

## **Velo-Hauslieferdienst in grösseren Städten Machbarkeitsstudie (Businessplan)**

In den Kleinstädten Burgdorf und Thun sind Velo-Hauslieferdienste, die Kundinnen und Kunden die Einkaufsware per Velo an die Haustüre bringen, seit längerer Zeit in Betrieb - in Burgdorf mit enormem Erfolg und beträchtlichen Auswirkungen auf das Verkehrsverhalten im Einkaufsverkehr. Eine Machbarkeitsstudie zeigt nun am Beispiel der Stadt Bern in Abwägung von Chancen und Risiken auf, wie ein Velo-Hauslieferdienst auch mit relativ geringen Mitteln in einer grösseren Stadt schrittweise umgesetzt werden könnte.

### Weitere Informationen:

Bundesamt für Strassen ASTRA

[www.astra.admin.ch](http://www.astra.admin.ch)

[www.langsamverkehr.ch](http://www.langsamverkehr.ch)

IG Velo Bern

[www.igvelobern.ch](http://www.igvelobern.ch)

Velo-Hauslieferdienst Burgdorf

[www.wir-bringens.ch](http://www.wir-bringens.ch)

Büro für Mobilität AG

[www.bfmag.ch](http://www.bfmag.ch)

07.08.2003

Unterstützt von:



Mobilservice  
c/o Büro für Mobilität AG  
Aarberggasse 8  
3011 Bern  
Fon/Fax 031 311 93 63 / 67

Redaktion: Andreas Blumenstein  
[redaktion@mobilservice.ch](mailto:redaktion@mobilservice.ch)  
Geschäftsstelle: Martina Dvoracek  
[info@mobilservice.ch](mailto:info@mobilservice.ch)  
<http://www.mobilservice.ch>

# Pilotprojekt Velo-Hauslieferdienst in grösseren Städten – Beispiel Stadt Bern

Machbarkeitsstudie (Businessplan)



März 2003

***büro für mobilität ag***

*Ideen • Strategien • Lösungen*

*Aarberggasse 8 • CH-3011 Bern*

*Tel 031 311 93 63 • Fax 031 311 93 67*

*Eymatt 27 • CH-3400 Burgdorf*

*mail@bfmag.ch • www.bfmag.ch*

Auftraggeber / Projektverantwortung:

IG Velo Bern

Projektleitung:

Büro für Mobilität AG, Bern und Burgdorf

Mit Unterstützung von:

Bundesamt für Strassen ASTRA  
Fachbereich Langsamverkehr

Stadt Bern  
Fachstelle Fuss- und Veloverkehr

Loeb AG, Bern

Migros, Bern

Titelbild:

Valérie Chételat

Bern/Burgdorf, 11. März 2003

# **Zusammenfassung**

## **Ausgangslage**

Der Velo-Hauslieferdienst in Burgdorf boomt und ist nach rund fünf Betriebsjahren aus dem Regionalzentrum mit rund 15'000 EinwohnerInnen nicht mehr wegzudenken. Andere Städte haben die Idee übernommen, teils als eintägige Aktionen im Rahmen von Events (z.B. Aarau), teils als ständige Betriebe (z.B. Thun). Eine Evaluation in Burgdorf (2002) zeigt, dass ein Velo-Hauslieferdienst ein beträchtliches Förderungspotenzial für das Velofahren und Zufussgehen in Städten darstellt (21% der NutzerInnen sind im Einkaufsverkehr vom Auto auf den Langsamverkehr umgestiegen). Die vorhandenen Betriebsmodelle können jedoch aufgrund der räumlichen Ausdehnung der Stadt, den Quartier- und Subzentren, der Kundenstruktur und –herkunft, dem Branchenmix, der Erschliessung und dem Parkplatzangebot nicht ohne weiteres auf eine grössere Stadt (ab ca. 50'000 EinwohnerInnen) übertragen werden. Die IG Velo Bern hat deshalb in der Stadt Bern im Sommer 2002 zusammen mit dem Warenhaus Loeb einen zweiwöchigen Testbetrieb durchgeführt, um für die Umsetzung eines Velo-Hauslieferdienstes in einer grösseren Stadt erste Anhaltspunkte zu gewinnen. Die vorliegende Machbarkeitsstudie (Businessplan) zeigt Möglichkeiten und Risiken auf dem Weg zu einem lebensfähigen Velo-Hauslieferdienst in einer grösseren Stadt am Beispiel der Stadt Bern auf.

## **Bedürfnisse des Marktes**

Ein Velo-Hauslieferdienst in einer grösseren Stadt deckt kundenseitig wichtige und teilweise noch wichtiger werdende Bedürfnisse ab. Die KundInnen wollen zwischen Arbeit, Freizeit und Einkauf flexibel unterwegs sein können, keine Ware auf längeren Fusswegen schleppen müssen und die eingekaufte Ware unbesorgt deponieren und nach Hause transportieren lassen. Die bestehenden Velo-Hauslieferdienste bestätigen dies durch eine stetige Zunahme der Nachfrage.

## **Das System Velo-Hauslieferdienst in grösseren Städten**

Der Velo-Hauslieferdienst transportiert die eingekaufte Ware per Velo und Anhänger innert einer Maximalfrist von wenigen Stunden der Kundin/dem Kunden nach Hause. Sowohl die Geschäfte als auch die KundInnen bezahlen dafür einen Unkostenbeitrag. Der Nutzen eines Velo-Hauslieferdienstes liegt darin, dass das Einkaufen für die KundInnen komfortabler wird, die KundInnen zufriedener sind, das städtische Gewerbe gegenüber der Konkurrenz „auf der grünen Wiese“ gestärkt wird, eine Sensibilisierung und Motivation zum Umsteigen auf umweltfreundliche Verkehrsmittel stattfindet, die Aufenthalts-

qualität in städtischen Zentren und Quartieren steigt, für die Stadt und den Wirtschaftsstandort ein Imagegewinn resultiert sowie qualifizierte Beschäftigungen für Erwerbslose geschaffen werden können.

### **Markt und Konkurrenz**

Mit dem Velokurier existiert in der Stadt Bern ein zentral organisierter Lieferdienst, der eine Konkurrenz zu einem Velo-Hauslieferdienst darstellt. Der Markt der Einkaufenden wird jedoch kaum abdeckt, eine Nutzung von Synergien ist möglich. Zudem sind geschäftseigene Hauslieferdienste relativ verbreitet, sind für die Anbieter jedoch relativ aufwändig. Wenn der Velo-Hauslieferdienst die gleiche Qualität bietet und die gleiche Kundenbindung erzeugt wie die geschäftseigenen Lieferdienste, können diese substituiert werden.

### **Zielsetzung**

Mit dem Velo-Hauslieferdienst wird im Bereich City-Logistik ein solider, in einer ersten Phase auf Beschäftigungsprogrammen basierender Betrieb aufgebaut. Längerfristiges Ziel ist eine ganze oder teilweise Eigenwirtschaftlichkeit des Unternehmens. Stetes Ziel ist die kontinuierliche Erhöhung der Lieferungen, damit die logistischen Synergien optimiert und die Kosten gesenkt werden können. Im Bereich Verkehr liefert der Velo-Hauslieferdienst einen bedeutenden Beitrag für eine nachhaltigere Mobilität in städtischen Gebieten. Die KundInnen erhalten durch den Velo-Hauslieferdienst eine grössere Flexibilität in ihrer täglichen Fortbewegung, das Gewerbe vor Ort wird gestärkt.

### **Detailstrategie**

Die Akzeptanz eines Velo-Hauslieferdienstes durch KundInnen und Geschäfte ist von Einfachheit, Zuverlässigkeit, Preis und Freundlichkeit abhängig. Um diese Grundvoraussetzung zu vermitteln, ist ein permanentes und professionelles Marketing von zentraler Bedeutung. Dienstleistung und Geldfluss funktionieren beim zentral organisierten Velo-Hauslieferdienst sehr einfach, müssen aber logistisch geschickt gelöst werden (Inkasso und Administration). Erfolgversprechend für einen Velo-Hauslieferdienst in grösseren Städten ist zudem eine breit abgestützte und lokal resp. regional verankerte Trägerschaft, wie dies Beispiele aus Thun (Stadtmobilität Thun) oder Burgdorf (Fussgänger- und Velomodellstadt) aufzeigen.

