

# KEP-Markt-Studie 2013

A.T. Kearney-Studie untersucht deutschen Markt  
für Kurier-, Express- und Paketdienste



**Der deutsche Markt für Kurier-, Express- und Paketdienste (KEP) setzte auch 2012 sein Wachstum der vergangenen Jahre fort. Das E-Commerce-Geschäft bleibt der wesentliche Wachstumsmotor. Die Branche konnte den Verfall beim Umsatz pro Sendung vorübergehend eindämmen beziehungsweise stoppen. Nichtsdestotrotz bleibt das Thema Preisgestaltung von wesentlicher Bedeutung für die KEP-Industrie.**

Der deutsche KEP-Markt wächst im Jahr 2012 um fünf Prozent beim Umsatz und sechs Prozent beim Absatz weiterhin im mittleren einstelligen Bereich und damit weit über dem realen Bruttoinlandsprodukt (über ein Prozent laut Economist Intelligence Unit, EIU). Die Marktgröße liegt mittlerweile bei 2,2 Milliarden Sendungen, was einem Umsatz von zehn Milliarden Euro entspricht.

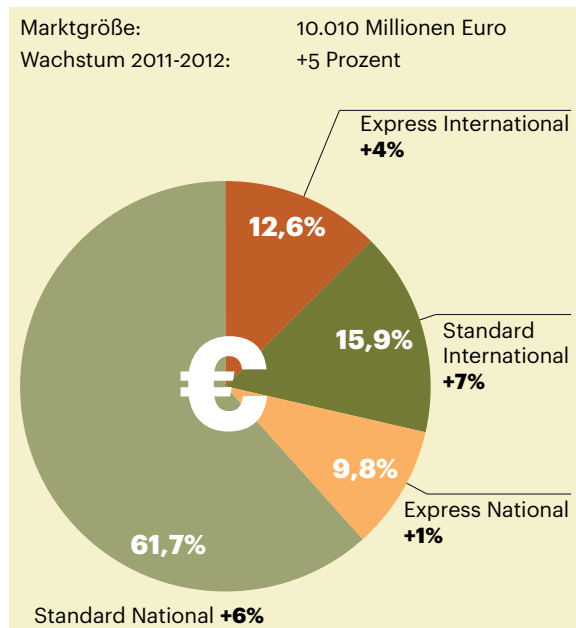
Nationale Standardsendungen machen mit 88 Prozent den Großteil der Sendungen aus und generieren rund 62 Prozent des Gesamtumsatzes (Abbildung 1). Das nach Um- und Absatz zweitgrößte Segment ist das internationale Standardsegment mit 16 Prozent (Umsatz) beziehungsweise sieben Prozent (Volumen) Anteil am Gesamtmarkt. Wie erwartet gab es bei den Sendungsgewichten keine signifikanten Veränderungen. In allen Segmenten haben sich die Gewichte um weniger als 1,5 Prozent verändert.

Die diesjährige KEP-Markt-Studie von A.T. Kearney erfasst anhand einer Vielzahl von Interviews mit Führungskräften und Experten der Branche sowie quantitativer Analysen die jüngsten Trends und Entwicklungen in der Industrie.

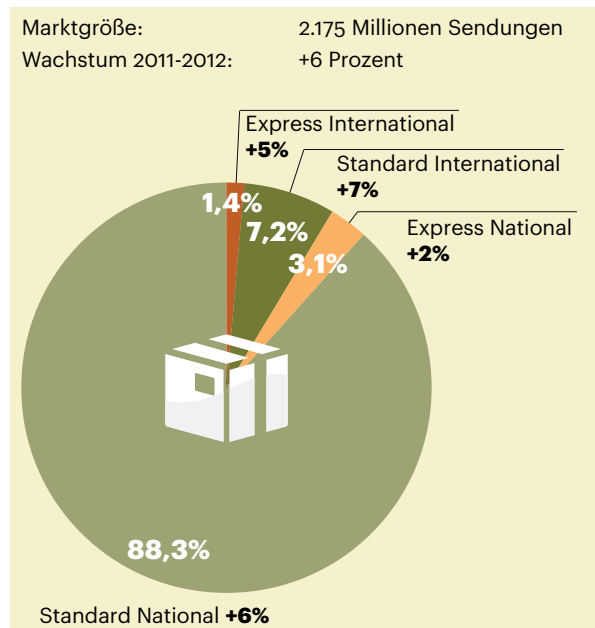
Abbildung 1  
**Nationales Standardsegment ist am größten**

