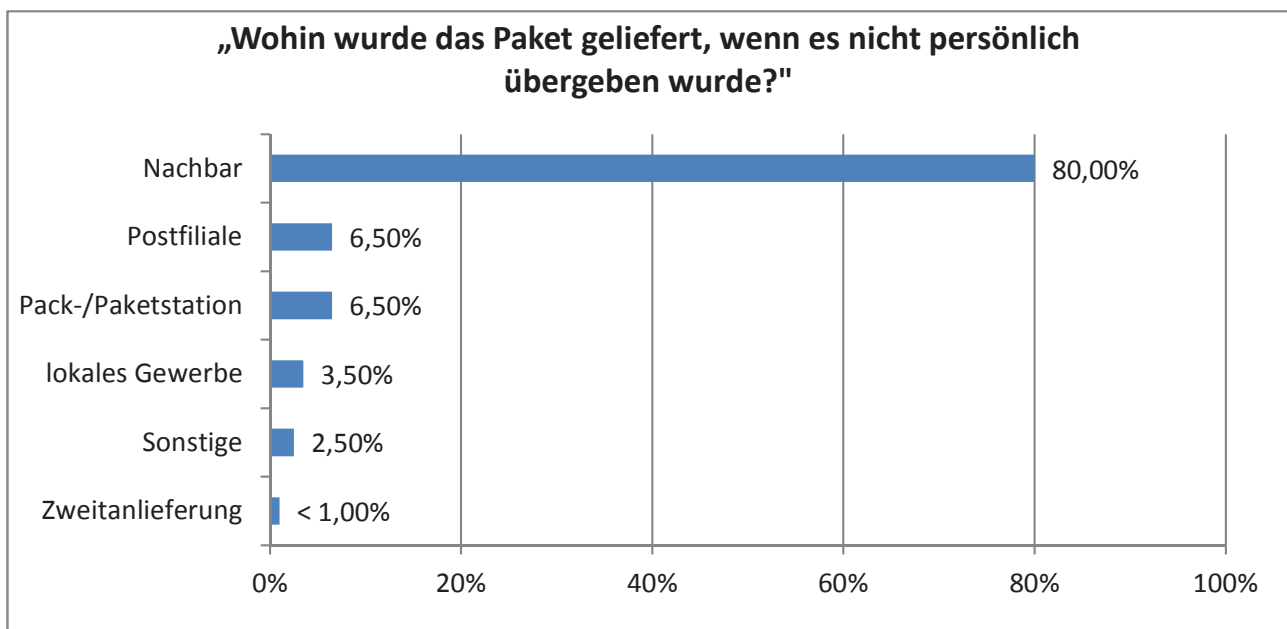


Abbildung 3: Umfrageergebnisse zu alternativen Abgabeorten bei fehlgeschlagener persönlicher Übergabe

Extrem negativ empfinden Kunden den Fall, dass sie trotz persönlicher Anwesenheit ihr Paket nicht erhalten, sondern der Paketbote eine alternative Zustellung wählt und der Kunde nur das Benachrichtigungsschreiben im Briefkasten findet. Das dieser Vorgang kein Einzelfall ist, beweist das Ergebnis der Umfrage: 81 % aller Befragten gaben an, dass ihnen dies schon einmal passiert ist!

2.2. Zustellservices

Teil des Services bei der persönlichen Zustellung des Pakets – sofern es dazu kommt – ist die Durchführung der Übergabe durch den Paketboten. Hierzu wurden die Kunden dahingegen befragt, ob sie den Paketboten als „angenehm“ empfinden. Dies war bei 63 % der Befragten der Fall, weitere 29 % empfanden den Boten als „in Ordnung“. Somit stellt dies nur in Ausnahmefällen ein Problem der Zustellung dar. Als negativ wird dagegen empfunden, wenn an einem Tag mehrere Paketlieferungen von verschiedenen Paketdienstleistern eintreffen und übernommen werden müssen. Um die Relevanz dieses Punkts bewerten zu können, wurden die Kunden befragt, wie häufig solche Mehrfachlieferungen an einem Tag auftreten. Hierbei gaben 54 % der Befragten an, dass ihnen dies schon einmal passiert sei, weitere 22 % gaben an, dass ihnen dies öfters passiert. Diese Zahl steigt allerdings rapide auf 66 % an, wenn man die Heavy User separat betrachtet (siehe Abb. 4). Damit sind zwei Drittel dieser für den Handel wichtigen Kundengruppe vom Thema Mehrfachbelieferungen betroffen; und die Zahl der Heavy User wird aufgrund der prognostizierten Steigerung der Paketlieferungen weiter zunehmen.