## **Realisation**

Grundsätzlich sind für den Aufbau eines Velo-Hauslieferdienstes in grösseren Städten drei Modelle denkbar: das Modell „Stadt“ (flächendeckende Einführung), das Modell „Zentrum“ (Start im Zentrum mit späterer Ausdehnung auf weitere Gebiete) und das Modell „Quartier“ (Start in einem oder mehreren Quartieren mit späterer Ausdehnung). Für die Umsetzung eines Velo-Hauslieferdienstes in der Stadt Bern steht aufgrund einer Eignungsanalyse (Aufbau und erste Betriebsphasen) das Modell „Quartier“ im Vordergrund. Der Start des Velo-Hauslieferdienstes erfolgt mit einem Stützpunkt in einem geeigneten Stadtteil (Breitenrain-Lorraine oder Länggasse-Felsenau) und breitet sich in späteren Phasen auf weitere Teile der Stadt aus. Die Ausdehnung auf weniger geeignete Gebiete kann erfolgen, wenn der Bekanntheitsgrad und die Erkennung des Nutzens bereits recht gross ist. Dieses Modell bedingt aufgrund der nötigen Personalressourcen eine Angliederung an einen bestehenden Betrieb. Die Übertragung der Eignungsanalyse auf andere grössere Städte kann je nach räumlichen und strukturellen Voraussetzungen unter Umständen zu einem anderen Vorgehen führen.

## **Wirtschaftlichkeit**

Eine Angliederung sowohl an ein Beschäftigungsprogramm als auch an einen bestehenden Betrieb ist in der Anfangsphase zwingend. Langfristig wird ein ganz oder teilweise nach marktwirtschaftlichen Prinzipien geführter Betrieb angestrebt. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit resp. der Grad der Unabhängigkeit von Erwerbslosenprojekten resultiert aus der Betriebsdauer des Velo-Hauslieferdienstes (Zunahme der Lieferungen) und der räumlichen Ausdehnung (Effizienz).

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	III
Teil 1: Produkt und Markt .....	1
1 Bedürfnisse des Marktes .....	1
1.1 Generelle Bedürfnisse.....	1
1.2 Die Idee Velo-Hauslieferdienst .....	2
1.3 Nachfrage in bestehenden und versuchsweisen Betrieben .....	3
2 Markt und Konkurrenz .....	4
2.1 Systemabgrenzung.....	4
2.2 Konkurrenzanalyse Stadt Bern.....	6
2.3 Trends.....	8
2.4 Fazit für Velo-Hauslieferdienste in Grossstädten .....	10
3 Segmentierung .....	11
3.1 Einleitung.....	11
3.2 Geografische Aufteilung .....	11
3.3 Demografische Aufteilung.....	13
3.4 Warenspezifische Aufteilung .....	13
3.5 Aufteilung nach Verkehrsmittel.....	14
3.6 Fazit .....	15
4 Zielvorstellungen.....	15
Teil 2: Betrieb Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern .....	16
5 Strategie .....	16
5.1 Strategische Leitlinien Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern .....	16
5.2 Führungsgrundsätze Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern .....	17
6 Detailanalyse und –strategie .....	18
6.1 Businessmodell und Geldflüsse.....	18
6.2 Trägerschaftsmodell .....	20
6.3 Analyse der Interessengruppe.....	22
6.4 Organisation und Finanzierung.....	23
6.4.1 Einnahmeseitige Finanzierung.....	23
6.4.2 Kostenoptimierung durch Nutzung von Synergien .....	26
6.5 Marktpotenzial.....	27
6.6 Akzeptanz und Marketing.....	28
7 Realisation Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern .....	30
7.1 Umsetzungsmodelle .....	30
7.2 Eignung .....	31

7.3	Umsetzungsstrategie .....	37
7.4	Terminplan.....	40
7.5	Vorarbeiten .....	40
8	Investitionen und Daten.....	41
8.1	Personal .....	41
8.2	Sponsoring.....	41
8.3	Marketing / Öffentlichkeitsarbeit .....	42
8.4	Erfolgsrechnung.....	42
9	Risikoanalyse .....	44
9.1	Externe Risiken und Einzelmassnahmen.....	44
9.2	Interne Risiken und Einzelmassnahmen .....	44
10	Quellen .....	45



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Flexibilität als zentrales Kundenbedürfnis .....	1
Abb. 2: Anzahl Lieferungen des Velo-Hauslieferdienstes Burgdorf 1997 - 2002.....	3
Abb. 3: Businessmodell mit Unkostenbeitrag pro Lieferung .....	18
Abb. 4: Businessmodell mit Hauslieferdienst-Abonnement .....	19
Abb. 5: Trägerschaftsmodell Mobilitätsplattform .....	20
Abb. 6: Anhänger mit Logo (Bsp. Burgdorf) .....	24
Abb. 7: Stellung des Marketings innerhalb der Qualitätsmerkmale eines HLD .....	28
Abb. 8: Mögliche Entwicklung der Modelle „Zentrum“ und „Quartier“ .....	30
Abb. 9: Perimeter für die Umsetzung im Quartier Breitenrain-Lorraine .....	37
Abb. 10: Gemischt-orientierter Projektstrukturplan .....	38
Tabelle 1: Systemabgrenzung kundenseitiger Transport .....	6
Tabelle 2: Angebote Lieferdienste und Warendepot in der Stadt Bern .....	6
Tabelle 3: Anzahl Einkäufe mit räumlicher Beziehung zwischen Einkaufs- und Wohnort	11
Tabelle 4: Eignung möglicher Liefergebiete .....	12
Tabelle 5: Eignung möglicher Liefergebiete in Bezug auf das Angebotsgebiet .....	12
Tabelle 6: Hauslieferdienst-NutzerInnen in Burgdorf nach Alterskategorie .....	13
Tabelle 7: Menge der angebotenen Waren nach Art (+++: viel, ++: mittel, +: wenig)....	13
Tabelle 8: Geschätzter Anteil der Verkehrsmittel im Einkaufsverkehr nach Gebiet .....	14
Tabelle 9: Vorteile eines Trägerschaftsmodells "Mobilitätsplattform" .....	21
Tabelle 10: Analyse der Interessengruppen.....	22
Tabelle 11: Geschätzte Anzahl Lieferungen .....	27
Tabelle 12: Eignungsanalyse der Modelle "Stadt", "Zentrum" und "Quartier" .....	35
Tabelle 13: Mögliche Akteure nach Betriebsphase .....	39
Tabelle 14: Terminplan für Aufbau und Betrieb eines Velo-Hauslieferdienstes .....	40
Tabelle 15: Personalressourcen nach Phase.....	41
Tabelle 16: Externe Risiken und Einzelmassnahmen.....	44
Tabelle 17: Interne Risiken und Einzelmassnahmen .....	44

## Teil 1: Produkt und Markt

### 1 Bedürfnisse des Marktes

#### 1.1 Generelle Bedürfnisse

Einkaufen ist für Zentren grosser Agglomerationen sowohl für die wirtschaftliche Entwicklung einer Stadtregion als auch für die Einkaufenden selber (kurze Wege, gute Erreichbarkeit, Branchenmix, etc.) eine zentrale Grundfunktion.