**Deutscher KEP-Markt nach Segment (2012)**

**Umsatz**



**Absatz**



Quelle: A.T. Kearney

# Ergebnisse

**Für den deutschen KEP-Markt lassen sich vier wesentliche Trends beobachten.**

## **1. Das Standardsegment wächst stärker als Express**

Sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene wächst das Standard- schneller als das Expressgeschäft. Nach Absätzen sind im nationalen Bereich die Unterschiede wesentlich größer (sechs versus zwei Prozent) als auf internationaler Ebene (sieben versus fünf Prozent). Das liegt vor allem am Wachstumsmotor in Form des B2C-Segments beziehungsweise des E-Commerce-Geschäfts, der sich zum Großteil auf das nationale Standardsegment bezieht. Zudem verschimmen die Unterschiede hinsichtlich Serviceleistungen und Laufzeiten zwischen Express und Standard im nationalen Bereich zunehmend, was viele Kunden die günstigeren Standardservices nutzen lässt. Dennoch gibt es Industrien oder Segmente in der Wertschöpfungskette, die naturgemäß eine Affinität für Expressdienstleistungen haben. Hierzu zählen die Bereiche Pharma und Life Science sowie After-Sales. International war der Unterschied im Wachstum zwischen Standard und Express etwas geringer. Konjunkturbedingt war das Exportwachstum im Jahr 2012 stärker durch interkontinentale als innereuropäische Destinationen geprägt. Laut Eurostat sind 2012 die deutschen Exporte in EU-Länder um ein Prozent gewachsen, während Exporte in den Rest der Welt um acht Prozent stiegen. China und die USA waren die bedeutendsten Ziele außerhalb Europas. Während bei Sendungen in Nachbarländer die Laufzeitunterschiede zwischen Express und Standard gering sind, steigen sie mit zunehmender Entfernung überproportional an. Dies führt dazu, dass der Expressbereich auf längeren Distanzen stärker vom Exportwachstum profitiert, als auf den Kurzstrecken.

## **2. Wachstum im nationalen Standardsegment geht nur über B2C**

Das Wachstum im nationalen Standardsegment ruht wie in den vergangenen Jahren auf den Schultern des B2C-Marktes. Im Vergleich zum Vorjahr stieg das Volumenwachstum nochmals von acht auf elf Prozent, während der B2B-Markt stagnierte (null Prozent Wachstum). Natürlich wird ein Großteil des Wachstums auch durch Retouren getragen – während Universalversender Retourenquoten von etwa 30 Prozent verzeichnen, können Spezialisten auf Werte über 50 Prozent kommen.

Die Anzahl der Wettbewerber mit einem flächendeckenden Letzte-Meile-Netzwerk ist in den vergangenen Jahren gestiegen. Ehemals auf den B2B-Markt fokussierte Anbieter erkennen schon länger, dass sich dauerhaftes Wachstum nur durch eine Teilnahme am B2C-Markt realisieren lässt. Zudem besteht bei E-Commerce-Großversendern das Interesse neben den Marktführern DHL und Hermes einen dritten starken Anbieter im B2C-Segment zu etablieren. Bewerber für diese Rolle gibt es genügend. Auch wenn sich das E-Commerce-Wachstum hauptsächlich auf das Standardgeschäft auswirkt, so profitiert ebenso der nationale Expressmarkt. An saisonalen Spitzen – bei besonders kurzfristigen Bestellungen, aber auch bei Sendungen mit hohem Warenwert – wird von Kunden gerne auf das Expressangebot zurückgegriffen.