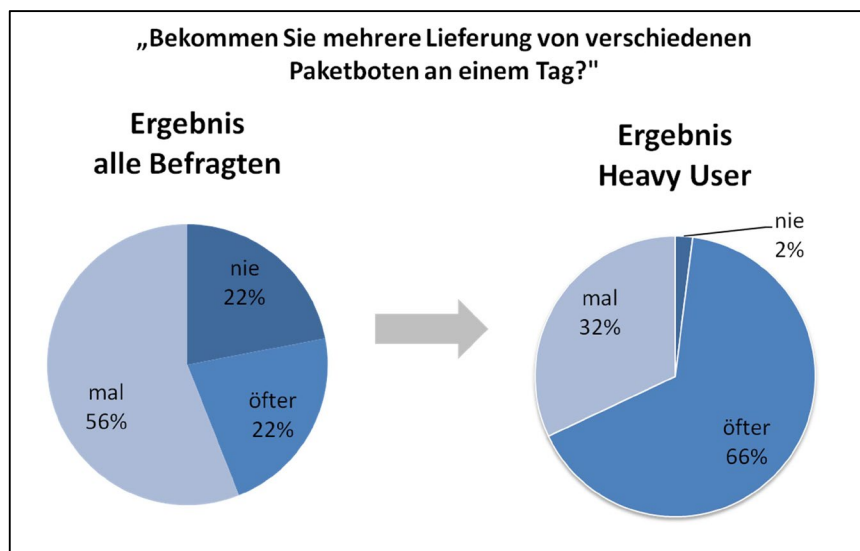


Abbildung 4: Umfrageergebnisse zu Mehrfachlieferungen durch unterschiedliche Paketdienstleister an einem Tag

2.3. Infrastrukturbelastung

Die steigende Anzahl an Zustellungen führt insbesondere in Städten zu einer zunehmenden Belastung der Infrastruktur, die immer gravierendere Auswirkungen auf Verkehr (Stau), Luftverschmutzung und Lärmbelästigung hat. So hat im August 2018 der Deutsche Städtetag an die Paketzusteller appelliert, dass die Zustellung „stadtverträglich und so effizient wie möglich abgewickelt werden“ muss. Die Umrüstung der Auslieferungsfahrzeuge auf Elektroantrieb (z. B. DHL) ist umwelttechnisch ein erster Ansatz, löst das Problem der Verstopfung der Straßen durch in zweiter Reihe parkende Zustellfahrzeuge aber nicht.

Die Ergebnisse zur Belastung der Straßen durch den Zustellprozess wurden durch die Begleitung der Paketboten und die Beobachtung ausgewählter Straßenzüge bzgl. des Zustellprozesses erhoben. So konnte festgestellt werden, dass bereits heute das Zustellfahrzeug im innerstädtischen Raum über 90 % der Einsatzzeit steht und nicht fährt. Des Weiteren wurde ermittelt, dass in mindestens 30 % der Stopps das Fahrzeug aufgrund der Parksituation in zweiter Reihe hält. Bei einer durchschnittlichen Tour-Dauer von ca. 5 Stunden ergibt sich daraus eine Zeit von 80 min pro Tour (meist Tag), die das Zustellfahrzeug den Kristallisationspunkt für Verkehrsstaus bildet. Die Straßenbeobachtung ergab, dass der Verkehr eines Straßenzuges zwischen 2 Querstraßen durch das Zweite-Reihe-Parken verschiedener Paketboten für eine Zeit von durchschnittlich 42 Minuten behindert war, bei einer Gesamtdauer der Auslieferungen von durchschnittlich 4 Stunden.