Grössere Städte weisen in ihren Zentren (Innenstadt, Altstadt, etc.) und oft auch in Quartieren im Vergleich zu Fachmärkten auf der „grünen Wiese“ gewichtige Standortvorteile auf:

- kurze Wege und gute Erreichbarkeit mit allen Verkehrsmitteln (zu Fuss, per Velo, Auto und öV)
- grosses Potenzial an KundInnen
- vielseitige Branchenstruktur und grosser Branchenmix
- zahlreiche Möglichkeiten zur Verknüpfung von Aktivitäten auf Kundenseite (soziale Kontakte, Arbeit, Kultur, etc.)
- gute, angenehme Atmosphäre (Städtebau, Restaurants, Zonen mit Fussgängerprivilegierung, soziale Durchmischung, etc.)
- hohe Sicherheit während den Geschäftszeiten

Diesen guten Rahmenbedingungen stehen auch Standortnachteile gegenüber:

- kaum Parkiermöglichkeiten unmittelbar vor dem Geschäft
- längere Fusswege von Geschäft zu Geschäft, oft mit dem Tragen von Waren verbunden

Die generellen Bedürfnisse der KundInnen in Bezug auf die erwähnten Standortnachteile sind:

- zwischen Arbeit, Freizeit und Einkauf flexibel unterwegs sein können
- keine Ware auf längeren Fusswegen schleppen müssen
- die eingekaufte Ware unbesorgt deponieren und nach Hause transportieren lassen

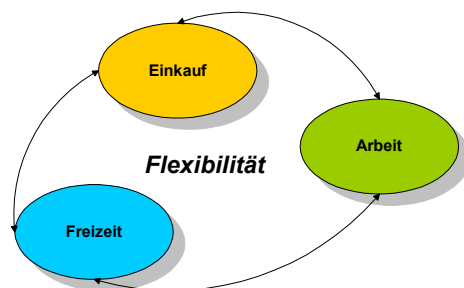


Abb. 1: Flexibilität als zentrales Kundenbedürfnis

Die Geschäfte sind ihrerseits daran interessiert, möglichst zahlreiche kaufwillige KundInnen zu haben. Entscheidend für den Erfolg ist die Kundentreue, die in der Regel als Folge eines überzeugenden Angebotes in umfassendem Sinne – Angebot, Preis, Bedienung, Warenrücknahme, Freundlichkeit, Standort, etc. – aufgebaut werden kann.

Sowohl kunden- als auch geschäftsseitig kann ein Hauslieferdienst eine wichtige Lücke schliessen (Kundenbindung).

## 1.2 Die Idee Velo-Hauslieferdienst

Der Velo-Hauslieferdienst funktioniert wie folgt: Der Kunde füllt im Geschäft, das dem Hauslieferdienst angeschlossen ist, einen Lieferschein aus und gibt seine Ware an der Kasse oder einem speziellen Schalter ab. Das Geschäft kontaktiert entweder den Hauslieferdienst oder wird von ihm bei häufigen Aufträgen regelmässig aufgesucht. Der Lieferdienst transportiert die Ware per Velo und Anhänger innert einer Maximalfrist von wenigen Stunden nach Hause. Sowohl die Geschäfte als auch die KundInnen bezahlen dafür einen Unkostenbeitrag. Bei Bedarf (schwere und/oder sperrige Ware) ist auch der Einsatz eines motorisierten Fahrzeuges möglich. Eine Erweiterungsmöglichkeit des Angebotes seitens der Geschäfte besteht darin, dass die KundInnen die Ware telefonisch bestellen und sie sich nach Hause liefern lassen.

Der Nutzen eines Velo-Hauslieferdienstes für eine Stadt und ihre BewohnerInnen liegt darin, dass:

- das Einkaufen für die KundInnen komfortabler wird
- die KundInnen zufriedener sind
- das städtische Gewerbe gegenüber der Konkurrenz „auf der grünen Wiese“ gestärkt wird
- eine Sensibilisierung und Motivation zum Umsteigen auf umweltfreundliche Verkehrsmittel im städtischen Einkaufsverkehr stattfindet (Erhöhung des Anteils Langsamverkehr und öV im Einkaufsverkehr)<sup>1</sup>
- die Aufenthaltsqualität in städtischen Zentren und Quartieren steigt
- für die Stadt und den Wirtschaftsstandort ein Imagegewinn resultiert (Stadtmarketing)
- qualifizierte Beschäftigungen für Erwerbslose geschaffen werden

---

<sup>1</sup> Büro für Mobilität AG, 2002: Velo-Hauslieferdienst Burgdorf. Evaluation.

### Beispiel Velo-Hauslieferdienst Burgdorf

Der Velo-Hauslieferdienst in Burgdorf ist im Rahmen der Fussgänger- und Velomodellstadt 1997 initiiert und umgesetzt worden. Für die KundInnen ist das Angebot bisher kostenlos, weil es ursprünglich als „Ökobonus“ für diejenigen Leute gedacht war, die mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln (zu Fuss, per Velo oder mit dem öV) einkaufen. Während die Kunden-Parkplätze für Autos durch die Allgemeinheit finanziert werden, der Nutzen aber lediglich bei den Autofahrenden liegt, wollte die Modellstadt mit dem Bonus einen Ausgleich schaffen. Der Velo-Hauslieferdienst Burgdorf wird von der Velostation Burgdorf im Rahmen eines Erwerbslosenprogrammes betrieben. Rund 50 Geschäfte machen mit, darunter alle Grossverteiler.

## 1.3 Nachfrage in bestehenden und versuchsweisen Betrieben

### Beispiel 1: Gratis-Velo-Hauslieferdienst Burgdorf

Bisher wurde der Velo-Hauslieferdienst in Burgdorf für die KundInnen kostenlos angeboten. Heute wird aufgrund der grossen Nachfrage zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit die Einführung eines Unkostenbeitrages geprüft. 2001 sind 8'874 Lieferungen erfolgt, 2002 waren es 13'185 Lieferungen (Einwohnerzahl Stadt Burgdorf: 15'000).

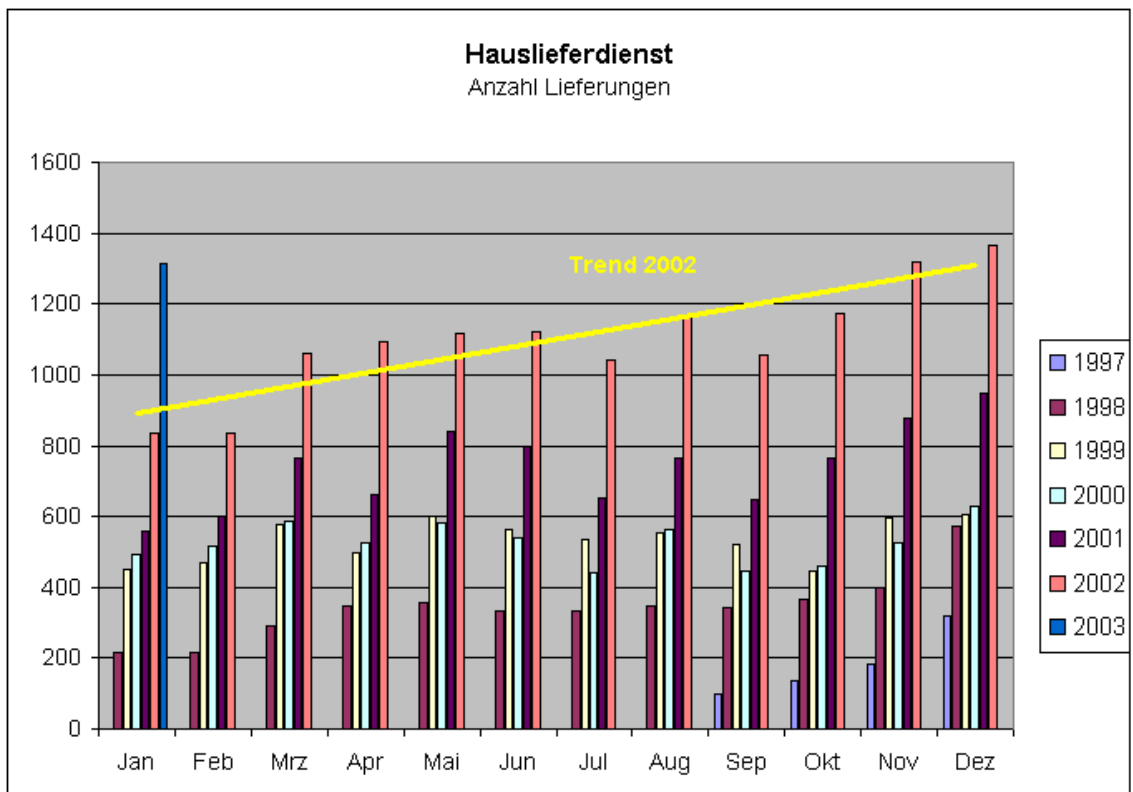


Abb. 2: Anzahl Lieferungen des Velo-Hauslieferdienstes Burgdorf 1997 - 2002

Der Velo-Hauslieferdienst Burgdorf hat zudem eine sehr treue Kundschaft. Eine Auswertung über vier Monate (16. Juni – 15. Oktober 2002) hat ergeben, dass sich die in dieser Periode gelieferten 3939 Einkäufe auf 519 Haushalte verteilen.

