

## Die Zukunft der KEP-Dienste

**ROUND TABLE:** Die Zahl der Zustellungen in Österreich wächst kontinuierlich – mit ihr steigen aber auch die Herausforderungen für Kurier-, Express- und Paketdienstleister. Über Chancen, Engpässe, E-Commerce und Innovationen diskutierten Vertreter der heimischen Branche.



(v.l.n.r.): Stefan Heiglauer (Österreichische Post), Andreas Breinbauer (FH des BFI Wien), Claudia Hefelle (Int. Wochenzeitung Verkehr), Sebastian Kummer (Wirtschaftsuniversität Wien), Ina Pircher (FH des BFI Wien), Bernd Winter (Int. Wochenzeitung Verkehr), Isabel Lamotte (Handelsverband Österreich), Rainer Schwarz (DPD Austria), Birgit Edlinger (Int. Wochenzeitung Verkehr), Günter Birnstingl (DHL Paket Austria) und Christian Kirchmayr (DHL Paket Austria).

CLAUDIA HEFELLE, BERND WINTER

### Verkehr: Welche Bedeutung haben KEP-Dienstleister für den Handel?

**Isabel Lamotte:** Wir sind Nutznießer der KEP-Dienstleistungen. Für uns sind diese das Gesicht des Handels beim Konsumenten, was natürlich eng mit dem E-Commerce zusammenhängt.

Der Impact der KEP-Leistungen ist dabei deutlich höher, als wir ihn ursprünglich angenommen hatten. Erst durch die von uns durchgeführte Studie „Customer Journey – Expedition Kunde“ haben wir festgestellt, dass zwei Drittel der Kunden wieder in einem Online-Shop kaufen würden, wenn sie mit der Qualität der Zustelleistung zufrieden

wären. Im Gegensatz dazu würde nur ein Drittel wieder kaufen, wenn sie mit der Zustelleistung unzufrieden waren. Das heißt: Der Zustellservice selbst ist immens wichtig. Wir haben auch herausgefunden, dass der Konsument keine Vorstellung davon hat, welcher KEP-Dienstleister zustellen soll, es zählt lediglich das Ergebnis. Außerdem wün-

schen sich Kunden zunehmend mehr Serviceleistungen. Eine kostenpflichtige Express-Zustellung wollen 37 Prozent der Kunden. Wir gehen davon aus, dass dieser Wert steigen wird. Das wird bedeuten, dass Webshops Zustellfenster schon zu Beginn des Einkaufsprozesses anbieten werden. Das stellt für den KEP-Dienstleister eine

zusätzliche Erschwernis dar. Tracking und sehr konkrete Zeitfenster müssen eingehalten werden, damit unsere Shops den Wünschen der Kunden entsprechend nachkommen können.

### Nehmen die KEP-Dienstleister diese Wertschätzung auch so wahr?

**Stefan Heiglauer:** Ja, wir messen über die App die Zufriedenheit mit der Zustellung, und zwar jedes Mal, wenn jemand von uns ein Paket erhält. Mit diesem Feature erhalten wir viel positives Feedback – 94 Prozent sind mit uns zufrieden. Die Herausforderung für uns, und vermutlich für alle KEP-Dienste, liegt in der Frage, wann eigentlich ein Kunde zufrieden ist. Das ist sehr unterschiedlich, je nachdem was für ihn in der aktuellen Situation am praktischsten ist.

### VORSPANN

Die jährlichen Zuwachsraten im E-Commerce-Markt sind enorm, vor allem B2C boomt gewaltig. Allein 2017 wurden über 105 Millionen Pakete in Österreich zugestellt, was ein Wachstum von über 25 Prozent im Vergleich zum Vorjahr darstellt. Ein Ende des Wachstums ist vorerst nicht absehbar. Aber auch die Anforderungen an die KEP-Dienstleister steigen: wachsende Paketmengen, erhöhte Service-Anforderungen seitens der Kunden, 24-Stunden-Zustellung, Anlieferzeitfenster, Live-Tracking, Retouren, digitale Lösungen etc. Auch die Forderungen nach nachhaltigen Lösungen und CO<sub>2</sub>-Reduktionen, die von Kunden und Kommunen erhoben werden, stellen eine Herausforderung dar. Es werden auch die Ressourcen knapp. Es fehlt an Personal und Logistikflächen, gepaart mit Kapazitätsengpässen und steigenden Produktionskosten. Anlass genug für die Int. Wochenzeitung *Verkehr*, am 11. Oktober zu einem Round Table mit Vertretern der Branche in die Fachhochschule des BFI Wien zu laden. Mit Bernd Winter (Chefredakteur der Int. Wochenzeitung *Verkehr*) diskutierten Günter Birnstingl (Geschäftsführer DHL Paket Austria), Christian Kirchmayr (Head of Commercial DHL Paket Austria), Rainer Schwarz (Geschäftsführer DPD Austria), Isabel Lamotte (Handelsverband Österreich), Stefan Heiglauer (Leiter Paketlogistik der Österreichischen Post), Andreas Breinbauer (Leiter des Studienlehrgangs Logistik und Transportmanagement an der FH des BFI Wien) sowie Sebastian Kummer (Vorstand des Instituts für Transportwirtschaft und Logistik der WU Wien). Die Begrüßung erfolgte durch Eva Schiebl-Foggensteiner (Geschäftsführerin FH des BFI Wien).



► FORTSETZUNG VON SEITE 1

Wir versuchen, viel Individualisierung zu ermöglichen, damit unsere Kunden das Paket genau dort erhalten, wo sie es wünschen. Direkt im Prozess zu interagieren, bedeutet natürlich immer auch weniger Effizienz bei uns, jedoch höhere Zufriedenheit beim Kunden. In dem Umfeld muss man die richtige Mischung finden. Kundenzufriedenheit haben wir früher eher einseitig am Versender festgemacht, weil der auch für die Leistung bezahlt. Mittlerweile bestimmen immer öfter auch die Empfängerkunden, welchen Dienstleister sie im Checkout-Prozess bevorzugen. Vermutlich wird auch der Druck der Kunden auf die Versendoptionen des Anbieters noch steigen. Allerdings ist die Bereitschaft der Kunden, für mehr Service auch zu zahlen, eher gering. Das wirft die Frage auf: Was ist die Logistik wert?

### Sehen Sie sich als Visitenkarte des Handels?

**Rainer Schwarz:** Absolut! Auch wir messen die Zufriedenheit. Von möglichen vier Sterne haben wir eine Zustellungsbewertung von 3,7, basierend auf 700.000 Bewertungen, die seit der Einführung der Abstimmung vor einem Jahr gesammelt wurden. In unserer Geschichte, von einem reinen B2B-Anbieter hin zu einem B2C-Anbieter, ist jetzt der Empfänger ebenfalls ein wichtiger Kunde geworden, früher war es der Versender. Allerdings hat der Empfänger sehr hohe Erwartungen an unsere Flexibilität, was aber für uns bei steigenden Volumina immer schwieriger zu leisten ist. Wir müssen es also schaffen, Flexibilität zu bieten, ohne die eigenen Prozesse völlig durcheinanderzubringen und ohne dass die Qualität leidet.

**Andreas Breinbauer:** Was haben Sie für eine Rücklaufquote, und welche Kundengruppe stimmt ab?

**Schwarz:** Wir haben eine Auswertungsmöglichkeit auf unserer Plattform myDPD, wo Verfügungen vorgenommen werden können. Dort beobachten wir, dass uns vor allem Männer bewerten. Der Anteil der Smartphones steigt zwar wie überall kontinuierlich, aber viele bewerten von einem normalen Desktop aus. Das erklärt sich vermutlich daraus, dass viele in der Mittagspause über den PC bestellen. Viele unzufriedene Kunden haben früher auf Facebook oder Google Places gepostet und wir hatten ein völlig anderes Bild. Jetzt erscheinen die Bewertungen, die auf unsere Plattform abgegeben werden, auch auf Google und plötzlich sind dort die positiven Bewertungen extrem in die Höhe gegangen. Damit ziehe ich auch jene an, die eine positive Message abgeben. Wenn ich es nicht tue, wird es eher zu einem Pool, um Frust loswerden zu können.

**Breinbauer:** Wie viele Kunden nutzen diese Möglichkeit der Bewertung?

**Schwarz:** Das ist schwierig zu sagen. Grundsätzlich wird unsere myDPD-Seite derzeit von rund 650.000 Nutzern verwendet – Tendenz steigend

### Sieht DHL diese Wertschätzung der Kunden?

**Günter Birnstingl:** Ja natürlich, das war von Anfang an unser Zugang, als wir vor drei Jahren begonnen haben. Eigentlich war von vornherein die Empfängerstruktur das, was uns interessiert. Wir haben den Samstag als



„Wir kämpfen damit, nur einen Bruchteil der Daten über den Kunden vom Versender zu erfahren. Auch für große Versender ist die Weitergabe der E-Mail-Adressen zum Beispiel nicht selbstverständlich“, sagt Günter Birnstingl

Zustelltag salonfähig gemacht, das war vor unserem Markteintritt nicht Standard.

**Schwarz:** Wir haben auf unserer Plattform Primetime die Zustellung am Samstag – das ist schon länger ein Sonderservice, für den aber auch bezahlt werden muss. Bei DPD kann auf den Samstag kostenlos umverfügt werden.

**Birnstingl:** Wir bieten einen Service, der sich „straight to the top“ nennt, wo Kunden mir persönlich Feedback zu jeder einzelnen Sendung geben können. Das wird sehr gut angenommen, und wir gehen dem sowohl in die positive als auch in die negative Richtung in jedem Einzelfall wirklich nach. Jeder Kunde, der sich einmal beschwert hat oder lobt, wird in einer Datenbank erfasst; das wird an die Fahrer weitergegeben, und wir versuchen, mit diesen Empfängern natürlich auch in eine Beziehung zu treten, um deren Wunsch schriftlich für die Zukunft zu dokumentieren. Wir bieten außerdem einen Rückrufservice innerhalb von 15 Minuten an.

