

Hillebrand, Annette; Junk, Petra

Working Paper

Paketshops im Wettbewerb

WIK Diskussionsbeitrag, No. 407

Provided in Cooperation with:

WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef

Suggested Citation: Hillebrand, Annette; Junk, Petra (2016) : Paketshops im Wettbewerb, WIK Diskussionsbeitrag, No. 407, WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste, Bad Honnef

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/227020>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Paketshops im Wettbewerb

Autoren:
Annette Hillebrand
Petra Junk

Bad Honnef, April 2016

Impressum

WIK Wissenschaftliches Institut für
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH
Rhöndorfer Str. 68
53604 Bad Honnef
Deutschland
Tel.: +49 2224 9225-0
Fax: +49 2224 9225-63
E-Mail: info@wik.org
www.wik.org

Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen

Geschäftsführerin und Direktorin	Dr. Cara Schwarz-Schilling
Direktor Abteilungsleiter Post und Logistik	Alex Kalevi Dieke
Direktor Abteilungsleiter Netze und Kosten	Dr. Thomas Plückebaum
Direktor Abteilungsleiter Regulierung und Wettbewerb	Dr. Bernd Sörries
Leiter der Verwaltung	Karl-Hubert Strüver
Vorsitzende des Aufsichtsrates	Dr. Daniela Brönstrup
Handelsregister	Amtsgericht Siegburg, HRB 7225
Steuer-Nr.	222/5751/0722
Umsatzsteueridentifikations-Nr.	DE 123 383 795

In den vom WIK herausgegebenen Diskussionsbeiträgen erscheinen in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern des Instituts sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten. Mit der Herausgabe dieser Reihe bezweckt das WIK, über seine Tätigkeit zu informieren, Diskussionsanstöße zu geben, aber auch Anregungen von außen zu empfangen. Kritik und Kommentare sind deshalb jederzeit willkommen. Die in den verschiedenen Beiträgen zum Ausdruck kommenden Ansichten geben ausschließlich die Meinung der jeweiligen Autoren wieder. WIK behält sich alle Rechte vor. Ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des WIK ist es auch nicht gestattet, das Werk oder Teile daraus in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) zu vervielfältigen oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten oder zu verbreiten.

ISSN 1865-8997

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
Zusammenfassung	V
Summary	VI
1 Einleitung	1
2 Der Einzelhandel in Deutschland	3
2.1 Die Bedeutung des Einzelhandels	3
2.2 Entwicklung des stationären Handels und des E-Commerce	5
2.3 Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels	7
3 Annahme- und Abholnetze für Pakete in Deutschland	9
3.1 Status quo der Annahme- und Abholnetze	9
3.2 Paketshop-Netze verschiedener Dienstleister in Deutschland	11
3.2.1 Das Paketshop-Netz von Deutsche Post DHL	11
3.2.2 Das Paketshop-Netz von Hermes	15
3.2.3 Das Paketshop-Netz von DPD	18
3.2.4 Das Paketshop-Netz von GLS	22
3.2.5 Das Paketshop-Netz von UPS	25
3.3 Zwischenfazit	27
4 Beispiele für mögliche Kooperationen	30
4.1 Click & Collect-Lösungen	30
4.1.1 Click & Collect im Einzelhandel als Bestandteil des Multichannel-Marketings	32
4.1.2 Third Party Click & Collect	34
4.2 White Label Shops	37
4.3 Paketshop-Netz als Gemeinschaftsunternehmen	40
4.4 Infrastrukturmodelle im ländlichen Raum	40
4.5 Zwischenfazit	42
5 Gesamtwirtschaftliche Bewertung	44
5.1 Interessen von Paketdiensten	44
5.2 Interessen von Einzelhändlern (als Paketshop-Betreiber)	45
5.3 Interessen von Empfängern	46
5.4 Interessen von Versendern (insbesondere Onlinehändlern)	47
5.5 Zusammenfassende Beurteilung	48
5.6 Verpflichtung zur Zusammenarbeit?	49
6 Schlussfolgerungen	52
Literaturverzeichnis	54

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die Bedeutung des Einzelhandels (2014)	3
Abbildung 2	Die Systematik des Einzelhandels	4
Abbildung 3	Anteil Onlinehandel am Umsatz einzelner Sortimentsbereiche (in %)	5
Abbildung 4	Umsatzentwicklung im Onlinehandel (2009-2015, in Mrd. Euro)	6
Abbildung 5	Entwicklung der Postfilialen und -agenturen bei Deutsche Post DHL (2000-2014)	12
Abbildung 6	Entwicklung der Hermes PaketShops	16
Abbildung 7	DPD Paketshops als alternative Zustellorte	19
Abbildung 8	DPD Paketshops: Kriterien für die Auswahl geeigneter Standorte	21
Abbildung 9:	Nutzung der Click & Collect-Option in den letzten 12 Monaten in Großbritannien, Deutschland und Frankreich im Vergleich	33
Abbildung 10	Präferenz für Click & Collect in Großbritannien	33

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Annahme- und Abholstellen von Paketdiensten in Deutschland	10
Tabelle 2	Arten von Annahme- und Abholstellen von Deutsche Post DHL	12
Tabelle 3	Übersicht: Annahme- und Abholstellen von Deutsche Post DHL	15
Tabelle 4	Übersicht: Annahme- und Abholstellen von Hermes	18
Tabelle 5	Übersicht: Annahme- und Abholstellen von DPD	22
Tabelle 6	Übersicht: Annahme- und Abholstellen von GLS	24
Tabelle 7	Übersicht: Annahme- und Abholstellen von UPS	27
Tabelle 8:	Beispiel für von Dritten betriebene Click & Collect Lösungen: Collect+, Großbritannien	35
Tabelle 9:	Beispiel für White Label Shops: ParcelPoint, Australien	37
Tabelle 10	Beispiel für White Label Shops: Doddle, Großbritannien	39
Tabelle 11	Initiativen zur Stärkung der lokalen Infrastruktur: Paketshops als Infrastrukturmodell	41
Tabelle 12	Interessen von Paketdiensten	45
Tabelle 13	Interessen von Einzelhändlern (als Paketshop-Betreiber)	46
Tabelle 14	Interessen von Empfängern	47
Tabelle 15	Interessen von Versendern (insb. Onlinehändlern)	48
Tabelle 16	Bewertung exklusiv betriebener Paketshops und Kooperationslösungen	48

Abkürzungsverzeichnis

BdKEP	Bundesverband der Kurier-Express-Post-Dienste e.V.
bevh	Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland e.V.
BIEK	Bundesverband Paket und Expresslogistik e. V.
BNetzA	Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen
CE	Consumer Electronics
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
KEP	Kurier, Express und Paket
B2B	Business to business
B2C	Business to consumers
B2X	Business to X
C2X	Consumers to X
pagd	Postagenturnehmerverband Deutschland e.V.
PUDOs	Automatische pick-up (Abhol-) and drop-off (Annahme-) Stationen

Zusammenfassung

Während der stationäre Handel stagniert, kann der Onlinehandel weiterhin mit zweistelligen Wachstumsraten glänzen. Dadurch sind nicht nur die Sendungsvolumina der Paketdienste, sondern auch die Anforderungen der Onlinehändler und Empfänger an die Paketdienste gestiegen. Sie haben ihre Paketshop-Netze in den letzten Jahren deutlich ausgebaut. Dabei konkurrieren die verschiedenen Paketdienste miteinander um zentrale Standorte und qualifizierte Paketshop-Betreiber. Vor diesem Hintergrund hat die Bundesnetzagentur 2014 in einem Impulspapier den gemeinsamen Betrieb von Annahmestellen durch mehrere Paketdienste zur Diskussion gestellt.

Dieser Diskussionsbeitrag befasst sich zunächst mit der Entwicklung des Einzelhandels und dem Status quo der Paketshop-Netze der fünf größten Paketdienste in Deutschland (DHL, Hermes, DPD, GLS und UPS). Anschließend untersucht er Beispiele von alternativ betriebenen Annahme- und Abholstationen im In- und Ausland und identifiziert typische alternative Betreibermodelle. Auf dieser Basis liefert er eine gesamtwirtschaftliche Bewertung von exklusiv betriebenen Paketshops gegenüber Kooperationslösungen, bei der die Interessen verschiedener Marktteilnehmer (Paketdienste, Paketshop-Betreiber, Empfänger und Onlinehändler) gegenübergestellt werden.

Die Studie identifiziert vier alternative Betreibermodelle: 1) Click & Collect-Lösungen, d.h. Lieferung in stationäre Einzelhandelsgeschäfte, 2) White Label Shops, d.h. unabhängige Paketshops, die Produkte mehrerer Paketdienste anbieten, 3) Paketshop-Netze in direkter Kooperation zwischen Paketdiensten sowie 4) Initiativen zur besseren Versorgung des ländlichen Raums (Infrastrukturmodell).

Wir kommen zu dem Ergebnis, dass Kooperationslösungen vor allem vorteilhaft für die Empfänger wären. Die Paketdienste zeigen bisher jedoch keinerlei Interesse an einer Zusammenarbeit. Markenimage und eigene technisch-organisatorische Lösungen stehen im Vordergrund. Denkbare regulatorische Eingriffe, um Kooperation gegen die Geschäftsinteressen der Paketdienste einzuführen, wären Zugangsverpflichtungen oder ein Verbot von Exklusivitätsverpflichtungen für Paketshop-Betreiber. Um derartige Eingriffe zu begründen, bedürfte es jedoch gewichtiger Gründe, wie den Nachweis von zum Beispiel Marktversagen oder eines erheblichen Missbrauchs von Marktmacht.

Solche Gründe sind derzeit nicht erkennbar. Im Gegenteil: Die Versorgung mit Paketshops in Deutschland ist flächendeckend, und wird seit Jahren besser. Derzeit gibt es mehr als 50.000 Standorte. Die fünf großen Paketdienste haben jeweils ein bundesweites Netz an Paketshops errichtet. Es existieren darüber hinaus neben den Paketshops Alternativen zur Zustellung und Annahme von Paketen wie Packstationen oder Paketkästen sowie Paketlieferung zum Wunschtermin. Wie im Ausland steht es auch in Deutschland interessierten Unternehmen offen, in ein eigenes Paketshop-Netz zu investieren. Somit könnten sich unabhängige White-Label-Shops künftig auch in Deutschland etablieren, wenn es dafür eine Nachfrage bei den Paketdienstleistern bzw. den Empfängern geben sollte.

Summary

While traditional retailing is declining, growth in e-retailing still shows double-digit growth rates. Not only shipment volumes of parcel operators but also requirements of online retailers and recipients increase. Parcel operators in Germany have significantly expanded their parcel shop networks in recent years. Different carriers compete for centrally located sites and qualified shop owners. In this context, the German national regulatory authority BNetzA had suggested, in a 2015 discussion paper, that jointly operated drop-off points (white label shops) could provide benefits for consumers.

In this study, we deal with the development of retail trade and the state of parcel shop networks of Germany's five major carriers: DHL, Hermes, DPD, GLS und UPS. We analyse examples of alternative concepts for drop off and pick up points in Germany and abroad, and identify alternative operational models. In this way, the study contributes to an overall economic assessment of exclusive parcel shops versus cooperative solutions. The study explores the interests of different market participants: parcel operators, parcel shop providers, receivers/consumers and online retailers.

We identified four different alternative models for parcel shops: 1) click & collect solutions, i.e. delivery to retail outlets, 2) white label shops, i.e. independent parcel shops that offer products of several parcel carriers, 3) parcel shops operated cooperatively by several carriers and 4) initiatives to improve supply in rural areas (infrastructure model).

We conclude that cooperative models are primarily beneficial to receivers. However, parcel operators today do not show ambitions to cooperate. Brand images and dedicated technical and organisational solutions prevail. Possible regulatory interventions to introduce cooperative models (against the parcel operators' interests) could include access obligations or bans on exclusivity clauses in contracts with providers of parcel shops. However, such heavy interventions could only be justified for reasons of e.g. serious market failure or substantial abuse of market power.

Clearly, there is no motivation for such remedies in the German parcel market today. On the contrary: Parcel shops are universally accessible all over Germany, and coverage is further improving. There are more than 50,000 parcel shops sites today. Each of the five largest carriers has built up a nationwide network. Furthermore, there are alternative solutions for receiving parcels, like parcel lockers, parcel mail boxes, or time-definite predictable deliveries. As in other countries, interested companies would be free to invest in new parcel shop networks in Germany. Hence, independent white label shops could be established if there were sufficient demand from carriers or receivers, or if such demand emerged in future.

1 Einleitung

In Deutschland kaufen inzwischen über 95 Prozent der Internetnutzer online ein. Haushalte in ländlichen Regionen sind dabei ebenso aktiv wie Bewohner der Ballungsräume. Der stark zunehmende E-Commerce-Umsatz ist ein wesentlicher Treiber für das Wachstum im Paketmarkt. Etwa die Hälfte aller Paketzustellungen entfällt heute auf den B2C-Bereich, also auf Privathaushalte. Gleichzeitig erreichen Retourenraten in manchen Warenssegmenten 25 Prozent und mehr.¹

Angesichts der starken Online-Nachfrage sowie der Zunahme von Retoursendungen sind Annahme- und Abholstellen für Pakete ein wichtiger Baustein in der Wertschöpfungskette von Paketdiensten. Paketshops dienen als Einrichtungen für „Drop-off“ (Annahmepunkt für Paketsendungen und Retouren, vor allem von Privatkunden) sowie „Pick-up“ (alternative Zustelladresse). Die Paketdienste betreiben ihre Paketshops nicht in Eigenregie, sondern als Shop-in-Shop-Lösungen mit Partnern im Einzelhandel (z.B. mit Kiosken, Schuhmachern, Tankstellen).

Aufgrund der stark steigenden Paketmengen und der hohen Erwartungen der Empfänger an eine bequeme Zustellung stehen die Paketdienste heute vor neuen Herausforderungen. Sie müssen ihre Kapazitäten für Annahme- und Abholstellen erhöhen und bauen daher ihre Paketshop-Netze weiter aus. Gleichzeitig wird es infolge des Strukturwandels im stationären Handel sowie der zunehmenden Konkurrenz der Paketdienste untereinander schwieriger, geeignete Einzelhändler als Betreiber für Paketshops zu finden.

Im Jahr 2014 dachte die Bundesnetzagentur in einem Impulspapier öffentlich über gemeinsame Annahmestellen von Paketdiensten nach:

„Im Sinne des Versorgungsgedankens und der Kundenfreundlichkeit sowie einer weiteren Kostenersparnis sind gemeinsame Annahmestellen – im Rahmen des rechtlich zulässigen – denkbar, gerade auch vor dem Hintergrund knapper Premi-umlagen in Städten und Dörfern, um die sich viele Paketdienstleister bemühen.“²

Vor diesem Hintergrund führt das WIK eine Studie durch, um die Vor- und Nachteile von exklusiv betriebenen Paketshops gegenüber alternativen Betreibermodellen (z.B. Kooperationslösungen) abzuwägen und eine gesamtwirtschaftliche Bewertung vorzunehmen. Zu diesem Zweck wertet die Studie Informationen der Paketdienste zu ihren Paketshops-Netzen sowie internationale Beispiele für alternative Betreibermodelle aus und analysiert die Interessen der verschiedenen Marktteilnehmer. Das WIK führte hierzu zahlreiche Expertengespräche und Interviews mit Paketdiensten (Deutsche Post DHL, DPD, GLS und UPS) und Verbänden (BdKEP, BIEK, pagd), um den Status quo der Paketshop-Netze zu identifizieren, sowie zukünftige Strategien zu erörtern.

¹ Vgl. ibi research (2013), S. 34.

² Bundesnetzagentur (2014), S. 4.

Kapitel 2 skizziert die Entwicklung des Einzelhandels, insbesondere des stationären Handels gegenüber dem Onlinehandel. Kapitel 3 stellt den Status quo der Paketshop-Netze in Deutschland dar. Dazu werden die Paketshop-Netze der fünf größten Paketdienste in Deutschland (Deutsche Post DHL, Hermes, DPD, GLS und UPS) sowie ihre Strategien für die nahe Zukunft dargestellt. Kapitel 4 kategorisiert alternative Betreibermodelle für Paketshops und veranschaulicht sie anhand nationaler sowie internationaler Beispiele. In Kapitel 5 wird schließlich eine gesamtwirtschaftliche Bewertung von exklusiv betriebenen Paketshops gegenüber Kooperationslösungen vorgenommen, indem die verschiedenen Interessen von Paketdiensten, Einzelhändlern (als Betreibern von Pakethops), Empfängern und Versendern (insbesondere Onlinehändlern) einander gegenübergestellt werden. Zudem wird diskutiert, ob eine Verpflichtung der Paketdienste zur Ermöglichung von Kooperationen sinnvoll wäre. Kapitel 6 fasst die Ergebnisse zusammen und zieht Schlussfolgerungen für Deutschland.

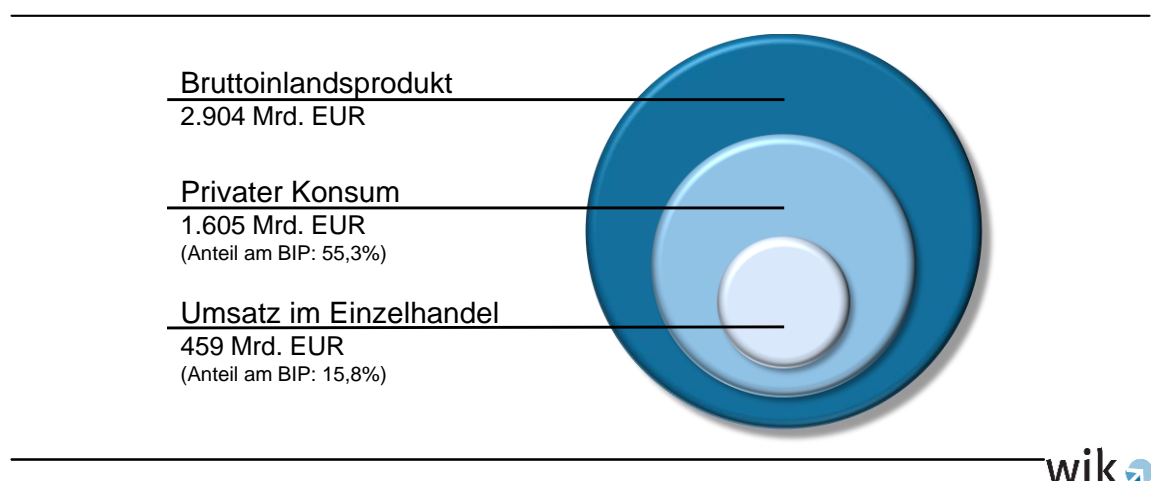
2 Der Einzelhandel in Deutschland

In diesem Kapitel werden zunächst die Systematik und die Bedeutung des Einzelhandels thematisiert. Anschließend wird die Entwicklung des Einzelhandels in Deutschland sowie die Beziehung zwischen stationärem Handel und Versandhandel dargestellt. Abschließend werden die Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels sowie die Bedeutung der Entwicklung des E-Commerce für den Paketmarkt herausgearbeitet.

2.1 Die Bedeutung des Einzelhandels

Der Begriff Einzelhandel beschreibt den Absatz von Handelswaren und sonstigen Leistungen an private Haushalte. Er ist ein wichtiger Teil der Volkswirtschaft. Im Jahr 2014 entfiel in Deutschland fast 30 Prozent der privaten Konsumausgaben auf Unternehmen des Einzelhandels.

Abbildung 1 Die Bedeutung des Einzelhandels (2014)



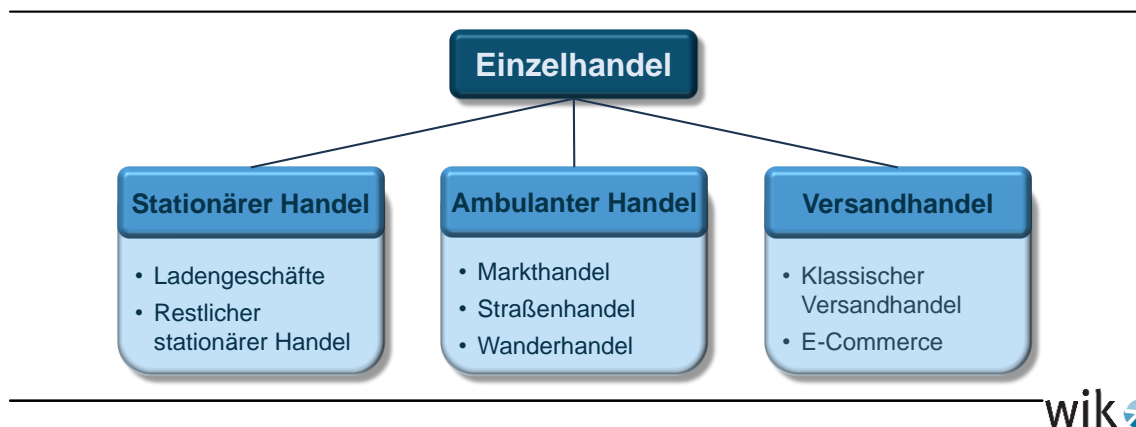
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von DeStatis (2015a); DeStatis (2015c) und Statista (2015a).


Unter Einzelhandel wird der Absatz von Handelswaren und sonstigen Leistungen an Letztverbraucher (überwiegend private Haushalte) verstanden, wie beispielsweise der direkte Vertrieb von landwirtschaftlichen Erzeugern, industriellen Herstellern sowie Händlern an Konsumenten.³

Zum Einzelhandel gehören der ambulante Handel, der stationäre Handel sowie der Versandhandel. Die folgende Abbildung zeigt eine Systematik.

³ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2015a) und Wirtschaftslexikon24 (2015a).

Abbildung 2 Die Systematik des Einzelhandels



Quelle: Eigene Darstellung 

Der **stationäre Handel** findet von einem festen Platz aus statt. Der Kunde muss die stationäre Verkaufsstätte aufsuchen, um an die Ware zu gelangen. Typische Vertriebsformen im stationären Handel sind der Fachhandel, Warenhäuser, Kaufhäuser, SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Supermärkte und Baumärkte.⁴

Im Gegensatz zum stationären Handel ist der **ambulante Handel** nicht an feste Standorte gebunden. Beim ambulanten Handel werden die Waren entweder an wechselnden bzw. halbfesten Standorten (z.B. auf Märkten oder am Straßenrand) oder durch Umherziehen (z.B. über Verkaufswagen oder direkt an der Haustür) verkauft. Typische Beispiele für den ambulanten Handel sind der Verkauf von Waren auf Bauern-, Wochen- und Weihnachtsmärkten, Verkaufsstände an Straßenrändern (z.B. für Obst, Gemüse oder Blumen), der Handel ab Verkaufswagen (z.B. mobile Supermärkte oder Tiefkühl-Heimdienste) oder aber der Verkauf von Waren an der Haustür (Wanderhandel durch z.B. Handelsvertreter und Hausierer).⁵

Beim **Versandhandel** erhält der Kunde eine zuvor bestellte Ware an einen Ort seiner Wahl geliefert (im Gegensatz zum Holprinzip des stationären Handels). Während der klassische Versandhandel über die traditionellen Bestellwege wie Telefon, E-Mail, Brief/Postkarte oder Fax geschieht, ist der **E-Commerce** (Onlinehandel) dagegen durch die Bestellung über das Internet gekennzeichnet. Unter E-Commerce versteht man generell den Handel im Internet, ganz gleich ob der Konsument die Bestellung über den Heim-Computer oder einen mobilen Internetzugang wie z.B. über Smartphone oder Tablet-PC vornimmt.⁶ Der Onlinehandel hat sich erst vor etwa 20 Jahren entwickelt, den Onlinehandel über mobile Geräte (M-Commerce) gibt es erst seit dem Jahr 2010.⁷

⁴ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2015b).

⁵ Vgl. Wirtschaftslexikon24 (2015b) und Gabler Wirtschaftslexikon (2015c).

⁶ Vgl. Gründerszene (2015) und Wirtschaftslexikon24 (2015c).