Ganz anders gestaltet sich die Entwicklung im B2B-Markt. Hier wäre das Wachstum sogar negativ gewesen, hätten zurückgestellte Investitionen nicht für eine steigende Nachfrage nach Ersatzteilen gesorgt – und somit auch nach nationalen B2B-Standardservices. Zum B2B-Wachstum trug außerdem die allgemein etwas sinkende Nachfrage bei, die zu kleineren Losgrößen führte woraus eine Migration von Less-than-truck-load (LTL) nach Paket resultierte.

### 3. Die Konsolidierung des Marktes schreitet voran

Die Integratoren und europäischen Netzwerkanbieter konnten ihren Marktanteil weiter ausbauen. Im Zeitraum von 2010 bis 2012 stieg ihr Anteil nach Umsatz beziehungsweise Absatz von 79 auf 80 Prozent. Neben dem organischen Wachstum in den jeweiligen Kernsegmenten haben der Ausbau und die Erweiterung des Produktportfolios und Segmentfokus einen bedeutenden Anteil am überproportionalen Wachstum. Mittlerweile werden von nahezu jedem der großen Anbieter sämtliche KEP-Services (Express, Standard, national und international) angeboten. Ähnliches gilt auch für den nationalen B2C-Markt, in dem sich neben den alteingesessenen Anbietern vermehrt ehemals B2B-getriebene Dienstleister bewegen. Der Grad der Konsolidierung ist weiterhin stark segmentabhängig. Während im internationalen Expressmarkt die pan-europäischen und globalen Netzwerke fast 90 Prozent des Marktes abdecken, liegt deren kumulierter Anteil im nationalen Expressbereich unter 75 Prozent.

### 4. Weiterhin stagnierende oder rückläufige Umsätze pro Sendung

Problematisch bleibt die historische Entwicklung der Umsätze pro Sendung. Einzig der nationale Standardbereich verzeichnet zumindest eine Stagnation im Zeitraum von 2008 bis 2012 (Abbildung 2). In den übrigen Segmenten hingegen sind im Vergleichszeitraum die Umsätze pro Sendung leicht rückläufig. Sicherlich lässt sich ein Teil durch strukturelle Effekte wie Veränderungen beim Sendungsgewicht, beim Verhältnis Klein- versus Großkunden oder beim Lane-Mix erklären. Der andere Teil ist das konsequente Umsetzen von Preiserhöhungen. Während in anderen Branchen die Preise um jährlich zwei bis drei Prozent steigen, setzen viele Dienstleister die oft angekündigten Preiserhöhungen bei ihren Kunden nur bedingt um. Ein befragter Vorstand bestätigt: „Jeder Wettbewerber weiß um diese Zustände, jedoch ist niemand wirklich bereit sich gesund zu schrumpfen.“ Deshalb wurde nach Absatz das Vorkrisenniveau in allen Segmenten bereits 2011 erreicht, nach Umsatz liegt das internationale Expresssegment auch 2012 noch unter dem Niveau von 2008.

So bleibt das Pricing eines der wichtigsten Themen für jeden KEP-Dienstleister mit zwei wesentlichen Säulen die es zu erfüllen gilt:

- Aktive Umsetzung der Preiserhöhung. Dabei gilt eine Realisierung von zwei Dritteln eines realistischen Erhöhungsziels schon als erfolgreich.
- Überwachung der Vertragserfüllung (insbesondere Erfüllung von Volumenvereinbarungen).

### Umsetzung

Die erfolgreiche Umsetzung der jährlichen Preiserhöhungsprogramme hat viele Facetten. Ein wichtiges Element ist das Festlegen von kunden- beziehungsweise segmentspezifischen Preiserhöhungen. Generelle Preiserhöhungen für alle Kunden sind in der KEP-Branche nur schwer vermittelbar. Allerdings erfordert der Ansatz Mehraufwand im Vertrieb, der sich durch bessere Akzeptanz im Vertrieb und erfolgreiche Umsetzung bezahlt macht. Idealerweise werden bei den kundenspezifischen Erhöhungszielen die „costs to serve“ berücksichtigt.