**Lamotte:** Das ist ein tolles Angebot seitens der Logistik, denn wir wissen vom Handel, dass ein Rückruf im Webshop von extrem vielen Kunden gewünscht werden würde, um lange Wartezeiten zu vermeiden.

**Birnstingl:** Wir haben in den vergangenen drei Monaten gesehen, dass es sehr positiv angenommen wird. Das hilft uns bei unseren internen Prozessen. Wir sind jetzt in der Lage, kompetenter unmittelbar zu antworten und die Zeit der Kunden in der Warteschleife deutlich zu reduzieren. Die Kunst in unserer Branche ist sicherlich, eine Vielzahl an Mög-

lichkeiten anzubieten. Ich pflichte meinen Kollegen aber bei: Die Bezahlbereitschaft der Kunden dafür ist sicher überschaubar.

**Lamotte:** Natürlich möchte der Kunde seine Ware am liebsten gratis geliefert bekommen. Das wird von Amazon vorgemacht und mittlerweile fast schon als selbstverständlich betrachtet. Damit verliert die Logistik natürlich an Wert, weil man sich keine Gedanken darüber macht.

### Das Gehörte klingt sehr gut – die KEP-Dienste als Visitenkarte des Handels. Aber die tägliche Praxis mit Zustellbenachrichti-



„Ich glaube, dass den Konsumenten überhaupt der Einblick fehlt, was im Hintergrund passiert. Was dahinter alles an Prozessen abläuft, wird durch die Digitalisierung und Automatisierung oft verdeckt“, sagt Isabel Lamotte

gungen der verschiedenen Anbieter an der Hauseingangstür sieht oft anders aus. Wie nimmt das die Wissenschaft wahr?

**Breinbauer:** Die Kluft zwischen zunehmender Flexibilisierung, bei der der Kunde quasi den Zustellvorgang steuern möchte, und der Standardisierung auf der anderen Seite ist ein Dilemma. Einige Parameter betreffen sicher die Rahmenbedingungen oder auch übergeordnete Dinge wie Nach-



„Ich glaube, dass den Konsumenten überhaupt der Einblick fehlt, was im Hintergrund passiert. Was dahinter alles an Prozessen abläuft, wird durch die Digitalisierung und Automatisierung oft verdeckt“, sagt Isabel Lamotte

haltigkeit und die Gegebenheiten in der Stadt. Rein von den Wachstumsraten her müsste es den KEP-Dienstleistern super gehen, weil hier die höchsten Steigerungen zu verzeichnen sind. KEP-Dienstleister sind Vorreiter der Digitalisierung, aber es gibt noch viel Spielraum hin zum Kunden, der mit dem Handy die Welt im Netz fernbedient. Einiges erinnert mich hier auch an unsere Evaluierung von Lehrbetrieben.

**Schwarz:** Ich würde gerne noch zu der Zustellinformation ein paar Worte sagen: Man könnte diese

Zettel komplett eliminieren, wenn wir die Daten vom Kunden wie eine Telefonnummer oder E-Mail-Adresse hätten. Wenn wir diese Info haben, bekommen die Empfänger bei Unzustellbarkeit des Paketes einfach eine entsprechende Info via E-Mail oder SMS. Damit sind wir beim Thema Digitalisierung, weil sie noch nicht dort ist, wo sie sein sollte.

**Sebastian Kummer:** Ich sehe vor allem riesigen Handlungsbedarf, wenn ich von einer Wiederkaufquote von zwei Dritteln höre! Normalerweise brauchen sie Wiederkaufswerte von 80 bis 90 Prozent! Noch dramatischer ist es, wenn der Kunde mit der Zustellung nicht zufrieden ist. Dann kauft überhaupt nur mehr jeder Dritte wieder! Ich betrachte mit Sorge die Tatsache, dass alle Maßnahmen zu mehr Individualisierung natürlich auch Kostentreiber sind. Und da bin ich nicht sicher, ob der Kunde bereit sein wird, das zu bezahlen. Ich glaube, wir müssen den Kunden stärker „erziehen“. Wir müssen das Logistikverständnis des Kunden verbessern. Die KEP-Dienste wären gut beraten, mit Information und Verständnis auf den Kunden zuzugehen und zu erklären, dass die Hauszustellung nicht mehr gratis sein wird. Die Naivität und Bequemlichkeit der Kunden greift allerdings auch in der Politik um sich. Nach einer Phase, die den Güterverkehr in Wien komplett ignoriert hat, beschäftigt sich die Politik nun endlich damit, aber meiner Einschätzung nach befürchte ich eine Gefährdung für die Branche, da der Blick hier sehr von Naivität geprägt ist. Mit White Label beispielsweise wird meiner Meinung nach nichts besser. Die Politik konzentriert sich am liebs-

ten auf kleinere Sachen, also wird beispielsweise auf die KEP-Dienstleister geblickt, obwohl eigentlich der Online-Handel stark zunimmt! Als Wissenschaftler würde ich bemerken, dass die KEP-Dienstleister effizient arbeiten, auch wenn mit Hubs und alternativen Antrieben sicher noch einiges Potenzial vorhanden wäre. Vielleicht wird der Leidensdruck in fünf Jahren so hoch, dass wir zu neuen Lösungen kommen müssen, etwa hinsichtlich der niedergelassenen Gewerbe.

### Was ist Logistik dem Kunden tatsächlich wert? Wie macht man den Wert der Logistik nun für den Kunden wahrnehmbar?

**Breinbauer:** Am Beispiel der Medien sieht man, was es heißt, online kostenlos Informationen zur Verfügung zu stellen. Das ist ein weltweites Phänomen, und jetzt soll das Rad wieder zurückgedreht werden hin zu einer Zahlungsbereitschaft. Die treibende Kraft dahinter sind aber nicht die Kunden, sondern Amazon und andere große Player wie Alibaba, denn mit ihnen müssen die anderen mitziehen. Hier müsste meiner Meinung nach auch der Ansatz für Regulative seitens der Politik sein.

**Kummer:** Ja, aber noch mehr Kostentreiber und noch mehr Regulierung bei gleichbleibenden Preisen wird nicht klappen.

**Breinbauer:** Vermutlich wird man dem Kunden höhere Preise aber nur über neue Regulative und Spielregeln in urbanen Zentren verkaufen können.

**Kummer:** Das ist das Thema: Ich bin nicht gegen Regulierung. Bei den Regulierungen brauchen wir mehr Verständnis für die Leistungen der KEP-Dienstleister.

**Birnstingl:** Obwohl der Handel weiß, dass es eine hohe Wiederkaufquote gibt, wenn die KEP-Dienstleister eine gute Leistung erbringen, kämpfen wir damit, nur einen Bruchteil der Daten über den Kunden vom Versender zu erfahren. Auch für große Versender ist die Weitergabe der E-Mail-Adressen zum Beispiel nicht selbstverständlich. Es gibt einen Medienbruch zwischen dem Kaufvorgang und den Daten, die im Shop verfügbar sind, und dem Wunsch, eine perfekte Dienstleistung zu bekommen. Wir stehen in der Mitte und wären zufrieden, ein paar Daten zu erhalten, um Situationen lösen zu können, weil dann die Kommunikation mit dem Kunden möglich wird. Dafür müssen wir Versender noch mehr sensibilisieren und den Wert der Logistik auch dort positionieren.

**Breinbauer:** Warum geben die Versender die Daten nicht preis?

**Birnstingl:** Vielleicht gibt es da auch von uns zu wenig Druck.

**Schwarz:** Die großen Player wollen natürlich schon längst jegliche Kommunikation mit dem Kunden selbst führen. Es kommt nicht von ungefähr, dass sich die großen Händler auch in der Logistik selbstständig machen wollen. Da sind Daten vorhanden, da gibt es die Volumina! Die kostenlose Lieferung kommt vor allem von den großen Playern. Das Dilemma ist, dass die Logistikkosten (daran ist auch die Branche schuld, da man bei den Preisen in der Vergangenheit meistens gesprächsbereit war) bei vielen großen Playern ein Thema sind. Kunden kaufen überwiegend online aufgrund der kostenlosen Logistik. Der einzige Weg heraus führt über Zusatzservices, indem ich die Standardlogistik kostenlos



anbiete, aber für Express zum Beispiel verrechne.

**Heiglauer:** Zusatzleistungen müssen Geld kosten, und das tun sie natürlich auch. Wir sehen aber, dass manche neuen Themen, in die man investiert hat, nicht abheben. „Volume is the name of the game“ – wenn bei einzelnen Angeboten keine Volumina zusammenkommen, verlieren wir als Dienstleister immer Geld mit neuen Services, da wir von der Möglichkeit der Skalierung leben. Bei Lebensmitteln muss man jetzt investieren, aber selbst für ein fair bepreistes Zusatzservice will niemand bezahlen. Wie lange ist also der Atem der Anbieter und der Dienstleister? Aktuell ist die Nachfrage nach diesen Services noch nicht in dem Bereich, der uns zeigt, dass die Lebensmittellogistik eine Dienstleistung der Zukunft ist. White Label ist vor allem in den Städten gerade ein Riesenthema. Laut einer Studie der Wirtschaftskammer Wien wurden 2017 in Wien 62 Millionen Pakete zugestellt. Auf den Arbeitstag hochgerechnet waren das etwa 250.000. Aktuell läuft dieses Geschäft sehr effizient ab, weil alles andere nicht leistbar wäre, und KEP-Dienste sind mittlerweile in der Stadt auch für die Grundversorgung im Einsatz.