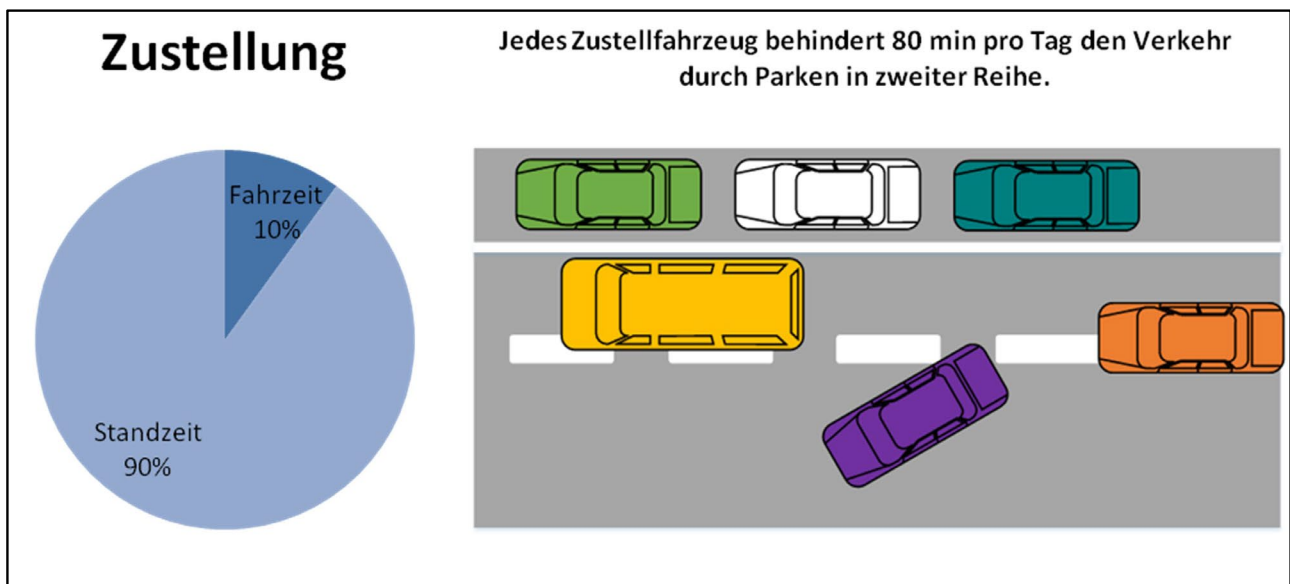


Abbildung 5: Umfrageergebnisse zur Belastung der Infrastruktur durch Zustellfahrzeuge

3. Ergebnisse: Kundenorientierte Zustellung der Zukunft

Die Ergebnisse der Kundenbefragung und deren Überprüfung durch die Begleitung von Paketboten sowie die Beobachtung von Straßenzügen haben gezeigt, dass die Leistungsfähigkeit der Paketzustellung heute nicht den vom Kunden erwarteten Service entspricht. Damit stellt sich nun die Frage, welche Erwartungen der Kunde an eine Zustellung hat, die den Kunden und seine Wünsche in den Mittelpunkt stellt und nicht der Effizienz des Prozesses auf der letzten Meile – so schlecht diese Effizienz weiterhin ist – jedweden Kundenservice opfert.

Hierzu wurden die Kunden nach fünf möglichen Services im Zusammenhang mit der Zustellung befragt. Alle genannten Services sind durch die Befragten als interessant und wünschenswert bewertet worden, allerdings wurde der Wunsch nach diesen fünf Services unterschiedlich stark gewichtet (siehe Abb. 5).

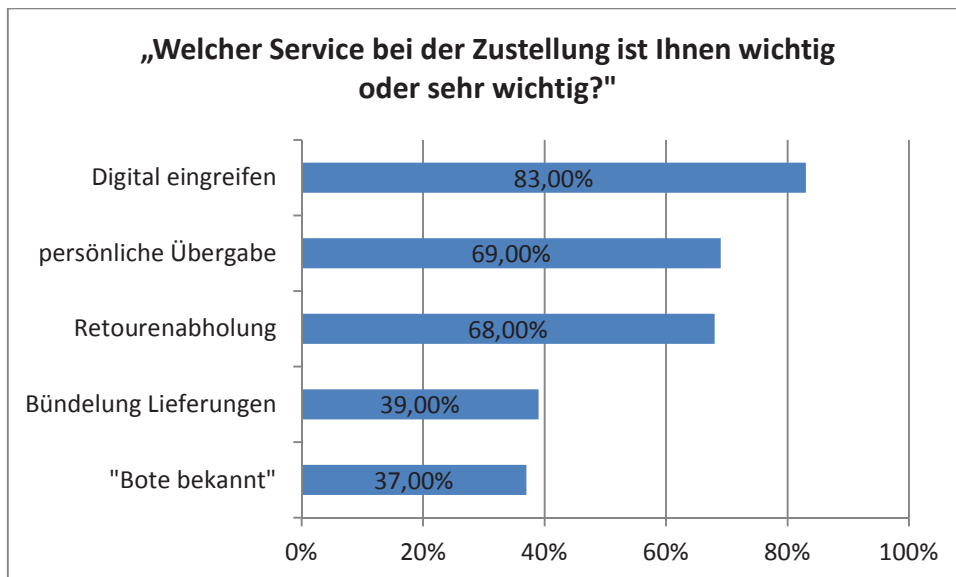


Abbildung 6: Umfrageergebnisse zu gewünschten Kundenservices bei der Paketbelieferung