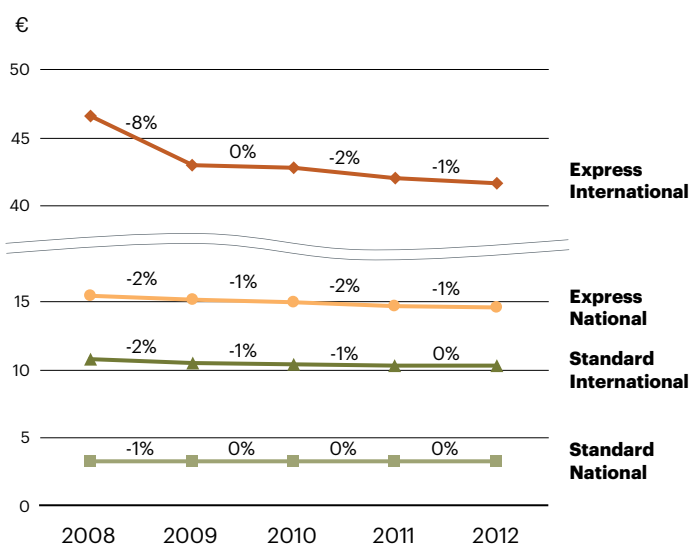
Da die Preiserhöhung einerseits für die Anbieter eine sehr bedeutende Aufgabe ist, aber andererseits für den Vertrieb immer unangenehm ist, hilft eine zusätzliche Incentivierung des Vertriebs. Wichtig ist ebenso die straffe Führung durch die Vertriebsleitung. Die Kommunikation der Preismaßnahmen und die dabei genutzte Ansprache werden zunehmend bedeutender, da Dienstleister unter anderem auch für Verständnis bei den Kunden sorgen müssen.

Abbildung 2

## Rückläufige Umsätze in allen Segmenten – nur das nationale Standardsegment stagniert

### Umsatz pro Sendung

(in €, 2008-2012)



**Umsatz pro Sendung**  
CAGR 2008-2012

-3%

-2%

-1%

0%



**Gewicht pro Sendung**  
CAGR 2008-2012

+1%

0%

0%

-3%

Quelle: A.T. Kearney

## Überwachung der Vertragserfüllung

Ein bekanntes Mittel, um niedrige Preise zu erzielen, ist, bei Vertragsabschluss mehr Mengen anzukündigen, als dann später tatsächlich realisiert werden. (Zu) häufig bleiben die vereinbarten Mengen hinter dem Soll zurück und (zu) häufig scheidet sich der Vertrieb davor, die Preise der betreffenden Kunden anzupassen. Früher scheiterte dies häufig schon daran, dass den KEP-Anbietern die Mindermengen viel zu spät auffielen. Inzwischen ist die Transparenz meist vorhanden, aber auch hier fehlt es noch an der Konsequenz in der Umsetzung.

Zusätzlich zur klassischen jährlichen Preiserhöhung ergeben sich für die Dienstleister weitere Pricing-Stellschrauben, die noch nicht ausgereizt sind:

- Entbündelung der Preisstruktur
- Verbesserung der Gestaltung und Durchsetzung von Zuschlägen
- Intelligente Anpassung von Gewichtsgrenzen