**Kummer:** Wo ist bei White Label die Einsparung auf der Mariahilferstraße? Diese Autos sind heute schon voll! Es würde sich nur die Stoppdichte dadurch verringern! Es fahren dann genauso viele Fahrzeuge auf die Mariahilferstraße, ob sie nun weiß sind oder nicht! Wenn ich über White Label nachdenke, dann würde ich doch nicht ausgerechnet in der Stadt beginnen, sondern in entlegenen Gebieten! KEP-Dienste sind sehr personalintensive Dienstleistungen, solange man nicht automatisiert. Und wir werden nicht umhinkommen, die Preise zu erhöhen. Vielleicht müssen wir auch darüber nachdenken, dass ein Paket ins Waldviertel und eins nach Wien nicht den gleichen Preis haben können. Die Flatrate ist ein Netzwerkprodukt. Wenn die Netzwerkkosten gleich bleiben, aber die Transportkosten steigen, muss ich stärker hinsichtlich der Distanz oder zwischen der Fläche und der Stadt differenzieren. Und ich muss unterscheiden, wo das Paket hingeliefert wird, also ob nach Hause oder in ein Depot.

**Schwarz:** Unser Kunde war früher der Versender. Heute ist



„Man könnte Lieferzettel komplett eliminieren, wenn wir die Daten vom Kunden wie eine Telefonnummer oder E-Mail-Adresse hätten“, sagt Rainer Schwarz

auch der Empfänger Kunde, und da ist die Bereitschaft aufzuzahlen sehr wohl gegeben. Für hochpreisige Produkte ist Same-day-Zustellung gewünscht und man ist bereit, ein paar Euro mehr zu zahlen. Da können wir uns am Modell des Configurators in der Fahrzeugindustrie orientieren, wo neben einer Standardausführung zusätzlich Add-ons angeboten werden. Wir sehen bei unseren Kollegen in Frankreich, dass die Zustellung in Paketshops völlig selbstverständlich ist: Bei uns wollen 80 Prozent zu Hause zugestellt bekommen, in Frankreich ist es genau umgekehrt, weil man dort bereits ein entsprechendes Bewusstsein dafür geschaffen hat. Wir haben mit den Pauschalpreisen in der Vergangenheit natürlich genau den gegenteiligen Effekt erzielt. Ein neues Phänomen bei uns ist überdies die Zustellung schwerer Waren wie Getränken oder Hundefutter, die ich zwar unten an der Ecke kaufen könnte, aber sie mir der Bequemlichkeit halber gezielt vom KEP-Dienstleister liefern lasse.

**Lamotte:** Ich glaube, dass den Konsumenten überhaupt der Einblick fehlt, was im Hintergrund passiert. Was dahinter alles an Prozessen abläuft, wird durch die Digitalisierung und Automatisierung oft verdeckt. Dazu kommt noch eine gewisse „Alles-soll-kostenlos-sein-Mentalität“. Bin ich aber mal in einer App drinnen, dann kommen die sogenannten In-App-Käufe, bei denen doch immer ein bisschen mehr gewünscht und dafür dann auch bezahlt wird.

**Heiglauer:** Die Schwierigkeit ist aktuell, dass der Kunde seine Daten vorrangig beim Online-Händler deponiert. Wir wollen aber, dass der E-Commerce-Kunde auch bei uns Kunde ist

und damit unsere App nutzt, mit der er auch Zusatzfeatures für die Paketzustellung nutzen kann. In diesem Spannungsfeld bewegen sich derzeit die Händler und Dienstleister.

**Christian Kirchmayer:** Auch aus anderen Branchen ist bekannt, dass Kunden bei einer einmal bezahlten Mehrleistung bleiben, wenn die Qualität passt. Das kann dann auch ein Hebel für den Durchschnittsertrag werden.

**Kummer:** In Deutschland ist das Umleiten der Ware kostenlos. Da muss sich die Branche überlegen, hier keine neuen Zusatzleistungen anzubieten.

**Heiglauer:** In diesem Umfeld versuchen wir, die Services ständig zu erweitern. So bieten wir jetzt beispielsweise auch die österreichweite Paketumleitung an.

**Lamotte:** Bei White-Label-Lösungen muss man natürlich ganz konkret fragen: Wie steht es dabei um den Wettbewerb? Wer ist der White Labeler, wer treibt Innovationen voran? Wir profitieren auch von diesem Wettbewerb.

**Breinbauer:** Die Gamechanger sind Amazon und andere. Wenn sie nun ein Preismodell vorleben, ist es schwierig, gleichzeitig ein eigenes Modell aufzuziehen, wenn man mit ihnen zusammenarbeitet. Möglicherweise kommt eine Entkopplung auch erst dann, wenn Amazon die komplette Logistik übernimmt?

**Heiglauer:** Wir haben Empfänger-Kunden gefragt, wie wichtig das E+1-Prinzip wirklich ist. Wenn ich mich selbst als Beispiel heranziehe, hätte ich überhaupt keinen Stress damit, wenn das Paket erst ein oder zwei Tage später kommt, dann aber dorthin, wo ich die Sendung gleich übernehmen kann. Qualität in der Zustellung und auch die Geschwindigkeit liegen bei Umfragen zumeist gleich auf.

Der Kunde nimmt hier also dankend etwas entgegen, wonach er vorher vielleicht gar kein Bedürfnis hatte! Was halten Sie davon, dass Amazon 20.000 Lieferfahrzeuge von Mercedes gekauft hat? Werden Amazon und Co. in 5-10 Jahren vielleicht wirklich alles selbst machen?

**Schwarz:** Das hängt stark von der Strategie jedes einzelnen Unternehmens ab, wie sie mit Großkunden im Online-Bereich umgehen möchten. Bei uns war im B2B-Bereich schon immer zentral, nicht von einem einzigen Kunden abhängig zu sein. Das hat sich bewährt. Wir haben nie nur über die Menge gearbeitet, sondern gezielte Services herausgesucht, die auch entsprechend bepreist sind. Wir wollten das Privatkundensegment gedrosselt wachsen lassen. Es ist sicher die Schuld des Unternehmens, wenn es sich komplett ausliefert.

Welchen Platz wird Amazon in den nächsten Jahren in der Logistik in Europa einnehmen?

**Schwarz:** International ist es ohne Zweifel so, dass Amazon auch im Logistiksegment ein

gen auf den Markt zu bringen, von denen letztlich alle profitieren. Ich denke, wir müssen unseren Rücken beim Thema Daten-erziehung und Kundenkontakt alle gerade machen. Es ist in jeder Prozesskette so, dass man ursprünglich manche seiner Prozesse auslagert; nachdem man eine gewisse Größe erreicht hat, holt man sie wieder zurück und sie werden sogar zu einem Kernprozess. Der Bedarf an physischem Transport wird bestehen bleiben, und am Ende des Tages werden mehr Player am Markt sein oder es wird eine Bereinigung geben, wie es früher schon öfters passiert ist. Für uns ist jetzt Differenzierung und eine Strategie zum Thema Daten-Ownership wichtig. Wir werden die Daten nie in vollem Umfang haben, weil der Kaufprozess fehlt, aber wir können dennoch viel auf unserer Seite tun.

Wie sieht das die Wissenschaft? Erfolgt nicht immer wieder in gewissen Zyklen eine Zentralisierung und Dezentralisierung in Unternehmen?

**Breinbauer:** Vor etwa drei Jahren



„Zusatzleistungen müssen Geld kosten, und das tun sie natürlich auch. Wir sehen aber, dass manche neuen Themen, in die man investiert hat, nicht abheben“, sagt Stefan Heiglauer.

Top-Anbieter wird. Das betrifft auch andere Plattformen aus dem asiatischen Raum, daher wird es in der Mitbewerbslandschaft große Veränderungen geben. Jetzt ist wichtig, sich nicht auszuliefern oder sich nur auf den Transport zu konzentrieren. Das wäre genau der falsche Weg, denn wir müssen die Kommunikation über Apps oder Plattformen etc. mit dem Kunden verstärken, damit der Benefit für den Empfänger sichtbar wird, wenn er seine Daten und Präferenzen preisgibt.

**Birmstingl:** Zum einen ist es natürlich spannend, mit solchen Kunden zu arbeiten, weil sie helfen, Produkte und Entwicklun-

gab es die Diskussion um eine Belieferung innerhalb von 90 Minuten in Wien in Kooperation mit dem Handel – Amazon war zu dem Zeitpunkt weit weg. Heute betreiben sie eigene Stores und sind schon in der Nähe. Hier gibt es einfach große Player mit viel Know-how, und diese sind zudem vielleicht doch flexibler, als man ursprünglich gedacht hatte. Bei den aktuellen Wachstumsraten mag das noch möglich sein, aber sobald diese stagnieren, vielleicht durch ein stärker ausgeprägtes Umweltbewusstsein, wird die Sache dann wohl anders aussehen.

► FORTSETZUNG AUF SEITE 4

ANZEIGE

# Ihre Pakete in besten Händen!



dpd

dpd.at



► FORTSETZUNG VON SEITE 3

Vielleicht ist auch Amazon gar nicht der wichtigste Player dabei, sondern Alibaba und die Chinesen, die immer stärker nach Europa dringen werden. Das ist ein spannendes Thema – wie man sich da positioniert, bleibt die große Herausforderung.

**Kummer:** Apropos Umleitung: Die ist gar nicht schlecht, wenn ich den Kunden antreffe. Als Ökonom könnte ich auch vorschlagen: Die Umleitung ist kostenlos, aber wenn ich den Kunden nicht antreffe, dann kostet es.