### **Beispiel 2: Pilotversuch Stadt Bern**

Im Rahmen eines kleinen Testbetriebes in der Stadt Bern hat die IG Velo Bern in Zusammenarbeit mit der Loeb AG Bern im Sommer 2002 gratis einen Hauslieferdienst angeboten. Von den 24 Personen, die davon Gebrauch gemacht haben, sind 22 der Meinung, sie würden einen Velo-Hauslieferdienst regelmässig benutzen. Die geringe Nachfrage ist vor allem darauf zurückzuführen, dass für das Angebot nur relativ wenig Marketing betrieben wurde.

## **2 Markt und Konkurrenz**

### **2.1 Systemabgrenzung**

Die Logistik im Bereich Einkauf erfolgt grundsätzlich in zwei Teilbereichen: Warentransport vom Lieferanten zum Geschäft (Anlieferung) und Warentransport vom Geschäft zum Kunden. Die Anlieferung konkurrenziert oder tangiert den Warentransport zum Kunden nicht, so dass die folgende Systemabgrenzung innerhalb des kundenseitigen Transportes erfolgt. Dieser gliedert sich in vier Teilbereiche: Einkauf vor Ort, Einkauf auf Bestellung, Einkauf zu Hause und Einkauf unterwegs.

Die Lieferdienste werden durch Kuriere oder Hauslieferdienste durchgeführt. Der Kurierdienst transportiert jegliche Waren von einem gewünschten Ort an einen anderen (z.B. Transporte durch Velokurier im Geschäftsverkehr), während sich die Hauslieferdienste auf die Lieferung von Einkaufsware vom Geschäft zum Kunden nach Hause beschränken.

	System	Kurzbeschreibung	Bemerkungen	Beispiele
Einkauf vor Ort	Konventioneller Einkauf	Die Ware wird ohne fremde Hilfe nach Hause transportiert.	Grosse Abhängigkeit vom Auto resp. Kofferraum	verbreitet
	Schliessfach oder Gepäckaufbewahrung Bahnhof	Ware kann gegen ein Entgelt eingestellt werden.	Für Einkaufende oft ungünstig gelegen	Bahnhöfe
	Schliessfach Einkaufszone	Ware kann gratis oder gegen einen Unkostenbeitrag mitten in der Einkaufszone sicher eingestellt werden.	Entspricht einem grossen Bedürfnis	Münster D
	System „Box“	Kunden deponieren ihre Waren in einer Box an einer zentralen Abgabestelle. Diese wird per Sammeltransport nach Hause geliefert.	keine Umsetzung bekannt	
	Geschäftseigener, kostenpflichtiger Auto-Hauslieferdienst	Ware wird auf Wunsch durch das Geschäft gratis oder gegen einen Unkostenbeitrag nach Hause geliefert	kostenintensiv, hohe Kundenbindung	verbreitet
	Zentral organisierter kostenpflichtiger Auto- und Velo-Hauslieferdienst	Ware kann im Geschäft abgegeben werden. Sie wird innert einer bestimmten Maximalfrist nach Hause geliefert.	Lieferradius durch Kombination Auto und Velo ist gross	Luzern Mülheim D
	Zentral organisierter Velo-Hauslieferdienst	Ware kann im Geschäft abgegeben werden. Sie wird gegen einen Unkostenbeitrag innert einer bestimmten Maximalfrist nach Hause geliefert.	Kleiner Marktanteil der Velokuriere in diesem Bereich	Thun Velokuriere
	Zentral organisierter Gratis-Velo-Hauslieferdienst	Ware kann im Geschäft abgegeben werden. Sie wird innert einer bestimmten Maximalfrist nach Hause geliefert.	Grosse Nachfrage	Burgdorf

	System	Kurzbeschreibung	Bemerkungen	Beispiele
Einkauf auf Bestellung	Lieferung per Post	Ware wird telefonisch oder via Internet bestellt und per Post nach Hause geliefert.	E-Commerce gewinnt an Bedeutung	verbreitet
	Geschäftseigener, kostenpflichtiger Auto-Hauslieferdienst	Ware wird telefonisch oder via Internet bestellt und durch das Geschäft gegen einen Unkostenbeitrag nach Hause geliefert.	kostenintensiv	verbreitet, z.B. Loeb AG, Bern
	Spezielle Kurierdienste (z.B. Pizza-Kurier)	Ware wird telefonisch oder via Internet bestellt und durch das Geschäft gegen einen im Produktpreis enthaltenen Unkostenbeitrag nach Hause geliefert.		verbreitet
Einkauf zu Hause	Einakuf an der Haustüre (z.B. Milchmann)	Geschäft verkauft seine Ware an die Haustüre	sehr praktisch	wird kaum mehr angeboten
Einkauf unterwegs	Railshop	Die Ware wird während der Bahnfahrt in einem eigens dafür eingerichteten Bahnwagen eingekauft.	Nach Testphase wieder aufgehoben	Coop, Strecke Bern-Zürich

Tabelle 1: Systemabgrenzung kundenseitiger Transport

## 2.2 Konkurrenzanalyse Stadt Bern

Andere Anbieter von Lieferdiensten im Einkaufsbereich wurden bereits in Kap. 2.1 erwähnt. Die bestehenden Angebote in der Stadt Bern sind in folgender Tabelle zusammengestellt (gelb: Konkurrenz).

	Warendepot		Warentransport	
	kostenlos	kostenpflichtig	kostenlos	kostenpflichtig
Angebote für beschränkten Nutzerkreis (Einzelgeschäfte)	- Warendepot bei Kundendienst		- Gratis-Lieferung durch Geschäft bei minimaler Einkaufssumme - Abholscheine für die Autofahrt direkt vor das Geschäft bei zeitlich beschränkter Zufahrt (Oberstadt-Leist)	- Kostenpflichtige Lieferung durch Geschäft
Angebote für alle interessierten Nutzer (öffentlich)		- Schliessfächer beim Bahnhof Bern		- Velokurier Bern

Tabelle 2: Angebote Lieferdienste und Warendepot in der Stadt Bern

Bern Shopping, die Vereinigung der Berner Spezialgeschäfte, hat 2002 bei ihren Mitgliedern eine Umfrage zum Thema Hauslieferdienst durchgeführt. Von 67 Innenstadtgeschäften haben rund die Hälfte (33 Geschäfte) einen eigenen (Auto-)Hauslieferdienst. Weitere 11 Geschäfte sind an einem Hauslieferdienst interessiert. Nur gerade 6 Geschäfte mit einem Lieferdienst sind bereit, diesen auch anderen Geschäften zur Verfügung zu stellen. Auch andere Geschäfte, die Bern Shopping nicht angeschlossen sind, bieten Hauslieferungen an (z.B. Loeb AG zum Selbstkostentarif, wenn die Ware telefonisch bestellt wird).

Diese Umfrage zeigt ein relativ grosses Interesse von Geschäften an einem zuverlässigen und kostengünstigen Hauslieferdienst im Sinne einer Zusatzdienstleistung für den Kunden. Ein Teil dieser Geschäfte bietet die Dienstleistung jedoch nur an, weil es die Konkurrenz auch tut. Mit der Umfrage bei ihren Mitgliedern hat Bern Shopping einen ersten Schritt zur Koordination von Lieferdiensten unternommen.

### **Fazit:**

#### **1. Velokurier**

Mit dem Velokurier existiert in der Stadt Bern ein zentral organisierter Lieferdienst, der eine Konkurrenz zum Velo-Hauslieferdienst darstellt. Der Markt der Einkaufenden wird jedoch kaum abdeckt (nur sehr wenige Lieferungen aufgrund hoher Tarife, z.B. Kurzstrecke Innenstadt -> Länggasse Fr. 14.—; Ausrichtung auf den Geschäftsverkehr mit einer maximalen Lieferfrist von 1 Std.).

=> Beim Aufbau eines Velo-Hauslieferdienstes in der Stadt Bern ist eine „Konkurrenz-Absprache“ mit dem Ziel der Nutzung gegenseitiger Synergien zwingend.