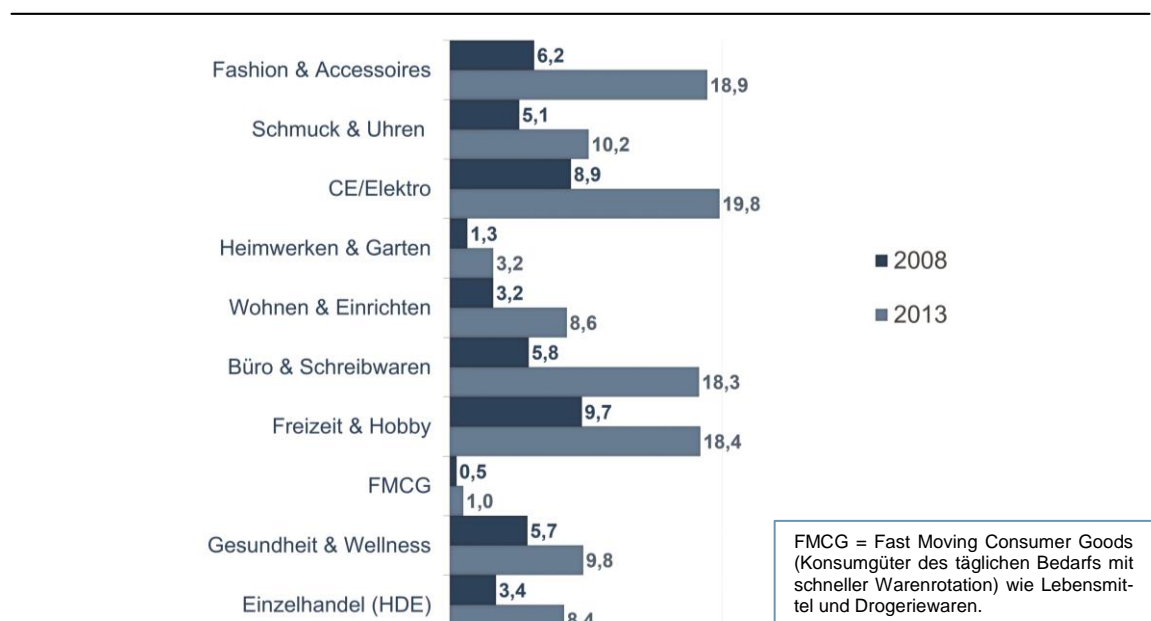
⁷ Vgl. HDE (2015).

2.2 Entwicklung des stationären Handels und des E-Commerce

Nach Angaben des Instituts für Handelsforschung Köln (IFH) belief sich der E-Commerce-Umsatz im Jahr 2014 in Deutschland auf insgesamt etwa 42 Milliarden Euro und ist durch starke Zuwächse gekennzeichnet.⁸ Der stationäre Handel kämpft hingegen mit einer rückläufigen Anzahl von Kunden und stagnierenden Umsätzen. Hauptgründe hierfür sind verändertes Kommunikationsverhalten und zunehmender Onlinehandel aufgrund von zum Teil günstigeren Konditionen in Online-Shops sowie eine schnelle Lieferung der Ware an die Haustür. Inzwischen verdienen die Einzelhändler fast jeden zehnten Euro online.⁹

Der stationäre Einzelhandel wird vom Lebensmitteleinzelhandel dominiert: 9 der 10 umsatzstärksten Unternehmen im stationären Einzelhandel stammen aus dieser Branche (z.B. Edeka, Lidl und Aldi). E-Commerce spielt bei den Lebensmitteleinzelhändlern dagegen eine untergeordnete Rolle.¹⁰ Getrieben wird der E-Commerce derzeit vor allem durch den Verkauf von Bekleidung, Schuhen und Accessoires, den Absatz von Büchern (sowie eBooks) und Unterhaltungselektronik (CDs, DVDs und Software).¹¹

Abbildung 3 Anteil Onlinehandel am Umsatz einzelner Sortimentsbereiche (in %)



Quelle: IFH Köln (2014a).

⁸ Vgl. IFH Köln (2015).

⁹ Vgl. IFH Köln (2014b).

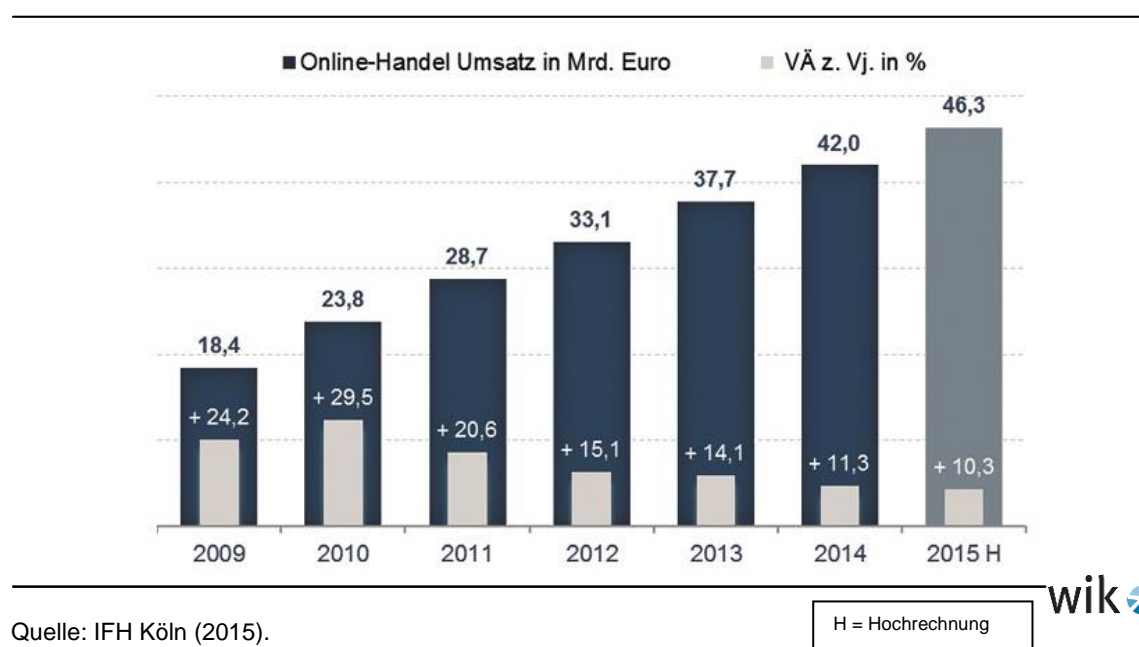
¹⁰ Vgl. Statista (2014), S.6.

¹¹ Vgl. BITKOM (2013). S. 10 sowie Abbildung 3.

In den Bereichen Fashion & Accessoires, CE (Consumer Electronics) & Elektro, Büro & Schreibwaren und Freizeit & Hobby beträgt der Onlinehandel bereits fast 20 Prozent. Reichlich Wachstumspotenzial gibt es dagegen noch im Bereich der Konsumgüter des täglichen Bedarfs sowie bei Heimwerken & Garten. Bis zum Jahr 2020 rechnet das IFH Köln mit einem weiteren Anstieg des Anteils des Onlinehandels am gesamten Einzelhandel von derzeit ca. 10 auf 15 Prozent.

Seit 2009 sind die Umsätze im Versandhandel um durchschnittlich ca. 11 Prozent pro Jahr, der reine Onlinehandel sogar um 18 Prozent gewachsen.¹² Die Wachstumskurve des Onlinehandels flacht zwar seit einigen Jahren ab, die jährlichen Zuwächse bewegen sich aber immer noch im zweistelligen Bereich (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4 Umsatzentwicklung im Onlinehandel (2009-2015, in Mrd. Euro)



Vor allem in Branchen, in denen der Onlinehandel bereits sehr hoch ist, wie beispielsweise im Textilbereich sowie im Buchhandel, flacht das Wachstum ab. In Branchen, die zunächst kaum vom E-Commerce betroffen waren, zum Beispiel im Möbelhandel, legt der Online-Handel dagegen derzeit besonders stark zu.¹³

Die Beziehung zwischen dem stationären Handel und dem Versandhandel (insb. dem E-Commerce) ist sowohl substitutiv als auch komplementär:

- **Substitutive Beziehung:** Das starke Wachstum des Onlinehandels geht oftmals zulasten des stationären Handels. Viele stationäre Händler sehen den Onlinehandel als Gefahr für ihr Geschäft. Das IFH prognostiziert, dass der Onlinehandel bis zum

¹² IFH Köln (2015) sowie bevh (2015).

¹³ Vgl. e-commerce Magazin (2013),

Jahr 2020 noch deutlich ansteigen wird (von derzeit 10 Prozent auf 15 Prozent), während mit weiteren Rückgängen im stationären Handel gerechnet wird.¹⁴

- **Komplementäre Beziehung:** Einer Untersuchung des GfK zufolge unterscheiden Konsumenten heute nicht mehr nach unterschiedlichen Shoppingkanälen, sondern suchen verschiedene Zugangswege zu den Shops: im Internet, über das Smartphone oder über das stationäre Ladenlokal. Über die Wahl des Shoppingkanals beim Einkauf bestimmen dann vor allem praktische Erwägungen.¹⁵ Viele Verbraucher informieren sich online über Produkteigenschaften, vergleichen Preise und lesen Bewertungen und Empfehlungen anderer Kunden, kaufen das Produkt anschließend aber offline, d.h. im stationären Handel. Dieses Verhalten ist seit einigen Jahren als ROPO-Effekt (Research Online, Purchase Offline) bekannt. Allerdings gibt es dieses Phänomen auch umgekehrt: Kunden betrachten die Ware im stationären Handel und lassen sich dort beraten, um sie anschließend im Internet (günstiger) zu bestellen. Dann steht ROPO für: Research Offline, Purchase Online.¹⁶

2.3 Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung des Einzelhandels

Der Einzelhandel ist durch einen Strukturwandel geprägt, der Auswirkungen auf die gesamte Handelswirtschaft haben wird. Während der stationäre Handel stagniert, wächst der Onlinehandel durch veränderte Konsumentenpräferenzen rasant an. Dies stellt den Einzelhandel vor neue Herausforderungen.

- **Kundenansprache über verschiedene Kanäle:** Händler müssen ihre Kunden in Zukunft zugleich über verschiedene Shoppingkanäle ansprechen und sich auf ihre Stärken besinnen. Die Zukunft liegt in einer Omni-Channel-Strategie, bei der der Kunde dasselbe Angebot über alle Kanäle erhält und mit Hilfe seines Kundenkontos problemlos den Einkaufskanal wechseln kann. Er kann sich online informieren und offline kaufen oder umgekehrt.
- **Zunehmende Agglomeration:** Aufgrund zunehmender Online-Käufe fahren Verbraucher weniger in die Innenstädte. Das wirkt sich auch auf die Zahl der stationären Verkaufsstellen aus. Zugleich steigt das Verkehrsaufkommen insbesondere in den Innenstädten immer mehr an. Die City-Logistik stößt an ihre Grenzen. Auch in ländlichen Gebieten dünnt sich die Nahversorgung unter anderem durch den zunehmenden Onlinehandel weiter aus.
- **Steigende Anforderungen an die Logistik:** Durch den stark wachsenden Onlinehandel nehmen auch die Sendungsvolumina in der KEP-Branche zu. Paketdienste geraten zunehmend unter Druck. Sie müssen wettbewerbsfähige Preise bei gleich-

¹⁴ Vgl. Statista (2015b).

¹⁵ Vgl. GfK (2015), und content manager.de (2014).

¹⁶ Vgl. content manager.de (2014).

zeitig steigenden Qualitätsanforderungen seitens der Onlinehändler und Besteller (zugleich Empfänger) anbieten, um weiterhin auf dem Markt bestehen zu können:

- Onlinehändler wünschen sich die medienbruchfreie Integration der Logistik in den Bestellvorgang, sowie eine integrierte Abwicklung von Retouren-Sendungen. Insbesondere in versandhandelsstarken Branchen wie der Bekleidungsindustrie ist die Retourenrate vergleichsweise hoch.¹⁷ Zudem sehen die Händler die Einhaltung der Lieferzeitversprechen und die Beschleunigung der Logistik-Prozesse als große Herausforderung.¹⁸
- Die Präferenzen der Empfänger rücken stärker in den Vordergrund. Paketdienste müssen möglichst vielfältige Zustelloptionen anbieten, wozu auch ein dichtes Netz an alternativen Abholstellen für Paketsendungen sowie Abgabestellen für Retourensendungen gehört. Wenn die bevorzugte Lieferoption fehlt, die Lieferfristen zu lang sind oder die Zustellung mit zu hohen Portokosten verbunden ist, bricht rund die Hälfte der Konsumenten eine Onlinebestellung ab.¹⁹

17 In der deutschen Bekleidungsindustrie werden über 25 Prozent der online bestellten Waren retourniert. Im Durchschnitt über alle Branchen liegt die Retourenquote dagegen bei nur etwa 10 Prozent. Vgl. ibi research (2013), S. 34.

18 Vgl. Internet World (2015).

19 Vgl. Internet World (2015).

3 Annahme- und Abholnetze für Pakete in Deutschland

Der Erfolg des E-Commerce hat in den letzten Jahren ein erhebliches Wachstum der KEP-Branche bewirkt. KEP-Dienstleister beförderten im Jahr 2014 rund 2,8 Milliarden Sendungen.²⁰ Durchschnittlich hat damit jeder Einwohner 34 Pakete erhalten.²¹ Das Sendungsaufkommen des KEP-Marktes wuchs in den vergangenen zehn Jahren nach Angaben des Branchenverbandes BIEK um mehr als 50 Prozent an (durchschnittlich etwa 4 Prozent pro Jahr).²² Allein für den Paketmarkt erwartet der BIEK bis zum Jahr 2019 ein Wachstum von durchschnittlich 6,6 Prozent pro Jahr. Getrieben wird das Wachstum vor allem durch weitere Zuwächse im Online- und Versandhandel.²³

Die Paketdienste stehen dadurch vor neuen Herausforderungen. Durch zunehmenden E-Commerce wandeln sich die Bedürfnisse der Verbraucher und der Versandhändler. Die Paketdienste müssen insbesondere ihre Kapazitäten für Annahme- und Abholstellen erhöhen. In diesem Kapitel wird zunächst der Status quo der Annahme und Abholnetze der fünf größten Paketdienste in Deutschland dargestellt. Anschließend wird auf die Gestaltung der Paketshop-Netze der verschiedenen Dienstleister sowie ihrer künftigen Strategien eingegangen und die Ergebnisse abschließend zusammengefasst.

3.1 Status quo der Annahme- und Abholnetze

Angesichts der starken Online-Nachfrage sowie der Zunahme von Retoursendungen sind Annahme- und Abholstellen für Pakete ein wichtiger Baustein in der Wertschöpfungskette von Paketdiensten. Paketshops dienen sowohl als Annahmepunkt für Paket-sendungen und Retouren sowie als alternative Zustelladresse.

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über das bestehende Gesamtnetz an Annahme- und Abholstellen der fünf größten Paketdienste in Deutschland.






²⁰ Vgl. BIEK (2015), S. 16.

²¹ Eigene Berechnung auf Basis von BIEK (2015), S. 16 und DeStatis (2015b).

²² Vgl. BIEK (2015), S. 16. Die Daten beziehen sich auf die Entwicklung zwischen 2004 und 2014.

²³ Eigene Berechnung auf Basis von BIEK (2015), S. 13.

Tabelle 1 Annahme- und Abholstellen von Paketdiensten in Deutschland

Paketdienste					
Annahme- und Abholstellen (Stand: August 2015)	>13.000 Postfilialen ~12.000 Paketshops ~2.750 Packstationen ~1.000 Paketboxen	>14.000 Hermes PaketShops	ca. 6.000 Pickup Paketshops	ca. 5.000 GLS Pa- ket-Shops	ca. 3.000 UPS Access Point™ Locations
Geplante Erweiterung	Erweiterung auf insgesamt 20.000 Paketshops sowie 300 zusätzliche Packstationen	Kein Ausbau geplant aber stetige Optimierung der Standorte	Erweiterung auf insgesamt 8.000 Pickup Paketshops	Erweiterung geplant (keine genaueren Angaben)	Erweiterung auf insgesamt 4.500 Shops

Quelle: Unternehmensangaben.

In Deutschland werden insgesamt über 50.000 Annahme- und Abholstellen für Paket-sendungen betrieben. Die fünf großen Paketdienste haben jeweils ein bundesweites Netz an Paketshops errichtet:

- **Deutsche Post DHL** eröffnete erst vor kurzem neben den etwa 13.000 Postfilialen weitere insgesamt 12.000 Paketshops vornehmlich in Ballungsgebieten. Die Postfilialen der Deutschen Post orientieren sich an den Standortvorgaben der PUDLV und sind flächendeckend in ganz Deutschland zu finden. Für die neu eingerichteten Paketshops legte die Deutsche Post ihren Fokus vor allem auf die Top 50-Städte in Deutschland.
- **Hermes** verfügt über ein ebenfalls sehr dichtes Netz in Deutschland mit rund 14.000 Paketshops. Der Paketdienst ist nicht nur in den Städten, sondern auch im ländlichen Raum gut erreichbar.
- **DPD** hat bereits ein umfangreiches Netz an Paketshops in Deutschland errichtet. Mit seiner Marke „Pickup“ setzt DPD auf ein europaweit integriertes Netz an Paketshops mit einheitlichen Dienstleistungen und Services, auch für den grenzüberschreitenden Versand.
- Die Paketdienste **GLS und UPS** sind in Deutschland bislang vorwiegend in Gegenden mit hoher Bevölkerungsdichte und weniger in ländlichen Gebieten vertreten. Sie bauen ihr Netz derzeit vor allem in suburbanen Regionen aus.

3.2 Paketshop-Netze verschiedener Dienstleister in Deutschland

Im Folgenden werden die Paketshop-Netze der fünf größten Paketdienste (Deutsche Post DHL, Hermes, DPD, GLS und UPS) in Deutschland genauer untersucht. Dabei wird jeweils auf die folgenden Punkte eingegangen:

- **Entwicklung:** Historische Entwicklung des Paketshop-Netzes
- **Art und Struktur:** z.B. Eigenbetrieb, Agenturlösungen, Shop-in-Shop-Systeme, automatisierte pick-up and drop-off Stationen (PUDOs) sowie
- **Organisation:** z.B. Auswahl von Partnern, Rechte & Pflichten, Vergütung, Exklusivitätsklausel
- **Strategie:** z.B. Kriterien bei der Standortwahl, angebotene Dienstleistungen in den Shops, Pläne und Aspekte für zukünftigen Netzausbau

3.2.1 Das Paketshop-Netz von Deutsche Post DHL

Historische Entwicklung

Die Deutsche Post begann in den 90er Jahren damit, eine Strategie für den Umbau der alten Postämter zu erarbeiten, vorwiegend um Betriebskosten zu senken.²⁴ Im März 1995 wurde das neue Agentur-Konzept für den Filialbereich vorgestellt. Bereits im Dezember des folgenden Jahres öffnete in einem Baden-Badener Kaufhaus die erste Shop-in-Shop-Filiale der Deutschen Post.²⁵ In den folgenden Jahren wurden nach und nach die alten Postämter geschlossen und durch moderne Postagenturen ersetzt.

Die Anzahl der Postämter wurde von nahezu 30.000 im Jahr 1990 auf etwa 13.000 zu Beginn des neuen Jahrtausends reduziert. In dieser Zeit wurde rund 1 Milliarde Deutsche Mark (~511 Millionen EUR) in die Ausstattung der Postagenturen investiert (Computer, Büroraumtechnik usw.).²⁶

Seitdem hat sich das Annahme- und Abholnetz der Deutschen Post wesentlich weiterentwickelt. Deutsche Post DHL verfügt inzwischen über mehrere verschiedene Arten von Annahme- und Abholstellen, in die Pakete eingeliefert und/oder abgeholt werden können (siehe folgende Tabelle).

²⁴ Vgl. Mielke (2012) und Maschke (2015), S. 140.

²⁵ Vgl. Maschke (2015), S. 140.

²⁶ Vgl. Zumwinkel (2004), S. 53f.

Tabelle 2 Arten von Annahme- und Abholstellen von Deutsche Post DHL

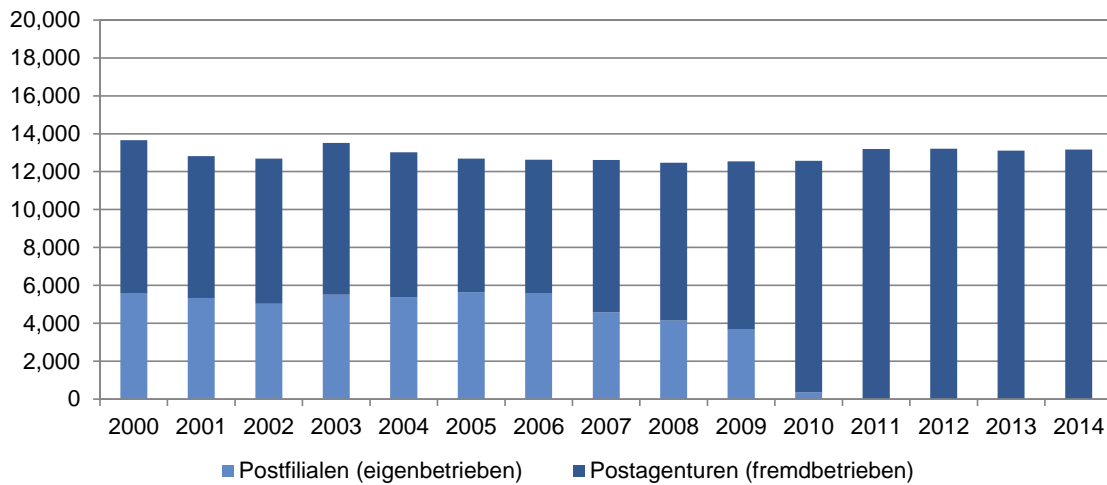
Art	Anzahl	Organisation und Produktangebot
Postfiliale	>13.000	Partnerbetriebene Agenturen mit vollumfänglichem Brief- und Paketdienstleistungsangebot
Paketshop	~12.000	Partnerbetriebene Abgabestelle für frankierte Pakete und Retouren sowie Verkauf von Paket- und Briefmarken
Packstation	~2.750	Automat zur Abholung von Paketen, Abgabe frankierter Pakete und Retouren und für den Erwerb von Paketmarken
Paketbox	~1.000	Automat zur Abgabe von frankierten Paketen und Retouren

Quelle: Unternehmensangaben.

Stand: August 2015.

Seit dem Jahr 2000 ist die Gesamtzahl an Post-Annahme- und Abholstellen von Deutsche Post DHL weitgehend stabil bei etwa 13.000 Postfilialen geblieben. Der Anteil an eigenbetriebenen Postfilialen nahm stetig ab.

Abbildung 5 Entwicklung der Postfilialen und -agenturen bei Deutsche Post DHL (2000-2014)



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Angaben der Bundesnetzagentur und Deutsche Post DHL.

Derzeit betreibt die Deutsche Post nur noch die Poststelle im Bundestag in Berlin sowie die Filiale im Posttower in Bonn selbst. Damit hat die Deutsche Post inzwischen nahezu alle eigenbetriebenen Postfilialen in fremdbetriebene Partneragenturen umgewandelt.²⁷

Im Juni 2013 kündigte Deutsche Post DHL an, zusätzlich zu den bestehenden Postfilialen weitere 20.000 DHL Paketshops bis Ende 2014 eröffnen zu wollen. Diese sollen wie die Postfilialen von Partnern im Einzelhandel betrieben werden. In den Paketshops

²⁷ Vgl. Mielke (2012).

können Verbraucher frankierte Pakete und Retouren abgeben sowie Paket- und Briefmarken kaufen. Nach Angaben von Deutschen Post DHL wurden bisher 12.000 solcher Paketshops errichtet.²⁸

Im Januar 2002 stellte DHL Paket die ersten 24 Packstationen in den Pilotstädten Dortmund und Mainz auf. An diesen Automaten können Pakete nicht nur aufgegeben, sondern auch abgeholt sowie Paketmarken zur Frankierung erworben werden.²⁹ DHL baute das Netz an Packstationen kontinuierlich auf mittlerweile 2.750 Packstationen in ganz Deutschland aus.³⁰ Dabei setzt DHL verstärkt auf Kooperationen zum einen mit der Tankstellenkette Esso, die 2009/2010 rund 175 Packstationen beherbergte, sowie zum anderen mit dem Discounter Aldi, bei dem seit 2008 mehrere hundert Packstationen installiert wurden.³¹ Im Mai 2014 kündigte DHL an, weitere 300 Packstationen aufstellen zu wollen.³²

2006 testete DHL ein weiteres Automatenystem für die Abgabe von vorfrankierten Päckchen, Paketen sowie Retourensendungen bis zu einer Größe von 60x40x40 cm und einem Gewicht bis 20kg. Die Testphase startete mit 40 Paketboxen im Großraum Frankfurt/Main.³³ Bis Mitte 2008 wurde das Paketbox-Netz auf insgesamt rund 1.000 Automaten in ganz Deutschland ausgeweitet. Über die Hälfte davon stehen vor Postbankfilialen, die restlichen an Standorten mit hohem Publikumsverkehr, wie in der Nähe von Supermärkten, im Umfeld von Bahnhöfen und vor zentral gelegenen Einkaufszentren.³⁴ Seitdem ist die Anzahl der Paketboxen stabil geblieben.