**Lamotte:** Es ist auch die Frage, ob man nicht ein völlig anderes Modell des Cashback im Sinne von Gamification fährt. Also: Wenn man sich dazu entschließt, beim Hub abzuholen, bekommt man CO<sub>2</sub>-Points. Das führt in ein spielerisches Umweltbewusstseins-Thema rein, und dann mache ich dem Konsumenten auch gleichzeitig klar: Diese Extrameile kostet etwas.

**Wie sieht es mit Tracking aus? Es gibt Studien hinsichtlich der Zugriffsraten auf Tracking-Apps, die den Kunden zum Beispiel zeigen, wo der Pizza-Lieferant gerade unterwegs ist.**

**Schwarz:** Wir haben auf unserer Plattform myDPD das Tool Live-Tracking. Die Verweildauer auf dieser Seite liegt durchschnittlich bei 20 Minuten. Die Stopp-Erledigung wird zusätzlich mittels eines Balkens sichtbar gemacht. Gamification ist ganz wichtig und wird auch super angenommen. Es wäre eine leichte Methode, einen Umdenkprozess einzuleiten.

**Ad Amazon ...**

**Kummer:** Ohne die Verträge zu kennen, sehe ich das Cherry-picking von Amazon durchaus

kritisch, weil die Auslieferung in der Fläche natürlich teurer ist als jene in Wien. Firmen, die out-sourcen, machen häufig den leichteren Teil der Übung selbst und überlassen die Schwierigkeiten dann der Variabilität der Dienstleister. Bei einer Flatrate müsste der Preis steigen, wenn die kostengünstigen Fahrten



„KEP-Dienste sind sehr personalintensive Dienstleistungen, solange man nicht automatisiert – wir werden nicht umhinkommen, die Preise zu erhöhen“, sagt Sebastian Kummer

wegfallen; aber ich sehe die Entwicklung sicher auch als Chance für Österreich an. Mit einem Amazon-Distributionszentrum in der Nähe von Wien halten wir nun die Wertschöpfung zum Glück in Österreich.

**Wie sieht das die Post? Amazon als Kunde und als Mitbewerber?**

**Heiglauer:** Wien ist die zweitgrößte deutschsprachige Stadt, daher war es immer auf unserem Radar, dass Amazon irgendwann auch bei uns mit der Eigenzustellung beginnen wird. Ich glaube aber, dass wir hier am Anfang einer Entwicklung stehen. Wenn wir in den Ballungsräumen weniger Mengen in der Zustellung verzeichnen, dann muss man sich auch die Preisdifferenzierung über ganz Österreich ansehen.

Amazon wird damit zwar zum Konkurrenten und belebt den Wettbewerb, bleibt aber gleichzeitig einer unserer wichtigsten Kunden. In Österreich haben wir ein Riesenset mit unserer Verbundzustellung von Briefen und Paketen in einem Auto. Spannend wird aber, wie der Handel hier reagiert. Man kann si-

cher Möglichkeiten für die Geschwindigkeit von Amazon finden. Vielfach scheitert es an den Lagerprozessen, und man muss sich da auch als Versender die ganze Supply Chain ansehen.

**Wie schätzt der Handelsverband Amazon und Alibaba ein?**

**Lamotte:** Das ist nur schwer einzuschätzen, weil mit Alibaba jetzt sicher der noch größere Player auf der Bildfläche erscheint. Natürlich sehen wir genauso bei Amazon relevante Entwicklungen wie VoiceCommerce. Die Paketflut steigt enorm stark aufgrund von Retouren- und Teillieferungen. Die Warenkörbe der Konsumenten werden dabei eher kleiner, weil vieles sofort und ohne vorherige Bündelung bestellt wird, da es kostenfrei ist. Bei

VoiceCommerce sage ich dann einfach: „Alexa, bestell mir ein Päckchen Hundefutter.“ Beim Zustellen haben die etablierten KEP-Dienstleister mit allen Strukturen und Prozessen allerdings sicher noch einen enormen Erfahrungsvorsprung vor Amazon.

**Amazon eröffnet nun eigene Bestseller-Shops. Werden diese bald nach Europa kommen?**

**Lamotte:** Auch hier bleibt abzuwarten, ob die Bestseller-Shops wirklich kommen. Ich glaube, die Beratungskompetenz des Handels und das Sortiment spielen hier noch eine große Rolle. Sortiment, Beratung und die Be- spielung der Fläche zählen zu den Kernkompetenzen des Handels.

**Schwarz:** Das Know-how bleibt in jedem Fall ein zentraler Faktor. Es gibt in Österreich ein Beispiel, wie ein Mitbewerber Österreich als leichten Markt eingeschätzt hat – und damit gescheitert ist. Wir haben eine Kompetenz als KEP-Dienstleister, insbesondere in Österreich, denn wir sind, was die Zustellung betrifft, eines der herausforderndsten Länder in ganz Europa. Da lassen sich nicht einfach Zustellbezirke mit einem Zirkel ziehen, denn sobald ein Berg dazwischen ist, wird es unbezahlbar. Aber wir müssen natürlich vor allem gute Qualität liefern. Dabei spannt sich der Bogen zum Fahremangel. Wir stellen schon lange die Partnerschaftlichkeit mit unseren Zustellern in den Vordergrund, was auch mit der Attraktivität des Jobs zu tun hat. Es liegt an uns, unseren Zustellpartnern Tools und Hilfestellungen für den wirtschaftlichen Erfolg an die Hand zu geben, damit es für sie einfacher wird. Wenn wir das machen, brauchen wir uns wohl auch kaum mehr vor Amazon zu fürchten!

**Der Fahremangel ist natürlich ein Thema, das die Branche in allen Bereichen betrifft. Wie gehen Sie damit um?**

**Schwarz:** Zum einen haben wir das Projekt „Smart Driver“ gestar-

tet, das den Fahrer durch die gesamte Zustelltour führt. Der Fahrer hat die Möglichkeit, die Tour damit optimieren zu lassen, zusätzlich ein Navigationssystem zu nutzen und eingeblendete Infos über die verschiedenen Zustellwünsche der Empfänger angezeigt zu bekommen. Der Job hat sich in den vergangenen Jahren durch unsere verschiedenen Services extrem verkompliziert. Durch die Mischung von B2B und

B2C mit den verschiedenen Optionen wird es immer komplexer, und wir haben festgestellt, dass die Einschulungszeit für neue Mitarbeiter viel zu lange dauert, wenn wir beispielsweise Springer einsetzen wollen. Also muss der Job einfacher werden. Die ganze Branche ist auch gefordert, denn es wird einer gemeinsamen Anstrengung bedürfen, den Job neu zu positionieren. Es gibt verschiedene Bemühungen seitens des Zentralverbandes, mit denen man versucht, die KEP-Branche und die Logistik generell attraktiver zu machen. Deswegen wird es zukünftig nicht nur Scan-



ANZEIGE

**DHL PAKET AUSTRIA –**  
**IHR PARTNER IM E-COMMERCE!**

[dhlpaket.at](http://dhlpaket.at)



ner, sondern auch eine Zustellungs-App bei uns geben, damit wir auch völlig andere Zielgruppen in der Zukunft beschäftigen können wie Studenten, die in Teilzeit zustellen, als zusätzliche Alternative zum herkömmlichen Zustellpersonal. Und natürlich unterstützen wir seit vielen Jahren unsere Frächter, indem wir ihnen ein Portal zur Verfügung stellen, wo sie verschiedene Services in Anspruch nehmen können,

Erstens kommen wir aus dem Speditionsbereich und haben dort schon immer mit Frächtern gearbeitet, weil wir eine Spezialisierung in unserer Branche brauchen. Das zweite Argument betrifft die Spitzen, die heute immer höher werden: Es gibt Kunden, die in der Hochsaison das Zehnfache der Menge übergeben, und das kann ich nur mit Flexibilität im Personalbereich schaffen – mit normalen Anstellungsverhältnissen bekommen wir das nicht hin. Für die ganze Branche gilt natürlich, dass es wichtig ist, sich an all diese Regeln, die es gibt, zu halten. Wir beschäftigen in der Regel ausschließlich größere Frächter, dadurch sind längerfristige Kooperationen möglich.

#### Wie geht die Post mit dem Fahrermangel um?

**Heiglauer:** Das Thema Assistenzsysteme wird auch bei uns immer wichtiger, um den Leuten möglichst viel Sicherheit im Prozess zu geben, weil wir jetzt bereits ein Grad an Komplexität erreicht haben, den wir derzeit versuchen, auch wieder etwas zu entschärfen. Die Branche insgesamt leidet an einem Imageproblem – hier müssen wir uns besser positionieren.

Aktuell arbeiten wir zum Beispiel daran, den Lehrberuf des Nahlogistikers zu realisieren. Vorerst haben wir vor, rund 100 Lehrlinge dafür aufzunehmen.

#### Ist der Nahlogistiker ein neuer Lehrberuf?

**Heiglauer:** Ja, das ist gerade in Vorbereitung und soll nächstes Jahr starten. Das ist im Endeffekt auch eine Maßnahme, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und längerfristig einsetzen zu können. Teilzeit-Lösungen im Sinne von Crowd-Services machen wir vorerst nicht, ich bin aber gespannt, was bei den anderen herauskommt. Das Thema besitzt durchaus eine gewisse Komplexität, etwa hinsichtlich der Fahrzeuge etc. – auch wenn ich es grundsätzlich gut finde, auch in diese Richtung zu denken.

Also dass zum Beispiel Studenten mitarbeiten? Bei einigen Logistikern laufen bereits erste Tests mit Hausfrauen, die sich am Vormittag etwas dazuverdienen wollen, und am Nachmittag mit Studenten. Das könnte vor allem für Spitzen wie Weihnachten interessant werden. Wie geht DHL mit dem Fahrermangel um?