#### **2. Geschäftseigene (Auto-)Hauslieferdienste**

Geschäftseigene Hauslieferdienste sind relativ verbreitet, sind für die Anbieter jedoch relativ aufwändig. Grund für das Angebot ist vor allem die Kundenbindung, sie können aber auch für einen Teil der Belegschaft eine (willkommene) Erweiterung des Pflichtenheftes sein.

=> Wenn der Velo-Hauslieferdienst die gleiche Qualität bietet und die gleiche Kundenbindung erzeugt wie die geschäftseigenen Lieferdienste, können diese substituiert werden.



## 2.3 Trends

### Einkaufen als Erlebnis

Einkaufen dient auf der einen Seite der Versorgung mit alltäglichen und langlebigen Gütern. Auf der anderen Seite hat sich das Einkaufen in den letzten Jahrzehnten bei verschiedenen Bevölkerungsgruppen zu einer eigentlichen Freizeitbeschäftigung entwickelt. Der Trend zum Einkaufen als Erlebnis wird bei stabiler Wirtschaftslage insbesondere in Innenstädten anhalten. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Lebensmittelläden sukzessive durch wertschöpfungsintensivere Branchen verdrängt werden oder verdrängt worden sind.

### Komplexere Mobilitätsketten

Alternative Lebensmodelle zur „klassischen“ Familie haben seit Anfang der 90er Jahre insbesondere in urbanen Regionen stark zugenommen. Aufgrund dieser Entwicklung hat sich auch das Mobilitätsverhalten vieler Menschen verändert. Der Einkauf findet oft nicht von der Wohnung aus statt, sondern wird in eine längere Wegekette mit verschiedenen Tätigkeiten integriert. Der Trend zu komplexeren Mobilitätsketten hält weiterhin an.

### Zunahme älterer Personen

Die demografische Entwicklung läuft Richtung Überalterung: Immer mehr Menschen werden immer älter. Die älteren Menschen sind teilweise auf unterstützende Dienstleistungen angewiesen, um die Unabhängigkeit und Selbständigkeit im Alltag zu wahren.

### Zunehmende Konkurrenz städtisches Gewerbe - Fachmärkte

Seit der Eröffnung der ersten Shopping-Center in der Schweiz Anfang der 70er Jahre (z.B. Shopyland Schönbühl) wird das städtische Gewerbe durch die Fachmärkte auf der „grünen Wiese“ konkurrenziert. Der Trend hin zum Bau neuer Fachmärkte hält an (z.B. Standortevaluation und Festsetzung von 10 Standorten im Rahmen des Regionalen Richtplans, Teil Einkauf- und Freizeitstandorte E+F; Planung Bern-Brünnen).

### Wachsender Druck auf Verkehrsinfrastruktur

Die Verkehrsinfrastruktur (Strassen, Parkplätze) in Zentren grösserer städtischer Agglomerationen stösst an ihre Grenzen, ein Ausbau ist aus Platz- und Kostengründen vielerorts kaum möglich. Gleichzeitig sinkt die Aufenthaltsqualität, die für die Einkaufenden einen wichtigen Grund für die Wahl des Einkaufsortes darstellt. Während der motorisierte Individualverkehr weiter zunehmen wird, sind die Geschäftszentren in den Innenstädten dringend auf eine Entlastung der Verkehrsinfrastrukturen angewiesen (vgl. Kasten Agglomerationsverkehr).

**Agglomerationsverkehr – wie weiter?**

*Referat von Dr. Hans Werder, Generalsekretär des Eidgenössischen Departementes für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation UVEK an einer Tagung des Schweizerischen Städteverbandes vom 11.09.02 (Auszug)*

*"Die Agglomerationen sind die neuralgischen Stellen unserer Verkehrsnetze. Wenn wir in die Zukunft schauen, drohen die grössten Verkehrseingänge – sowohl auf der Strasse wie auf der Schiene – in den Agglomerationen. Wenn wir nicht rechtzeitig Gegensteuer geben und die Verkehrsnetze in den Agglomerationen auf die Anforderungen der Zukunft ausrichten, droht uns ein Verkehrskollaps. Dieser würde aber nicht nur die Agglomerationen treffen, sondern das ganze Land: Denn ein Verkehrskollaps in einer Agglomeration hat immer auch negative Auswirkungen auf die übergeordneten Verkehrsnetze. Diese Tatsachen werden in der schweizerischen politischen Diskussion bislang noch zu wenig gewürdigt. Ein funktionierender Agglomerationsverkehr ist von **zentraler Bedeutung für die wirtschaftliche und gesellschaftliche Lebensfähigkeit unserer Agglomerationen**. Langsam wird uns auch in der Schweiz die Tatsache bewusst, dass wir nicht nur einen europäischen Binnenmarkt für Güter und Dienstleistungen haben, sondern dass auch ein Wettbewerb zwischen den grossen europäischen Zentren und Agglomerationen stattfindet. In diesem Standortwettbewerb ist die verkehrsmässige Erreichbarkeit bzw. die Funktionsfähigkeit der Verkehrssysteme ein zentraler Faktor. Es ist denn auch kein Zufall, dass in praktisch allen europäischen Ländern der Agglomerationsverkehr eine hohe Priorität genießt und dass in vielen europäischen Grossstädten massiv in den Agglomerationsverkehr investiert wird. Denn die Wirtschaftskraft der Zentren und Agglomerationen bestimmt weitgehend den Wohlstand eines Landes.*

Die Evaluation des Velo-Hauslieferdienstes in Burgdorf (Büro für Mobilität AG 2002) hat gezeigt, dass der Umsteigeeffekt vom motorisierten Individualverkehr auf andere Verkehrsmittel beträchtlich ist. 21% der NutzerInnen des Hauslieferdienstes sind durch die Nutzung dieses Angebot für den Einkauf in Burgdorf vom Auto auf den Langsamverkehr umgestiegen, während der Anteil des öV stabil geblieben ist.

## 2.4 Fazit für Velo-Hauslieferdienste in grösseren Städten

Die Erkenntnisse aus Kap. 1 und 2 (Bedürfnisse, Markt und Konkurrenz) lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Ein zentral organisierter Velo-Hauslieferdienst entspricht sowohl kunden- als auch geschäftsseitig einem Bedürfnis. Laufende Entwicklungen dürften dieses Bedürfnis in Zukunft noch verstärken.
2. Die Marktchancen für einen Velo-Hauslieferdienst stehen grundsätzlich gut. Mit den vor Ort vorhandenen Konkurrenten sind vorhandene Synergiepotenziale zu nutzen.
3. Ein Velo-Hauslieferdienst erzielt einen hohen verkehrlichen Nutzen. Er ist ein wirkungsvolles Instrument zur Veränderung des Modalsplit zu Gunsten des Langsamverkehrs, des öffentlichen Verkehrs und der kombinierten Mobilität. Er bringt diesen Verkehrsarten mehr und zufriedener KundInnen.

### 3 Segmentierung

#### 3.1 Einleitung

Für den Betrieb eines Velo-Hauslieferdienstes ist die räumliche und demografische Segmentierung sowie die Aufteilung von Waren und Verkehrsmitteln von Bedeutung. Die räumliche Segmentierung richtet sich einerseits nach der Herkunft der KundInnen in einem bestimmten Angebotsgebiet, in dem ein Velo-Hauslieferdienst angeboten wird. Andererseits muss betreiberseitig eine maximale Distanz definiert werden, die mit Velo, Anhänger und Ware zurückgelegt wird, damit Personalaufwand und Anzahl Lieferungen in einem guten Verhältnis stehen.