Art und Struktur des Paketshop-Netzes

Die Postfilialen und Paketshops von Deutsche Post DHL werden als Shop-in-Shop-System betrieben. Shop-in-Shop bedeutet, dass der Agenturneher alle Postdienstleistungen über einen separaten Tresen (mit eigenem Kassensystem) in seinen Laden abwickelt. Die von Partnern der Deutschen Post betriebenen Postfilialen variieren hinsichtlich des Umfangs ihres Angebots, das abhängig ist vom jeweiligen Standort und der Nachfrage. In der Regel umfasst das Serviceangebot die Annahme von Briefen und Paketen, die Produktberatung und Portoermittlung sowie der Verkauf von Marken und Postprodukten. In einigen Postfilialen werden auch Finanzdienstleistungen der Postbank angeboten, allerdings ohne Beratungsleistungen. In den neu entstandenen Paketshops werden dagegen lediglich vorfrankierte Päckchen, Pakete und Retouren angenommen und Marken für Briefe, Päckchen und Pakete verkauft. Paketshops dienen hingegen nicht als Abholpunkte für Sendungen.³⁵

²⁸ Vgl. Deutsche Post (2013) und Deutsche Post DHL (2015), S. 25.

²⁹ Vgl. Deutsche Post (2007), Deutsche Post (2004a) und Deutsche Post (2004b).

³⁰ Vgl. Deutsche Post DHL (2015), S. 25.

³¹ Vgl. Deutsche Post (2008a) und Die Welt (2008).

³² Vgl. Deutsche Post (2014).

³³ Vgl. Deutsche Post (2006).

³⁴ Vgl. Deutsche Post (2008b).

³⁵ Vgl. Deutsche Post (2015a) und Deutsche Post (2015b).

Deutsche Post DHL arbeitet überwiegend mit vielen kleinen Einzelhändlern, wie beispielsweise Supermärkten, Zeitschriftenläden, Schreibwarengeschäften, Kiosken oder Tankstellen zusammen. Mit der Postbank hat sie eine größere Kooperation vereinbart. Seit 2006 hat die Postbank rund 850 der größten Postfilialen von Deutsche Post DHL übernommen und führt diese seitdem als „Postbank Finanzcenter“. Zum 1. Juli 2010 übergab Deutsche Post DHL weitere 277 Filialen an die Postbank. Diese Filialen bieten neben Postbank-Leistungen auch das komplette Sortiment der Deutschen Post rund um Brief und Paket.³⁶ Weitere Kooperationspartner der Deutschen Post sind beispielsweise Staples, Edeka und McPaper.³⁷ Entscheidende Kriterien bei der Partnersuche sind für Deutsche Post DHL gute Öffnungszeiten, ausreichende Lagerfläche, ein ordentlicher und sauberer Verkaufsraum sowie die persönliche Leistungsfähigkeit des Shop-Betreibers.

Organisation des Paketshop-Netzes

Die Partner fungieren als Vertriebsbeauftragte der Deutsche Post DHL und sind an deren Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Preislisten gebunden. Deutsche Post DHL fordert von seinen Partnern im Einzelhandel Exklusivität, das heißt sie dürfen keine Produkte eines Wettbewerbers anbieten.³⁸

Die Vergütung der Partner erfolgt mittels einer niedrigen Pauschale plus einer variablen Provision für den Vertrieb verschiedener Postdienstleistungen von Deutsche Post DHL. Die Provision variiert in Abhängigkeit von Transaktionen und/oder Umsatz.³⁹ Die notwendige Technik für den Betrieb der Agentur (wie z.B. das Kassensystem, Handscanner, mobiler Drucker, Paketwaage und Tagesstempel) sowie Werbematerialien und Firmenschilder werden den Partnern kostenlos von Deutsche Post DHL zur Verfügung gestellt.⁴⁰ Die Öffnungszeiten des Kerngeschäfts der Partner sollten auch für den Schalter für Postdienstleistungen gelten.⁴¹ Vor Eröffnung des Paketshops werden die Partner von Mitarbeitern von Deutsche Post DHL entsprechend geschult. Zudem erhalten sie Handbücher sowie weitere Online-Schulungen in den folgenden Jahren. Zudem haben die Paketshop-Partner einen Betreuer, der bei Fragen zur Seite steht.⁴²

Postfilialen der Deutschen Post sind flächendeckend in ganz Deutschland zu finden. Sie orientieren sich an den Standortvorgaben der Post-Universaldienstleistungsverordnung. Packstationen, Paketboxen und auch die neu eingerichteten Paketshops befinden sich eher in Städten und Gebieten mit vergleichsweise höherer Bevölkerungsdichte. Nach Angaben der Deutschen Post liegt hier der Fokus vor allem auf den

³⁶ Vgl. Deutsche Post (2010).

³⁷ Vgl. BusinessPartner PBS (2015) sowie Interview mit BdKEP.

³⁸ Vgl. OP-online.de (2013) sowie Interview mit Deutsche Post DHL.

³⁹ Interview mit Deutsche Post und pagd.

⁴⁰ Vgl. Deutsche Post (2015a) und Deutsche Post (2015b).

⁴¹ Interview mit Deutsche Post DHL.


⁴² Interview mit Deutsche Post DHL.

Top 50-Städten in Deutschland.⁴³ Für die Netzplanung der Deutschen Post spielen Kriterien wie Verkehrswege und Kundenfrequenz eine wichtige Rolle.

Strategie von Deutsche Post DHL

Deutsche Post DHL plant, das Paketshop-Netz auf insgesamt 20.000 Shops auszubauen. Davon sind bislang 12.000 Paketshops entstanden.⁴⁴ Zudem kündigte Deutsche Post DHL im Mail 2014 an, zu ihren damals bestehenden 2.650 Packstationen noch weitere 300 Anlagen bis zum Ende des Jahres 2014 aufbauen zu wollen. Von den 300 zusätzlich geplanten Packstationen sind bislang 100 umgesetzt.⁴⁵

Tabelle 3 Übersicht: Annahme- und Abholstellen von Deutsche Post DHL

Paketdienst	Art	Struktur	Organisation	Strategie
	Paketshop (Shop-in-Shop-System)	Bundesweit (Flächendeckend) – >13.000 Postfilialen, – ~12.000 Paketshops	Partnerbetriebene Agenturen (mit Exklusivitätsklausel)	Erweiterung auf insgesamt 20.000 Paket-shops
Stand: August 2015	PUDOs	Bundesweit (Fokus auf Top 50-Städte) – ~2.750 Packstationen – ~1.000 Paketboxen	Automaten zur Selbstbedienung	300 zusätzliche Packstationen

Quelle: Unternehmensangaben.

3.2.2 Das Paketshop-Netz von Hermes

Historische Entwicklung

Im Herbst 1999 eröffnete Hermes seine ersten 1.000 Paketshops, zunächst beschränkt auf die Annahme von Retouren.⁴⁶ Mit dem Aufbau eines eigenen Paketshop-Netzes wollte man die Retourenkosten der Otto-Versand-Kunden reduzieren. Nach erfolgreichem Abschluss der Testphase wurden die ersten „regulären“ Paketshops eröffnet.⁴⁷ Das Paketshop-Netz von Hermes entwickelte sich sehr schnell: Im Jahr 2000 stieg die Anzahl der Paketshops schon auf über 4.000 Stück. Anfang 2003 existieren bereits über 8.000 Paketshops. Ende 2003/Anfang 2004 startete Hermes schließlich seinen Privatservice. Kunden können seitdem nicht nur ihre Retouren in einem „Hermes PaketShop“ abgeben, sondern auch privaten Sendungen aufgeben.⁴⁸ Neben dem Ver-

⁴³ Vgl. OP-online.de (2013).

⁴⁴ Vgl. Deutsche Post (2013) und Deutsche Post DHL (2015), S. 25.

⁴⁵ Vgl. Deutsche Post (2014) sowie Deutsche Post DHL (2015), S. 25.

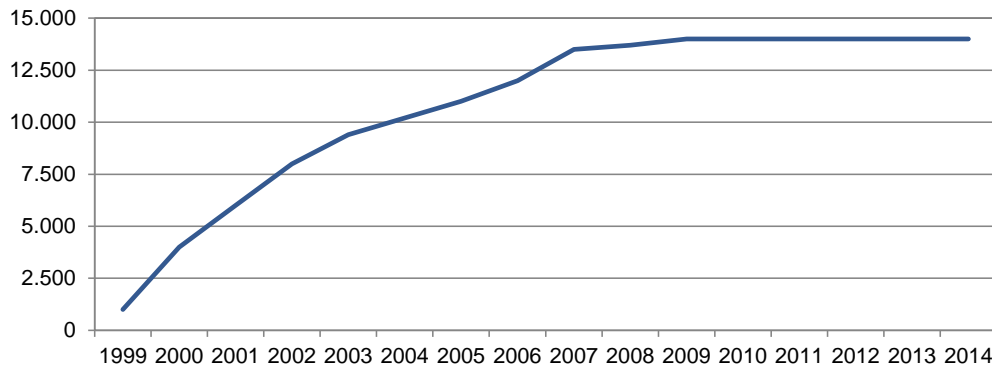
⁴⁶ Vgl. Hermes (2015d).

⁴⁷ Vgl. Hermes (2015a).

⁴⁸ Vgl. Hermes (2015a) und Hermes (2015c).

sand von Paketen bietet Hermes seit 2011 auch das Produkt „Päckchen“ in seinen Paketshops an.⁴⁹

Abbildung 6 Entwicklung der Hermes PaketShops



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Hermes Homepage und Blog.

wik 

Im Jahr 2009 baute Hermes sein Netz auf insgesamt rund 14.000 Paketshops aus.⁵⁰ Die Anzahl der „Hermes PaketShops“ blieb seitdem stabil. Frank Iden, Geschäftsführer von Hermes bis September 2014, sagte dazu: „Ein weiterer Ausbau des Netzes macht hingegen nur noch punktuell Sinn, da wir deutschlandweit bereits über eine optimale Abdeckung und eine durchweg gute Erreichbarkeit verfügen.“ Hermes konzentriert sich vielmehr auf die Optimierung der Services in seinen Paketshops wie eine bessere Erreichbarkeit auch in den späten Abendstunden und an Wochenenden.⁵¹ Aktuell verfügt Hermes nach eigenen Angaben über ein Netz von insgesamt 14.177 Paketshops in Deutschland.⁵²

Hermes betreibt keine automatisierten pick-up and drop-off Stationen (wie z.B. Packstationen). Für die Zustellung von Paketen arbeitet Hermes derzeit zusammen mit den Paketdiensten DPD und GLS an einem Paketkasten unter dem Namen ParcelLock, der für alle Zusteller frei zugänglich sein soll. Der Paketkasten soll ab Sommer 2016 erhältlich sein.⁵³

Art und Struktur des Paketshop-Netzes

Hermes lässt seine Paketshops durch Partner aus dem Einzelhandel betreiben. „Hermes PaketShops“ sind in der Regel als Shop-in-Shop-System in beispielsweise Supermärkten, Tankstellen, Kiosken, Lotto- oder Zeitschriftenläden, Bäckereien, Wäschereien

⁴⁹ Vgl. Hermes (2015b).

⁵⁰ Vgl. Hermes (2015a).

⁵¹ Vgl. Hermes (2013).

⁵² Stand: 13.02.2015, vgl. hierzu Hermes (2015a).

⁵³ Vgl. Heise Online (2015).

und Internet-Cafés integriert.⁵⁴ Um einen Paketshop zu betreiben, erwartet Hermes von seinen Partnern eine ausgeprägte Serviceorientierung, kundenfreundliche Öffnungszeiten, ein angenehmes, sauberes Ambiente, ausreichend Personal, einen guten Standort sowie einen abgetrennten Bereich für die Lagerung der Sendungen.⁵⁵ Hermes setzt dabei auf Verträge mit Einzelunternehmern. Über Verträge mit Handelsketten ist nichts bekannt.

Organisation des Paketshop-Netzes

In den Paketshops von Hermes können nicht nur Pakete, Päckchen und Retouren, sondern auch Gepäck, Koffer, Fahrräder und Sperrgut versendet werden. „Hermes PaketShops“ dienen zudem als alternative Zustelladresse, von der die Sendung zur gewünschten Zeit abgeholt werden kann.⁵⁶

Hermes vereinbart mit seinen Paketshop-Partner Exklusivität. Vergütet werden die Partner grundsätzlich pro Sendung. Dies gilt sowohl für abgegebene Pakete, für die Annahme von Retouren als auch für zur Abholung hinterlegte Pakete.⁵⁷ Hermes stellt seinen Partnern das nötige Equipment für den Betrieb eines Paketshops (z.B. Paket-scanner, Etikettendrucker und Label) sowie Firmenschilder und Werbematerialien kostenfrei zur Verfügung. Von Seiten der Partner sind nach Aussage von Hermes keine Investitionen erforderlich.⁵⁸ 2013 hat Hermes ein neues Shopdesign in seinen Paketshops implementiert um die Marke „Hermes“ sowie die Paketshops besser sichtbar zu machen und sich von der Konkurrenz hervorzuheben.⁵⁹ Jeder Paketshop-Betreiber hat einen persönlichen Betreuer. Die Partner erhalten vor der offiziellen Inbetriebnahme des Paketshops eine intensive Einarbeitung in die verschiedenen Abläufe. Zudem werden sie von ihrem persönlichen Betreuer regelmäßig besucht und erhalten Schulungen vor Ort.⁶⁰

Hermes verfügt eigenen Angaben zufolge über ein flächendeckendes Paketshop-Netz.⁶¹ Eine von Hermes in Auftrag gegebene „Paketshop-Studie 2009“ hat die durchschnittliche Entfernung zu einem „Hermes PaketShop“ berechnet. Demnach liegt der nächste „Hermes PaketShop“ in großen Städten und Ballungsgebieten durchschnittlich nur noch etwa 600 Meter entfernt. In Leipzig, Berlin und Essen liege die Durchschnittsentfernung sogar unter 500 Metern. In ländlichen Gebieten beträgt die durchschnittliche Entfernung Hermes zufolge etwas mehr als drei Kilometer.⁶²

⁵⁴ Vgl. Hermes (2009a), Hermes (2013), Hermes (2015e) und Hermes (2015f).

⁵⁵ Vgl. Hermes (2015j).

⁵⁶ Vgl. Hermes (2015f).

⁵⁷ Vgl. Hermes (2015j).

⁵⁸ Vgl. Hermes (2015i) sowie Hermes (2015j).

⁵⁹ Vgl. Hermes (2013).

⁶⁰ Vgl. Hermes (2015i) sowie Hermes (2015j).


⁶¹ Vgl. Hermes (2015g).

⁶² Vgl. Hermes (2009a) und Hermes (2009b).

Strategie von Hermes

Für die Zukunft plant Hermes, sein Paketshop-Netz nicht weiter auszubauen, sondern die Standorte und angebotenen Services zu optimieren. „Unsere Idealvorstellung ist ein Shopsystem, das mit einem vielfältigen Serviceangebot an möglichst vielen Tagen möglichst rund um die Uhr in direkter Kundennähe zur Verfügung steht“, so Frank Iden zur zukünftigen Paketshop-Netz-Strategie von Hermes.⁶³

Tabelle 4 Übersicht: Annahme- und Abholstellen von Hermes

Paketdienst	Art	Struktur	Organisation	Strategie
 Stand: August 2015	Paketshop (Shop-in-Shop-System)	Bundesweit (flächendeckend) >14.000 Paketshops	Partnerbetriebene Agenturen (mit Exklusivitätsklausel)	Kein weiterer Ausbau, sondern Standortoptimierung

Quelle: Unternehmensangaben.

3.2.3 Das Paketshop-Netz von DPD

Historische Entwicklung

DPD begann im Jahr 2000 damit in Deutschland vereinzelt Paketshops zu eröffnen. Der ursprünglich aus dem B2B-Versand stammende DPD wollte sich damit dem 2C-Versand öffnen.⁶⁴ 2006 wurde dann mit neuem Konzept ein Netz von etwa 2.000 Paketshops aufgebaut. Seit 2008 können Kunden ihre Sendungen an einen Paketshop umverfügen, 2009 kam die Annahme von Retourensendungen in den Paketshops dazu.⁶⁵ 2011 betrieb DPD bereits 4.000 Paketshops. Ein Jahr später kündigte DPD an, die Anzahl seiner Paketshops mittelfristig auf 8.000 verdoppeln zu wollen.⁶⁶ In den letzten Jahren konnte DPD bereits insgesamt 2.000 neue Paketshops eröffnen und betreibt aktuell ca. 6.000 Paketshops in Deutschland, jetzt unter der Marke „Pickup Paketshop“.⁶⁷ Seit 2013 ermöglicht DPD auch die Umleitung einer Sendung zu einem DPD Paketshop durch den Empfänger bereits vor dem ersten Zustellversuch.⁶⁸

⁶³ Vgl. Hermes (2013).

⁶⁴ Interview mit DPD.

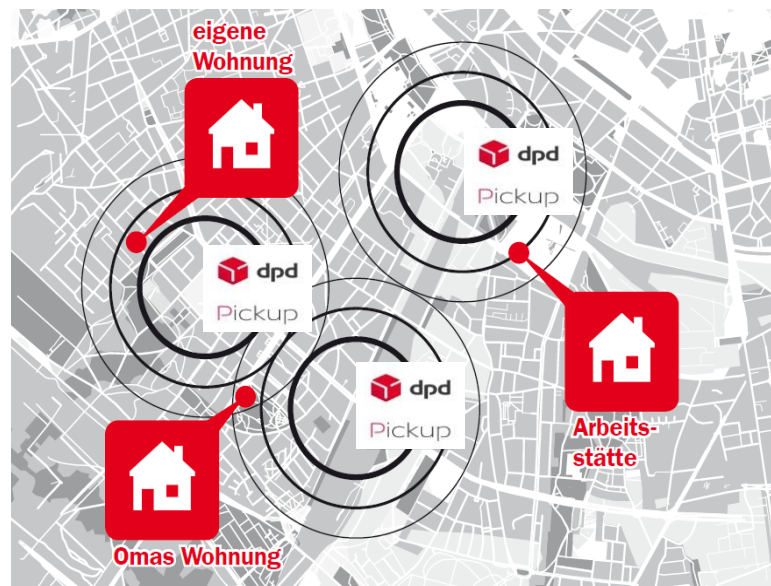
⁶⁵ Interview mit DPD.

⁶⁶ Vgl. DPD (2012).

⁶⁷ Vgl. DPD (2015c).

⁶⁸ Vgl. DPD (2013c) und DPD (2012).

Abbildung 7 DPD Paketshops als alternative Zustellorte



Quelle: DPD.

DPD betreibt bislang keine automatisierten pick-up and drop-off Stationen (wie z.B. Packstationen). Nach Informationen der DVZ testet DPD derzeit den Einsatz einer Paketstation am Hauptsitz in Aschaffenburg. Die getestete Paketstation sei eine Anlage, die in Frankreich von der DPD-Muttergesellschaft La Poste gemeinsam mit Neopost entwickelt wurde. Die Erprobung der Anlage soll vor allem dazu dienen, die Abläufe der Befüllung, Abholung und Abgabe von Sendungen zu testen und um Auswirkungen für die Zustellung besser abschätzen zu können. Es wurde betont, dass der Test noch keine Entscheidung für den Einsatz von Packstationen Deutschland darstelle.⁶⁹ Zudem entwickelt DPD derzeit gemeinsam mit Hermes und GLS unter dem Namen ParcelLock ein Öffnungs- und Schließsystem für Paketkästen, die durch dieses ParcelLock-System für alle Zusteller zugänglich sein sollen. Es wird ab Sommer 2016 erhältlich sein.⁷⁰

Art und Struktur des Paketshop-Netzes

„Beim Ausbau des Paket-Shops-Netzwerks verfolgt DPD nach wie vor einen „Shop-in-Shop“-Ansatz: Der Paketversand mit DPD ist ein ergänzender Service bestehender Geschäfte in Handel und Dienstleistung.“⁷¹ DPD setzt dabei sowohl auf Verträge mit Einzelunternehmern als auch auf Rahmenverträgen mit Einzelhandelsketten. Beispielsweise gab DPD im April 2015 bekannt, eine strategische Partnerschaft mit dem

⁶⁹ Vgl. KEP-Nachrichten (2015b).

⁷⁰ Vgl. Heise Online (2015).

⁷¹ DPD (2012).

Textileinzelhändler NKD geschlossen zu haben. Demnach hat DPD bereits in jeder der mehr als 1.300 NKD-Filialen in Deutschland einen „Pickup Paketshop“ integriert.⁷²

Zentrale Kriterien bei der Auswahl der Paketshop-Partner sind kundenfreundliche Öffnungszeiten, ansprechend gestaltete Räumlichkeiten, Qualitäts- und Dienstleistungsorientierung, gute Erreichbarkeit (Standort und Parkmöglichkeiten) sowie eine ausreichende und sichere Lagerfläche für Pakete. Zudem sollte das Hauptgeschäft die Partner finanziell tragen.⁷³

Organisation des Paketshop-Netzes

In Paketshops von DPD können Pakete frankiert, Retourensendungen und bereits online vorfrankierte Pakete abgegeben sowie umgeleitete Paketsendungen abgeholt werden.⁷⁴ Die erst kürzlich eröffneten Paketshops in NKD-Filialen können ebenfalls als alternative Zustelladresse genutzt werden. Hier werden jedoch nur bereits frankierte Pakete und Retourensendungen angenommen.⁷⁵

DPD vereinbart mit all seinen Paketshop-Partnern Exklusivität. Damit will DPD Probleme vermeiden, die durch die gleichzeitige Nutzung eines Paketshops durch mehrere Paketdienste entstehen könnten wie beispielsweise Bedienungsfehler aufgrund unterschiedlicher Technik und Prozessabläufe bei den Dienstleistern, Buchungs- und Abrechnungsfehler, fehlende Lagerflächen oder gar Irrläufer durch falsch abgelegte Sendungen.⁷⁶

Die Vergütung für die Paketshop-Partner von DPD ist rein variabel und von den Produkten und Services abhängig.⁷⁷ DPD stellt seinen Paketshop-Partnern kostenlos eine Standardausstattung an Equipment sowie an Werbematerialien zur Verfügung. Vor der Eröffnung des Shops erhalten die Partner ein intensives Training vor Ort und können sich bei Fragen im laufenden Betrieb jederzeit an das DPD Servicecenter für Paketshop-Betreiber in Nürnberg wenden.⁷⁸ Ein Partnervertrag zwischen DPD und seinen Paketshop-Partnern enthält weitere Regelungen zu beispielsweise Branding, Versicherung, Haftung, Datenschutz und Postgeheimnis. Im Unterschied zur Deutschen Post sind die Paketshop-Partner von DPD jedoch keine Handelsvertreter, sondern Erfüllungsgehilfen.⁷⁹

Die Paketshops von DPD sind derzeit vor allem in Ballungsgebieten und Städten zu finden. Nach Angaben von DPD erreichen über 95 Prozent der Bevölkerung innerhalb von zehn Minuten einen „Pickup Paketshop“. Mit der weiteren Expansion des Pakets-

⁷² Vgl. mylogistics (2015).

⁷³ Vgl. DPD (2013b) sowie Interview mit DPD.

⁷⁴ Vgl. DPD (2015d).

⁷⁵ Vgl. DPD (2015a).

⁷⁶ Interview mit DPD.

⁷⁷ Interview mit DPD.

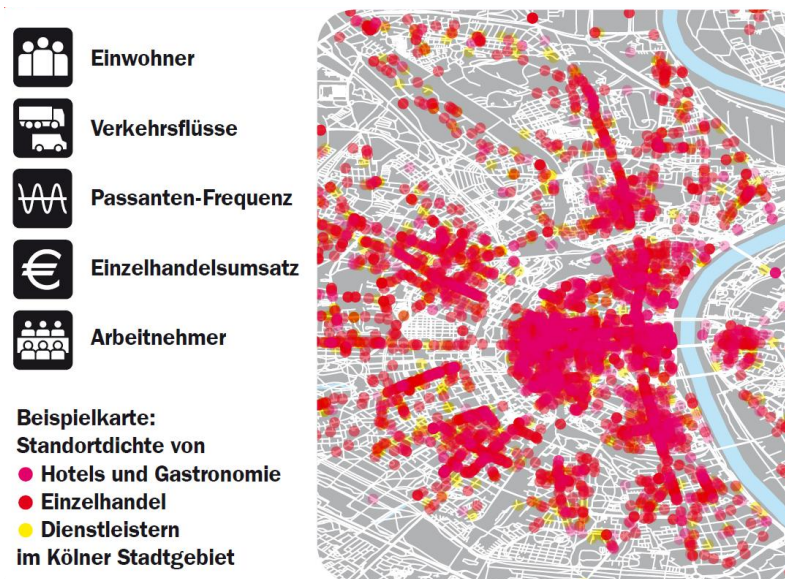
⁷⁸ Interview mit DPD.