„Die Kluft zwischen zunehmender Flexibilisierung, bei der der Kunde quasi den Zustellvorgang steuern möchte, und der Standardisierung auf der anderen Seite ist ein Dilemma“, erläutert Andreas Breinbauer

**Birmstingl:** Vieles ist schon gesagt worden. Wir sehen es als Partnerschaft und unterstützen unsere Partner beispielsweise auch durch verschiedene Einkaufsoptionen. Bei uns durchlaufen alle Fahrer vorher eine Schulung, die auch tatsächlich abgefragt wird, weil die Komplexität der Produkte nicht unterschätzt werden darf. Ein Handheld war bei uns von Anfang an der zentrale Punkt für alle Informationen, die wir für sie haben. Wir haben leider nicht immer alle Informationen, aber der Fahrer findet zu jeder Zustelladresse seine Sondervermerke exklusiv für ihn auf dem Handheld. Bereits im Auswahlprozess haben wir von vornherein einige Auflagen, um die Wirtschaftlichkeit und Langfristigkeit der Zusammenarbeit zu sichern, da muss es bereits eine bestimmte wirtschaftliche Stabilität im Partnerunternehmen geben. Startups würden im Einkaufsprozess durch den Raster fallen, weil es von unserer Seite her auch durchaus einen hohen Investitionsaufwand gibt, da muss eine Mindestgrößenordnung da sein. Selbst Fahrer anzustellen, ist für uns aus den genannten Gründen momentan keine Option. Ich sehe auch das Thema Crowd weniger optimistisch. Wir haben das in verschiedenen Ländern bereits ausprobiert und sind davon wieder weggegangen, weil dabei sehr viele Zwischeninformationen verloren gehen

und dafür viel Individualität auf der Tour passiert, die nur sehr schwer steuerbar ist. Das könnte mit neuen Technologien vielleicht einmal besser funktionieren.

**Schwarz:** Das ist sicher auch eine Frage des Leidensdrucks.

**Birmstingl:** Ganz sicher. Aber dadurch, dass wir nur mit Privat-

sorgt immer wieder für Turbulenzen in unserem Bereich.

Es gibt einige Untersuchungen zum Thema Fahrermangel. Herr Kummer, wie sehen Sie das?

**Kummer:** Offensichtlich hat es einmal damit angefangen, dass die Bedingungen auf der Langstrecke so schlecht waren, dass die Fahrer zum Nahverkehr gewechselt haben. Später haben alle von der Central-and-Eastern-Europe-Erweiterung profitiert und viele Fahrer aus diesen Gebieten geholt. Mein Eindruck ist, dass das nun mittlerweile alles nicht mehr funktioniert und wir nun den Fahrermangel auch im Nahverkehrsbereich zu spüren bekommen werden. Das lässt sich über die letzten zehn Jahre sehr gut nachvollziehen. Und nun muss man eben sehen, wo man Leute herbekommt, etwa Studenten oder Hausfrauen.

**Heiglauer:** Wir haben bei der Post natürlich auch das Thema Quote. Und bei Frauen gibt es natürlich gerade bei der Zustellung die Problematik der schweren Pakete mit 31 Kilo.

**Lamotte:** Vielleicht mit Exoskeletten?

**Birmstingl:** Wir testen sie an den Sortierbändern.

**Breinbauer:** Bei fremdsprachigen Fahrern treten aber natürlich oft Kommunikationsprobleme auf.

**Schwarz:** Wir haben zunehmend Personal aus den östlichen Nachbarländern. Wir nutzen Medien und soziale Plattformen auch in unseren Nachbarländern, um für den Job zu werben, und da gibt es durchaus Interesse. Es gilt, die herkömmlichen Wege zu verlassen. Unsere Branche ist für österreichische Arbeitnehmer leider nicht mehr interessant, was viel mit den Konditionen anderer Kollektivverträge und Sozialleistungen zu tun hat. Es wird aber auch im Warehouse- oder Administrationsbereich zunehmend schwieriger, gute Leute zu finden.

Um das Image der Logistikbranche zu heben, wurde vor Kurzem die Dachmarke „Austrian Logistics“ ins Leben gerufen. Diese soll national wie auch international mehr Aufmerksamkeit erreichen. Diesbezüglich wird es u. A. am 26. November von der WKO ein „Austrian Logistics“-Forum mit näheren Infos geben.

► FORTSETZUNG AUF SEITE 6

Roundtable

table  
kunft  
Dienste“

weil wir häufig feststellen, dass Unternehmensgründer am Anfang zu optimistisch wirtschaften. Wir streben eine längerfristige Zusammenarbeit an, nur so erzielen wir gute Qualität. Die Bezahlung der Fahrer ist sowieso durch Kollektivverträge geregelt und jetzt auch in der Mindestlohn-Debatte Thema. Freilich sind auch Tools für das Monitoring wichtig, aber wir müssen klarerweise die Kosten unterbringen, und allein in diesem Jahr sprechen wir dabei von Steigerungen von ca. sechs Prozent bei den Kosten. Wir werden häufig gefragt, warum die Fahrer nicht angestellt werden.

## WIR LIEFERN TOP-SERVICE ALS PAKET.

Von Paketen und Lebensmittelzustellung über EMS bis zum Weinpaket: Mit der Post kommt Ihre Sendung sicher und schnell an.





► FORTSETZUNG VON SEITE 5

**Gerade die Themen letzte Meile und Fahrermangel werden uns sicherlich länger begleiten. Welche Rolle können hier Zustellroboter oder Drohnen spielen?**

**Lamotte:** Der Handel steht Zustellrobotern relativ indifferent gegenüber. Freilich denkt man darüber nach, wie die Ware langfristig zum Kunden kommen wird. Die Automatisierung der Fläche insgesamt ist ein Thema.

**Gibt es schon Prototypen für den Einsatz auf der letzten Meile?**

**Birmstingl:** Wir als weltweiter Konzern experimentieren in alle diese Richtungen. Wir haben den sogenannten PostBot getestet, der dem Zusteller folgt, um ihm das Gewicht abzunehmen; es gibt den Paketkopter und auch den einen oder anderen Versuch zum Thema autonomes Fahren und autonome Befüllung von Paketkästen im Test. Eine Herausforderung dabei ist das logistische Problem der letzten fünf Meter, weil jeder Brief- oder Paketkasten an der Hauswand und nicht an der Gehsteigkante steht. Im modernen Wohnbau wird das in den nächsten 20 Jahren vielleicht alternativ gelöst werden können, wo man auch autonom zufahren können wird.

**Schwarz:** Bei DPD International gibt es ebenfalls diverse Tests, aber meiner Meinung nach handelt es sich um Nischenlösungen. Ich glaube, unsere Aufgabe wird es weiterhin bleiben, das Paket zum Empfänger zu bringen, wo auch immer er ist, und dazu Lösungen wie Kofferraum-Zustellungen etc. zu nützen. Wenn ich es schaffe, den Empfänger etwa auf dem Weg zur Arbeit zu erreichen, halte ich das für eine tolle Lösung. Drohnen haben der KEP-Branche zwar geholfen, attraktiver zu werden, aber sie werden, abgesehen von speziellen Einsatzgebieten, keine massentauglichen Lösungen werden.

**Birmstingl:** Massentauglich für die City ist das nicht! Ich glaube, die wollen sie nicht durch die Mariahilferstraße fliegen lassen. Aber auf der Alm wäre es wunderbar. Oder so wie jetzt ganz aktuell in Ostafrika, wo wir sie vor zwei Monaten für Medikamenten-Transporte im Echtbetrieb hatten. Wenn sie keine Straße haben und dringend etwas liefern müssen, klappt es wunderbar, aber das T-Shirt in der Drohne sehe ich jetzt eher nicht.

**Schwarz:** DPD testet Drohnen auch weniger für die letzte Meile, sondern zwischen zwei schwierig zu erreichenden Niederlassungen mit einer Art Trichter-Empfangsbox, wo die Drohne automatisch Pakete abliefern kann. Es gibt also durchaus Einsatzmöglichkeiten, aber die sind noch überschaubar.

**Von der Post gibt es ja auch Videos dazu. Was testen Sie?**

**Heiglauer:** Bei der Post gab es in Graz den Test mit dem auto-

nomen Jet-Flyer. Das war ein autonomer Zustellversuch in Kooperation mit der TU. Ich sehe noch viel Potenzial in der City-Logistik. Ein autonomer Roboter im Sinne eines Assistenzsystems für große Teile, der den Zusteller begleitet und dann wieder zurück zu seiner Unit fährt – das könnte Zukunftsmusik sein. Aber: Es gibt jetzt nicht die eine Lösung. Das Thema von automatischen Zugangslösungen, die über eine App gesteuert werden, werden wahrscheinlich leichter realisierbar sein.

**Amazon hat angekündigt, in die eigene Wohnung zu kommen ...**

**Heiglauer:** Ja, da gibt es jede Menge Gamification und jede Menge an Möglichkeiten, Türen per App zu öffnen. Wir beobachten die Entwicklungen dazu genau und es wird zukünftig neue, moderne Zugangsmöglichkeiten geben.

**Wie nehmen Sie Geschäftsmodelle, wie z.B. jene von Checkrobin wahr?**

**Schwarz:** Wir haben sie eigentlich kaum wahrgenommen, weil nur geringe Paketmengen bewegt wurden. Sollten solche Systeme allerdings größer werden, dann ist der Punkt erreicht, an dem die Versicherungsthematik schlagend wird, da es sich dabei um Privatpersonen handelt.

**Breinbauer:** Sie, Herr Schwarz, haben vor kurzem verlangt, dass die Post ihre Netze öffnen soll? Wie sieht es aus mit Regulativen und fairem Wettbewerb? Wie wird



hier auch die Experimentierfreude gesehen?