#### 3.2 Geografische Aufteilung

Räumliche Einkaufsbeziehungen, d.h. der Wohnort Einkaufender in Bezug auf einen bestimmten Einkaufsort oder ein bestimmtes Einkaufsgebiet, sind in der Schweiz bisher weder von der öffentlichen Hand (Statistikämter, Raum-, Verkehrs- und Stadtplanungsämter), von Grossverteilern (Migros, Coop), von Warenhäusern (Loeb) noch von Universitäten (Bern) erhoben worden. Ein Anhaltspunkt gibt eine breite Befragung von Zufussgehenden und Velofahrenden in Burgdorf im Rahmen einer SVI-Forschungsarbeit (Büro für Mobilität AG/Häberli 2002): Von den mit dem Velo zum Einkauf fahrenden KundInnen wohnten 85% (272 Befragte) innerhalb der Gemeindegrenzen, bei den Zufussgehenden liegt der Wert bei 79% (416 Befragte). Dies entspricht auch der Vermutung des Amtes für Statistik der Stadt Bern, dass die Leute möglichst dort einkaufen, wo sie wohnen. Aussagen darüber, wie Einkaufsbeziehungen in einer grösseren Stadt über Stadtteile hinweg verlaufen, fehlen. Die folgende Tabelle macht deshalb nur eine generelle qualitative Aussage im Sinne einer Einschätzung (die für einen Velo-Hauslieferdienst günstigen räumlichen Beziehungen sind gelb unterlegt).

nach... von... (Wohnort) (Einkaufsort)	Innenstadt	Quartier	Agglomeration	Gebiet ausserhalb Agglomeration
<b>Innenstadt</b>	wenige	sehr viele	sehr viele	mässig viele
<b>Quartier</b>	sehr wenige	sehr viele	viele	wenige
<b>Agglomeration</b>	sehr wenige	mässig viele	sehr viele	viele
<b>Gebiet ausserhalb Agglomeration</b>	sehr wenige	sehr wenige	mässig viele	viele

Tabelle 3: Anzahl Einkäufe mit räumlicher Beziehung zwischen Einkaufs- und Wohnort

Lesebeispiel: In der Innenstadt (Einkaufsort) werden **sehr viele** Waren von Leuten eingekauft, die in einem (anderen) Stadtquartier wohnen.

Das Liefergebiet muss in Abwägung von Personalaufwand (Fahrzeit pro Lieferung), der Anzahl Lieferungen in einem bestimmten Gebiet sowie der Akzeptanz der Streckenlänge und Topografie durch das Fahrpersonal definiert werden. Für letztere gilt die Distanz von 2'200m als faktisch akzeptierte und damit "ideale" Velodistanz (Büro für Mobilität AG/Häberli, 2002). Gemäss folgender Tabelle eignet sich die Quartiergrösse am besten.

<b>Liefergebiet</b>	<b>Innenstadt</b>	<b>Quartier (+ ev. angrenzende Gebiete)</b>	<b>Stadtgebiet (Stadtgrenzen)</b>
<b>Kriterien</b>			
<b>Lieferradius für Fahrer</b>	800m	2200m	4000m
<b>Personalaufwand</b>	klein	mittel	gross
<b>Gehäufte Anzahl Lieferungen / Gebiet / Zeiteinheit</b>	eher unwahrscheinlich	wahrscheinlich	eher unwahrscheinlich
<b>Akzeptanz der zurückzulegenden Strecke durch die Fahrer</b>	gut	sehr gut	mittel

Tabelle 4: Eignung möglicher Liefergebiete

Unter der Prämisse, dass die Lieferung von Lebensmittel-Einkäufen im Vordergrund steht und der Grossteil der Hauslieferdienst-KundInnen "grenzüberschreitende" Einkaufsbeziehungen im Sinne der in Tab. 5 definierten Räume pflegen, lässt sich aus obiger Analyse die Eignung des Liefergebietes in Bezug auf das Angebotsgebiet wie folgt ableiten:

<b>Liefergebiet</b>	<b>Innenstadt</b>	<b>Innenstadt und innenstadtnahe Gebiete</b>	<b>Eigenständiger Stadtteil (Quartier + ev. angrenzende Gebiete)</b>	<b>Stadtgebiet (Stadtgrenzen)</b>	<b>Stadtgebiet (Stadtgrenzen) + Agglomeration</b>
<b>Angebotsgebiet</b>					
<b>Innenstadt</b>	gut	sehr gut	mittel-gut	mittel	mittel
<b>Innenstadt und innenstadtnahe Gebiete</b>	mittel	sehr gut	mittel	mittel	mittel
<b>Eigenständiger Stadtteil (Quartier + ev. angrenzende Gebiete)</b>	schlecht	sehr gut	sehr gut	schlecht - mittel	mittel
<b>Stadtgebiet (Stadtgrenzen)</b>	schlecht	schlecht	mittel	mittel	schlecht
<b>Stadtgebiet (Stadtgrenzen) + Agglomeration</b>	schlecht	schlecht	mittel	schlecht	schlecht

Tabelle 5: Eignung möglicher Liefergebiete in Bezug auf das Angebotsgebiet

Aus Tabelle 5 ist ersichtlich, dass aufgrund der zunehmenden Velodistanzen in den grösseren Liefergebieten die Eignung abnimmt. Diese Nachteile könnten durch den zusätzlichen Einsatz von alternativen Fahrzeugen (z.B. Elektromobile) überwunden werden.

### 3.3 Demografische Aufteilung

Unterschiede ergeben sich aus der Tatsache, dass mehr Frauen als Männer einkaufen. Wichtige Zielgruppe sind Mehrpersonen-Haushalte: Der Testversuch in Bern hat gezeigt, dass rund 90% der BenutzerInnen aus Mehr-Personen-Haushalten stammen. Die Evaluation des Hauslieferdienstes in Burgdorf zeigt zudem, dass über die Hälfte der KundInnen unter 40 Jahre alt sind.

Alterskategorie	absolut	in %	kumulierte %
20 - 29 jährige	29	19.3	19.3
30 - 39 jährige	56	37.3	56.7
40 - 49 jährige	28	18.7	75.3
50 - 59 jährige	23	15.3	90.7
60 - 69 jährige	3	2.0	92.7
70 - 79 jährige	9	6.0	98.7
über 80 jährige	2	1.3	100.0
Total	150	100.0	

Tabelle 6: Hauslieferdienst-NutzerInnen in Burgdorf nach Alterskategorie

### 3.4 Warenspezifische Aufteilung

Aufgrund des Testbetriebes in Bern sowie diversen mündlichen Auskünften kann die Menge der angebotenen Waren, gegliedert nach Art, wie folgt abgeschätzt werden (+++: viel, ++: mittel, +: wenig):

Einkaufsgebiet \ Art der Ware	Innenstadt	Quartier	Agglomeration	Gebiet ausserhalb Agglomeration
Lebensmittel	+++	+++	+++	+++
Blumen	++	++	+	+
Haushalt	++	+	++	+
Möbel	+	+	+++	+
Kleider	+++	+	++	+
andere	++	+	++	+

Tabelle 7: Menge der angebotenen Waren nach Art (+++: viel, ++: mittel, +: wenig)

Das hohe Angebot an Lebensmitteln deckt sich mit dem Bedürfnis der KundInnen, vor allem Lebensmittel transportieren zu lassen (Testbetrieb Bern:  $\frac{2}{3}$  Lebensmittel,  $\frac{1}{3}$  andere, Hauslieferdienst Burgdorf: 89%). Bei der Empfindlichkeit der Güter zeigt sich an den Beispielen Burgdorf und Thun, dass deren Transport in den meisten Fällen kein Problem darstellt.

Für einen Velo-Hauslieferdienst ist Volumen und Gewicht der zu transportierenden Ware ein limitierender Faktor. Dieser könnte durch den Einsatz alternativer Fahrzeuge (z.B. Elektromobile) aufgehoben werden.

### 3.5 Aufteilung nach Verkehrsmittel

Untenstehende Tabelle zeigt den geschätzten Anteil der für den Einkauf benutzten Verkehrsmittel in unterschiedlichen Einkaufsgebieten. Den höchsten Anteil am Langsam- und am öffentlichen Verkehr weisen die Innenstadt und Läden mit Quartierladencharakter auf. Aus den Erfahrungen in Burgdorf und Thun sind diese Gebiete für den Betriebsaufbau am geeignetsten, Umsteigeeffekte vom Auto auf andere Verkehrsmittel ergeben sich erst mittelfristig.