In Zeiten der digitalen Kommunikation finden es die Kunden unverständlich, warum ein kundenseitiges Eingreifen in den Zustellprozess nicht möglich ist. 83% der Befragten wünschen sich dringend eine solche Möglichkeit. Die aktuell für den Kunden passiv bereitgestellten Informationen, wie das erfolgte Durchlaufen eines Cross-Docking-Punkts, oder die Mitteilung, dass das Paket bei einem Nachbarn abgegeben wurde, erhöhen nicht den Kundenservice. Im letzteren Fall beschleunigt es nur den Ärger über die nicht erfolgte persönliche Übergabe des Pakets.

Zwei weitere Services werden von der deutlichen Mehrheit der Befragten als „wichtig“ oder sogar „sehr wichtig“ angesehen: Die garantierte persönliche Zustellung durch eine

Zeitfensterangabe für die Übergabe (69%) sowie die Mitnahme von Retouren (68%). Beide Services werden punktuell durch Paketdienstleister bereits angeboten, aber in der Wahrnehmung der Kunden sind diese noch zu weit von der Etablierung als Standardleistung im Rahmen der Zustellung entfernt. Die bisher genannten drei Services werden im Übrigen in allen Kategorien (Alterskohorte, Wohnumfeld etc.) mit gleicher Stärke von der Zustellung der Zukunft erwartet.

Anders verhält es sich bei den noch folgenden zwei Services: Zum einen wurde gefragt, wie wichtig den Kunden die Bündelung von Sendungen verschiedener Lieferanten, auch über die reine Paketsendung hinaus (Lebensmittel, Apotheke etc.), ist. Zum anderen ging es darum, wie wichtig ein persönlicher Kontakt zum Paketboten ist, der durch eine Kontinuität und dadurch die Bekanntheit des Boten entsteht – vergleichbar dem Konzept „mein Postbote“. Beide Services werden von allen Befragten mit 39% (Bündelung) sowie 37% (Bote bekannt) als „wichtiger“ oder „sehr wichtiger“ Wunsch bewertet. Hier verschiebt sich das Ergebnis stark, wenn man spezielle Gruppen der Befragten herausgreift. So verdoppelt sich der Wert für „sehr wichtig“ beim Service Bündelung, wenn man die Gruppe derjenigen herausgreift, die bereits heute mehrfach pro Tag beliefert werden. Wie oben beschrieben, sind dies zum Großteil Heavy User, also die für den Handel besonders interessanten Kunden (siehe Kapitel 1.5). Auch die befragten Gewerbetreibenden befürworten eine gebündelte Anlieferung, da die Paketannahme jedes Mal eine Unterbrechung ihrer Geschäftstätigkeit bedingt. Der Wunsch nach einem „bekannten Gesicht“ beim Klingeln durch den Paketboten nimmt in zwei Befragungsgruppen stark zu. Zum einen ist dies die Alterskohorte 60+: Hier verdoppelt sich der Wert, die diesen Service als „sehr wichtig“ einstufen, genauso in der Gruppe der Heavy User. Da prognostiziert wird, dass genau diese beiden genannten Gruppen – Alterskohorte 60+ und Heavy User – stark wachsende Kundengruppen im E-Commerce sind, ist die Relevanz der Services „Bündelung“ und „Bote bekannt“ trotz der geringeren Werte bei allen Befragten nicht zu unterschätzen.