**Schwarz:** Ich sehe das wirklich aus Sicht der einzelnen Empfänger und Privatpersonen. Natürlich verstehe ich, dass die Post aufgrund ihrer Historie das größere Netzwerk in Händen hält, aber für die Konsumenten kann es nur in Richtung Konsolidierung gehen. Auch hinsichtlich unterschiedlicher Paketboxen oder unserer Shop-Netzwerke – jeder versucht, den anderen zu übertrumpfen. Natürlich verzichtet ein großer Anbieter nicht gerne auf seinen USP, in den er investiert hat; aber über kurz oder lang wird es nicht anders gehen. Wir haben zwar eine Regulierungsbehörde, die aber nicht wirklich die wichtigen Themen der Branche aufnimmt. Unserem Empfinden nach hat die Marktöffnung 2011 viel mehr

dazu geführt, dass jetzt mehr Auflagen für alle im liberalen Markt existieren als vorher und dass die Regulierungen eher in die falsche Richtung gelaufen sind.

**Und wie sieht das die Post?**

**Heiglauer:** DPD kommt aus dem 2B-Geschäft, die Post aus dem 2C-Geschäft. Die Post hat im Privatkundensegment in den letzten Jahren viel in Empfangsboxen, Abholstationen, etc. investiert, weil es effizient ist und bei den Kunden gut ankommt. Nun



Bernd Winter (Chefredakteur der Internationalen Wochenzeitung Verkehr) moderierte den Round Table

wächst der 2C-Markt zehnfach schneller als der stationäre und 2B. Wir haben 31.000 Postempfangsboxen, die gut ausgelastet sind, und in Wahrheit sind es bereits schon zu wenig. Wir haben 330 Abholstationen – und es ist zu wenig. Wir müssen ausbauen, weil die Volumina wachsen. Ich verstehe den Wunsch meines Kollegen, muss aber sagen: Das ist eben unser historisch gewach-

sener USP, den wir laufend weiterentwickelt haben.

**Schwarz:** Es gibt diese Beispiele auch in anderen Netzen wie beim Stromnetz oder bei der Telekom. War die Post nicht ursprünglich einmal ein Monopol?

**Kummer:** Ja, aber das ist etwas anderes, denn die Post war kein natürliches Monopol. Bei einem natürlichen Monopol findet ein in den Markt Eintretender prohibitive Preise, und dort macht es auch keinen Sinn, zwei unterschiedliche Netze zu betreiben. Das Argument der Post ist eigentlich, dass es mehr solcher Stationen geben müsste. Und sie fordern auch nicht den Zugang zum ganzen Netz, denn sie wollen ihre Pakete nicht über das Postnetz schicken, da müsste man auch differenzieren. Also sprechen wir über Abholstationen

oder über Paketboxen, die sich bei Wohnanlagen finden? Bei den Wohnanlagen ist die Frage, ob es Regulator-Sache ist, aber da würde es absolut Sinn machen. Bei den Paketstationen sagt die Post selbst, dass hier ein Engpass herrscht. In Deutschland haben sich hier beispielsweise mehrere Anbieter zusammengeschlossen, aber das ist schon wieder gescheitert. Vielleicht bräuchten wir hier Cluster-Lösungen?

**Schwarz:** In Österreich haben wir im Unterschied zu Deutschland,

wo eine etwas bessere Verteilung herrscht, eine Marktsituation, mit einem sehr großen Anbieter im 2C-Bereich und mehreren kleineren. Es ist für uns nicht finanzierbar, Paketboxen in Form von Wänden oder Ähnlichem flächendeckend an den Häusern auszurollen, weil wir nicht die Auslastung haben. Deshalb wird in Österreich mit der Schräglage der Marktanteile hier wenig passieren. Es gibt aber mittlerweile schon Immobilienanbieter, und das halte ich für die Lösung der Zukunft, die ihren Kunden im Haus Paketboxen zur Verfügung stellen, wo alle hineinliefern können, denn nur das ist für die privaten Haushalte ein Service.

**Breinbauer:** Wenn Empfangsboxen im sogenannten „Hauschlapfen-Radius“ – damit ist jener Umkreis gemeint, in dem man üblicherweise die Sonntagszeitung holt – für alle Logistikdienstleister in der Nähe sind, ist das absolut sinnvoll, vor allem bei neuen Wohnanlagen. Dass die Post auch einen Versorgungsauftrag hat und damit eben auch bestimmte Benefits genießt, ist ja soweit okay, und auch, dass die Post hier ihre Vorrangstellung ausnutzt. Aber hier müsste dennoch irgendwann einmal die Regulierung eingreifen; auch bei den Gesprächen mit der Stadt Wien war die Awareness hinsichtlich des Aufstellens der Empfangsboxen ursprünglich nicht gegeben. Es herrschte eher die Meinung: Je mehr Boxen der unterschiedlichen Anbieter, desto zufriedener sind die Bewohner. Dass hier ein Wettbewerb wünschenswert wäre, war weniger im Bewusstsein. Hier ist die Frage, wann die Stadt oder die Behörden eingreifen.

**Ist es daher erwünscht, dass die**

**Stadt hier regulierend eingreift?**

**Kummer:** Meiner Meinung nach brauchen größere Anlagen einen Logistikbereich, der auch solche Boxen neben den Briefkästen beinhalten sollte.

**Heiglauer:** Vor vier Jahren haben wir begonnen, Postempfangsboxen auszurollen – dafür braucht es das Okay der Mieter, Mietervereinigungen, Bauträger etc. – das können alle machen. Manche haben hier früher und manche später reagiert, aber ich glaube nicht, dass man hier regulieren muss.

**Kummer:** Ich glaube auch nicht, dass es da Regulierung braucht, höchstens von der Stadt Wien, die sagt, dass hier entsprechende Boxen angebracht werden müssen. Das wäre auch in eurem Interesse.

**Breinbauer:** Da besteht noch keine Einsicht in die Notwendigkeit zu handeln, und das macht auch die Post recht geschickt, auch durch Lobbying, diesen Zustand aufrecht zu erhalten.

**Birmstingl:** Das hat mit Lobbying nichts zu tun! Dieses Thema kennen wir auch und wir haben auch die Mengen und sind superhappy. Aber ich kann es mir als Anbieter aussuchen, wo ich meine Boxen aufstelle, ich brauche nur jemanden, der mir die Fläche vermietet.

**Heiglauer:** Wenn es in Anlagen zu Leerständen kommt, bekommen wir das Angebot, dort eine Abholstation einzurichten. Aber diese Dinge rechnen sich nur bei entsprechender Auslastung. Wir bauen Dinge, weil wir sie brauchen. Wenn dann jemand mit geringerer Auslastung kommt, aber mitnaschen möchte, entsteht ein Spannungsfeld. Aber da ist es nicht unbedingt nötig zu regulieren. Da haben wir einfach einen anderen Marktzugang gewählt – das macht jeder anders.

**Schwarz:** Das Thema ist sicher nicht so einfach, auch mit dem Versorgungsauftrag im Briefbereich. Wir werden nicht so bald die Auslastung haben, selbst wenn wir alle Großkunden nehmen würden. Dennoch würde es aus Sicht der Konsumenten in gewissen Bereichen sinnvoll sein, denke ich. Bei Paketshop-Netzwerken ist es auch vernünftig, wenn keine Exklusivität herrscht, da gibt es genügend Beispiele. Bei Mini-Hubs wäre es ebenfalls clever – und da spreche ich nicht von White-Label-Lösungen, sondern von Cost-Sharing, weil Mieten teuer sind und jeder seine eigene Last Mile bedient.

**Das heißt, dass alle gemeinsam Besitzer dieser Paketstation oder diesem Hub sind und von dort die Last Mile organisieren?**

**Schwarz:** Es geht vor allem um teure Mieten. Wir testen City-Hubs und sie werden gut angenommen, aber wir können nicht aus dem Stand in ganz Österreich Micro-Hubs oder City-Hubs ausrollen, weil die Flächen zu teuer sind. Will man diesen Weg aus ökologischen oder verkehrstech-



nischen Gesichtspunkten weitergehen, dann sind das ideale Konzepte. Aber da braucht es nicht unbedingt Regulierung, sondern es wird an uns liegen, das gemeinsam auf die Beine zu stellen.

**Breinbauer:** Was würden Sie brauchen, damit die Zustellungsparameter bei Neubauten optimal gelöst sind?

**Birmstingl:** Es wäre ein neues Business-Modell und eine neue Form eines Logistikdienstleisters.

**Schwarz:** Wir sind als KEP-Anbieter gut beraten, dies selbst zu organisieren, denn es gibt Start-ups, die Dienste als Logistik-Concierge anbieten und den Aspekt der letzten Meile bearbeiten. Deshalb wäre es absolut sinnvoll, das schleunigst selbst auf die Beine zu stellen.

**Geht es hier also weniger um einen Wunsch an die Politik als eher um die Aufforderung, miteinander Businesslösungen zu finden?**

**Kummer:** Ich glaube, Neubauten sollten sehr wohl ab einer bestimmten Größe Empfangsboxen haben. Selbst bei Einfamilienhäusern wäre es zielführend.

**Schwarz:** Da würde ich aber schon auch den Empfänger in die Pflicht nehmen.

**Birmstingl:** Wir haben ja sowieso jede Menge „Paketboxen“, sei es nun eine Garage oder ein Kasten, den sich ein Einzelhaushalt vor die Tür stellt.

**Kummer:** Ich glaube, man müsste weniger die Paketdienste als die Bauträger verpflichten, ähnlich wie bei Parkplätzen, hier entsprechende Boxen bereitzustellen.