Zielort	Innenstadt	Quartier		Agglomeration		Gebiet ausserhalb Agglomeration
		Läden mit Quartierladencharakter	Läden mit Fachmarktcharakter	Läden mit Quartierladencharakter	Läden mit Fachmarktcharakter	
<b>Auto</b>	+	+	+++	++	+++	+++
<b>öffentlicher Verkehr</b>	+++	+	+	+	++	+
<b>Velo</b>	++	++	+	++	+	+
<b>zu Fuss</b>	+	++	++	++	+	+

Tabelle 8: Geschätzter Anteil der Verkehrsmittel im Einkaufsverkehr nach Gebiet

### 3.6 Fazit

Aufgrund der Segmentierungen können folgende Voraussetzungen als günstig für den Betrieb eines Velo-Hauslieferdienstes betrachtet werden:

1. Angebots- und Liefergebiet bilden eine räumliche Einheit in der Grösse eines Stadtteils / eines Quartiers.
2. Gebiete mit einem hohen Anteil an Mehr-Personen-Haushalten (Wohnquartiere mit vielen Familien) bietet ein hohes Kundenpotenzial.
3. Lebensmittel bilden die Basis für die solide Grundauslastung des Betriebes.
4. Für eine erste Betriebsphase sind Gebiete mit einem hohen Anteil an zu Fuss, mit dem Velo oder den öffentlichen Verkehrsmitteln einkaufenden Personen geeigneter als Gebiete mit einem hohen Anteil an motorisiertem Individualverkehr.

## 4 Zielvorstellungen

1. Mit dem Velo-Hauslieferdienst wird im Bereich City-Logistik ein ökonomisch solider Betrieb aufgebaut. Längerfristiges Ziel ist die ganze oder teilweise Eigenwirtschaftlichkeit des Unternehmens. Stetes Ziel ist die kontinuierliche Erhöhung der Lieferungen, damit die logistischen Synergien optimiert und die Kosten gesenkt werden können.
2. Der Velo-Hauslieferdienst liefert einen bedeutenden Beitrag für eine nachhaltigere Mobilität in städtischen Gebieten. Insbesondere wird der Anteil des Langsamverkehrs am Modalsplit erhöht.
3. Die KundInnen erhalten durch den Velo-Hauslieferdienst eine grössere Flexibilität in ihrer täglichen Fortbewegung.
4. Der Velo-Hauslieferdienst stärkt das Gewerbe vor Ort.



## Teil 2: Betrieb Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern

### 5 Strategie

#### 5.1 Strategische Leitlinien Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern

##### 1) Bedürfnisdeckung

- Anbieten eines Angebotes für einen praktischeren und komfortableren Einkauf
- Anbieten eines alternativen, zentral organisierten Hausliefersystems für die Geschäfte
- Ermöglichen einer flexibleren Verkehrsmittelwahl (für Einkauf und/oder die Kombination verschiedener Tätigkeiten)

##### 2) Produktanforderungen

- Produkt ist von einwandfreier Qualität
- Produkt ist sozial und ökologisch

##### 3) Marktstellung

- Produkt kann in allen städtischen Räumen mit einer lokalen Trägerschaft aufgebaut werden

##### 4) Wachstum

- Massvolles, sich an den äusseren Rahmenbedingungen orientierendes Wachstum

##### 5) Innovation

- Innovation resp. Weiterentwicklung des Produktes ist Voraussetzung für den Erfolg

##### 6) Finanzierung

- Kundenseitige Unkostenbeiträge
- Geschäftsseitige Unkostenbeiträge
- Öffentliche Hand (Beiträge und Erwerbslosenprojekte)
- Sponsorenbeiträge

##### 7) Gewinnsituation und -verwendung

- Gewinne werden reinvestiert

##### 8) Verhältnis gegenüber Marktpartnern und Staat

- Enge Zusammenarbeit mit Partnern
- Professioneller Auftritt

## 9) Gesellschaftliche Ziele

- Nachhaltigkeit in der Mobilität
- Qualifizierte, sinnvolle Beschäftigungen für Erwerbslose
- Verbindung von Sozial- und Mobilitätsprojekt
- Beitrag zu einer höheren Wohn- und Aufenthaltsqualität in Städten

## 10) Prioritäten

- Velo-Hauslieferdienst für die alltägliche Grundversorgung (insbes. Lebensmittel)

## 11) Was der Velo-Hauslieferdienst nicht tut; was er nicht ist

- Der Velo-Hauslieferdienst ist nicht „grün“ oder ideologisch bestimmt

## 5.2 Führungsgrundsätze Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern

## 1) Organisationsform

- flache Aufbauorganisation, kurze Entscheidungs- und Informationswege

## 2) Arbeitsweise

- die Zusammenarbeit ist über die Hierarchiestufen hinweg partnerschaftlich
- die Zusammenarbeit beruht auf Verantwortung, Vertrauen und gegenseitiger Achtung

## 3) Kommunikation nach Innen

- formelle und informelle Kommunikation ist offen und ehrlich

## 4) Kommunikation nach Aussen

- Beteiligte (Partner, Geschäfte, Kunden) nehmen am kontinuierlichen Verbesserungsprozess teil

## 5) mit Emotionen

- Das Produkt wird durch eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeitenden getragen

## 6 Detailanalyse und –strategie

### 6.1 Businessmodell und Geldflüsse

Dienstleistung und Geldfluss funktionieren beim zentral organisierten Velo-Hauslieferdienst sehr einfach: Die Kundin / der Kunde bestellt im Geschäft die Leistung, dass die eingekaufte Ware innert einer bestimmten maximalen Frist durch den Velo-Hauslieferdienst nach Hause geliefert wird. Dafür bezahlt er einen Betrag an das Geschäft. Dieses ruft seinerseits den Betreiber an und erteilt ihm den Auftrag, die Ware abzuholen (bei grösseren Geschäften mit vielen Lieferungen kann dieser Vorgang automatisiert werden). Das Geschäft bezahlt dem Betreiber periodisch pro Lieferung den Betrag des Kunden / der Kundin sowie einen zusätzlichen Betrag (Variante 1). Alternativ können auch Abonnemente (pauschal oder als "Stempelkarten") ausgegeben werden (Variante 2). Für die Praxis drängt sich eine Kombination der beiden Varianten auf (noch nirgends umgesetzt). Die Abrechnung mit den Geschäften erfolgt bei allen Varianten mit einer Geschäftsnummer, die auf den Lieferscheinen aufgedruckt ist.