4. Kundenorientierte Zustellung – ein Konzept

Es stellt sich nun die Frage, wie die Zustellung in Zukunft so organisiert werden kann, dass die im Kapitel 3 zusammengestellten Wünsche der Kunden erfüllt werden. Dabei müsste zusätzlich die Infrastruktur weniger belastet werden als im heutigen System. Und der Prozess der Zustellung dürfte natürlich nicht weniger wirtschaftlich sein als heute – vielleicht sogar noch etwas wirtschaftlicher. Hierbei kann als erstes festgestellt werden, dass die Paketversandprozesse im bestehenden Wettbewerb bereits sehr gut organisiert sind und keiner sprunghaften Verbesserung bedürfen – bis auf den einen, abschließenden Teil der Zustellung: die letzte Meile. Alle in der Befragung erfassten kritischen Punkte sowie Wünsche für Prozessverbesserungen beziehen sich auf die letzte

Meile; in diesem Teil der Paketzustellung muss über radikal veränderte Lösungen nachgedacht werden. Eine dieser Lösungen wird im Folgenden vorgestellt.

4.1. Alternativkonzept „Kiez-Bote“

Die grundsätzliche Idee des Konzepts „Kiez-Bote“ besteht in der Entkopplung des ungelösten Prozessschritts der letzten Meile aus dem Gesamtprozess des Paketversands. Ein separater Dienstleister – hier „Kiez-Bote“ genannt – übernimmt diesen Teil der Leistungserbringung. Aufgrund des noch zu beschreibenden lokalen Charakters des Kiez-Boten steht er nicht in Konkurrenz zu den bestehenden Paketdienstleistern (DHL, Hermes etc.), sondern ergänzt deren Leistung auf dem für sie schwierigen Abschnitt der letzten Meile.

Der Kiez-Bote übernimmt dabei für einen begrenzten städtischen Raum – dem Kiez – die Zustellung von Paketen unterschiedlicher Paketdienstleister und verbindet dies mit Lieferungen lokaler Anbieter (Apotheke, Blumenladen etc.). Auch Lebensmittellieferungen und Retouren können über ihn abgewickelt werden. Hierzu bündelt er alle Anlieferungen an seine Kunden in z. B. einem Ladenlokal. Über eine Kommunikations-App ist er mit seinen Kunden verbunden und meldet u. a. die Ankunft von Sendungen; der Kunde selbst steuert aktiv den Zustellprozess auf der letzten Meile, so dass eine persönliche Übergabe gewährleistet werden kann. Durch diese intelligente Vernetzung aller Partner in der Supply Chain (Versender/lokaler Dienstleister, Paketdienstleister, Kiez-Bote, Kunde) wird eine individuelle, gezielte Zustellung möglich. Die Beschränkung auf den lokalen Raum ermöglicht dem Kiez-Boten zudem alternative Anlieferungen mit umwelt- und infrastrukturfreundlichen Fahrzeugen (Lastenfahrrad, Handkarren etc.). Die folgende Abbildung 7 verdeutlicht die mögliche Auslieferstruktur eines Kiez-Boten für einen ausgewählten Kiez in Berlin.



Abbildung 7: Belieferungskonzept Kiez-Bote

Da die Steuerung der Zustellprozesse durch den Kunden erfolgt, muss der Kiez-Bote über eine dynamische Tourenplanung verfügen, die sowohl nicht motorgetriebene Fahrzeuge wie Lastenfahräder und Handkarren gleichberechtigt berücksichtigt, als auch die Struktur der städtischen Bebauung mit Hinterhäusern und mehreren Stockwerken ohne Fahrstuhl in die Planung einbezieht (3D-Tourenplanung).

4.2. Vorteile des Konzepts mit Blick auf die Ergebnisse der Studie

Vergleicht man die Anforderungen und Wünsche der Kunden aus Kapitel 3 an die ideale Zustellung, so erfüllt der lokale Kiez-Bote diese in weiten Teilen:

- Die Möglichkeit des aktiven Eingreifens in den Zustellprozess durch den Kunden ist mit der Kommunikations-App gegeben. Die grundsätzliche Ausrichtung des Kiez-Boten-Konzepts, dass der Kunde selbst den Zustellprozess auf der letzten Meile steuert, übererfüllt diesen Kundenwunsch sogar.
- Die persönliche Übergabe an den Kunden ist im Kiez-Boten-Konzept immer gewährleistet; damit können auch Lebensmittellieferungen übernommen werden, da Tiefkühl- oder Frischeware beim Kiez-Boten im Ladenlokal fachgerecht gelagert werden kann (Kühlschränke, Tiefkühlschränke).
- Die Mitnahme von Retouren ist problemlos möglich; diese werden vom Kiez-Boten gebündelt an die jeweiligen Paketdienstleister weitergeleitet. Zusätzlich können Lieferungen aus dem lokalen Umfeld (z.B. Apotheke, Wäscherei) übernommen und gebündelt an den Kunden weitergereicht werden.