**Birmstingl:** Das wird sich regeln. Logistik wird ein Teil der Dienstleistung der Zukunft werden. Wenn ich heute einen teuren Wohnturm baue, dann muss ich neben anderen Dingen wie einem Pool am Dach oder einem Tiefgaragenplatz eben auch eine Paketlösung anbieten. Die wird nicht von uns als Dienstleister kommen, sondern von den Bauträgern.

**Kummer:** Das müsste aber verpflichtend für alle sein.

**Schwarz:** Da wären wir dann doch bei den Wünschen an die Politik! Wir haben schon geprüft, welche Möglichkeiten es für Micro-Hubs gibt, angefangen von Garagen oder Ähnlichem, aber man begegnet überall dem Thema Regulative, die das verhindern aufgrund von Brandschutz etc. Da wäre etwas mehr Einsicht fein. Es muss auch im Interesse

der Stadt sein, Logistik zu ermöglichen und zu regeln, denn sie wird nicht weniger wichtig werden.

**Wie sieht es da mit Bahnhöfen und ähnlichen Bauten aus?**

**Heiglauer:** Es gab auch Gespräche mit den Wiener Linien, aber das dürfte letztlich an Sicherheitsbedenken gescheitert sein.

**Birmstingl:** Das sind alles Themen, um zur Ursprungsfrage zurückzukehren, wo wir uns gar nicht mehr so viel wünschen müssen:



Das ist alles schon da, es hat sich auch schon die Wahrnehmung geändert; momentan ist eher die Frage, wer es finanziert. Es gibt Unternehmen mit einer anderen Marktstellung, die es einfach für sich selbst tun können. Liebend gerne, wenn die großen Wohnbaugesellschaften das jetzt übernehmen und ich mich dort einmieten kann!

**Heiglauer:** Ich glaube, es ist nicht nur eine Frage der Finanzierung, sondern auch, ob es einen Businesscase dafür gibt.

**Kummer:** Der ist nur begrenzt vorhanden. Wenn es der Bauträger finanziert, wäre es quasi schon in den Baukosten enthalten.

**Wie stehen Sie zum gehypten Thema White Labelling?**

**Kummer:** Man darf sich davon weder die Problematik der Auslastung noch die Lösung der Verkehrsprobleme in der Stadt erhoffen. Ich sehe auch das Potenzial wegen der guten Auslastung weniger im KEP-Bereich als woanders, beispielsweise bei den Handwerkern. Da wäre mehr Potenzial, aber das ist auch nicht so ganz einfach zu heben. Eine Kooperation zwischen den KEP-Dienstleistern wäre besser als eine Betriebsgesellschaft mit eigenen Overheadkosten und Interessen. Am allerschlimmsten wäre eine staatliche Gesellschaft!

**Heiglauer:** Wir sollten das Thema

White Labelling einmal pilotieren, modellieren, Szenarien rechnen und wissenschaftlich begleiten lassen, denn momentan sind das alles nur Schlagworte ohne eine entsprechende Datenbasis.

**Wie sieht es international aus?**

**Kummer:** Es gibt Projekte, und wir sind auch an einem beteiligt. Die Politik hat hier großes Interesse daran, und wir wollen klar die Bedingungen, Kosten und möglichen Vorteile aufzeigen. In Japan, wo der Platz extrem teuer

fast durchgehend wieder ein.

**Schwarz:** Mich wundert der Zugang der Post, sich White-Label-Lösungen anzusehen. White Label ist für ein KEP-Unternehmen sicher kritisch, wenn man beginnt, die letzte Meile aus der Hand zu geben.

**Heiglauer:** Damit kann man zumindest einmal den Wert sichtbar machen. Man muss sich wirklich ansehen, ob tatsächlich dieser Mehrwert gegeben wäre und welche Konsolidierungsmaßnahmen es gäbe, weil ein zusätzlicher Umschlag nötig ist, es aber kaum weniger Autos werden – nur dann eben ohne Farbe. Regulieren halte ich für schwierig, denn dann gibt es keinen Wettbewerb und keine Innovationen mehr.

**Schwarz:** Ja, und das vor allem auch aus der Sicht des Handels. Wenn ich das nur in die Hand eines Monopolisten für die letzte Meile gebe, habe ich keine Auswahl mehr. Die letzte Meile ist unsere Kernkompetenz. Ich glaube, es rechnet sich auch nicht, aber es gibt sicher andere Bereiche, in denen eine Kooperation sinnvoll ist; dazu muss ich nicht ausgerechnet die letzte Meile gemeinsam machen. Es gibt auch Shared-Micro-Hubs zum Beispiel; aber es gibt eine Menge an Themen, die man sich diesbezüglich ansehen muss, beispielsweise hinsichtlich des Organisierens der Anlieferung, der Gebietsabdeckung etc.

**Welche Studien laufen in diesem Bereich derzeit?**



diesbezüglich einmal Erhebungen beauftragt, aber in Wahrheit sind das alles Insel-Lösungen, abgesehen von Japan. Wenn es der Durchbruch gewesen wäre, dann würden wir es wissen. Es gibt Pilotversuche, aber sobald die Förderung weg ist, schlafen diese

**Kummer:** Unser Projekt heißt KoopsHub, bei dem wir am Beispiel von Wien analysieren, wie viele Hubs in Wien notwendig wären, welches Betreibermodell möglich wäre, wie die Ausgestaltung sein müsste, welche sozialen Aspekte damit

verbunden sind, was der Betrieb kostet und der zusätzliche Umschlag, wie die Auslastung aussieht, um ein bisschen Transparenz reinzubringen. Hier gibt es viel Sozialromantik! Wir wollen wegkommen von den Aussagen, dass sich die Auslastung damit dermaßen steigern würde, denn die Auslastung steigt gar nicht. Gut ist, dass zusätzliche Flächen im Erdgeschoß, die früher vom Handel benützt wurden, verfügbar wären. Diese Studie sollte in zwei Jahren verfügbar sein.

**Breinbauer:** Wir haben zwei Projekte, nämlich die „Logistik-Concierge, Micro-Hub und Zusatznutzen“, also welche Services kann man zusätzlich anbieten. Und wir haben ein Projekt „Urbane Micrologistik-Hubs, Community Hubs“. Die Ergebnisse betriebswirtschaftlich umzusetzen, wird dann wiederum etwas anderes sein. Man sollte sich auch unbedingt ansehen, welches Potenzial es gemeinsam mit anderen Güterverkehren gibt, besonders aus ökologischer Sicht.

**Birmstingl:** Ich glaube, man müsste den Begriff White Label auch einmal ausformulieren, denn das, was vielleicht funktionieren würde, wäre für mich ein Sharing-Prinzip. Wenn wir wirklich über White Label sprechen, dann geben wir Know-how, Innovation und Differenzierung auf und vergessen den Endempfänger. Vielleicht ist aber das Thema Sharing und die Nutzung gemeinsamer Flächen sinnvoll, und das wird oft fälschlicherweise als White Labelling verkauft. Da müssen wir sicher auch mit der Politik sprechen, denn bei White-Label-Hubs stellt es uns allen kollektiv die Haare auf, weil es um die Aufgabe unserer Kompetenzen geht. Doch beim Thema Sharing im Sinne der gemeinsamen Nutzung einer Fläche mit einer entsprechenden Genehmigungslage, sind wir offen.

**Heiglauer:** Immerhin haben die Gespräche jetzt einmal begonnen. Da ist schon mal gut.

**Birmstingl:** Ja, nur White-Label-Hubs wären meiner Meinung nach die Stufe sieben, während wir noch nicht einmal bei Stufe eins sind!

**Kummer:** Vielleicht haben diese Leute, die so etwas vorantreiben, auch einfach eine etwas andere Agenda. Und vielleicht liegt es dann an uns, entsprechende Lösungen für Unternehmen aufzuzeigen.

► FORTSETZUNG AUF SEITE 8

ANZEIGE

## Pakete einfach und schnell nach ganz Europa

Weil es Ihnen wichtig ist, ist es uns wichtig.

[www.myhermes.at](http://www.myhermes.at)



► FORTSETZUNG VON SEITE 7

Oft werden solche Begriffe in der politischen und öffentlichen Diskussion gehypt, anstatt die Frage nach dem Ziel zu stellen. Wir wollen Nachhaltigkeit und die Nutzung der Fläche, und da müssen wir sehen, ob Micro-Hubs der beste Ansatz sind oder aber im Parkplatzmanagement etwas getan werden muss, zum Beispiel mit der Öffnung der Anrainerparkplätze für Anlieferungen; die sollten eigentlich geöffnet werden. Und nun gibt es eine Variante, die eben genau dem nicht entspricht, mit dem Antrag für einen Tag. Eigentlich wird jetzt genau das gefördert, was wir eben nicht wollten, nämlich dass wieder etwa ein Handwerker aus dem Burgenland da den ganzen Tag stehen darf. Wir brauchen jedoch etwas, damit die KEP-Dienstleister eben nicht in der zweiten Spur stehen müssen. KEP-Dienstleister arbeiten sehr effizient und wir müssten uns vielleicht auch einmal andere Bereiche ansehen.

**In der Schlussrunde bitte ich, noch Wünsche an die Politik zu formulieren bzw. die wichtigen kurz- und mittelfristigen Projekte für das eigene Unternehmen aufzuzählen.**

**Breinbauer:** Ich finde, es besteht ein großer Bedarf an geförderter Forschung zu diesen Themen, um gemeinsam mit Unternehmen betriebswirtschaftliche Szenarien zu entwickeln. Derzeit gibt es gute Insel-Vorstellungen, die Folgen könnten aber sicher noch besser und gesamthafter untersucht und dargestellt werden. Natürlich ist es auch mutig, wenn man es probiert. Doch besonders im kommunalen Wohnbau ließe sich hier einiges realisieren, indem man Dinge konkret durchrechnet und verpflichtend vorschreibt. Und darauf wird es früher oder später auch hinauslaufen.