⁷⁹ Interview mit DPD.

hop-Netzwerks will DPD sicherstellen, dass sich die Paketshops dort befinden sollen, „wo sie sich am besten in den ganz normalen Alltag der Paketempfänger integrieren lassen.“ sagt Boris Winkelmann, CEO von DPD Deutschland.⁸⁰

Der Ausbau des Paketshop-Netztes schreitet jedoch nicht so schnell voran wie ursprünglich geplant. Dazu sagte Boris Winkelmann im Februar 2014: „Ein hoher Qualitätsanspruch und strenge Auswahlkriterien sind für DPD wichtiger als die reine Anzahl der PaketShops“⁸¹. Die Akquise neuer „Pickup Paketshops“ erfolgt mittlerweile sehr gezielt mittels einer intelligenten Standortplanung anhand einer aufwendigen Analyse von Geomarketing-Daten.⁸² Dabei fließen Faktoren ein wie etwa die Erreichbarkeit der Kunden, Bevölkerungsverteilung, Altersdurchschnitt, durchschnittliches Einkommen, Haushaltsgrößen, Kaufkraftbindung sowie die Kapazitätsplanung von DPD. Ein auf die Akquise spezialisiertes Team sucht an den durch die Geoanalyse identifizierten potenziellen neuen Standorten anschließend nach geeigneten Partnern.⁸³

Abbildung 8 DPD Paketshops: Kriterien für die Auswahl geeigneter Standorte



Quelle: DPD (2013b).

Strategie von DPD

Für DPD sind E-Commerce-Kunden im Lauf der Jahre immer stärker in den Fokus gerückt. Dabei spielt das Paketshop-Netz für DPD eine große Rolle, um im B2C-Segment

⁸⁰ Vgl. DPD (2014b).

⁸¹ DPD (2014b).

⁸² Vgl. DPD (2014b).


⁸³ Interview mit DPD.

weiter wachsen zu können. Dies gilt sowohl für die Abholung von Sendungen als auch für die Abwicklung von Retouren.⁸⁴

DPD plant sein Paketshop-Netz in den nächsten Jahren auf insgesamt 8.000 Shops in Deutschland auszubauen. Europaweit soll das Paketshop-Netz bis Ende 2015 von aktuell 16.000 Standorten auf insgesamt 22.000 Paketshops ausgeweitet werden.⁸⁵ DPD setzt auf ein europaweit integriertes Netz an Paketshops mit einheitlicher technischer Ausstattung und international harmonisierten Dienstleistungen und Services. Dadurch können die Paketshops von DPD auch beim grenzüberschreitenden Versand als alternativer Zustellpunkt oder für die Abgabe von Retouren genutzt werden.⁸⁶

Dazu hat DPD die Paketshop-Marke „Pickup“ der GeoPost-Tochter „Pickup Services“ im Mai 2015 in Deutschland übernommen. In Frankreich hat der Shopspezialist ein eigenes Netzwerk mit mehr als 7.000 Standorten aufgebaut. Dessen Geschäftsmodell soll nun für das gesamte europaweite Shop-Netzwerk von DPD genutzt werden.⁸⁷

Tabelle 5 Übersicht: Annahme- und Abholstellen von DPD

Paketdienst	Art	Struktur	Organisation	Strategie
 Stand: August 2015	Paketshop (Shop-in-Shop-System)	Bundesweit (Flächendeckend) ~6.000 Paket-shops	Partnerbetriebene Agenturen (mit Exklusivitätsklausel)	Erweiterung auf insgesamt 8.000 DPD Shops (mittelfristig) seit Mai 2015 unter der Marke „Pickup“

Quelle: Unternehmensangaben.

3.2.4 Das Paketshop-Netz von GLS

Historische Entwicklung

GLS stammt ursprünglich aus dem Speditionsbereich und war spezialisiert auf den Versand zwischen Unternehmen. Seit 1997 können in Deutschland auch private Kunden ihre Pakete über einen „GLS PaketShop“ versenden.⁸⁸ Inzwischen verfügt GLS über ein Netz von rund 5.000 Paketshops in Deutschland.⁸⁹

Empfänger können sich ein Paket auch direkt in einen Paketshop zustellen lassen, sofern der Absender den ShopDeliveryService bei GLS gebucht hat. Dieser Service steht bislang nur gewerblichen Versendern (vorwiegend Online-Shops) zur Verfügung.⁹⁰ Seit September 2012 informiert GLS zudem die Empfänger per E-Mail über die bevorste-

⁸⁴ Vgl. DPD (2012).

⁸⁵ Vgl. DPD (2015b).

⁸⁶ Vgl. DPD (2014a) und DPD (2013a).

⁸⁷ Vgl. DPD (2015b). Lediglich in den nordischen Ländern verfügt DPD über kein eigenes Netz, sondern über eine Kooperation mit verschiedenen Dienstleistern, u.a. PostNord.

⁸⁸ Vgl. Logistik heute (2005).

⁸⁹ Vgl. GLS (2015a).

⁹⁰ Vgl. GLS (2015e).

hende Zustellung. Die Empfänger haben dann die Möglichkeit mit dem FlexDelivery-Service ihre Sendungen bereits vor dem ersten Zustellversuch umleiten zu lassen, beispielsweise in einen nahegelegenen Paketshop.⁹¹

GLS betreibt bisher keine automatisierten pick-up and drop-off Stationen (wie z.B. Packstationen) in Deutschland. Gemeinsam mit den Paketdiensten Hermes, und DPD entwickelt GLS derzeit unter dem Namen ParcelLock einen Paketkasten, der für alle Zusteller zugänglich und ab Sommer 2016 erhältlich sein soll.⁹²

Art und Struktur des Paketshop-Netzes

GLS lässt seine Paketshops durch Partner aus dem Einzelhandel betreiben und schließt mit ihnen Verträge als Handelsvertreter ab. Die Paketshops sind in andere Geschäfte verschiedener Branchen integriert (Shop-in-Shop-System).⁹³ GLS setzt dabei vorwiegend auf Verträge mit Einzelunternehmern, hat aber auch einige Verträge mit regionalen Filialsystemen.⁹⁴

Um einen Paketshop zu betreiben, erwartet GLS von seinen Partnern vor allem eine gute Anbindung des Geschäfts und somit eine gute Erreichbarkeit für seine Kunden. Weitere wichtige Auswahlkriterien für Paketshop-Partner sind für GLS ausreichende Lagerfläche, gute Öffnungszeiten und ein seriöses Erscheinungsbild des Ladengeschäfts.⁹⁵

Organisation des Paketshop-Netzes

„GLS PaketShop“ beraten ihre Kunden rund um den Paketversand, nehmen Pakete sowie Retourensendungen von Versendern entgegen und halten Pakete zur Abholung für Paketempfänger bereit.⁹⁶ Die Paketshops sind üblicherweise werktags zwischen 10 und 18 Uhr geöffnet. Die Öffnungszeiten orientieren sich jeweils am speziellen Bedarf der Kunden.⁹⁷ Auch die 61 Depots von GLS dienen als Annahmestelle und Abholpunkte für Kunden.⁹⁸

GLS stellt seinen Paketshop-Partnern das Equipment (Einrichtung sowie IT-Ausstattung) sowie eine Grundausstattung an Werbematerialien kostenlos zur Verfügung. Zusätzlich können die Partner ergänzende Werbemittel für ihren „GLS PaketShop“ bestellen.⁹⁹ Vor der Eröffnung des Paketshops erhalten die Mitarbeiter eine technische Schulung vor Ort. Für weitere Fragen der Paketshop-Partner steht das Servicepersonal von GLS über eine Hotline zur Verfügung. Die Paketshop-Partner

⁹¹ Vgl. GLS (2015f).

⁹² Vgl. Heise Online (2015).

⁹³ Vgl. GLS (2015g) und GLS (2015h).

⁹⁴ Interview mit GLS.

⁹⁵ Vgl. GLS (2015i).

⁹⁶ Vgl. GLS (2015i).

⁹⁷ Vgl. GLS (2015g) und GLS (2015h).

⁹⁸ Interview mit GLS.

⁹⁹ Für einen Überblick über das umfangreiche Werbesortiment von GLS siehe GLS (2015j).

erhalten bei Bedarf eine Nachschulung.¹⁰⁰ In einem Vertrag mit den Paketshop-Partnern werden weitere Rechte und Pflichten geregelt, wie beispielsweise die AGB, eine Beschreibung der Produkte, das technische Equipment, die Zahlungsabwicklung sowie Vereinbarungen zur Vergütung. Darüber hinaus vereinbart GLS mit seinen Paketshop-Partnern Exklusivität.¹⁰¹


GLS verfügt eigenen Angaben zufolge über ein flächendeckendes Netz an Paketshops in Deutschland und stellt flächendeckend zu.¹⁰² Wichtige Kriterien bei der Standortwahl sind für GLS wie viele eigene Paketshops sich bereits in der Nähe befinden und wie gut sie erreichbar sind. Dabei kommen auch Standorte an scheinbar „einsamen Orten“ wie beispielsweise etwas abgelegenen Bahnhöfen in Frage, wenn sie beispielsweise an Pendler Routen liegen und zu bestimmten Uhrzeiten hoch frequentiert werden.¹⁰³

Strategie von GLS

Im Oktober 2002 führte GLS ein einheitliches Branding in seinem gesamten europäischen Paketnetz ein.¹⁰⁴ Im März 2003 wurde ein europaweit einheitliches Qualitätsmanagementsystem entwickelt, mit dem im gesamten GLS Paketnetz einheitliche nationale und internationale Standards geschaffen wurden.¹⁰⁵ Um die unterschiedlichen IT-Systeme der verschiedenen europäischen GLS-Gesellschaften zu vereinheitlichen führte GLS im Januar 2006 ein Hardware- und Softwaresystem (UniQue) in sein gesamtes Paketnetz ein. Die Umstellung erfolgte während des laufenden Betriebs.¹⁰⁶

Zur zukünftigen Strategie hält sich GLS bedeckt. Das Unternehmen will weiter wachsen und plant auch einen weiteren Ausbau seines Paketshop-Netzes in Deutschland. Ziel des Netzausbaus sei es, die Bequemlichkeit für die Versender wie auch die Empfänger zu erhöhen.¹⁰⁷ Konkrete Ausbauziele nennt GLS jedoch nicht.

Tabelle 6 Übersicht: Annahme- und Abholstellen von GLS

Paketdienst	Art	Struktur	Organisation	Strategie
 Stand: August 2015	Paketshop (Shop-in-Shop-System)	Bundesweit (Flächendeckend) ~5.000 Paket-shops	Partnerbetriebene Agenturen (mit Exklusivitätsklausel)	Erweiterung des GLS Paket-Shop-Netzes geplant (keine genaueren Angaben)

Quelle: Unternehmensangaben.

¹⁰⁰ Interview mit GLS.
¹⁰¹ Interview mit GLS.
¹⁰² Interview mit GLS.
¹⁰³ Interview mit GLS.
¹⁰⁴ Vgl. GLS (2015b).
¹⁰⁵ Vgl. GLS (2015c).
¹⁰⁶ Vgl. GLS (2015d).
¹⁰⁷ Interview mit GLS.

3.2.5 Das Paketshop-Netz von UPS

Historische Entwicklung

Der Paketdienst UPS wurde 1907 in den USA gegründet und war ursprünglich ein Botendienst, der in den 50er Jahren in das Expressgeschäft eingestiegen ist. 1976 eröffnete UPS in Düsseldorf seine erste Niederlassung in Deutschland.¹⁰⁸ 2001 unternahm UPS einen Vorstoß in den Einzelhandel durch die Akquisition von Mail Boxes Etc. (MBE), einem Franchisesystem von Servicecentern, die verschiedene Logistik- und Versandservices anbieten, wie beispielsweise Verpackung, Druck, Grafik, Kopien, Postfach- und Computerservices. In Deutschland wurde das erste MBE-Center 2002 in Berlin eröffnet. Bislang wurden in Deutschland etwa 150 MBE-Center aufgebaut. UPS nutzt die MBE-Center als Paketannahmestellen. Inzwischen hat UPS jedoch die internationale Lizenz für MBE veräußert. MBE gehört seit 2009 zur italienischen Fineffe Group, ist jedoch weiterhin Kooperationspartner von UPS, kann aber auch mit anderen Kurierdienstleistern zusammenarbeiten.¹⁰⁹

Im Jahr 2008 startete UPS in Düsseldorf einen Pilotversuch mit 20 verbundenen Paketshops, betrieben durch unabhängige Partner. In 2010 folgte ein weiterer Testlauf in Hamburg und Lübeck mit insgesamt etwa 100 Paketshops.¹¹⁰ Die entsprechende Technik für den Betrieb eines Paketshop-Netztes erwarb UPS schließlich in 2012 durch die Akquise von Kiala, die damals bereits über 6.500 Partnershops erfolgreich in Frankreich, den Niederlanden, Belgien, Luxemburg und Spanien betrieben. Im September 2013 verkündete UPS dann, in Deutschland ein eigenes Paketshop-Netz aufbauen zu wollen. Derzeit umfasst das Netz von UPS in Deutschland nach eigenen Angaben bereits etwa 3.000 Paketshops, betrieben unter dem Namen „UPS Access Point™ Locations“.¹¹¹

UPS plant im Gegensatz zu den anderen dargestellten Paketdiensten derzeit keine automatischen pick-up und drop-off Stationen in Europa, wie eine Packstation oder einen Paketkasten. Allerdings beobachtet UPS die Testläufe der Wettbewerber intensiv.¹¹² Eine Mitnutzung des offenen Paketkastens der Wettbewerber kommt für UPS derzeit, aufgrund unterschiedlicher Technik der Dienstleister sowie rechtlichen Bedenken z.B. bezüglich der Zugriffsrechte auf einen Paketkasten, nicht in Frage.¹¹³

¹⁰⁸ Interview mit UPS.

¹⁰⁹ Vgl. Mail Boxes Etc (2015) und Franchise Direct (2009).

¹¹⁰ Interview mit UPS.

¹¹¹ Interview mit UPS.

¹¹² Vgl. KEP-Nachrichten (2015a).

¹¹³ Interview mit UPS.

Art und Struktur des Paketshop-Netzes

Die Paketshops von UPS befinden sich als Shop in Shop-Lösung in Einzelhandelsgeschäften wie Zeitungs- oder Lebensmittelläden, Kiosken und Tankstellen.¹¹⁴ Verträge werden nur mit Einzelunternehmern geschlossen.¹¹⁵

Bei der Auswahl seiner Partner achtet UPS auf eine gute Erreichbarkeit der Shops sowie ein ausreichendes Parkplatzangebot, sichere und ausreichende Lagerfläche sowie lange Öffnungszeiten des Shops (möglichst auch abends und samstags).¹¹⁶

Organisation des Paketshop-Netzes

In den Paketshops von UPS können Kunden versandfertige und bereits vorfrankierte Pakete abgeben oder an sie adressierte Sendungen abholen.¹¹⁷ Eine direkte Lieferung von Paketen an einen „UPS Access Point™“ ist möglich, wenn der Absender zuvor eine entsprechende Vereinbarung mit UPS getroffen hat.¹¹⁸ Alternativ können Empfänger sich für den Service „UPS MyChoice™“ registrieren“ und bei Bedarf ihre Sendung an einen Paketshop von UPS umleiten lassen.¹¹⁹ Die Paketshops von UPS haben lange Öffnungszeiten und sind oftmals auch noch am Wochenende geöffnet.¹²⁰

UPS schließt mit seinen Partnern Standardverträge, die eine Exklusivitätsklausel beinhalten. UPS legt sehr viel Wert auf eine exklusive Zusammenarbeit mit seinen Partnern, da für UPS das Branding sehr wichtig ist. Zudem sähe UPS Probleme, wenn ein Partner Sendungen verschiedener Paketdienste behandeln muss, da sich nicht nur die Produkte, sondern auch die Bedienungstechnik und Prozessabläufe bei den Dienstleistern unterscheiden.¹²¹

Die Betreiber eines Paketshops von UPS erhalten das komplette Equipment (Büroausstattung und IT-System) kostenlos von UPS zur Verfügung gestellt.¹²² Vor der Eröffnung des Paketshops nimmt der Partner an einer intensiven Schulung vor Ort teil, die nicht nur das Produktportfolio und die Bedientechnik, sondern auch rechtliche Aspekte wie beispielsweise das Postgeheimnis beinhaltet. Dabei wird auch darauf geachtet, dass der Shop deutlich als „UPS Access Point™“ erkennbar ist. Im laufenden Betrieb steht den Partnern bei Fragen eine Telefonberatung zur Verfügung. Zusätzlich erfolgen regelmäßige Besuche des Support-Teams sowie Online-Schulungen, z.B. bei Änderungen des Produktportfolios.¹²³ In einem Vertrag mit den Partnern werden weitere Rechte

¹¹⁴ Vgl. UPS Deutschland (2015a) und Die Welt (2013).

¹¹⁵ Interview mit UPS.

¹¹⁶ Interview mit UPS.

¹¹⁷ Vgl. UPS Deutschland (2015a).

¹¹⁸ Vgl. Paketda (2015).

¹¹⁹ Vgl. UPS Deutschland (2015b).

¹²⁰ Vgl. UPS Deutschland (2015a).

¹²¹ Interview mit UPS.

¹²² Interview mit UPS.

¹²³ Interview mit UPS.


und Pflichten geregelt, wie beispielsweise eine Beschreibung der Produkte sowie die Vergütung, Fragen der Haftung und des Branding.¹²⁴

Die Paketshops von UPS sind in ganz Deutschland vertreten, aber vor allem konzentriert auf Gebiete mit dichter Besiedlung. Nach der Erfahrung von UPS werden von Versendern in ländlichen Bereichen Entfernungen von 5 bis 8 km ohne Probleme akzeptiert. Weitere wichtige Kriterien für den Auf- und Ausbau des Paketshop-Netzes sind für UPS die Kaufkraft sowie das eigene Paketvolumen in der Region.¹²⁵

Strategie von UPS

UPS baut sein Paketshop-Netz in Deutschland sukzessive aus. Derzeit existieren bereits etwa 3.000 „UPS Access Point™ Locations“. Mittelfristig soll dieses Netz nach den Plänen von UPS auf insgesamt 4.500 Standorte ausgedehnt werden.¹²⁶ An der Kooperation mit den etwa 150 MBE-Centern in Deutschland wird weiterhin festgehalten.

Tabelle 7 Übersicht: Annahme- und Abholstellen von UPS

Paketdienst	Art	Struktur	Organisation	Strategie
 Stand: August 2015	Paketshop (Shop-in-Shop-System)	Bundesweit ~3.000 Paket-shops	Partnerbetriebene Agenturen (mit Exklusivitätsklausel)	Erweiterung auf insgesamt 4.500 Paketshops mittelfristig

Quelle: Unternehmensangaben.

3.3 Zwischenfazit

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum aktuellen Status der Paket-Annahme- und Abholnetze in Deutschland zusammengefasst:

Betrieb von Paketshops und Kooperationspartner: Alle 5 großen Paketdienste betreiben ihre Paketshops mit Partnern im Einzelhandel (Shop-in-Shop-System). In der Regel schließen die Paketdienste Verträge mit Einzelunternehmern. Einige Paketdienste arbeiten auch mit Handelsketten zusammen (z.B. DPD mit NKD, Deutsche Post DHL mit Staples, und UPS mit Mail Boxes Etc.)

Akquise von Partnern: Die Paketdienste nehmen zunächst eine gezielte Standortplanung anhand von Geomarketing-Daten sowie einer Sendungsstromanalyse vor. Anschließend erfolgt die aktive Suche von Partnern an den Orten, für die die Analyse einen Bedarf ergeben hat. Zudem werden (z.B. über die eigene Website) eingegangene Bewerbungen von Einzelhändlern, geprüft.

¹²⁴ Interview mit UPS.

¹²⁵ Interview mit UPS.

¹²⁶ Vgl. Die Welt (2013).

Ausstattung, Schulung und Betreuung der Partner: In der Regel stellen die Paketdienste ihren Paketshop-Betreibern eine Grundausrüstung (z.B. IT-Technik, Kassensystem, Werbematerialien und weiteres Equipment) kostenlos zur Verfügung. Die Partner werden zudem vor und/oder während der Eröffnung des Paketshops vor Ort geschult (on-the-job-training). Auch nach Eröffnung des Shops erhalten die Paketshop-Betreiber Schulungen: Einige stellen ihren Partnern eine Hotline bei akuten Problemen zur Verfügung, andere stellen ihnen einen persönlichen Berater zur Seite. Die Partner werden regelmäßig durch geschultes Personal kontrolliert.

Serviceangebot in Paketshops: In der Regel bieten die Partner den kompletten Leistungsumfang in ihren Paketshop an, von der Annahme von Versandstücken, dem Verkauf von Marken über die Ausgabe von Paketen bis hin zur Funktion als alternativer Zustelladresse. Ausnahmen bilden jedoch die DHL Paketshops (nur Abgabestelle für Pakete und Markenverkauf für Briefe und Pakete), die von NKD betriebenen DPD Pickup-Shops (kein Markenverkauf), sowie die MBE-Center die mit UPS kooperieren (keine alternative Zustelladresse).

Bevorzugte Branchen

- Supermärkte / Lebensmitteleinzelhandel
- Kioske / Lotto- oder Zeitschriftenläden
- Schreibwarengeschäfte
- Schuh- und Schlüsseldienste
- Tankstellen
- Wäschereien
- Internet-Cafés
- Bäckereien
- Textileinzelhändler
- Getränkemarkte
- Copy Shop

Quelle: Interviews mit den Paketdiensten Deutsche Post DHL, DPD, GLS und UPS.

Exklusivklausel: Alle 5 großen Paketdienste in Deutschland vereinbaren mit ihren Paketshop-Betreibern Exklusivität, das heißt die Partner dürfen in ihren Läden keine Produkte von anderen Paketdiensten verkaufen. Die Paketdienste begründen die Exklusivklausel vor allem mit dem Schutz der eigenen Marke bzw. dem Image sowie der Gefahr, dass unterschiedliche Technik und Prozessabläufe das Personal in den Paketshops überfordern könnte. Dies berge die Gefahr von Buchungs- und Abrechnungsfehlern oder gar Irrläufern durch falsch abgelegte Sendungen. Zudem seien die Lagerflächen der Partner oft nicht ausreichend groß genug.

Zukünftige Herausforderungen: Fast alle Paketdienste wollen ihr Paketshop-Netz in den nächsten Jahren weiter ausbauen (vor allem Deutsche Post und DPD). Hermes konzentriert sich dagegen auf die Optimierung seines bestehenden Paketshop-Netzes. Als wesentliche Ursachen für den Ausbau des Paketshop-

Auswahlkriterien für Partner

- ausgeprägte Qualitäts- und Serviceorientierung
- kundenfreundliche Öffnungszeiten
- ansprechend gestaltete, saubere Räumlichkeiten
- ausreichend Personal
- gute Erreichbarkeit (Standort und Parkmöglichkeiten)
- ausreichende und sichere Lagerfläche für Sendungen
- das Hauptgeschäft sollte den Partner finanziell tragen

Quelle: Interviews mit den Paketdiensten Deutsche Post DHL, DPD, GLS und UPS sowie dem Branchenverband BIEK.

Netzes sehen die Paketdienste, dass die Lagerkapazitäten bereits bestehender Shops an ihre Grenzen stoßen sowie den zunehmenden Wettbewerb um Partner zwischen den Paketdiensten insbesondere in Metropolregionen.

4 Beispiele für mögliche Kooperationen

In den letzten Jahren haben sich einige Kooperationslösungen im Bereich des Zustellens und Abholens von Paketen entwickelt. Im englischsprachigen Raum werden diese Lösungen pauschal als PUDO Lösungen bezeichnet („pick-up and drop-off solutions“).

Im Folgenden werden ausgewählte Kooperationslösungen dargestellt um auf der Basis der empirischen Beispiele zu analysieren, ob diese Ansätze hilfreich für die flächendeckende Bereitstellung von Zustell- und Abhollösungen in Deutschland sein können. Potenzielle Partner in unterschiedlichen Arten von Kooperationen sind zum einen Paketdienstleister untereinander, aber auch Einzelhändler aus verschiedenen Bereichen sowie Immobilienentwickler. Der Fokus liegt auf Kooperationen für den Betrieb von Paketshops und ähnlichen Angeboten.¹²⁷

Folgende Beispiele sind denkbar und unterschiedlich stark im Markt etabliert:

1. Click & Collect-Lösungen

- Verknüpfung von stationärem Handel mit aufgebautem Online-Handel, sog. Multichannel-Marketing bzw. Third Party Click & Collect

2. White Label Shops

- Neutrale Betreiber treten als Dienstleister/Agenten für verschiedene Brief- und Paketdienste auf

3. Paketshop-Netz als Gemeinschaftsunternehmen

- Kooperation zwischen Paketdiensten beim Betrieb des Paketshop-Netzes

4. Infrastrukturmodell

- Initiativen zur besseren Versorgung des ländlichen Raums

4.1 Click & Collect-Lösungen

Bei Click & Collect-Lösungen wird der stationäre Handel mit dem Online-Handel verknüpft. Denkbar sind Click & Collect im Einzelhandel als Bestandteil des Multichannel-Marketings eines bestimmten Händlers oder auch Third Party Click & Collect, d.h. ein von Dritten (z.B. auch von einem Paketdienstleister) betriebener PUDO-Shop wird als Zustell- und Abholpunkt von verschiedenen Multichannel-Händlern genutzt.