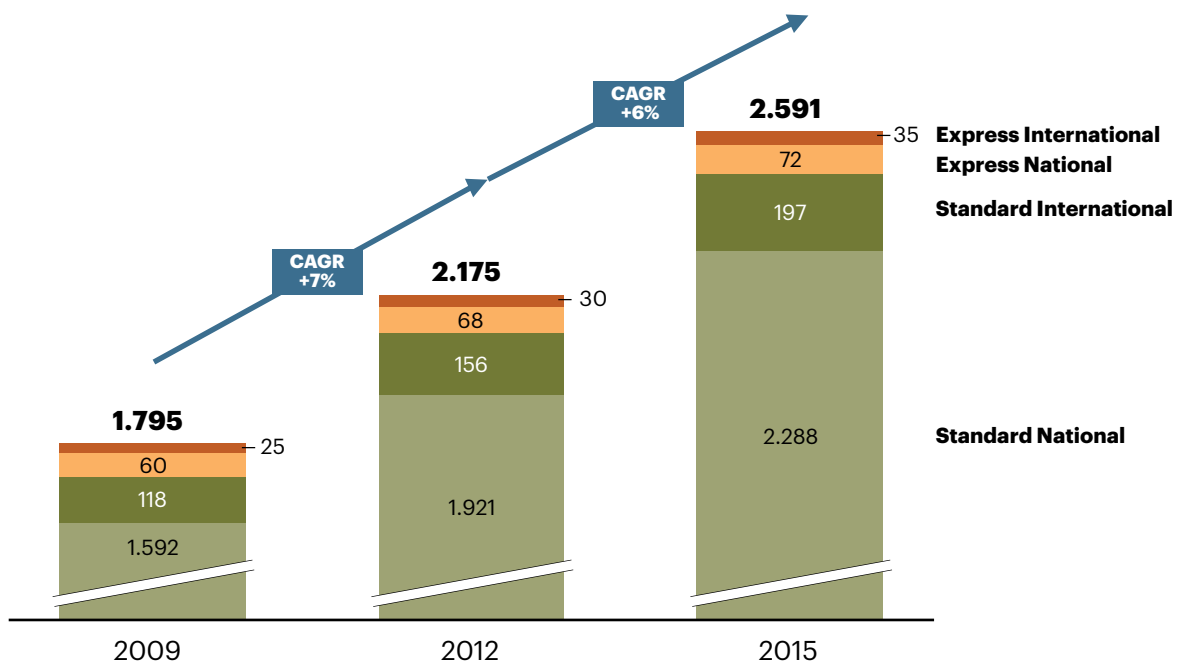
## Marktausblick

- Auf lange Sicht wird ein Teil des Same-Day-Marktes auf Kosten des traditionellen KEP-Marktes wachsen. Gerade im E-Commerce-Bereich besteht im höherpreisigen Segment bei den Kunden die Zahlungsbereitschaft für derartige Sendungen. Die zunehmend lokale und regionale Ausrichtung von Lager- und Logistikzentren wird ebenfalls ihren Beitrag zum Same-Day-Wachstum leisten.

- Im nationalen Standardsegment werden die Preise ansteigen. Auch wenn die Zahl der Dienstleister mit B2C-Fokus wächst, ist gerade in diesem Segment von einem weiteren Anstieg der Preise in den kommenden Jahren auszugehen. Vermehrt sind Dienstleister nicht mehr bereit sämtliche Preisvorstellungen ihrer Kunden zu erfüllen.
- Die Preise im internationalen Standardsegment auf den Kurzstrecken in die EU-Nachbarländer werden verstärkt unter Druck geraten. Einerseits haben einige Anbieter bereits mit sehr niedrigen Tarifen angegriffen, andererseits lässt sich ein doppelt so hoher Preis auf der Strecke Köln-Brüssel (250 km) im Vergleich zu einer Sendung von Hamburg nach München (775 km) nur noch schwer dem Kunden gegenüber rechtfertigen.
- Versender und Empfänger werden beim Service eine weitere Qualitätssteigerung erleben können. Die Netzwerke aller Anbieter werden dichter und Routen optimiert, was Serviceleistungen und Laufzeiten weiter verbessert. Zudem wird der Service in der letzten Meile erhöht (zum Beispiel zeitgenaue Zustellung im B2C-Standardsegment).

Der Gesamtmarkt wird auch in den kommenden drei Jahren signifikant wachsen (Abbildung 3). Allerdings wird das Tempo mit sechs Prozent pro Jahr ganz leicht unterhalb des jährlichen Volumenanstiegs von sieben Prozent pro Jahr aus den letzten Jahren liegen. Darin sind sich die Marktteilnehmer weitestgehend einig und werden von makroökonomischen Indikatoren wie Bruttoinlandsprodukt- oder Exportwachstum bestätigt. E-Commerce als der wesentliche Treiber für Wachstum bleibt dem Markt in voller Stärke erhalten. Über die Segmente wird sich das Wachstum unterscheiden: Das größte relative Wachstum ist für das internationale Standardsegment zu erwarten, während im nationalen Expresssegment eher von niedrigen Zuwächsen auszugehen ist.