**Welche Zukunftspläne gibt es für die FH ganz allgemein?**

**Breinbauer:** Alles, was hier besprochen wurde, betrifft natürlich auch die Ausbildung. Natürlich geht es hier in Richtung Kompetenzen wie Mindset, Digitalisierung, Flexibilisierung und Umdenken.

**Kummer:** Meine Wünsche an die Politik sind weniger normatives Denken und mehr rational-analytische Zugänge – vor allem für Wien, weil hier das größte Ballungszentrum ist, bräuchte es eine strategische Logistikplanung. Damit müsste man nun anfangen, denn es gibt noch zu wenige Ideen dazu. Und man müsste auch in der strategischen Planung anders denken, etwa wie der Verkehr in 30 Jahren ohne Verbrennungsmotoren aussehen könnte, um dafür an Knoten- und Umschlagpunkten Flächen zu reservieren, etwa für eine Cargo-Tube zur Mariahilferstraße. Auch die

operative Logistikplanung müsste anders aussehen, etwa bezüglich der Parkplatzproblematik. Mit neuer Technologie könnten Sharing-Lösungen allerdings interessant werden. Alle Trägerlösungen, wie sie etwa in Deutschland angeboten wurden, sind für die Logistikdienstleister gescheitert. Aber mit neuen Technologien können wir jetzt Sharing-Konzepte besser umsetzen und besser Daten austauschen zwischen dem Handel und den Logistikdienstleistern oder zwischen den KEP-Diensten, was natürlich ein bisschen problematisch ist. Wir arbeiten am liebsten mit Big Data, der Digitalisierung und mit den gigantischen Möglichkeiten der Algorithmen. Wir haben jetzt einige Projekte gemacht, zum Beispiel berechnen wir heute in Österreich die Adressen über strukturierte Algorithmen und heuristische Lösungen. Und ich glaube, dass wir da mittlerweile besser sind als die Disponenten. Da kommen jetzt viele Ansatzpunkte, und ich glaube, wir werden bald neue Software sehen.

**Welche Wünsche gibt es bei DHL an die Politik?**

**Birnstingl:** Eigentlich könnte man zeitnah schon viel mehr tun, als jetzt passiert, wenn man uns nicht an den Rand der Legalität drängt, wie etwa beim Parkplatz-Thema. Ich wünsche mir, dass man die kleinen Schritte ernsthaft beschreitet, zum Beispiel bei der Parkplatzproblematik und den Arbeitszeitthemen. Der Kunde erwartet, dass am Samstagnachmittag noch etwas passiert, der Kollektivvertrag und die Gesetze verbieten es aber. Der Handel wird eine noch stärkere Vorreiterrolle einnehmen und sicher auch noch über die Sonntagsöffnung nachdenken. Wie werden wir dann damit umgehen? Das sind zeitnahe Themen für mich, in einem Zeitraum von etwa drei bis vier Jahren. Es gibt für uns auch nicht diese eine Lösung für alles. Es braucht ein Bündel an Optionen, wie man mit den Empfängern und Versendern modellieren kann. Was sich da am Schluss durchsetzen wird, kann man heute noch nicht sagen. Wir glauben an die Stationen und die Paketshops, denn wir sehen, wie frequentiert sie sind. Ich glaube nicht, dass wir Haustüren öffnen werden. Wir glauben aber, dass die Reise in die Richtung geht, dass wir uns konsequent an den Wünschen des Empfängers ausrichten müssen, was bedeuten wird, dass ein Paket in drei Minuten zu erreichen sein muss – heute stehen wir noch bei einer Erreichbarkeit von zehn Minuten.

**Lamotte:** Das kann ich bestätigen.

**Schwarz:** Der Wunsch an die Politik ist, uns als Gesprächspartner stärker zu involvieren und uns als Logistikunternehmen stärker in die Planung einzubeziehen, was mittlerweile schon mehr und mehr geschieht, etwa im Rahmen von Projekten. Auch etwas mehr



Unterstützung wäre nett, gerade bei Green Logistics, wo man uns völlig alleine lässt – da würde ich mir eine ähnliche Herangehensweise wie in Deutschland bei verschiedenen Themen wünschen. Das Förderthema bei Elektromobilität ist äußerst komplex und von Bundesland zu Bundesland verschieden. Ein weiterer Problembereich sind die Mauterhöhungen, die so knapp kommuniziert werden, dass uns kaum Zeit bleibt, entsprechende Kosten zu kalkulieren.

**Was nimmt sich DPD für die Zukunft vor?**

**Schwarz:** Wir wollen dem Empfänger das Leben leichter machen und haben mit „myDPD“ eine Plattform geschaffen, um vieles zu vereinfachen und uns weiter zu spezialisieren. Auch hinsichtlich der Personalfrage haben wir Projekte lanciert, die wir weiter verfolgen werden. Wir werden auch das Thema Green Logistics weiterentwickeln und dabei weiterlernen. Das Thema Ökologie müssen wir als KEP-Dienstleister ernst nehmen, was auch unser Image verbessern wird.

**Lamotte:** Ich glaube, dass KEP-Dienstleister in Österreich einen sehr guten Job machen, und das ist auch für den Handel sehr relevant. Die Logistik ist bekanntlich der Kreislauf der Volkswirtschaft. Hinsichtlich der politischen Agenda ist es für uns wichtig, mit den KEP-Dienstleistern starke Partner an der Seite zu haben. Daher an dieser Stelle mein klares Votum vorerst gegen die White-Label-Lösung. Auf der anderen Seite ist das Thema Nachhaltigkeit natürlich für den Handel und für unsere Kunden wichtig, bei dem KEP-Dienste sowieso sehr aktiv sind mit E-Mobilität etc. Bei Personalfragen sprechen wir auch über ähnliche Themen und auch dabei, den Wert der Ware darzustellen. Als Handelsverband sind wir den KEP-Dienstleistern sowieso partnerschaftlich verbunden und sehen es auch als Teil unserer Aufgabe, den Logistikunternehmen hier zu einem entsprechenden Image zu verhelfen. Was die politischen Agenden des Verbandes betrifft, kommt natürlich den Paketen aus Fernost, den Zollthemen und Falschdeklarationen, mit Verlusten in Milliardenhöhe

und natürlich mit großen Auswirkungen auf unsere Händler, ein großer Stellenwert zu. Aber auch kleinteiligere Themen wie die Steuer zwischen Deutschland und Österreich oder die neue Geoblocking-Verordnung beschäftigen uns natürlich aktuell.

**Herr Heiglauer, famous last words?**

**Heiglauer:** Zum Thema Politik: Unsere Vorstände sprechen direkt mit den Verantwortlichen. Wir werden in den kommenden Jahren massiv in Verteilzentren und Kapazitäten in allen Formen investieren, um das zukünftige Wachstum zu stemmen. Was uns beschäftigt, sind Selbstbedienungslösungen und natürlich die City-Logistik, weil das auch eine entsprechende Vorlaufzeit hat. Da wollen wir viel ausprobieren und pilotieren. Vor allem für Wien muss uns da in jedem Fall etwas einfallen, denn hier geht es um Nachhaltigkeit, Kooperationen und ganz besonders darum, weiterhin sachlich zu diskutieren.

**Vielen Dank für das Gespräch!**

## RESÜMEE

KEP-Dienste und die Qualität der Zustellung sind essenziell für den (Online-)Handel. Das Hinzukommen von Anbietern wie Amazon oder Alibaba, die auch als Zusteller fungieren, wird den Markt beeinflussen. Parallel dazu zeigt sich bei KEP-Diensten eine Kluft zwischen zunehmender Individualisierung durch mehr Zustelloptionen und andererseits in der Bewältigung des wachsenden Paketaufkommens, das einer zusätzlichen Standardisierung bedarf. Neue Zustellvarianten bieten KEP-Dienstleistern die Möglichkeit, adäquate Preise für ihre Leistungen zu verlangen. Schwierigkeiten bestehen hier in der Beschaffung der Daten der Empfänger, die sich heute als zahlende Kunden herauskristalisieren. Herausforderungen zeigen sich sowohl in den aktuellen Regelungen in Städten (Parkplatzsituation und Ladezonen) sowie in der Definition einer tragfähigen City-Logistik für die nahe und weitere Zukunft. Entsprechende Konzepte sind noch wenig greifbar, White-Label-Lösungen erachten alle Teilnehmer als nicht zielführend, da der Verlust der Kernkompetenz mit der Aufgabe der Last Mile droht. Eine Abhilfe wird eher von Sharing-Lösungen erwartet. Der Fahrermangel fordert massive Anstrengungen, um die Qualität der Zustellung gewährleisten zu können. Zur Bewältigung des Engpasses verfolgen Unternehmen unterschiedliche Strategien: Neben dem neuen Lehrberuf des Nahlogistikers wird über neue Zielgruppen zur Rekrutierung nachgedacht, die als Springer mit geeigneten Assistenzlösungen eingesetzt werden könnten. Alternative Möglichkeiten wie Paketabholboxen, die Kofferzustellung, Applikationen für Türöffnungssysteme, Tapkey oder der Einsatz von Drohnen und autonomen Fahrern werden von Unternehmen angedacht und geprüft. Übereinstimmung herrscht beim Wunsch, das Image und den Wert der Logistik nachhaltig in der öffentlichen Wahrnehmung zu verändern. Seitens der Wissenschaft werden zunehmend heuristische Lösungen angewendet, um die Logistik und Politik effizienter bei neuen Modellen zu unterstützen. Die Politik ist mit der Formulierung weitsichtiger Lösungen für die City-Logistik und einer vorhersagbaren Anwendung konkreter Gesetze und Regelungen gefordert.