- Die Bündelung zu einer Lieferung verschiedener Quellen ist Kernelement des Kiez-Boten-Konzepts: Der Kunde erhält *alle* Lieferungen am von ihm gesteuerten Zeitpunkt persönlich, auch eine Bündelung über mehrere Tage ist möglich, da der Kiez-Bote über geeignete Zwischenlagermöglichkeiten verfügt.
- Da es sich beim Kiez-Boten um einen lokalen Kleinbetrieb handelt, ist die Vertrautheit, die sich nach kurzer Zeit mit den Kunden ergeben wird, ein zentraler Bestandteil des Konzepts. Ein bekanntes Gesicht wird die gebündelten Sendungen persönlich dem Kunden übergeben.

Aber es werden nicht nur die Kundenwünsche an eine ideale Zustellung weitestgehend erfüllt. Auch die Infrastruktur wird durch das Kiez-Boten-Konzept deutlich entlastet. Die Paketdienstleister fahren im Kiez nur noch einen Punkt (das Ladenlokal) gezielt an, die Standzeiten in zweiter Spur enger Nebenstraßen werden vollständig vermieden. Die Auslieferung im Kiez erfolgt aufgrund der räumlichen Einschränkung mit Lastenfuhrädern und Handkarren, die weder Umwelt noch Infrastruktur in der bisherigen Weise belasten.

4.3. Wirtschaftlichkeit des Konzepts – eine erste Abschätzung

Ob das Konzept des Kiez-Boten eine praktikable Lösung für das Problem der letzten Meile im städtischen Umfeld sein kann, wird sich an der Wirtschaftlichkeit des Konzepts erweisen. Die Kosten, die beim Betrieb eines lokalen Kiez-Boten entstehen, können durch zwei unterschiedliche Einnahmequellen gedeckt werden: Zum einen besteht die Möglichkeit, dass die Kunden des Kiez-Boten für den deutlich höheren Service der Zustellung eine Gebühr bezahlen. Dies erscheint unter dem Gesichtspunkt realistisch, da sich Amazon-Prime mit seinem besonderen Lieferservice auch über Gebühren finanziert und keine Probleme hat Kunden zu gewinnen. Allerdings würde diese Finanzierung das Konzept auf eine Kundengruppe – die Zahlungswilligen – reduzieren und damit den Effekt der radikalen Veränderung der Zustellprozesse auf der letzten Meile verwässern. Die andere Art der Finanzierung wäre eine monetäre Abgabe der Paketdienstleister an den Kiez-Boten, z. B. je Paket. Wirtschaftlich gesehen werden die Prozesse des Paketdienstleisters auf der letzten Meile eliminiert, er braucht keine Auslieferung mehr, sondern sein letzter Prozessschritt ist die gebündelte Anlieferung an den Kiez-Boten. Die eingesparten Kosten könnten dem Kiez-Boten vergütet werden. Durch die gebündelte Auslieferung müsste es dem Kiez-Boten möglich sein, die Zustellung auf der letzten Meile kostengünstiger als die Paketboten der unterschiedlichen Dienstleister abzuwickeln; damit ließen sich die zusätzlichen Services des Kiez-Boten finanzieren.

Ob eine der beide Arten der Finanzierung ausreichen, um die Kosten des Kiez-Boten zu decken, wird sich erst nach Erprobung des Konzepts zeigen. Aktuell haben die Autoren einen Projektantrag gestellt, um im Rahmen eines Pilotversuchs die Machbarkeit und vor allem die Finanzierbarkeit des Projekts zu überprüfen.

Natürlich wird die Ausbreitung des Konzepts davon abhängen, ob die Paketdienstleister bereit sind, Ihre Pakete nicht mehr direkt an den Kunden, sondern über den Zwischenschritt des Kiez-Boten auszuliefern. Hier bestehen noch große Widerstände, da die Dienstleister den Kontakt zum Kunden nicht verlieren wollen. Das Interesse der Kunden und der Versender besteht aber darin, den Kundenservice in der Zustellung – wie beschrieben – deutlich zu verbessern. Wenn dies nur über eine solche Bündelung auf der letzten Meile möglich sein sollte, werden Kunden und Versender Druck ausüben müssen, um die Paketdienstleister von einem Perspektivwechsel zu überzeugen. Die Wünsche des Kunden müssen – auch bei der Zustellung von Paketen – am Ende den Prozess bestimmen.