¹²⁷ Die Zusammenarbeit von Paketdiensten bei vor-/nachgelagerten Leistungen (z.B. Anlieferung bzw. Abholung von Sendungen) istl nicht Gegenstand dieser Studie.

Für die verschiedenen Akteure wie Paketdienstleister, Online-Händler, Click & Collect Shop-Betreiber sowie Online-Shopper ergeben sich daraus folgende Nutzensvorteile:

Nutzen für Paketdienstleister:

- Kosteneffizienz auf der „letzten Meile“: Statt Zustellung zu vielen Hausadressen nur Zustellung zu einer Geschäftsadresse (B2B ersetzt B2C).
- Zustellung zum Paketshop gilt als „Zustellung beim ersten Versuch“: Vermeidung von wiederholten Zustellversuchen.

Nutzen für Online-Händler:

- Komplettlösung für Online-Händler, speziell Multichannel-Händler
- Integrierte Lösung für Marktplatz-Händler, z.B. bei Amazon und Ebay
- Online-Labeling
- Mengenrabatt
- Kundenfreundliche Zustell- und Retourenlösung

Nutzen für Paketshop-Betreiber:

- In-store Lösungen, aber auch Paketshop-Lösungen
- Frequenzbringer
- Verknüpfung des eigenen Online-Handels mit stationärem Handel (Multichannel-/ Cross-channel E-commerce) (auch interessant in Hinblick auf Realisierung von Reserve & Collect Lösungen)
- Upselling- und Cross-selling-Potenzial erschließen.
- Marketing-Relevanz („moderner Händler“)

Nutzen für Privatkunden (Online-Shopper):

- Zuverlässige und bequeme Zustellung
- Zustellungsbenachrichtigung
- Tracking-Informationen
- Öffnungszeiten der Paketshops (abends, am Wochenende)
- hohe Netzdichte und zentrale Standorte (High-Street).

4.1.1 Click & Collect im Einzelhandel als Bestandteil des Multichannel-Marketings

Bei Click & Collect-Lösungen wird die Online-Bestellung in ein stationäres Geschäft des Multichannel-Händlers¹²⁸ geordert und dort vom Kunden abgeholt. Dadurch, dass der Kunde die eigene Filiale besucht, erhofft sich der Händler ein Zusatzgeschäft. Er kann dort die Ware in Augenschein nehmen und ggf. umtauschen. Dies führt zur Erhöhung der Kundenfrequenz, zur Generierung von zusätzlichem Umsatz und erhöht die Kundenbindung.

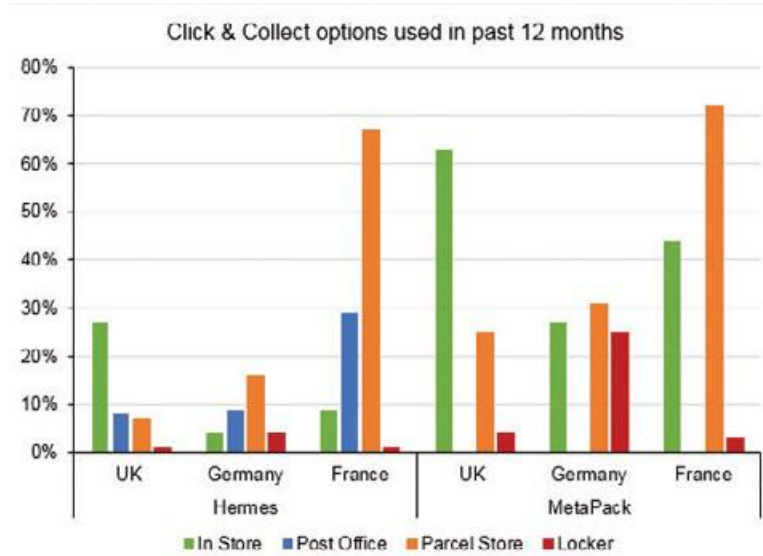
Beispiele sind Marks & Spencer und Tesco und zahlreiche Modeketten in Großbritannien, sowie in Deutschland beispielsweise Breuninger, C&A, Conrad Electronic, Cyberport, Douglas, Ernsting's Family, Hornbach, Hugendubel, Karstadt, Kaufhof, Saturn und Tchibo. Testkäufe bei diesen Unternehmen zeigten jedoch,¹²⁹ dass der Mehrwert für den Kunden zurzeit noch gering ist. Nicht immer können die Besteller recherchieren, ob eine Filiale in ihrer Nähe das gewünschte Produkt bereits verfügbar hat. Die Hinterlegung zur Abholung kann zum Teil länger dauern als der Versand des Artikels nach Hause zum Kunden, da auch Produkte, die eigentlich vor Ort verfügbar wären, aus einem Zentrallager an die Filiale geschickt werden. Bei einigen Händlern fallen trotz Abholung Versandkosten an. Häufig wird die Ware im Versandpaket übergeben und nicht die Chance genutzt, durch Verkaufsgespräche den Kunden zu weiteren Käufen zu animieren. Entsprechend gering ist der Erfolg in Deutschland.

Während in Deutschland Click & Collect wenig beliebt zu sein scheint, gehört dieses Angebot in Großbritannien zum Alltag (siehe Abbildung 9). Etwa ein Viertel der Online-Kunden, die Hermes-Pakete erwarteten, haben ihre Bestellung im Click & Collect Store abgeholt. Bezogen auf alle Online-Besteller haben über 60% der Kunden diese Option in den letzten zwölf Monaten genutzt. Gefragt, welche alternative Lieferadresse sie bevorzugen würden, antworten über 15% mit Click & Collect. Damit ist diese Option die zweitbeliebteste nach Kiosken (mehr als 20%) (siehe Abbildung 10).

128 Unter Multichannel-E-Commerce versteht man mehrgleisigen Vertrieb des Handels, d.h. der Kunde kann zwischen mehreren Kanälen eines Anbieters wählen, z.B. stationärem Einzelhandel und Online-shop; siehe Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Multi Channel Retailing, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/119000/multi-channel-retailing-v5.html>.

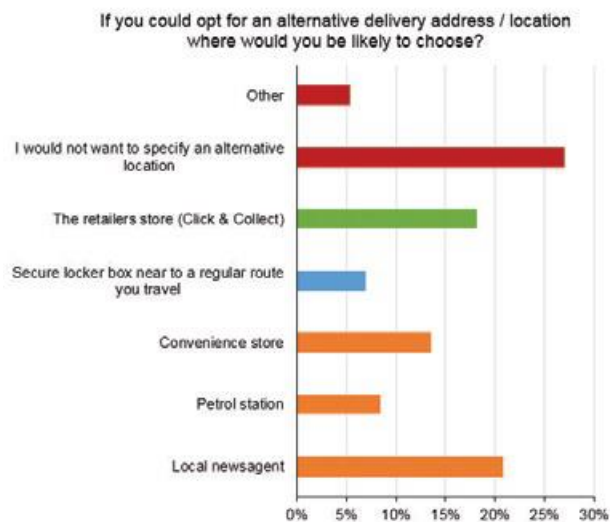
129 „Click & Collect: Kundenmehrwert? Von wegen!“, in: Internet World Business v. 31.03.2014, <http://www.internetworld.de/e-commerce/multichannel-vertrieb/click-collect-kundenmehrwert-387692.html>.

Abbildung 9: Nutzung der Click & Collect-Option in den letzten 12 Monaten in Großbritannien, Deutschland und Frankreich im Vergleich



Quelle: Source 1: Hermes Parcel Deliveries 2014 Usage and Attitudes Survey; Source 2: MetaPack – Delivering Consumer Choice 2014

Abbildung 10 Präferenz für Click & Collect in Großbritannien



Quelle: IMRG Blackbay UK Consumer Home Delivery survey 2014

Auffällig ist, dass die Beliebtheit von Paketstationen in Großbritannien deutlich geringer ist, als in Deutschland. Während in Großbritannien weniger als 5% der Online-Besteller diese Option wählen würden, liegt der Anteil in Deutschland bei rd. 25% (MetaPack – Delivering Consumer Choice 2014). Paketshops werden in beiden Ländern von über 20% der Kunden genutzt (Abbildung 9).

Aber auch in Großbritannien geht man nicht mehr von einem starken Wachstum dieses Angebots aus. Experten vermuten, dass Händler dieses Angebot weniger vorantreiben als erwartet und von einer Stagnation auszugehen ist. Dies ist jedoch weniger auf die Nachfrage der Kunden zurückzuführen, als vielmehr darauf, dass der erhoffte Zusatzumsatz pro Filialkunde, der sein Click & Collect Paket abholt, ausbleibt: Dieser zusätzliche Umsatz scheint im Verhältnis zu den Kosten von Click & Collect zu gering zu sein,¹³⁰ denn schließlich muss für die Ausgabe der Pakete Personal an einem eigenen Ladentresen zur Verfügung stehen, die Pakete müssen gelagert werden und das Angebot muss durch eine lückenlose Sendungsverfolgung, auch im Handelsunternehmen, begleitet werden. Kommen dann noch Umtauschoptionen hinzu, ist das Angebot aus Sicht der Händler nur wenig attraktiv.

4.1.2 Third Party Click & Collect

Bei dieser Art von Click & Collect Lösungen wird ein von Dritten (z.B. einem Paketdienstleister) betriebener Zustell- und Abholpunkt von unterschiedlichen Multi-Channel-Händlern genutzt. Betreiber dieser Click & Collect-Shops mieten Räumlichkeiten in Innenstadtlagen oder an Umsteigepunkten des öffentlichen Nahverkehrs, um den Online-Kunden bequeme Zustellpunkte für Bestellungen und Annahmepunkte für Retouren zu bieten.

Sie arbeiten dabei mit ausgewählten Zustelldienstleistern zusammen (bzw. werden exklusiv von einem Zustelldienstleister betrieben) und schließen Rahmenverträge mit unterschiedlichsten Online-Händlern und Marktplatzbetreibern wie z.B. Amazon oder Ebay, die dann die Click & Collect-Lösung in ihren Bestellvorgang als Zustelloption integrieren. Beispiele sind Collect+, Großbritannien und ParcelPoint in Australien (siehe Tabelle 8 und Tabelle 9).

Auch nationale Paketdiensteanbieter wie Royal Mail oder La Poste haben eigene Click & Collect-Optionen entwickelt. Royal Mail nutzt exklusiv die Niederlassungen der Post Offices Ltd. und dies gilt auch für das Produkt „Local Collect“.¹³¹ Weitere PUDO-Lösungen sind innerhalb dieses Vertragsrahmens nicht möglich, d.h. Royal Mail kann keine Verträge mit weiteren Betreibern von Click & Collect-Lösungen eingehen.


¹³⁰ Experteneinschätzungen zufolge geben diese Kunden weniger als GBP 20 zusätzlich aus, dabei bleibt nur etwa ein Gewinn von unter GBP 5 für den Händler pro Click & Collect Kunde (WIK-Experteninterview mit führendem UK-Anbieter, November 2015).

¹³¹ Royal Mail Local Collect Customer Presentation (2014).
http://www.royalmail.com/business/sites/default/files/docs%20part%205/docs%20part%205/Royal-Mail-Local-Collect-Customer-presentation-November-2014_0.pdf.


Für Local Collect akquiriert Royal Mail Onlinehändler, die diese Click & Collect-Option nutzen wollen. Die Abholung erfolgt in einer von 10.500 Post Office Niederlassungen, davon bieten 4.200 erweiterte Öffnungszeiten. Wird das Local Collect Produkt vom Onlinehändler mit Royal Mail-Produkten mit Sendungsverfolgung kombiniert, erhalten Online-Shopper eine SMS/E-Mail-Nachricht, wenn ihr Paket am gewünschten Zustellpunkt angekommen ist.

La Poste betreibt seinen „Pick up“-Service sowohl als Click & Collect als auch als Paketshop. Es handelt sich um eine exklusives Angebot von La Poste mit Click & Collect-Lösung in Kooperation mit dem Einzelhandel in Frankreich. Es gibt 7.000 Pickup-Shops an die täglich rd. 100.000 Pakete geliefert werden.¹³² Shopbetreibern bietet La Poste z.B. einen Service für nicht abgeholte Pakete und im Fall von Urlaub oder Schließung des Shops, eine Limitierung der Anzahl von Paketen sowie eine technische Ausstattung mittels PDAs (personal digital assistants).

Tabelle 8: Beispiel für von Dritten betriebene Click & Collect Lösungen: Collect+, Großbritannien

<p>Collect+</p> 	
Beschreibung	<p>Paketshop-Netz und Click & Collect-Lösung als Bestandteil von integrierten Paketdienstleistungs-Lösungen für den Online-Handel Exklusiv-Paketshops des Paketdienstleisters Yodel (seit 2009)</p>
Service	<p>Unter der Marke „CollectPlus“ werden folgende Dienstleistungen angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Send a parcel“: Absender können online einen frankierten Paketaufkleber kaufen und das Paket im örtlichen „CollectPlus Store“ abgeben. Sendungsverfolgung ist integriert. • „Return a parcel“: Absender versehen das Paket mit dem Retouren-Label des Online-Händlers und geben es am „CollectPlus Store“ ab. Sendungsverfolgung ist integriert. • „Click & Collect“: (seit 2014) Der Online-Käufer bestellt ein Produkt und wählt „CollectPlus“ als Zustellpunkt aus. Voraussetzung ist, dass der Online-Händler die Option „Click & Collect“ in seinen Shop integriert hat. Wenn das Paket an den Paketshop zugestellt wurde, erhält der Empfänger per E-Mail einen Barcode. Mit diesem Barcode kann er das Paket innerhalb von 10 Tagen abholen. <p>Voraussetzung für den Retouren-Service und den „Click & Collect“-Service ist, dass Online-Händler mit CollectPlus einen Vertrag abgeschlossen haben. Derzeit ermöglichen 260 Online-Händler eine Abwicklung mit CollectPlus.</p> <p>CollectPlus Stores sind über 5.500 Standorte von bekannten „High Street“-Einzelhändlern im stationären Handel. Insgesamt gibt es zurzeit 31 „Click & Collect“ Vertragspartner, darunter Online-Pure-Player wie Amazon, ASOS (Textil), und Cross-Channel- bzw. Multi-Channel-Händler. Zu diesen gehören beispielsweise Markenhersteller mit Online-Handel und eigenen Geschäften wie Superdry (Textil) oder Clarks (Schuhe) und Lebensmitteleinzelhändler oder Kaufhausketten wie z. B. ASDA (Discounter), Lillywhites (Textil), Littlewoods (Kaufhaus).</p> <p>Im Jahr 2015 hat Amazon mit dem Hinweis auf 13,000 eigene Amazon Pickup Locations in Großbritannien seine Kooperation mit Collect+ beendet. Seitdem können nur noch Retouren des Online-Händlers über Collect+ abgewickelt werden.</p>

¹³² Angaben von LaPoste, <http://www.pickup.fr>.

<p>Collect+</p> 	
Beteiligte Unternehmen	<p>Drop and Collect Ltd. trading as CollectPlus, Watford, UK</p> <p>Kooperation des Paketdienstleisters Yodel (Yodel Delivery Network Limited) und des Einzelhandel-Zahlungssysteme-Spezialisten PayPoint sowie NetDespatch (Integrierte Systemlösung für Versand (Online Shipping Label-Lösungen)).</p>
Geschäftsmodell	<p>Paketdienstleistungs-Lösungen für den Online-Handel</p> <p>Labelling: Ausdrucken von Versandlabels für Privat- und Geschäftskunden (Online-Händler, u.a. auch Ebay-Marktplatzhändler). Mengenrabatt für Vielversender (ab 50.000 Pakete pro Jahr). Retourenlösung und „Versandfrei“-Lösung für Online-Händler.</p> <p>Versand: Geschäftskunden (Online-Händler) und auch private Versender können Pakete über die CollectPlus Stores versenden (Drop-off Point).</p> <p>Retouren: Drop-off von gelabelten Retouren-Paketen der Vertrags-Online-Händler.</p> <p>Zustellung: Abholung von Paketen bei CollectPlus-Store Vertragspartnern (Einzelhändler/Einzelhandelsketten im stationären Handel)</p> <p>Vertragspartner sind a) Online-Händler und b) Paketshop-Betreiber sowie c) Privatkunden (z.B. bei drop-off).</p>
Kooperationen?	<p>Angebot des Paketdienstleisters Yodel.</p> <p>Keine White Label-Lösung, Exklusivverträge mit Einzelhändlern, die Collect+ Stores betreiben.</p>
Verbreitung	<p>rd. 5.500 Standorte von Collect+ Stores, 2.000 weitere geplant bis Ende 2015, Ziel sind 12.000. 90% der Einwohner von Städten in Großbritannien leben im Umkreis einer Meile (rd. 1,6 km), 89% der Einwohner im ländlichen Raum leben innerhalb von fünf Meilen (rd. 8 km) von einem CollectPlus Store.</p> <p>Partnerschaft mit Parcel Motel, Irland, um Retouren aus Irland zu ermöglichen.</p>
Besonderheiten	<p>Anforderungen für Betreiber eines Collect+ Standorts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Der Bewerber betreibt noch keinen Paketshop (Exklusivität) • Die Öffnungszeiten sind mindestens von 7.00 bis 19.00 Uhr. • Wird bereits ein PayPoint Bezahl-Service angeboten? • Pakete in der Größe von 90cm x 65cm x 65cm müssen sicher im Paketshop gelagert werden können.

Quelle: collectplus.co.uk; „CollectPlus offers faster webshop integration“, in: CEP-Research, 22 September 2014; „CollectPlus picks up a profit for first time“, in: CEP-Research, 2 June 2014; „CollectPlus completes UK click & collect rollout for retailer John Lewis“, in: CEP-Research, 20 August 2014; IMRG - Interactive Media in Retail Group (2015): UK Click & Collect Review 2015. Extract.

4.2 White Label Shops

White Label Shops zeichnen sich dadurch aus, dass sie Kooperationen mit mehreren Paketdiensten eingehen und Pakete von verschiedenen Paketdiensten annehmen bzw. ausgeben. Neutrale Betreiber treten dabei als Dienstleister/Agenten für verschiedene Brief- und Paketdienste auf. In Deutschland gibt es bisher keine Beispiele für Dienstleister, die solche PUDO-Lösung anbieten. Der Grund dafür dürfte in dem dichten Paketshop-Netz der jeweiligen Anbieter liegen, die alle auf Exklusivität setzen (vgl. die Darstellung in Kapitel 3).


Im Ausland finden sich einige wenige Beispiele für Shops dieser Art. Beispielsweise hat der Anbieter Doddle¹³³ in Großbritannien ein eigenes Paketshop-Netz aufgebaut und auch die Investment-Gruppe ArdenPoint hat mit ParcelPoint in Australien ein Netz von Paketshops aufgebaut, dass mit mehreren Paketdienstleistern kooperiert (siehe Tabelle 9). Mittlerweile wird dieser Dienstleister mit 1.500 Niederlassungen als ernstzunehmender Wettbewerber für die Australische Post mit 4.400 Postfilialen eingeschätzt.¹³⁴

Tabelle 9: Beispiel für White Label Shops: ParcelPoint, Australien

	
Beschreibung	Click & Collect- Anbieter in Form von „White-Label“-Paketshops in Australien (gegründet 2011)
Service	<p>ParcelPoint arbeitet mit unterschiedlichsten stationären Händlern und Paketdiensteanbietern zusammen und bietet den Empfängern (d.h. bei ParcelPoint registrierten Benutzern)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Online-Portal für das Buchen der Dienstleistungen • Click & Collect – Empfänger kann einen ParcelPoint in seiner Nähe als alternativen Zustellort bei der Bestellung angeben. Danach muss er jedes Paket bei ParcelPoint registrieren (Angabe des Online-Händlers oder der Bestellnummer oder der Zustell-Referenznummer oder eines Gutschein-Codes). Preis für den Empfänger pro registriertem Paket: AUD 2,95 (rd. EUR 2,14); (Teil-) Kosten kann aber auch der Online-Händler übernehmen. • E-Mail- oder SMS-Benachrichtigung, wenn Paket zur Abholung bereit ist • Tracking-Service • Drop-off für Retouren („Book your return“: Rücksendeschein kann über das Portal angefordert werden) • “Organize a re-delivery” für Paketdienstleister DHL, Fastway couriers, TNT, Toll: Empfänger vereinbart über die ParcelPoint-Website mit dem Paketdienstleister erneute Zustellung (nach Hause, zum ParcelPoint, zum Paketshop des Paketdienstleisters etc.)
Beteiligte Unternehmen	ParcelPoint Pty Ltd. Hauptinvestor: ArdenPoint, Australien (investiert u.a. in Internet-Start-ups)

¹³³ „Such a doddle“ lässt sich übersetzen mit „so einfach“.


¹³⁴ “Amazon adds more than 1000 Australian pickup locations with ParcelPoint”, The Sydney Morning Herald, 9. Dezember 2015, <http://www.smh.com.au/digital-life/computers/gadgets-on-the-go/amazon-adds-more-than-1000-australian-pickup-locations-with-parcelpoint-20151209-glj1om.html#ixzz415su87uF>.

ParcelPoint (AU)	
	
Geschäftsmodell	<p>Unabhängiger Click & Collect-Anbieter, der ein PUDO-Netz für Australien aufbaut. Dabei kooperiert er mit verschiedenen Paketdienstleistern und mit rd. 100 Handelsketten in Australien, z.B. Adidas, The ICONIC, Surfstitch.</p> <p>Partner für Niederlassungen finden sich sowohl in Apotheken, Zeitungshändlern, Kiosken als auch bei kleinen Lebensmittelhändlern und Lagerstätten-Vermietern.</p>
Kooperationen?	<p>Zusammenarbeit mit DHL, Fastway couriers, TNT, Toll, Seko.</p> <p>ParcelPoint hat außerdem eine Kooperation mit Mail Boxes Etc begonnen, um gemeinsam Kurierfahrten anzubieten und Geschäftskunden (kleinen und mittleren Unternehmen) einen Service zu offerieren, der über ein Postfach bei der australischen Post hinausgeht.</p>
Verbreitung	<p>ca. 1.500 Paketshops. ParcelPoint ist der größte Paketshop-Betreiber in Australien nach der australischen Post. Eine Verdopplung der Shops ist geplant.</p> <p>rd. 500 Drop-off-Punkte für „Easy return“</p>
Besonderheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn die Lagerkapazität eines ParcelPoints erschöpft ist, wird er automatisch nicht mehr im Auswahl-Verzeichnis geführt, bis wieder Kapazitäten zur Verfügung stehen. • Für kooperierende Paketdienstleister entsteht ein Abgabepunkt für nicht-zustellbare Sendungen • Parcel-Point-Shops dienen als Zustellort für erneute Zustellung („re-deliveries“) • Einheitlicher Preis für Retouren bis zu 10kg für Online-Händler (Management von freien oder zu zahlenden Retouren für die Online-Händler, ggf. vorgefertigte, bezahlte Retourenlabel für die Online-Shopper). ParcelPoint wirbt damit, mit diesem Angebot garantiert günstiger zu sein als die australische Post. • Integriertes Retourensystem auch für internationale Händler. Retouren werden konsolidiert und periodisch zum internationalen Retourenzentrum des Paketdienstleisters weitergeleitet.

Quelle: www.parcelpoint.com.au, "ParcelPoint secures \$7 million funding", Post & Parcel, 4. März 2015, "Amazon adds more than 1000 Australian pickup locations with ParcelPoint", The Sydney Morning Herald, 9. Dez. 2015.

Der PUDO-Anbieter Doodle (s. Tabelle 10) verfügt über bestimmte Alleinstellungsmerkmale gegenüber anderen Click & Collect-Lösungen oder Paketshops. Er ist händlerneutral und paketdienstleisterneutral, d.h. Empfänger können Abholung und Retouren verschiedener Online-Händler an einem Punkt erledigen. Die Shops werden an ausgewählten, hochfrequentierten Punkten eröffnet, vor allem entlang der Pendlerstrecken. Die Öffnungszeiten umfassen 7 Tage pro Woche, mit langen Abendöffnungszeiten. Ein Doodle-Lager bietet auch Vorteile für Paketdienstleister, da die Lager eine durchschnittliche Kapazität von 140 m² aufweisen und mindestens 1.500 Pakete aufnehmen sollen. Damit können sie, z.B. in Innenstadtlagen, als Mini-Depot genutzt werden.