Abbildung 3  
**Ausblick**



Quelle: A.T. Kearney

## KEP-Markt-Studie 2013

Ziel der Studie war es, den aktuellen Status und die zu erwartende Entwicklung der KEP-Industrie in Deutschland zu bewerten.

Die Studie konzentrierte sich auf das Express- und Standardnetzgeschäft, während nicht-netzgebundene Verkehre wie Same Day, In-night oder Intra-City-Services nicht berücksichtigt wurden. Die Zahlen bilden alle in Deutschland bezahlten Sendungen ab. Dies kann auch Importsendungen beinhalten. Expressprodukte umfassen den schnellstmöglichen Service mit garantierten Lieferzeiten, während Standardprodukte lediglich taggenaue und tagversetzte Lieferzeiten bieten. Das Höchstgewicht von Sendungen liegt bei 2.500 Kilogramm.

---

### Autoren



**Ferdinand Salehi**, Partner, Berlin  
ferdinand.salehi@atkearney.com



**Frank Bilstein**, Partner, Düsseldorf  
frank.bilstein@atkearney.com



**Lars Ryssel**, Principal, Berlin  
lars.ryssel@atkearney.com

A.T. Kearney zählt zu den weltweit führenden Unternehmensberatungen für das Top-Management und berät sowohl global tätige Konzerne als auch führende mittelständische Unternehmen und öffentliche Institutionen. Mit strategischer Weitsicht und operativer Umsetzungsstärke unterstützt das Beratungsunternehmen seine Klienten bei der Transformation ihres Geschäftes und ihrer Organisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Themen Wachstum und Innovation, Technologie und Nachhaltigkeit sowie die Optimierung der Unternehmensperformance durch das Management von Komplexität in globalen Produktions- und Lieferketten. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet. 1964 eröffnete in Düsseldorf das erste Büro außerhalb der USA. Heute beschäftigt A.T. Kearney rund 3.200 Mitarbeiter in 39 Ländern der Welt. Seit 2010 berät das Unternehmen Klienten klimaneutral.

---

<b>Amerika</b> (Mittel-, Nord- und Südamerika)	Atlanta	Detroit	San Francisco
	Calgary	Houston	Sao Paulo
	Chicago	Mexico City	Toronto
	Dallas	New York	Washington, D.C.

---

<b>Europa</b>	Amsterdam	Kiew	Oslo
	Berlin	Kopenhagen	Paris
	Brüssel	Lissabon	Prag
	Bukarest	Ljubljana	Rom
	Budapest	London	Stockholm
	Düsseldorf	Madrid	Stuttgart
	Frankfurt	Mailand	Warschau
	Helsinki	Moskau	Wien
	Istanbul	München	Zürich

---

<b>Asien-Pazifik</b>	Bangkok	Mumbai	Singapur
	Hong Kong	New-Delhi	Sydney
	Jakarta	Peking	Tokio
	Kuala Lumpur	Seoul	
	Melbourne	Shanghai	

---

<b>Naher Osten und Afrika</b>	Abu Dhabi	Johannesburg	Riad
	Dubai	Manama	

---

**Weitere Informationen über:**

A.T. Kearney GmbH  
Marketing & Communications  
Kaistraße 16 A  
40221 Düsseldorf

Tel.: +49 211 13 77-0

Email: [marcom@atkearney.com](mailto:marcom@atkearney.com)  
[www.atkearney.de](http://www.atkearney.de)

© 2013, A.T. Kearney, Inc. All rights reserved.

The signature of our namesake and founder, Andrew Thomas Kearney, on the cover of this document represents our pledge to live the values he instilled in our firm and uphold his commitment to ensuring "essential rightness" in all that we do.