Über die Autoren

Dr. Stephan Seeck ist seit 11 Jahren Professor, aktuell für Produktion, Logistik und Supply Chain Management an der HTW Berlin. Er hat an der TU Berlin Physik studiert und sich dort auch promoviert. Dem schloss sich eine bis heute andauernde Beratungstätigkeit im Gebiet der Logistik und des Supply Chain Managements an. Aktuell ist Prof. Seeck parallel zu seiner Professur als Vice President bei der 4flow AG mit den Schwerpunkten Handel und Konsumgüter tätig. Prof. Seeck verbindet damit Wissenschaft und Praxis, was u. a. durch sein Buch „Erfolgsfaktor Logistik“ sowie die Verantwortung für die große Handelslogistik-Studien der BVL im Jahre 2014 deutlich wird.

Marco Göhr (M. Eng.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der HTW Berlin mit dem Schwerpunkt auf Themen aus dem E-Commerce. Er hat an der TH Wildau Logistik studiert und dort auch seinen Masterabschluss im Fach Technisches Management & Logistik gemacht. Die logistische Praxis ist ihm durch seine Erfahrung aus seiner Berufstätigkeit in der Automobil- und Lebensmittelindustrie, Praktika und Unternehmensprojekten bekannt. Zudem arbeitete er als Studentischer Mitarbeiter im Bereich Verkehrstechnologie, -forschung und Verkehrsmanagement bei der Senatsverwaltung für Umwelt, Verkehr und Klimaschutz.

Quellenverzeichnis

- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. (2016). Berliner Bevölkerungsstruktur. Potsdam.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. (2016). Verteilung Einfamilienhäuser. Potsdam.
- Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. (2016). Verteilung Single Haushalte. Potsdam.
- bevH-Studie. (2017). Interaktiver Handel in Deutschland.
- Bundesverband Paket & Express Logistik. (Juli 2018). KEP-Studie 2018 – Analyse des Marktes in Deutschland.
- European Cycle Logistics Federation. (April 2018). *eclf.bike/berlin2018/index.html*. Abgerufen am 21. August 2018 von <http://eclf.bike/berlin2018/index.html>
- Fraunhofer Gesellschaft. (2005-2008). *ipk.fraunhofer.de*. Abgerufen am 22. August 2018 von https://www.ipk.fraunhofer.de/geschaeftsfelder/verkehrstechnik/projekte/projektarchiv/einzelnes-vt-archivprojekt/?tx_ttnews%5Byear%5D=2014&tx_ttnews%5Bmonth%5D=10&tx_ttnews%5Bday%5D=24&tx_ttnews%5Btt_news%5D=166&cHash=d3eb0fc6c6bf6c414ca6f61c08b98f40
- Fraunhofer-Gesellschaft. (2010-2012). *ipk.fraunhofer.de*. Abgerufen am 22. August 2018 von https://www.ipk.fraunhofer.de/geschaeftsfelder/verkehrstechnik/projekte/projektarchiv/einzelnes-vt-archivprojekt/?tx_ttnews%5Byear%5D=2014&tx_ttnews%5Bmonth%5D=10&tx_ttnews%5Bday%5D=24&tx_ttnews%5Btt_news%5D=167&cHash=1454e40d607bd605d40ccf463c3135d7
- Seventh Framework Programme. (2011-2014). *furbot.eu*. Abgerufen am 30. August 2018 von <http://www.furbot.eu/overview.shtml>
- Seventh Framework Programme. (2015). *smartfusion.eu*. Abgerufen am 30. August 2018 von <http://www.smartfusion.eu/methodology>
- Seventh Framework Programme. (2011-2014). *strightsol.eu*. Abgerufen am 30. August 2018 von <http://www.strightsol.eu/overview.htm>
- statista. (2017). *www.statista.de*. Abgerufen am 11. August 2018 von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/805038/umfrage/haeufigkeit-der-bestellung-von-waren-im-e-commerce-nach-land-stadt-in-deutschland/>
- Wirtschaftswoche. (04. April 2018). *www.wiwo.de*. Abgerufen am 02. September 2018 von <https://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/post-macht-ernst-mit-dem-streetscooter-der-naechste-schritt-zum-autobauer/21141916.html>