Tabelle 10 Beispiel für White Label Shops: Doddle, Großbritannien

Doddle, Großbritannien	
	
Beschreibung	Neutrales PUDO Netzwerk sowie Click & Collect-Angebot in Großbritannien und Irland für alle Online-Händler, Paketdienstleister sowie Geschäfts- und Privatkunden (seit Oktober 2014)
Service	<ul style="list-style-type: none"> • Netz von Zustell- und Abholpunkten für Pakete • Versandoption für Privatkunden vom Doddle-Shop; Auswahl der günstigsten Versandoptionen vor Ort oder über das Doddle-Vergleichsportal, mengenabhängiges Rabattsystem, Studentenrabatte • Retourenabwicklung für die kooperierenden Online-Händler (kostenfreie Retourenoptionen für die Online-Shopper möglich) • Internationale Sendungen und Retouren • Trackingservice • Empfänger erhalten SMS oder E-Mail, wenn ein Paket zur Abholung bereit ist • „Doddle Runner“: Über eine App mit Doddle vernetzte, registrierte selbständige Dienstleister holen Waren von Privatkunden ab und verpacken und versenden sie mit einem Express-Dienstleister <p>Privatkunden registrieren sich bei Doddle und erhalten einen Zugangscode. Sie definieren einen Doddle-Paketshop als ihre alternative Zustelladresse.</p>
Beteiligte Unternehmen	Doddle Ltd. Gemeinschaftsunternehmen von Network Rail (50%) (Eigentümer 2.500 Bahnhöfen in Großbritannien) und Lloyd Dorfman (Gründer des Fremdwährungsunternehmens Travelex) (50%)
Geschäftsmodell	Neutrales Pakethop-Netzwerk und Click & Collect-Angebot, eigenbetriebene Paketshops mit eigenen Mitarbeitern. Vergleichsportal von Versandoptionen für Privatkunden.
Kooperationen?	Doddle agiert als Dienstleister unter einer eigenen Marke. Es wird nicht transparent gemacht, mit welchem Paketdienstleister die Pakete versandt werden, die Privatkunden in Doddle-Shops abgeben. Verträge mit Online-Händlern wie ASOS, New Look and T.M.Lewin, Amazon, Hawes & Curtis, Countrywide Farmers, Halfords, Warehouse (fashion retailer), ggf. zusätzlich zu eigenen Click and Collect-Lösungen der Händler.
Verbreitung	45 Shops im Dezember 2015 in Bahnhöfen. Ziel sind nach eigenen Angaben 300 Shops. Erweiterungen auf Universitätsgeländen sind in Planung (10 Shops)
Besonderheiten	Im Februar 2016 hat Doddle seine Dienstleistung um „Doddle Neighbour“ erweitert. Der Service ist in vier Londoner Bezirken gestartet. Die Idee lehnt sich an Konzepte der Sharing economy an: Bei Doddle registrierte Privatleute nehmen für Online-Shopper in ihrer Umgebung Pakete an und halten sie dort zur Abholung bereit bzw. bringen sie gegebenenfalls auch in ihrer Nachbarschaft zum Empfänger. Dafür erhalten sie von Doddle eine Bezahlung von £6,70 - £50 pro Stunde.

Quelle: <https://www.doddle.it>; “Doddle CEO sees greater parcels capacity as differentiator”, in: CEP-Research, 23 October 2014; “Doddle, Nightline to expand click and collect networks”, in: CEP-Research, 30 March 2015; “Network Rail launches £24m parcel shop roll-out for UK stations”, in: Post and Parcel, 19 June 2014; “Network Rail rolls out Doddle parcel shops across UK railway stations”, in: CEP-Research, 20 June 2014; “On campus delivery service makes student’s life a Doddle”, in: Post and Parcel, 8 April 2015; “Warehouse partners with Doddle to offer free returns service”, in: Postal Technology International, 11 May 2015.

4.3 Paketshop-Netz als Gemeinschaftsunternehmen

Im Rahmen dieser Studie wurde eingehend recherchiert, ob Paketdienstleister Paketshop-Netze als Gemeinschaftsunternehmen betreiben. Wie bereits in Kapitel 3.3 dargestellt, existieren in Deutschland bisher keine Kooperationen dieser Art und es sind in absehbarer Zukunft auch keine zu erwarten. In Deutschland schließen Paketdienste derzeit eine Zusammenarbeit beim Betrieb von Paketshop-Netzen aus.

Vereinzelt sind auf Märkten im Ausland Kooperationen zu beobachten, sie sind jedoch zu selten, um daraus einen allgemeinen Trend für die Zusammenarbeit auf diesem Gebiet in anderen Ländern abzuleiten. Die Motivation dazu dürfte in den spezifischen strategischen Überlegungen der jeweiligen Unternehmen für diesen einen Markt liegen.

Beispielsweise hatten Hermes und DPD im Jahr 2011 ein Netzwerk von Paketshops unter der gemeinsamen Marke Hermes-DPD in Russland gegründet.¹³⁵ Gemeinsame Paketshops dienten als Zustellpunkt und als Anlaufstelle für Nachnahme-Zahlungen. Umgesetzt wurde das Netzwerk als „Shop-in-Shop“-Modell bei stationären Händlern, z.B. Supermarkt-, Foto- oder Mobilfunk-Ketten. Gestartet wurde mit 300 Paketshops in Moskau sowie acht weiteren Großstädten (Stand 2011). Ziel war der Ausbau auf 1.500 Paketshops in 44 Städten bis 2014. Das Joint Venture von Hermes und DPD wurde 2015 mit der Übernahme der Anteile von DPD durch Hermes beendet.¹³⁶

Ein weiteres Beispiel ist die langjährige Zusammenarbeit zwischen der Österreichischen Post und Hermes im Privatkundenbereich. Die Österreichische Post stellt alle Privatkundenpakete von Hermes zu. Seit September 2012 holt sie die Pakete in allen 1.400 Hermes Paketshops ab und übernimmt die Zustellung auf der letzten Meile.¹³⁷ Mit den seit 2015 stark zunehmenden Investitionen der Deutsche Post DHL in das Paketgeschäft in Österreich hat die Österreichische Post angekündigt, ihre Zusammenarbeit mit Hermes auf dem Gebiet der Paketshops auszubauen.¹³⁸ Inwieweit dies den Ausbau eines gemeinsamen Paketshop-Netzes bedeuten kann, bleibt abzuwarten.

4.4 Infrastrukturmodelle im ländlichen Raum

Paketshops finden sich im ländlichen Raum auch als Zusatzangebot von Initiativen, die in „Dorfläden“ verschiedene Dienstleistungen unter einem Dach vereinen. Zum Beispiel werden im Rahmen einer lokalen Initiative Lebensmittelläden gegründet oder Service-

¹³⁵ „Hermes and DPD join forces to develop a new Parcel Shop infrastructure for the Russian market“ DPD Pressemitteilung v. 24.11.2011, Moskau.

¹³⁶ Hermes Pressemitteilung v. 4. Aug. 2015, Hermes expandiert und setzt weiterhin auf Russland als Wachstumsmarkt, <https://newsroom.hermesworld.com/content/hermes-expandiert-und-setzt-weiterhin-auf-russland-als-wachstumsmarkt>.

¹³⁷ „Eine Million zusätzliche Pakete von Hermes“, Österreichische Post Geschäftsbericht 2012, <https://www.post.at/gb2012/de/kooperation-mit-hermes-logistik.html>.

¹³⁸ „Schadensbegrenzung – das Wort gefällt mir nicht“, in: DVZ v. 28. Jan. 2016 (Interview mit Paket- und Logistikvorstand Peter Umundum).

Zentren, in denen Versicherungsberatung, Dienstleistungen der Kommune oder Finanzdienstleistungen angeboten werden.

Die Initiativen setzen unterschiedliche Schwerpunkte. Beispiele für diese Initiativen finden sich in Tabelle 11. Häufig sind sie öffentlich gefördert und können nicht immer ein nachhaltiges Geschäftsmodell entwickeln, um ohne Förderung auszukommen. Die Initiative für „Dorfläden“ geht zumeist von kommunaler Ebene oder von Privatpersonen / Vereinen aus. Paketdienstleister gehören nicht zu den Initiatoren dieser Einrichtungen, der Paketshop ist so gut wie immer ein Baustein der Geschäftstätigkeit.

Tabelle 11 Initiativen zur Stärkung der lokalen Infrastruktur: Paketshops als Infrastrukturmodell

<p>Dorfladen-Netzwerk</p>	<p>Bürgerinitiative aus Niedersachsen (seit 2000) http://dorfladen-netzwerk.de/ 40 Dorfläden im Dorfladen-Netzwerk, bundesweit etwa 200 „Bürger-Dorfläden“ Initiatoren: private Initiativen (eigens gegründete Vereine oder als GbRmbH), Kommunen, lokale Händler Ziel ist die Förderung von Initiativen zur Verbesserung der Nahversorgung insbesondere im ländlichen Raum. Die Dorfläden werden jeweils in Eigenregie von Vereinen oder privaten Geschäftsinhabern betrieben. Sie werden auch mit ehrenamtlichen Helfern betrieben. Das Konzept sieht die Sicherung von Einkaufs- und Kommunikationsmöglichkeiten in Dörfern vor. Paketshops sind häufig ein Teil des Angebots. Im Vordergrund steht, die letzte Einkaufsmöglichkeit zu erhalten und weniger die Geschäftstätigkeit. Mit „UM'S ECK“ wurde ein Franchisekonzept für Dorfläden mit Pflicht- und Ergänzungsbausteinen entwickelt („UM'S ECK - Mein Kauftreff“ sowie „Landmarkt“ für kleine und mittlere Lebensmitteläden) (http://www.ums-eck.de) Paketshops gehören zum Angebot des Dorfladens, jedoch handelt es sich um Shops eines Dienstleisters</p>
<p>DORV-Initiative</p>	<p>private Initiative zur Errichtung von lokalen Versorgungszentren (seit 2004) http://www.dorv.de/ bisher 2 DORV-Zentren „Dienstleistung und Ortsnahe Rundum Versorgung“ regional abgestimmtes Waren- und Dienstleistungsangebot, Einbindung vorhandener Betriebe (z.B. Nahrungsmittelherstellung, Landwirtschaft) Paketshops sind integriert, keine Kooperation von Dienstleistern</p>
<p>Große Emma</p>	<p>Pilotprojekt des Ostdeutschen Sparkassenverbands und der Sparkasse Meißen (seit 2013) http://grosse-emma.de/ Ziel ist die Verbesserung der regionalen Versorgungsinfrastruktur In einer Großen Emma arbeiten drei Partner zusammen: Paketdienste / Finanz- und Versicherungsdienste / soziale und kommunale Dienstleister. Gestartet wurde die „Große Emma“ im sächsischen Zabeltitz derzeit acht Dienstleistern (2016). Angebot: Friseursalon (an fünf Tagen geöffnet) ist gleichzeitig der gemeinsame Paketshop von drei Versandunternehmen: DPD, Hermes und postMODERN. Diese Kooperation ist deutschlandweit einmalig. Des Weiteren gibt es Beratungsraum, den sich die Sparkasse Meißen mit dem Lohnsteuerhilfereverein und der Diakonie tageweise teilen. Im Sozialraum ist außerdem ein Stützpunkt der örtlichen Bibliothek. „Die „Große Emma“ – ein Modell für Dienstleistungsangebote unter einem Dach und deren Vernetzung“, 25.09.2014, https://www.smul.sachsen.de/laendlicher_raum/download/05_Kloeckner_2014_09_25_Leader_Konferenz_Sachsen.pdf</p>

Markt Treff	<p>Markttreff Schleswig-Holstein, initiiert und gefördert durch das Ministerium für ländliche Räume des Landes Schleswig-Holstein http://www.markttreff-sh.de/ 36 Standorte in Schleswig-Holstein, weitere in Planung Ziel ist die Verbesserung der Grundversorgung und Lebensqualität im ländlichen Raum Die Läden bestehen aus drei Bereichen: Kerngeschäft: Lebensmittel-Einzelhandel, evtl. gastronomisches Angebot, regionaler Direktvermarkter. Dienstleistungen als Frequenzbringer: Postdienstleistungen/Paketshops, Lotto / Toto, Reinigungsannahmestelle. Treffpunkt: Ein Ort für Information und Bildung, als Treff für Vereine und Gruppen.</p>
--------------------	--

Neben den „Dorfläden“-Initiativen bestehen noch vereinzelt Projekte zur Güter- bzw. Paketbeförderung in Deutschland. Beispiele sind

- **KombiBus:** Ein Modellprojekt der UVG - Uckermärkische Verkehrsgesellschaft mbH, gefördert vom Bundesinnenministerium (<http://kombibus.de/>) (seit 2013). Der KombiBus übernimmt neben der Personenbeförderung die Belieferung lokaler Versorgungseinrichtungen wie Dorfläden und touristischer Stützpunkte mit Lebensmitteln von heimischer Produzenten. Der Service wird auch von Brief- und KEP-Dienstleistern in der Region zum Transport von Briefen und Paketen genutzt, z.B. um Briefe vom Sortierzentrum zum Zustellstützpunkt/Briefzusteller zu bringen oder Pakete von Geschäftskunden aufzunehmen und zum Hub des KEP-Dienstleisters zu bringen. In 2015 wurde ein weiteres KombiBus-Projekt in Thüringen gestartet.
- **Postbus Kurier:** Auf der Strecke im Linienverkehr Hamburg – Berlin können Versender Pakete zum Postbus-Schalter bringen (Pilotbetrieb seit November 2015). Die Pakete werden noch am selben Tag zugestellt. Der Service kostet 20 Euro für ein Paket bis zu 10kg.

4.5 Zwischenfazit

Im Bereich der Click & Collect-Lösungen gibt es bereits viele Angebote in Deutschland, die jedoch auf den Typus des Click & Collect im Einzelhandel als Bestandteil des Multichannel-Marketings beschränkt sind. Einzelhändler wie z.B. Handelsketten wollen dadurch mehr Kundenfrequenz generieren. Online-Shopper in Deutschland stehen – anders als in Großbritannien - dieser Option zurückhaltend gegenüber, vermutlich weil ein sehr gut ausgebautes Paketshop-Netz verschiedener Anbieter zur Verfügung steht und die Abholung im Ladengeschäft weniger komfortabel ist als die Hauszustellung.

In Großbritannien existieren demgegenüber auch Click & Collect-Angebote von Paketdiensten wie Collect+ (Yodel) oder Angebote von Royal Mail (Local Collect), die ihr Netz

erweitern und ihren Kunden, den großen Online-Händlern, mehr Zustelloptionen neben der Hauszustellung bieten wollen.

White Label Shops, d.h. Paketshop-Netzwerke, die nicht von Paketdienstleistern oder Einzelhändlern betrieben werden, sondern von unabhängigen Dritten, sind bisher nur im Ausland zu finden und bilden auch dort eine Ausnahmeerscheinung (Doddle, Großbritannien, ParcelPoint, Australien).

Des Weiteren sind einige Initiativen zur Verbesserung der Versorgung im ländlichen Raum bekannt geworden. Bei diesen Initiativen spielen neben der Versorgung mit Lebensmitteln und Beratungsleistungen im Bereich Rentenversicherung, Finanzdienstleistungen oder der öffentlichen Verwaltung auch Paketdienstleistungen eine Rolle. Viele dieser Standorte integrieren auch einen Paketshop in ihr Angebot, um den Kunden zusätzlichen Nutzen zu bieten. Dabei handelt es sich aber dann um das Angebot eines Paketdienstleisters. Kooperationen sind auch im ländlichen Raum nicht üblich; eine Ausnahme wie das Beispiel „Große Emma“ des Ostdeutschen Sparkassenverbandes bleibt einzigartig.

Initiatoren für „Dorfläden“ sind vor allem Bürgerinitiativen vor Ort, die durch öffentliche Mittel im Rahmen von Förderprogrammen unterstützt werden. Oft bleiben die Angebote im Projektstadium, weil ihnen ein nachhaltiges Geschäftsmodell fehlt, um ohne Fördermittel auszukommen. Oft werden sie auch erst dann umgesetzt, wenn der Einzelhandel bereits komplett aus einem Ort verschwunden ist und die Bewohner bereits alternative Versorgungsmöglichkeiten für sich gefunden haben. Unter diesen Bedingungen erscheint es schwierig, wieder eine ausreichende Nachfrage an einem Standort zu generieren. Selbst wenn ein Paketshop in das Angebot integriert wird, reicht die dadurch gewonnene Kundenfrequenz kaum aus, um ausreichend Kunden für z.B. den Lebensmitteleinzelhandel zu gewinnen. Paketdienstleister sind in keinem der Beispiele Mit-Initiatoren für „Dorfläden“ im Zentrum. Sie setzen nach eigenen Aussagen eher auf Paketshops an von Pendlern stark frequentierten Punkten, z.B. Tankstellen, Umsteigehaltestellen etc.

Des Weiteren finden sich Kooperationen bei Beförderung von Personen, Gütern und Paketen im ländlichen Raum wie etwa der KombiBus in der Uckermark oder der Postbus auf der Strecke Berlin-Hamburg. Diese Angebote von Personenbeförderungsgesellschaften mit Paketdienstleistern haben aber nicht dazu geführt, dass die Paketdienstleister auch gemeinsame Zustell- und Abholpunkte in Form von Paketshops an den Haltestellen dieser Transportunternehmen anbieten.

5 Gesamtwirtschaftliche Bewertung

Dieses Kapitel geht auf die Interessen der verschiedenen Marktteilnehmer ein und wägt die Vor- und Nachteile von exklusiv betriebenen Paketshops gegenüber Kooperationslösungen ab. Kooperationslösungen können dabei sowohl gemeinschaftlich betriebene Shops von Paketdiensten als auch White Label Shops unabhängiger Betreiber sein. Es werden die Interessen der folgenden Marktteilnehmer analysiert:

- Paketdienste
- Einzelhändler (als Paketshop-Betreiber)
- Empfänger
- Versender (insbesondere Onlinehändler)

5.1 Interessen von Paketdiensten

Die Paketdienste operieren nach ihrer jeweils eigenen betriebswirtschaftlichen Rationalität. In ihrer Strategie der Kundenkommunikation ist der Betrieb von Paketshops ein wichtiger Baustein. Paketdienste arbeiten derzeit vorrangig am Ausbau ihrer exklusiv betriebenen Paketshop-Netze sowie an flexiblen Zustellalternativen. Eine Zusammenarbeit mit anderen Paketdiensten bringt für sie zurzeit jedoch keine wirtschaftlichen Vorteile.

Der exklusive Betrieb von Paketshops ermöglicht Paketdiensten eine an ihren individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Standortplanung und eine effektive Kontrolle über die Tätigkeiten ihrer Paketshop-Partner im Einzelhandel. Der Schutz des eigenen Markennamens bzw. ihres Images steht für den Paketdienst beim exklusiven Betrieb von Paketshops im Vordergrund. Der direkte Kundenkontakt stellt für die Paketdienste aus Marketinggesichtspunkten eine wichtige Rolle. Ihre Paketshops bieten sie Onlinehändlern als Abholpunkte an. Gegebenenfalls geraten die Paketdienste beim exklusiven Betrieb von Paketshops jedoch in Wettbewerb um geeignete Standorte bzw. Partner im Einzelhandel. Insbesondere in Stadtrandlagen und sehr ländlichen Gebieten gibt es zum Teil nur wenige Einzelhändler, um die die Paketdienste untereinander konkurrieren.

Durch kooperativ betriebene Paketshops würden die Services der Paketdienste in unmittelbare Konkurrenz zueinander gestellt werden. Gegebenenfalls können Paketdienste durch direkte Zusammenarbeit oder die Nutzung von White Label Shops jedoch bessere Standorte für ihre Paketshops akquirieren.

Tabelle 12 Interessen von Paketdiensten

	Exklusiv betriebene Paketshops	Kooperationslösungen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Paketdienste können ihre Standortplanung eigenbestimmt durchführen • Exklusivverträge ermöglichen eine bessere Kontrolle der Paketshop-Partner • Schutz der eigenen Marke/Image 	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. können bessere Standorte akquiriert werden
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Wettbewerb mit anderen Paketdiensten um die „besten“ Paketshop-Betreiber/Standorte 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen und Preise der Paketdienste werden in unmittelbare Konkurrenz miteinander gestellt

Fazit: Paketdienste schließen derzeit eine Zusammenarbeit untereinander aus. Eine spätere Beteiligung an erfolgreichen Kooperationsmodellen von unabhängigen Anbietern schließen sie aber per se nicht aus. Derzeit ist in Deutschland jedoch keine Initiative zum Aufbau von White Label Shops zu erwarten.

5.2 Interessen von Einzelhändlern (als Paketshop-Betreiber)

Einzelhändler versuchen mit dem Betrieb eines Paketshops ein zusätzliches Nebeneinkommen zu verdienen. Zudem sollen durch das Nebengeschäft weitere Kunden in das Geschäft gelockt werden, durch die zusätzliche Umsätze im Hauptgeschäft erzielt werden können. Gleichzeitig soll aber die Nebentätigkeit das Hauptgeschäft möglichst nicht belasten.

Bei exklusiv betriebenen Paketshops ist der Paketshop-Betreiber lediglich Mittler, er erhält oft nur ein sehr niedriges Nebeneinkommen durch den Betrieb des Paketshops. Bei White Label Shops agiert der Einzelhändler hingegen eigenständig. Er profitiert von einer höheren Sendungsmenge und kann sein Einkommen durch das Paketgeschäft steigern (z.B. durch die Empfehlung von Produkten/Dienstleistern, für die er eine höhere Provision erhält). Zudem könnte der Betreiber eines White Label Shops selbst als Third Party Click & Collect-Anbieter auftreten und Versandhändlern seine Paketshops als alternative Abholadresse anbieten.

Kooperationslösungen erfordern jedoch größere Lagerkapazitäten, in denen die Sendungen für die verschiedenen Zustelldienste klar voneinander abgetrennt werden können, um Irrläufer zu vermeiden. Dies ist jedoch für viele Einzelhändler nicht möglich. Sie diversifizieren lieber ihr Angebot z.B. mit einem Lottostand oder Wäschereiservice.

Tabelle 13 Interessen von Einzelhändlern (als Paketshop-Betreiber)

	Exklusiv betriebene Paketshops	Kooperationslösungen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Nebeneinkommen durch Annahme/ Ausgabe von Paketsendungen • Kundenfrequenz kann gesteigert werden, dies ermöglicht zusätzliche Umsätze 	Gleiche Vorteile wie bei exklusiv betriebenen Paketshops und zusätzlich... <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Sendungsmenge • Paketshop-Betreiber können Einkommen steigern, indem sie Produkte mit den für sie günstigsten Konditionen empfehlen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Nebeneinkommen ist oft nur gering 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationslösungen erfordern größere, voneinander getrennte Lagerkapazitäten

Fazit: Das Exklusivmodell ist für Paketshop-Betreiber leichter als Nebengeschäft neben dem Hauptgeschäft zu betreiben. Kooperationslösungen erfordern mehr Aufwand seitens der Paketshop-Betreiber da sie komplexer im Betrieb sind, sie bieten dagegen aber auch mehr Chancen auf ein höheres Nebeneinkommen.

5.3 Interessen von Empfängern

Im Interesse von Empfängern liegt vor allem eine für sie möglichst komfortable Zustellung ihrer Sendung, und die Möglichkeit zum Versand von Retouren. Die deutschen Empfänger schätzen vor allem die Vielfalt der Alternativen zur persönlichen Zustellung (z.B. Nachbarschaftsabgabe, Ablage an einem vereinbarten Ort, Einlage in Paketkasten oder Packstation sowie die Abholung im stationären Einzelhandel) und zwar möglichst ohne Zusatzkosten. Empfänger profitieren daher erst einmal von jeder zusätzlichen Annahme- und Abholstelle, ganz gleich ob sie exklusiv oder kooperativ betrieben wird.

Bei exklusiv betriebenen Paketshops wird der Kunde durch einen speziell durch den gewählten Paketdienst geschulten Mitarbeiter bedient und gezielt beraten. Bei Kooperationslösungen wie z.B. White Label Shops kann der Kunde hingegen die Angebote verschiedener Paketdienste miteinander vergleichen. Durch die Wahl des günstigsten Angebotes können Kunden hier ggf. Kosten sparen.

Der Betrieb exklusiver Paketshops zwingt Verbraucher gegebenenfalls, mehrere Paketshops aufzusuchen, wenn sie Sendungen verschiedener Paketdienste erhalten haben oder Retourensendungen aufgeben wollen. Kooperationslösungen ermöglichen dagegen one-stop-shopping, sie können alles an einem Ort erledigen und sparen Zeit. Insbesondere in ländlichen Gebieten könnten dadurch Versand und Retourenabwicklung erleichtert werden. Bei überwiegend kooperativem Betrieb von Paketshops würde langfristig voraussichtlich die Gesamtanzahl und Dichte der Paketshops in Deutschland sinken.

Tabelle 14 Interessen von Empfängern

	Exklusiv betriebene Paketshops	Kooperationslösungen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Geschulter Berater des gewählten Paketdienstes vor Ort 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht one-stop-shopping: Empfänger sparen Zeit wenn sie Produkte mehrerer Paketdienste abholen/abgeben/retournieren (insb. im ländlichen Raum) • Ermöglicht Vergleich von Leistungen und Preisen der Paketdienste • Ggf. Einsparung für Empfänger durch günstigere Preise
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Verbraucher müssen ggf. Shops diverser Paketdienste aufsuchen 	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristig voraussichtlich insgesamt weniger Paketshops

Fazit: Grundsätzlich profitieren Empfänger von jedem weiteren Paketshop. Kooperationslösungen reduzieren für Empfänger die Komplexität und sparen Zeit und Wege.

5.4 Interessen von Versendern (insbesondere Onlinehändlern)

Für Onlinehändler ist vor allem eine reibungslose Abwicklung der logistischen Prozesse sowie der sie begleitenden Datenströme wichtig. Sie wünschen sich eine medienbruchfreie Integration der Logistik in den Bestellvorgang, sowie die integrierte Abwicklung von Retouren-Sendungen.

Versender fordern heutzutage möglichst flexible Zustelllösungen (sowohl bezüglich der Anforderungen des Versenders/Händlers als auch gegenüber den Wünschen der Empfänger). Insbesondere Onlinehändler erwarten innovative Zustelllösungen und Services von den Paketdiensten, mit denen er sich selbst gegenüber dem Zustellangebot seiner Wettbewerber abheben kann (z.B. bezüglich der Informationen rund um den Transportweg und eine unkomplizierte Retourenabwicklung). Reine Onlinehändler nutzen entweder das (exklusiv betriebene) Paketshop-Netz der Paketdienste oder müssen sich einen geeigneten Partner im stationären Einzelhandel suchen (in Großbritannien z.B. Asda), mit einem White Label Shop kooperieren (in Großbritannien z.B. Duddle) oder gar selbst einen Shop eröffnen (z.B. Zalando). Sie profitieren von jeder zusätzlichen Abgabemöglichkeit, zunächst einmal unabhängig davon, von wem und wie sie betrieben wird.

Durch exklusiv betriebene Annahme und Zustellung von Paketsendungen werden der Wettbewerb zwischen den Paketdiensten und somit auch flexible und innovative Lösungen für die Kunden gefördert. Einige Onlinehändler sehen jedoch bei exklusiv betriebenen Paketshops den Vorteil, dass sie einen klaren Vertragspartner haben, der von der Annahme bis zur Zustellung zuständig und verantwortlich ist und mit dessen Marke sie sich bewusst in Verbindung bringen.

Beim kooperativen Betrieb von Paketshops bzw. White Label Shops ist mit einer höheren Kundenzufriedenheit zu rechnen, da diese alles an einem Ort erledigen können, vorausgesetzt die Servicequalität stimmt und es gibt weiterhin eine ausreichende Anzahl an Paketshops. Eine höhere Kundenzufriedenheit wirkt sich wiederum positiv für den Onlinehändler aus. Allerdings kann es bei Kooperationslösungen gegebenenfalls zu Problemen an den Schnittstellen zwischen Paketdienst und Shop-Betreiber sowie bei der Kontrolle der Zustellqualität und Lokalisierung/Zurechnung zu technischen/logistischen Problemen kommen. Sind die Lager für die verschiedenen Paketdienste nicht gut genug voneinander getrennt, steigt das Risiko von Irrläufern.

Tabelle 15 Interessen von Versendern (insb. Onlinehändlern)

	Exklusiv betriebene Paketshops	Kooperationslösungen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> klare Zuordnung des Angebots des Onlinehändlers mit der Marke ausgewählter Paketdienste Fördert den Wettbewerb zwischen den Paketdiensten um flexible und innovative Lösungen für die Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Kundenzufriedenheit (bei guter Servicequalität und weiterhin ausreichender Anzahl an Paketshops)
Nachteile		<ul style="list-style-type: none"> Ggf. Probleme an den Schnittstellen zwischen Paketdienst und Paketshop (technisch/logistisch) Gefahr von Irrläufern

Fazit: Keine klare Präferenz, abhängig vom Fokus des Versandhändlers: Onlinehändler, die bevorzugt mit einzelnen Paketdiensten zusammenarbeiten, werden exklusiv betriebene Paketshops bevorzugen, andere Onlinehändler möchten ihren Kunden einen möglichst breiten Service anbieten und nutzen daher möglichst viele verschiedene Abholstationen.

5.5 Zusammenfassende Beurteilung

Tabelle 16 Bewertung exklusiv betriebener Paketshops und Kooperationslösungen

Interessen von	Exklusiv betriebene Paketshops	Kooperationslösungen
Paketdiensten	😊	☹️
Einzelhändlern (als Paketshop-Betreiber)	😊	😊 ☹️
Empfängern	😊	😊
Versendern (insb. Onlinehändlern)	😊	😊

Quelle: Einschätzung WIK.

Die großen Paketdienste wollen ihre Paketshops weiterhin exklusiv betreiben. Aus ihrer Sicht sind Kooperationen mit Nachteilen behaftet, sie lehnen daher eine Zusammenarbeit ab. Auch Paketshop-Betreiber, die lediglich ein wenig „Geld nebenbei verdienen“ möchten, präferieren eher einen Exklusivvertrag mit einem Paketdienst. Insbesondere Onlinehändler, die bevorzugt mit einzelnen Paketdiensten zusammenarbeiten (z.B. weil sie mit deren Service/Marke werben), präferieren klare Zuständigkeiten und exklusiv betriebene Paketshops.

Von Kooperationslösungen profitieren vor allem die Empfänger. Kooperativ betriebene Paketshops und White Label Shops ermöglichen es, Sendungen verschiedener Paketdienste zugleich abzuholen/abzugeben/zu retournieren (one-stop-shopping) und die Leistungen und Preise der Paketdienste besser miteinander zu vergleichen. Dies spart für Empfänger nicht nur Kosten, sondern auch Zeit und Wege, insbesondere im ländlichen Raum.

Betreibern von Paketshops bieten Kooperationslösungen mehr Chancen auf ein höheres Einkommen durch eine höhere Sendungsmenge, sie sind jedoch deutlich komplexer im Betrieb und erfordern dadurch mehr Befassung seitens der Paketshop-Betreiber. Onlinehändler, die ihren Kunden einen möglichst breiten Service anbieten wollen, profitieren ebenso von kooperativ betriebenen Paketshops und White Label Shops.

5.6 Verpflichtung zur Zusammenarbeit?

Kooperationslösungen liegen vor allem im Interesse der Empfänger. Die Paketdienste verpflichten ihre Paketshop-Betreiber jedoch zu Exklusivität. Dieser Abschnitt diskutiert die Frage, ob eine Verpflichtung von Paketdiensten, Kooperation zu ermöglichen, sinnvoll und angemessen sein könnte. Wir sehen hier drei regulatorische Handlungsalternativen:

1. Verpflichtung der Paketdienste zur direkten Kooperation untereinander
2. Verpflichtung der Paketdienste, in Zukunft auf Exklusivitätsklauseln in den Partner-Verträgen mit den Paketshop-Betreibern zu verzichten
3. Keine Verpflichtung der Paketdienste (Status quo)

Es gilt zu bedenken, dass eine Verpflichtung von Paketdiensten, Zusammenarbeit zu ermöglichen, einen erheblichen regulatorischen Eingriff in ihre Rechte darstellt. Regulatorische Eingriffe in einen Markt bedürfen einer substantiellen Begründung. Grundvoraussetzung für regulatorische Eingriffe ist das Vorliegen von Marktversagen, also eine Fehlleistung des Marktes aufgrund bestimmter Besonderheiten der Branche (wie z.B. ein natürliches Monopol oder ruinöse Konkurrenz), die zu einem (allokativ) suboptimalen Marktergebnis führen würde. Nur wenn davon auszugehen ist, dass der Wettbewerb auf dem Markt dauerhaft eingeschränkt sein wird, ist ein staatlicher Regulierungseingriff

überhaupt gerechtfertigt. Zudem ist zu prüfen, ob die Ursache des Marktversagens nicht bereits durch andere, branchenübergreifende oder sektorspezifische Regulierungen angegangen wird. Paketdienste sollten also nur dann dazu verpflichtet werden, Zusammenarbeit zu ermöglichen, wenn hierfür gute Gründe (wie ein Marktversagen oder ein missbräuchliches Ausnutzen von Marktmacht seitens der Paketdienste) vorliegen.

Wie die Ergebnisse unserer Gespräche mit Paketdiensten deutlich machen, lehnen sie lediglich eine direkte Zusammenarbeit mit anderen Paketdiensten ab. Sie zeigen sich hingegen offen für eine Zusammenarbeit mit erfolgversprechenden Kooperationsmodellen von Dritten (z.B. White Label Shops). Der Paketshop sollte als neutraler Annahme- und Zustellort für alle Paketdienste fungieren und wirtschaftlich wie rechtlich unabhängig von den Paketdiensten sein. White Label Shops hätten im Vergleich zu direkten Kooperationen zwischen Paketdiensten den Vorteil, dass die Möglichkeiten kollusiven Verhaltens der Paketdienste stärker begrenzt würden.¹³⁹ Dies spricht also stark gegen Handlungsoption 1, eine Verpflichtung der Paketdienste zur direkten Kooperation untereinander.

Damit die Paketshop-Betreiber mit verschiedenen Paketdiensten zusammenarbeiten können, würde es ausreichen, wenn die Paketdienste auf die Exklusivitätsklausel in ihren Partner-Verträgen verzichten würden. Paketshop-Betreiber könnten dadurch ihr Paketserviceangebot erweitern, indem sie auch Produkte eines oder mehrerer anderer Paketdienste in ihr Angebot aufnehmen, und White Label Shops würde es in ihrer Gründungsphase die Vertragsverhandlungen mit den Paketdiensten erleichtern. Doch diese Gründe alleine sind nicht ausreichend für einen Eingriff in die Vertragsfreiheit der Paketdienste. Sie belegen weder ein Marktversagen noch ein missbräuchliches Ausnutzen von Marktmacht seitens der Paketdienste.¹⁴⁰

Tatsächlich spricht eine ganze Reihe von Gründen gegen eine Verpflichtung der Paketdienste zur Kooperation:

- In Deutschland liegt keine Unterversorgung mit Paketshops vor. Die Versorgungsqualität mit Paketshops ist in Deutschland insgesamt sehr gut. Die fünf großen Paketdienste haben jeweils ein bundesweites Netz an Paketshops errichtet. In Deutschland werden insgesamt über 50.000 Annahme- und Abholstellen für Paketsendungen betrieben. Die 5 großen Paketdienste gaben zudem an, ihre Paketshop-Netze in Deutschland in den nächsten Jahren sogar noch weiter ausbauen zu wollen (siehe Kapitel 3).
- Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass es für Dritte ohne weiteres möglich ist, innerhalb kurzer Zeit ein Netz von Paketshops für die Annahme und auch

¹³⁹ Vgl. auch Monopolkommission (2014).

¹⁴⁰ Übrigens wird ein etwaiger Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung bereits durch das allgemeine Wettbewerbsrecht, also das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) abgedeckt und bedarf keines zusätzlichen regulatorischen Eingriffs.

Ausgabe von Paketsendungen aufzubauen. Bei Kooperationen mit dem Einzelhandel oder z.B. Tankstellen sind auch keine größeren Anfangsinvestitionen erforderlich.

- Es existieren eine Reihe von Alternativen zur Zustellung und Abgabe von Paketsendungen neben den Paketshops. Paketshops stellen sowohl für den Versand als auch die Zustellung nur eine Option unter eine Reihe von Alternativen dar. Die Paketdienste bieten selbst zahlreiche Versandalternativen an. Beispielsweise werden bereits vorfrankierte Sendungen und Retourensendungen durch Paketboten mitgenommen oder auf Bestellung sogar beim Kunden (kostenpflichtig) abgeholt. Zudem können bereits vorfrankierte Sendungen und Retourensendungen in Paketkästen und Packstationen eingelegt werden. Die Marken hierfür kann man ganz einfach online erhalten. Für die Zustellung von Sendungen, stellen Paketshops ebenfalls nur eine unter vielen Möglichkeiten dar. Üblich in Deutschland ist immer noch die persönliche Zustellung an der Haustür. Weitere Optionen sind beispielsweise die Abgabe in der Nachbarschaft, das Ablegen an einem zuvor vereinbarten Ort sowie das Einlegen in eine Packstation oder einen am eigenen Grundstück installierten Paketkasten. Zudem bieten inzwischen viele Einzelhändler Click&Collect-Lösungen an.
- Die Paketdienste zeigten sich in Gesprächen grundsätzlich offen gegenüber einer Zusammenarbeit mit erfolgversprechenden White Label Shop-Modellen von Dritten. Bislang ist jedoch keine ernsthafte Initiative für die Gründung eines White Label Shops in Deutschland zu erkennen.
- Unsere Untersuchung alternativer Betreibermodelle zeige, dass Paketdienste durchaus auch mal auf die exklusive Zusammenarbeit verzichten, wenn ihnen dies Vorteile bringt, z.B. in ländlichen Gebieten, in denen sie sonst gar nicht vertreten wären.¹⁴¹

Insgesamt sprechen somit deutliche Gründe gegen eine Verpflichtung von Paketdiensten Kooperationen zu ermöglichen, sei es durch direkte Zusammenarbeit oder durch den Verzicht auf Exklusivitätsklauseln in den Partner-Verträgen mit den Paketshop-Betreibern.

¹⁴¹ Zum Beispiel bieten in dem ersten Dorfladen der sächsischen Initiative „Große Emma“ in Zabellitz (Landkreis Meißen) Paketdienste DPD, Hermes und postMODERN gemeinsam Brief- und Paketdienste an. Vgl. Ostdeutscher Sparkassenverband (2014).

6 Schlussfolgerungen

Der Einzelhandel ist durch einen Strukturwandel geprägt, der Auswirkungen auf den gesamten Handel hat: Während der stationäre Handel stagniert, wächst der Onlinehandel rasant durch veränderte Konsumentenpräferenzen an. Dies stellt den Einzelhandel vor neue Herausforderungen: Die Zukunft des Handels liegt in einer Multi-Channel-Strategie, bei der der Kunde das gleiche Angebot über mehrere Kanäle erhält und möglichst problemlos den Einkaufskanal wechseln kann. Gleichzeitig stößt die City-Logistik an ihre Grenzen, da das Verkehrsaufkommen in den Innenstädten immer mehr ansteigt. In den ländlichen Gebieten dünnt sich dagegen die Nahversorgung immer mehr aus.

Durch den stark wachsenden Onlinehandel nehmen auch die Sendungsvolumina der Paketdienste zu. Zugleich steigen die Anforderungen seitens der Onlinehändler und Besteller (zugleich Empfänger) an die Paketdienste: Die Präferenzen der Empfänger rücken stärker in den Vordergrund. Paketdienste müssen inzwischen möglichst vielfältige Zustelloptionen anbieten, wozu auch ein dichtes Netz an alternativen Abholstellen sowie Abgabestellen für Retourensendungen gehört.

Derzeit werden in Deutschland über 50.000 Annahme- und Abholstellen für Pakete betrieben. Die fünf großen Paketdienste verfügen jeweils über ein bundesweites Paketshop-Netz. Paketshops werden durch Partner im Einzelhandel (Shop-in-Shop-System) betrieben. In der Regel schließen die Paketdienste dazu Verträge mit Einzelunternehmern. Ein paar Paketdienste arbeiten auch mit Handelsketten zusammen. Alle fünf großen, in Deutschland tätigen Paketdienste vereinbaren mit ihren Paketshop-Betreibern Exklusivität, das heißt die Partner dürfen keine Produkte von anderen Paketdiensten verkaufen. Fast alle Paketdienste wollen ihr Paketshop-Netz in den nächsten Jahren noch weiter ausbauen.

Die Studie hat vier alternative Betreibermodelle zum derzeit vorherrschenden Modell exklusiv betriebener Paketshops von Paketdiensten identifiziert:

1. **Click & Collect-Lösungen:** Verknüpfung von stationärem Handel mit aufgebautem Online-Handel, sog. Multichannel-Marketing
2. **White Label Shops:** Neutrale Betreiber treten als Dienstleister/Agenten für verschiedene Brief- und Paketdienste auf
3. **Paketshop-Netz als Gemeinschaftsunternehmen:** Kooperation zwischen Paketdiensten beim Betrieb des Paketshop-Netzes
4. **Infrastrukturmodell:** Initiativen zur besseren Versorgung des ländlichen Raums gegründet von Dritten (oft mit staatlicher Unterstützung)

In Deutschland finden sich bereits vielfältige Click & Collect-Angebote. In erster Linie werden diese initiiert von Einzelhändlern (insbesondere Handelsketten), die mehr Kundenfrequenz generieren wollen. Punktuell finden sich in peripheren Räumen Initiativen zur besseren Versorgung ländlicher Gebiete; diese bilden bislang jedoch offenbar keine nachhaltigen Geschäftsmodelle.

Aus Sicht der Empfänger wären vor allem Kooperationen zwischen Paketdiensten oder der Betrieb von White Label Shops vorteilhaft. Bislang gibt es hierfür jedoch nur wenige praktische Beispiele.

An einer Kooperation mit anderen Paketdiensten bezüglich des Betriebs eines Paketshop-Netzes hat in Deutschland keiner der Paketdienste ein strategisches Interesse. Eine Verpflichtung der Paketdienste zur direkten Zusammenarbeit erscheint aufgrund der insgesamt guten Versorgungslage mit Paketdiensten, und der von Paketdiensten geäußerten Vorbehalte gegenüber einer Kooperation nicht angemessen. Im Interesse der Verbraucher bzw. Empfänger wären Kooperationslösungen von Dritten, unabhängigen Anbietern jedoch positiv zu beurteilen.

Für eine Verpflichtung der Paketdienste, Kooperation zwischen Dritten zu ermöglichen, indem sie auf die Exklusivitätsklausel in ihren Partner-Verträgen verzichten, liegen derzeit keine überzeugenden Argumente vor (wie beispielsweise der Nachweis von Marktversagen oder des erheblichen Missbrauchs von Marktmacht). Im Gegenteil, eine Reihe von Gründen spricht eher gegen eine Verpflichtung von Paketdiensten, Kooperationen zu ermöglichen:

- Die Versorgung mit Paketshops in Deutschland ist sehr gut. Derzeit werden mehr als 50.000 Paketshops betrieben. Die fünf großen Paketdienste wollen ihre Paketshop-Netze in den nächsten Jahren sogar noch ausbauen.
- Für Dritte bestehen keine Hürden, ein eigenes Netz an Paketshops aufzubauen (z.B. durch eigene Kooperationen mit dem Einzelhandel). Dies zeigt insbesondere die Entwicklung der letzten Jahre.
- Es existieren eine Reihe von Alternativen zur Zustellung und Abgabe von Paket-sendungen neben den Paketshops, wie beispielsweise die Abholung und Mitnahme vorfrankierter Sendungen sowie Paketkästen und Packstationen, aus denen Sendungen sowohl abgeholt als auch versendet werden können.
- Die Paketdienste zeigten sich in Gesprächen grundsätzlich offen gegenüber einer Zusammenarbeit mit erfolgversprechenden White Label Shop-Modellen von Dritten. Bislang ist jedoch keine ernsthafte Initiative für die Gründung eines White Label Shops in Deutschland zu erkennen.

Literaturverzeichnis

bevh (2015), Interaktiver Handel in Deutschland 2014

BIEK (2015), Kurier-Express-Paketdienste – Innovativer Partner für Wirtschaft und Gesellschaft, KEP-Studie 2015 – Analyse des Marktes in Deutschland, Eine Untersuchung im Auftrag des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik e.V. (BIEK).

BITKOM (2013), Trends im E-Commerce, S. 10.

Bundesnetzagentur (2014), Herausforderungen des Post-Universaldienstes – Vorbereitung einer Stellungnahme gemäß § 47 Abs. 1 Satz 2 Postgesetz, Impulspapier.

BusinessPartner PBS (2015), Fachmärkte: Staples forciert Post-Shops, Artikel vom 1. Juni 2015, veröffentlicht unter: <https://www.pbs-business.de/news/handel/01-06-2015-staples-forciert-post-shops/>

content manager.de (2014), E-Commerce und stationärer Handel: eine Beziehung mit Zukunft, Artikel von Martin Reichhardt vom 5. Januar 2014, veröffentlicht unter: <http://www.contentmanager.de/cms/e-commerce/e-commerce-und-stationaerer-handel-eine-beziehung-mit-zukunft/>

DeStatis (2015a), Bruttoinlandsprodukt, veröffentlicht unter: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Tabellen/VJ_BIP.html

DeStatis (2015b), Bevölkerung – Auf einen Blick, Stand: 31. März 2015, veröffentlicht unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html;jsessionid=85001F8539A3524BDF9799DB14D4784F.cae3#Tabellen>

DeStatis (2015c), Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen – Private Konsumausgaben und verfügbares Einkommen, 4. Vierteljahr 2014, Stand: Februar 2015, veröffentlicht unter: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenPDF_5811109.pdf?__blob=publicationFile

Deutsche Post (2004a), Erster Preis für Packstation bei den Multimedia Awards, Pressemitteilung vom 1. Juli 2004.

Deutsche Post (2004b), Packstation ausgezeichnet: Weltweit innovativstes Postprodukt, Pressemitteilung vom 26. Mai 2004.

Deutsche Post (2006), DHL stellt erste Briefkästen für Pakete auf, Pressemitteilung vom 5. September 2006.

Deutsche Post (2007), Fünf Jahre Packstation von DHL, Pressemitteilung vom 12. Januar 2007.

Deutsche Post (2008a), 100 zusätzliche Packstationen an Esso-Tankstellen, Pressemitteilung vom 18. Dezember 2008.

Deutsche Post (2008b), Paketbriefkästen bald in ganz Deutschland, Pressemitteilung vom 14. Januar 2008.

Deutsche Post (2010): Deutsche Post übergibt weitere 277 Filialen an Postbank, Pressemitteilung vom 22. Juni 2010.

Deutsche Post (2013), 20.000 neue DHL Paketshops in Deutschland bis 2014, Pressemitteilung vom 26. Juni 2013.

Deutsche Post (2014), DHL Packstation weiter auf Erfolgskurs, Pressemitteilung vom 6. Mai 2014.

Deutsche Post (2015a): Die Partner-Filiale, veröffentlicht unter:
https://www.deutschepost.de/de/f/filialen/partner_filiale.html

Deutsche Post (2015b): Der DHL Paketshop, veröffentlicht unter:
<https://www.deutschepost.de/de/f/filialen/verkaufspunkt.html>

Deutsche Post DHL (2015), Geschäftsbericht 2014, Bonn.

Die Welt (2008): Deutsche Post richtet Packstationen bei Aldi ein, Artikel vom 10. August 2008, veröffentlicht unter:
<http://www.welt.de/wirtschaft/article2292940/Deutsche-Post-richtet-Packstationen-bei-Aldi-ein.html>

Die Welt (2013), UPS eröffnet 2.000 Paketshops in Deutschland, Artikel vom 24. September 2013, veröffentlicht unter: <http://www.welt.de/wirtschaft/article120341036/UPS-eroeffnet-2000-Paketshops-in-Deutschland.html>

DPD (2012), DPD verdoppelt Zahl der Paket-Shops und treibt Entwicklung von B2C-Services voran, Pressemitteilung vom 16. Oktober 2012.

DPD (2013a), DPD setzt auf europaweit einheitliches PaketShop-Netzwerk, Pressemitteilung vom 23. Oktober 2013.

DPD (2013b), Infografik PaketShops, veröffentlicht mit der Pressemitteilung „DPD vereinfacht Management von Retouren mit neuem Online-Portal“ vom 1. Oktober 2013.

DPD (2013c), DPD investiert in die Qualität seines Paket-Shop Netzwerks, Pressemitteilung vom 11. Juli 2013.

DPD (2014a), DPD startet grenzüberschreitende PaketShop Services, Pressemitteilung vom 28. Mai 2014.

DPD (2014b), DPD ist beim Ausbau des PaketShop Netzwerks auf Kurs, Pressemitteilung vom 6. Februar 2014.

DPD (2015a), Strategische Partnerschaft: NKD integriert DPD PaketShops in mehr als 1.300 Filialen, Pressemitteilung vom 23. April 2015.

DPD (2015b), DPD Muttergesellschaft GeoPost legt um 13,3 Prozent zu und präsentiert neuen Markenauftritt unter dem Dach der DPDGroup, Pressemitteilung vom 18. März 2015.

DPD (2015c), DPD in Deutschland - Experten für den Paketversand. In Deutschland und Europa, veröffentlicht unter: http://www.dpd.com/de/home/ueber_dpd/dpd_deutschland

DPD (2015d), DPD PaketShop – Freiheit ist nur um die Ecke zu gehen, veröffentlicht unter:
https://www.dpd.com/de_privatkunden#!dpd_paketshop

e-commerce Magazin (2013), Studie: Online versus stationärer Handel? Wie sieht die Zukunft aus?, Artikel vom 10. September 2013, veröffentlicht unter: <http://www.e-commerce-magazin.de/studie-online-versus-stationaerer-handel-wie-sieht-die-zukunft-aus>

Franchise Direct (2009), Unternehmensgruppe Fineffe wird internationaler Franchisegeber für Mail Boxes Etc. (MBE), Artikel vom 1. Juni 2009, veröffentlicht unter:
<http://www.franchisedirekt.com/news/transportspeditionfranchise/mailboxesetc20090601/1507/3127/>

Gabler Wirtschaftslexikon (2015a), Einzelhandel, veröffentlicht unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/einzelhandel.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (2015b), stationärer Handel, veröffentlicht unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/stationaerer-handel.html>

Gabler Wirtschaftslexikon (2015c), ambulanter Handel, veröffentlicht unter:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/ambulanter-handel.html>

GfK (2015), Online versus Stationär, White Paper von Manuel Jahn, abrufbar unter:
http://www.gfk-geomarketing.de/online_versus_stationaer_lieber_komplementaer.html

GLS (2015a), GLS Germany, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/nationaler-versand>

GLS (2015b), Meilensteine der GLS Geschichte – 2002 Oktober, Einheitliches Branding, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/gls-historie/2002>

GLS (2015c), Meilensteine der GLS Geschichte – 2003 März, Qualität mit System, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/gls-historie/2003>

GLS (2015d), Meilensteine der GLS Geschichte – 2006, Januar, Einführung von UniQue, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/gls-historie/2006>

GLS (2015e), ShopDeliveryService, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/versand-services/paketabholung>

GLS (2015f), Flexibel in der Zustellung, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/flexdelivery>

GLS (2015g), PaketShops – Komfortabler Paketversand, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/sporadischer-versand/paketshops>

GLS (2015h), Paketabholung - Was ist eigentlich ein GLS Paketshop?, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/paketshop-abholung>

GLS (2015i), PaketShop Betreiber, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/paketshop-betreiber>

GLS (2015j), PaketShop Ausstattung, veröffentlicht unter: <https://gls-group.eu/DE/de/paketshop-betreiber/paketshop-ausstattung>

Gründerszene (2015), E-Commerce, veröffentlicht unter:
<http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/e-commerce>

Handelswissen (2015), stationärer handel, veröffentlicht unter:
http://www.handelswissen.de/data/handelslexikon/buchstabe_s/stationaerer_Handel.php

HDE (2015), Handel 4.0 - Entwicklung Online-Handel.

- Heise Online (2015), Parcellock: Hermes, DPD und GLS stellen Paketkasten vor, Artikel vom 6. Oktober 2015, veröffentlicht unter: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Parcellock-Hermes-DPD-und-GLS-stellen-Paketkasten-vor-2838511.html>
- Hermes (2009a): Näher am Kunden: Hermes baut sein Paketshop-Netz weiter aus, Pressemitteilung vom 3. September 2009.
- Hermes (2009b), Jetzt noch näher: Hermes erweitert sein PaketShop Netz auf 14.000 Annahmestellen, Pressemitteilung vom 17. März 2009.
- Hermes (2013), Facelift: Hermes PaketShops erhalten neues Design, Pressemitteilung vom 28. November 2013.
- Hermes (2015a), 15 Jahre Hermes PaketShops: Von der Idee bis zur Entstehung des ersten PaketShops, Artikel vom 17. März 2015, veröffentlicht unter: <https://blog.myhermes.de/2015/03/15-jahre-hermes-paketshops-von-der-idee-bis-zur-entstehung-des-ersten-paketshops/#>
- Hermes (2015b), Die 2010 – Jahre der Innovation, veröffentlicht unter: <https://www.hermesworld.com/chronik/historie/die2010er.html>
- Hermes (2015c): Hermes ab dem Jahr 2000, veröffentlicht unter: <https://www.hermesworld.com/de/%C3%BCber-uns/historie/ab-2000/>
- Hermes (2015d), Hermes in den 90er Jahren, veröffentlicht unter: <https://www.hermesworld.com/de/%C3%BCber-uns/historie/90er-jahre/>
- Hermes (2015e): Hermes PaketShop finden, veröffentlicht unter: <https://www.myhermes.de/wps/portal/paket/Home/privatkunden/paketshop>
- Hermes (2015f): Hermes PaketShop - immer in Ihrer Nähe, veröffentlicht unter: <https://www.myhermes.de/wps/portal/paket/Home/privatkunden/paketshop/paketshop-services>
- Hermes (2015g), Der Hermes PaketShop – ganz in Ihrer Nähe, veröffentlicht unter: https://www.hermesworld.com/de/unsere_dienstleistungen/distribution/paketversand/paketshops/paketshops.html
- Hermes (2015i), Werden Sie jetzt Hermes PaketShop-Partner!, veröffentlicht unter: https://www.hermesworld.com/de/ueber_uns/hermes_unternehmensgruppe/hermes_logistik_gruppe_deutschland/paketshoppartner/paketshop-partner.html
- Hermes (2015j), 15 Jahre Hermes PaketShops: Wie wird man eigentlich Hermes PaketShop-Partner?, Artikel vom 24. März 2015, veröffentlicht unter: <https://blog.myhermes.de/2015/03/15-jahre-hermes-paketshops-wie-wird-man-eigentlich-hermes-paketshop-partner/>
- Ibi research an der Universität Regensburg (2013), Retourenmanagement im Online-Handel – Das Beste daraus machen, Januar 2013.
- IFH Köln (2014a), Branchenreport Online-Handel, Jahrgang 2014, Köln.
- IFH Köln (2014b), IFH-Studie: Online-Handel knackt die 40-Milliarden-Grenze – weiterhin zweistelliges Umsatzwachstum, Pressemitteilung vom 23. September 2014.

- IFH Köln (2015), Online-Handels-Umsätze in Deutschland: Von Stagnation keine Spur, Pressemitteilung vom 1. Oktober 2015.
- Internet World (2015), Die deutsche E-Commerce-Logistik 2015 in Zahlen, Artikel vom 15. Dezember 2015, veröffentlicht unter: <http://www.internetworld.de/e-commerce/logistik/deutsche-e-commerce-logistik-2015-in-zahlen-1064920.html>
- KEP-Nachrichten (2015a), Das Vorhaben mehrerer Paketdienste, einen Paketkasten im Wettbewerb zur Deutschen Post auf den Markt zu bringen, steht vor der Umsetzung, Newsletter Nr. 20 vom 15. Mai 2015.
- KEP-Nachrichten (2015b), Letzte Meile, Newsletter Nr. 9 vom 26. Februar 2015.
- Logistik heute (2005), Neue Paketshops in Belgien geplant, Meldung vom 15. November 2005, veröffentlicht unter: <http://www.logistik-heute.de/node/2157>
- Mail Boxes Etc (2015), Geschichte von MBE, veröffentlicht unter: <http://www.mbe.de/ueber-mbe/unternehmensprofil/geschichte/>
- Maschke, Walter (2015), Einheit im Wandel – Deutsche Post DHL – Von der Behörde zum Global Player, herausgegeben für Deutsche Post DHL, Bonn.
- Mielke, Jahel (2012), Deutsche Post – Ämter zu Agenturen, in: Der Tagesspiegel, 8. April 2012.
- Monopolkommission (2014), Stellungnahme zu den Herausforderungen des Post-Universaldienstes in Deutschland, Brief vom 19.12.2014 an die Bundesnetzagentur, veröffentlicht unter: <http://www.bundesnetzagentur.de/DE/Sachgebiete/Post/Verbraucher/Universaldienst/universaldienst-node.html>
- mylogistics (2015), NKD integriert DPD Paketshops in mehr als 1.3000 Filialen, Artikel vom 24.04.2015, veröffentlicht unter: http://mylogistics.net/2015/04/24/nkd-integriert-dpd-paketshops-in-mehr-als-1-300-filialen/?utm_source=wysija&utm_medium=email&utm_campaign=KEP
- OP-online.de (2013), Deutsche Post setzt auf Paketshops, Artikel vom 8. Oktober 2013, veröffentlicht unter: <http://www.op-online.de/region/frankfurt/deutsche-post-setzt-paketshops-3152022.html>
- Ostdeutscher Sparkassenverband (2014), Startschuss für „Grosse Emma“, Neues Projekt zur Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels, verfügbar unter: <https://www.osv-online.de/presse/pressemitteilungen/artikel-anzeige/article/startschuss-fuer-grosse-emma.html>
- Paketda (2015), Paketshops von UPS, veröffentlicht unter: <http://www.paketda.de/logistik-paketshops.php#ups-paketshops>
- Statista (2014), Stationärer Einzelhandel Deutschland 2014, S. 6
- Statista (2015a), Umsatz im Einzelhandel im engeren Sinne in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2014 (in Milliarden Euro), veröffentlicht unter: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/70190/umfrage/umsatz-im-deutschen-einzelhandel-zeitreihe/>

- Statista (2015b), Umsatz im stationären Handel und im Online-Handel in Deutschland im Jahr 2013 und Prognose für 2020 (in Milliarden Euro), veröffentlicht unter:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/295622/umfrage/umsatzprognose-im-stationaeren-handel-vs-online-handel-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt (2014), Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2011, veröffentlicht unter:
https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html
- UPS Deutschland (2015a), UPS Access Point™, Wie Sie neue Kunden gewinnen und Ihre Umsätze erhöhen, veröffentlicht unter:
http://www.ups.com/content/de/de/bussol/browse/ecommerce/paketshop_recruit.html
- UPS Deutschland (2015b), UPS MyChoice, veröffentlicht unter:
http://www.ups.com/content/de/de/bussol/browse/personal/delivery_options/my_choice.html
- Wirtschaftslexikon24 (2015a), Einzelhandel, veröffentlicht unter:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/einzelhandel/einzelhandel.htm>
- Wirtschaftslexikon24 (2015b), ambulanter Handel, veröffentlicht unter:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/ambulanter-handel/ambulanter-handel.htm>
- Wirtschaftslexikon24 (2015c), E-Commerce, veröffentlicht unter:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/e-commerce/e-commerce.htm>
- Zumwinkel, Klaus (2004), Deutsche Post World Net, Von der nationalen Behörde zum, globalen Konzern, in: Hungenberg, Harald und Meffert, Jürgen (eds.): Handbuch strategisches Management, Wiesbaden.

Als "Diskussionsbeiträge" des Wissenschaftlichen Instituts für Infrastruktur und Kommunikationsdienste sind zuletzt erschienen:

- Nr. 331: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Antonia Niederprüm, Martin Zauner:
Preisstrategien von Incumbents und Wettbewerbern im Briefmarkt, Dezember 2009
- Nr. 332: Stephan Jay, Dragan Ilic, Thomas Plückebaum:
Optionen des Netzzugangs bei Next Generation Access, Dezember 2009
- Nr. 333: Christian Growitsch, Marcus Stronzik, Rabindra Nepal:
Integration des deutschen Gasgroßhandelsmarktes, Februar 2010
- Nr. 334: Ulrich Stumpf:
Die Abgrenzung subnationaler Märkte als regulatorischer Ansatz, März 2010
- Nr. 335: Stephan Jay, Thomas Plückebaum, Dragan Ilic:
Der Einfluss von Next Generation Access auf die Kosten der Sprachterminierung, März 2010
- Nr. 336: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin Zauner:
Netzzugang und Zustellwettbewerb im Briefmarkt, März 2010
- Nr. 337: Christian Growitsch, Felix Höffler, Matthias Wissner:
Marktmachanalyse für den deutschen Regenergiemarkt, April 2010
- Nr. 338: Ralf G. Schäfer unter Mitarbeit von Volker Köllmann:
Regulierung von Auskunft- und Mehrwertdiensten im internationalen Vergleich, April 2010
- Nr. 339: Christian Growitsch, Christine Müller, Marcus Stronzik:
Anreizregulierung und Netzinvestitionen, April 2010
- Nr. 340: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann, Rolf Schwab:
Das VNB-Geschäftsmodell in einer sich wandelnden Marktumgebung: Herausforderungen und Chancen, April 2010
- Nr. 341: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Schölermann:
Die Entwicklung von Hybridpost: Marktentwicklungen, Geschäftsmodelle und regulatorische Fragestellungen, August 2010
- Nr. 342: Karl-Heinz Neumann:
Structural models for NBN deployment, September 2010
- Nr. 343: Christine Müller:
Versorgungsqualität in der leitungsgebundenen Gasversorgung, September 2010
- Nr. 344: Roman Inderst, Jürgen Kühling, Karl-Heinz Neumann, Martin Peitz:
Investitionen, Wettbewerb und Netzzugang bei NGA, September 2010
- Nr. 345: Christian Growitsch, J. Scott Marcus, Christian Wernick:
Auswirkungen niedrigerer Mobilterminierungsentgelte auf Endkundenpreise und Nachfrage, September 2010
- Nr. 346: Antonia Niederprüm, Veronika Söntgerath, Sonja Thiele, Martin Zauner:
Post-Filialnetze im Branchenvergleich, September 2010
- Nr. 347: Peter Stamm:
Aktuelle Entwicklungen und Strategien der Kabelbranche, September 2010
- Nr. 348: Gernot Müller:
Abgrenzung von Eisenbahnverkehrsmärkten – Ökonomische Grundlagen und Umsetzung in die Regulierungspraxis, November 2010
- Nr. 349: Christine Müller, Christian Growitsch, Matthias Wissner:
Regulierung und Investitionsanreize in der ökonomischen Theorie, IRIN Working Paper im Rahmen des Arbeitspakets: Smart Grid-gerechte Weiterentwicklung der Anreizregulierung, Dezember 2010

- Nr. 350: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:
Symmetrische Regulierung: Möglichkeiten und Grenzen im neuen EU-Rechtsrahmen, Februar 2011
- Nr. 350: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:
Symmetrische Regulierung: Möglichkeiten und Grenzen im neuen EU-Rechtsrahmen, Februar 2011
- Nr. 351: Peter Stamm, Anne Stetter
unter Mitarbeit von Mario Erwig:
Bedeutung und Beitrag alternativer Funklösungen für die Versorgung ländlicher Regionen mit Breitbandanschlüssen, Februar 2011
- Nr. 352: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann:
Nationale Breitbandstrategien und Implikationen für Wettbewerbspolitik und Regulierung, März 2011
- Nr. 353: Christine Müller:
New regulatory approaches towards investments: a revision of international experiences, IRIN working paper for working package: Advancing incentive regulation with respect to smart grids, April 2011
- Nr. 354: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele:
Elektronische Zustellung: Produkte, Geschäftsmodelle und Rückwirkungen auf den Briefmarkt, Juni 2011
- Nr. 355: Christin Gries, J. Scott Marcus:
Die Bedeutung von Bitstrom auf dem deutschen TK-Markt, Juni 2011
- Nr. 356: Kenneth R. Carter, Dieter Elixmann, J. Scott Marcus:
Unternehmensstrategische und regulatorische Aspekte von Kooperationen beim NGA-Breitbandausbau, Juni 2011
- Nr. 357: Marcus Stronzik:
Zusammenhang zwischen Anreizregulierung und Eigenkapitalverzinsung, IRIN Working Paper im Rahmen des Arbeitspakets: Smart Grid-gerechte Weiterentwicklung der Anreizregulierung, Juli 2011
- Nr. 358: Anna Maria Doose, Alessandro Monti, Ralf G. Schäfer:
Mittelfristige Marktpotenziale im Kontext der Nachfrage nach hochbitratigen Breitbandanschlüssen in Deutschland, September 2011
- Nr. 359: Stephan Jay, Karl-Heinz Neumann, Thomas Plückebaum
unter Mitarbeit von Konrad Zoß:
Implikationen eines flächendeckenden Glasfaserausbaus und sein Subventionsbedarf, Oktober 2011
- Nr. 360: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf:
Neue Verfahren für Frequenzauktionen: Konzeptionelle Ansätze und internationale Erfahrungen, November 2011
- Nr. 361: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin Zauner:
Qualitätsfaktoren in der Post-Entgeltregulierung, November 2011
- Nr. 362: Gernot Müller:
Die Bedeutung von Liberalisierungs- und Regulierungsstrategien für die Entwicklung des Eisenbahnpersonenfernverkehrs in Deutschland, Großbritannien und Schweden, Dezember 2011
- Nr. 363: Wolfgang Kiesewetter:
Die Empfehlungspraxis der EU-Kommission im Lichte einer zunehmenden Differenzierung nationaler Besonderheiten in den Wettbewerbsbedingungen unter besonderer Berücksichtigung der Relevante-Märkte-Empfehlung, Dezember 2011
- Nr. 364: Christine Müller, Andrea Schweinsberg:
Vom Smart Grid zum Smart Market – Chancen einer plattformbasierten Interaktion, Januar 2012
- Nr. 365: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Peter Stamm, Anne Stetter:
Analyse der Kabelbranche und ihrer Migrationsstrategien auf dem Weg in die NGA-Welt, Februar 2012
- Nr. 366: Dieter Elixmann, Christin-Isabel Gries, J. Scott Marcus:
Netzneutralität im Mobilfunk, März 2012

- Nr. 367: Nicole Angenendt, Christine Müller, Marcus Stronzik:
Elektromobilität in Europa: Ökonomische, rechtliche und regulatorische Behandlung von zu errichtender Infrastruktur im internationalen Vergleich, Juni 2012
- Nr. 368: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele, Martin Zauner:
Kostenstandards in der Ex-Post-Preiskontrolle im Postmarkt, Juni 2012
- Nr. 369: Ulrich Stumpf, Stefano Lucidi:
Regulatorische Ansätze zur Vermeidung wettbewerbswidriger Wirkungen von Triple-Play-Produkten, Juni 2012
- Nr. 370: Matthias Wissner:
Marktmacht auf dem Primär- und Sekundär-Regelenergiemarkt, Juli 2012
- Nr. 371: Antonia Niederprüm, Sonja Thiele:
Prognosemodelle zur Nachfrage von Briefdienstleistungen, Dezember 2012
- Nr. 372: Thomas Plückerbaum, Matthias Wissner:
Bandbreitenbedarf für Intelligente Stromnetze, 2013
- Nr. 373: Christine Müller, Andrea Schweinsberg:
Der Netzbetreiber an der Schnittstelle von Markt und Regulierung, 2013
- Nr. 374: Thomas Plückerbaum:
VDSL Vectoring, Bonding und Phantomung: Technisches Konzept, marktliche und regulatorische Implikationen, Januar 2013
- Nr. 375: Gernot Müller, Martin Zauner:
Einzelwagenverkehr als Kernelement eisenbahnbezogener Güterverkehrskonzepte?, Dezember 2012
- Nr. 376: Christin-Isabel Gries, Imme Philbeck:
Marktentwicklungen im Bereich Content Delivery Networks, April 2013
- Nr. 377: Alessandro Monti, Ralf Schäfer, Stefano Lucidi, Ulrich Stumpf:
Kundenbindungsansätze im deutschen TK-Markt im Lichte der Regulierung, Februar 2013
- Nr. 378: Tseveen Gantumur:
Empirische Erkenntnisse zur Breitbandförderung in Deutschland, Juni 2013
- Nr. 379: Marcus Stronzik:
Investitions- und Innovationsanreize: Ein Vergleich zwischen Revenue Cap und Yardstick Competition, September 2013
- Nr. 380: Dragan Ilic, Stephan Jay, Thomas Plückerbaum, Peter Stamm:
Migrationsoptionen für Breitbandkabelnetze und ihr Investitionsbedarf, August 2013
- Nr. 381: Matthias Wissner:
Regulierungsbedürftigkeit des Fernwärmesektors, Oktober 2013
- Nr. 382: Christian M. Bender, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Thiele:
Netzugang im Briefmarkt, Oktober 2013
- Nr. 383: Andrea Liebe, Christine Müller:
Energiegenossenschaften im Zeichen der Energiewende, Januar 2014
- Nr. 384: Christian M. Bender, Marcus Stronzik:
Verfahren zur Ermittlung des sektoralen Produktivitätsfortschritts - Internationale Erfahrungen und Implikationen für den deutschen Eisenbahninfrastruktursektor, März 2014
- Nr. 385: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Peter Stamm:
Die Marktentwicklung für Cloud-Dienste - mögliche Anforderungen an die Netzinfrastuktur, April 2014
- Nr. 386: Marcus Stronzik, Matthias Wissner:
Smart Metering Gas, März 2014
- Nr. 387: René Arnold, Sebastian Tenbrock:
Bestimmungsgründe der FTTP-Nachfrage, August 2014
- Nr. 388: Lorenz Nett, Stephan Jay:
Entwicklung dynamischer Marktszenarien und Wettbewerbskonstellationen zwischen Glasfasernetzen, Kupfernetzen und Kabelnetzen in Deutschland, September 2014

- Nr. 389: Stephan Schmitt:
Energieeffizienz und Netzregulierung, November 2014
- Nr. 390: Stephan Jay, Thomas Plückebaum:
Kostensenkungspotenziale für Glasfaseranschlussnetze durch Mitverlegung mit Stromnetzen, September 2014
- Nr. 391: Peter Stamm, Franz Büllingen:
Stellenwert und Marktperspektiven öffentlicher sowie privater Funknetze im Kontext steigender Nachfrage nach nomadischer und mobiler hochbitratiger Datenübertragung, Oktober 2014
- Nr. 392: Dieter Elixmann, J. Scott Marcus, Thomas Plückebaum:
IP-Netzzusammenschaltung bei NGN-basierten Sprachdiensten und die Migration zu All-IP: Ein internationaler Vergleich, November 2014
- Nr. 393: Stefano Lucidi, Ulrich Stumpf:
Implikationen der Internationalisierung von Telekommunikationsnetzen und Diensten für die Nummernverwaltung, Dezember 2014
- Nr. 394: Rolf Schwab:
Stand und Perspektiven von LTE in Deutschland, Dezember 2014
- Nr. 395: Christian M. Bender, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Antonia Niederprüm:
Produktive Effizienz von Postdienstleistern, November 2014
- Nr. 396: Petra Junk, Sonja Thiele:
Methoden für Verbraucherbefragungen zur Ermittlung des Bedarfs nach Post-Universaldienst, Dezember 2014
- Nr. 397: Stephan Schmitt, Matthias Wissner:
Analyse des Preissetzungsverhaltens der Netzbetreiber im Zähl- und Messwesen, März 2015
- Nr. 398: Annette Hillebrand, Martin Zauner:
Qualitätsindikatoren im Brief- und Paketmarkt, Mai 2015
- Nr. 399: Stephan Schmitt, Marcus Stronzik:
Die Rolle des generellen X-Faktors in verschiedenen Regulierungsregimen, Juli 2015
- Nr. 400: Franz Büllingen, Solveig Börnsen:
Marktorganisation und Marktrealität von Machine-to-Machine-Kommunikation mit Blick auf Industrie 4.0 und die Vergabe von IPv6-Nummern, August 2015
- Nr. 401: Lorenz Nett, Stefano Lucidi, Ulrich Stumpf:
Ein Benchmark neuer Ansätze für eine innovative Ausgestaltung von Frequenzgebühren und Implikationen für Deutschland, November 2015
- Nr. 402: Christian M. Bender, Alex Kalevi Dieke, Petra Junk:
Zur Marktabgrenzung bei Kurier-, Paket- und Expressdiensten, November 2015
- Nr. 403: J. Scott Marcus, Christin Gries, Christian Wernick, Imme Philbeck:
Entwicklungen im internationalen Mobile Roaming unter besonderer Berücksichtigung struktureller Lösungen, Januar 2016
- Nr. 404: Karl-Heinz Neumann, Stephan Schmitt, Rolf Schwab unter Mitarbeit von Marcus Stronzik:
Die Bedeutung von TAL-Preisen für den Aufbau von NGA, März 2016
- Nr. 405: Caroline Held, Gabriele Kulenkampff, Thomas Plückebaum:
Entgelte für den Netzzugang zu staatlich geförderter Breitband-Infrastruktur, März 2016
- Nr. 406: Stephan Schmitt, Matthias Wissner:
Kapazitätsmechanismen – Internationale Erfahrungen, April 2016
- Nr. 407: Annette Hillebrand, Petra Junk:
Paketshops im Wettbewerb, April 2016

ISSN 1865-8997