#### Variante 1: Der Kunde / die Kundin bezahlt dem Geschäft pro Lieferung einen Betrag

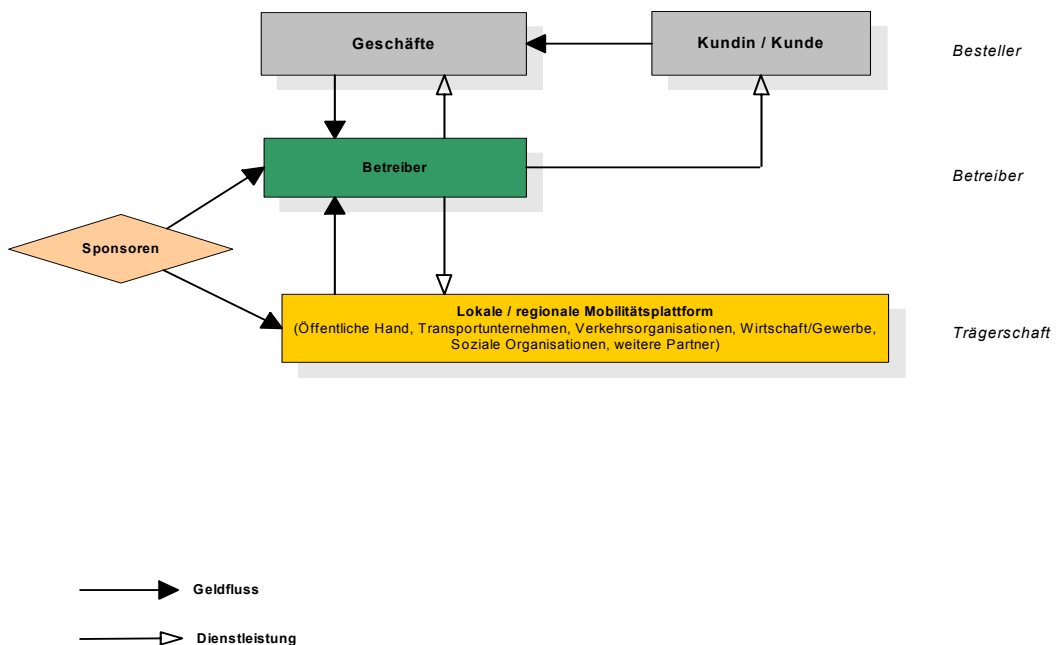


Abb. 3: Businessmodell mit Unkostenbeitrag pro Lieferung

**Variante 2: Der Kunde / die Kundin löst beim Betreiber ein Abonnement**

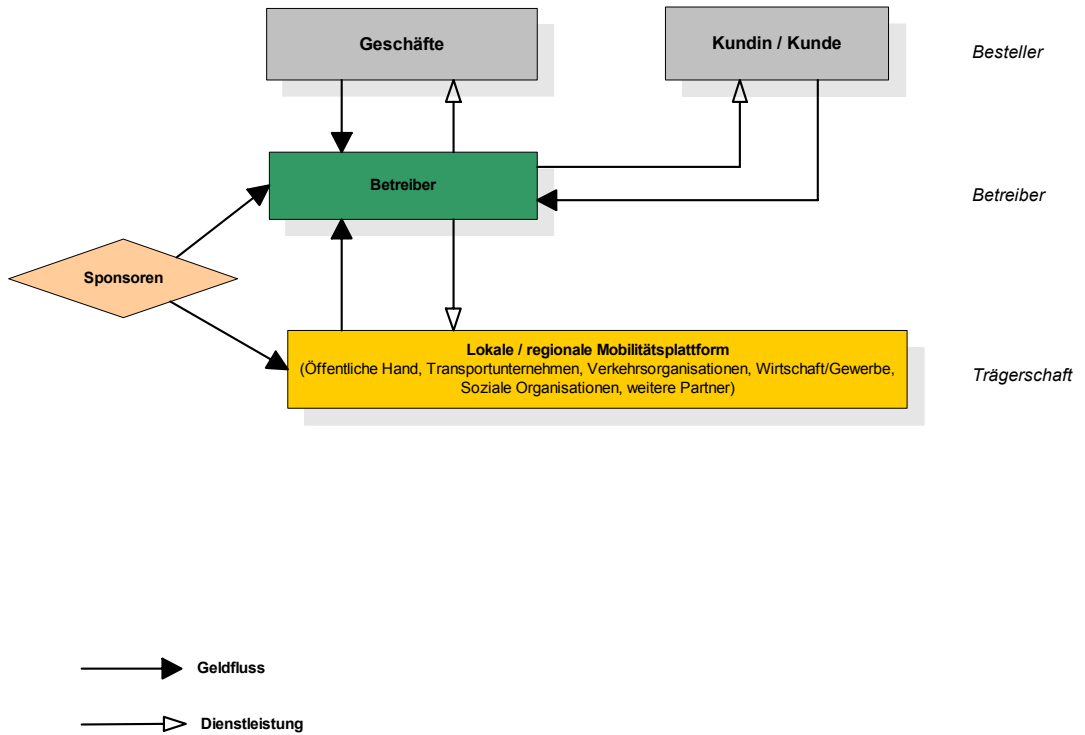


Abb. 4: Businessmodell mit Hauslieferdienst-Abonnement

## 6.2 Trägerschaftsmodell

Erfolgsversprechend für einen Velo-Hauslieferdienst in grösseren Städten ist zudem eine breit abgestützte und lokal resp. regional verankerte Trägerschaft, wie dies Beispiele aus Thun (Stadtmobilität Thun) oder Burgdorf (Fussgänger- und Velomodellstadt) aufzeigen. Diese Trägerschaft ist untenstehend abgebildet.

Eine breite Trägerschaft nach obigen Modell bietet für den Aufbau und den Betrieb eines Velo-Hauslieferdienstes sowie für weitere „sanfte“ Mobilitätsprojekte in einer städtischen Region gute strukturelle Voraussetzungen. Diese Projekte umfassen grundsätzlich alle Verkehrsarten und Verkehrsprobleme und fokussieren nicht primär auf Infrastrukturlösungen, sondern auf Mobilitätsmanagement und Mobilitätsberatung.

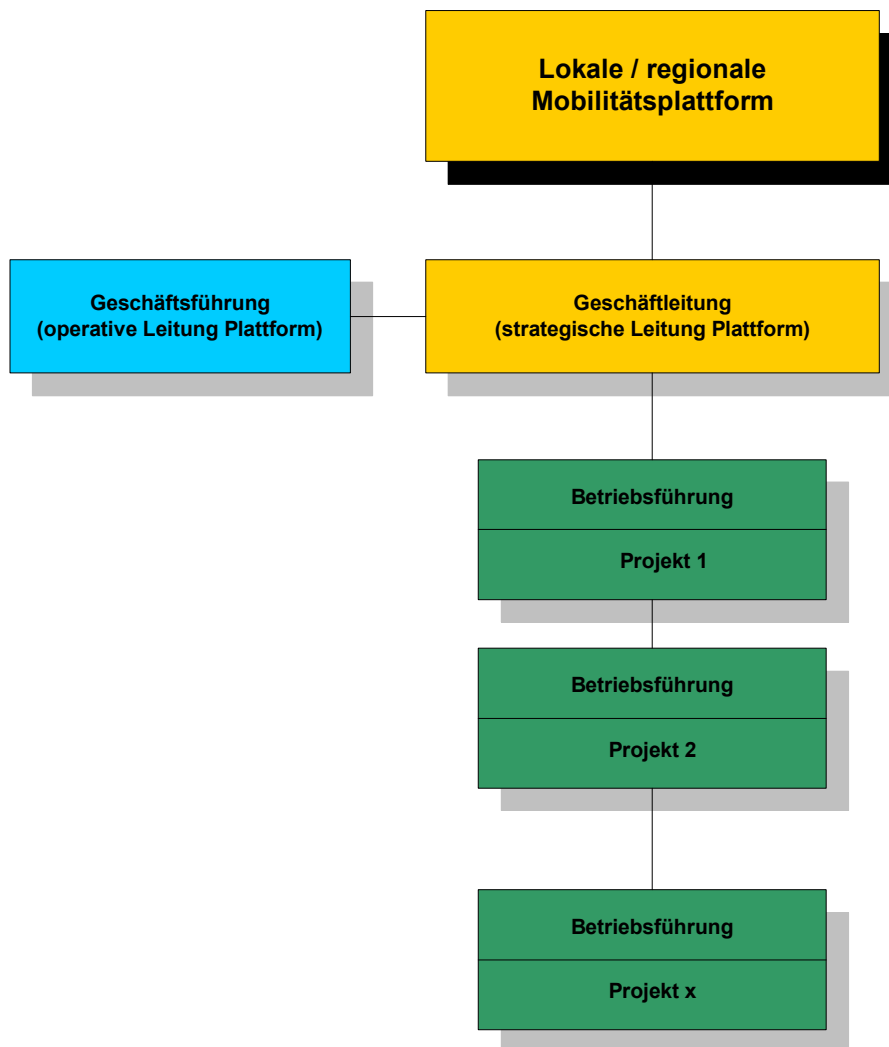


Abb. 5: Trägerschaftsmodell Mobilitätsplattform

Die Vorteile einer solchen Trägerschaft sind:

	<b>für einen Velo-Hauslieferdienst</b>	<b>für weitere „sanfte“ Mobilitätsprojekte</b>
<b>Abstützung</b>	- hohe politische und gesellschaftliche Akzeptanz - rasche Umsetzung von Projektanpassungen	- hohe politische und gesellschaftliche Akzeptanz - gemeinsames Generieren von nicht infrastrukturlastigen Mobilitätsprojekten / rasche Umsetzung
<b>Vernetzung</b>	- enge Verflechtung von Personen und Institutionen mit verschiedenen Interessenlagen	- enge Verflechtung von Personen und Institutionen mit verschiedenen Interessenlagen
<b>Finanzierung</b>	- flexiblere Finanzierungsmöglichkeiten	- breitere Verteilung von finanziellen Projektunterstützungen
<b>Marketing</b>	- zahlreiche Kanäle - „unideologisches“ Auftreten	- zahlreiche Kanäle - „unideologisches“ Auftreten

Tabelle 9: Vorteile eines Trägerschaftsmodells "Mobilitätsplattform"

### 6.3 Analyse der Interessengruppen

Interessengruppe	Mögliche Beteiligte am Beispiel Stadt Bern	Bedürfnisse	Schlüsselfaktoren
KundInnen	- Alle Einkaufenden im Liefergebiet	- Warentransport vom Geschäft nach Hause	- Preis-/Leistungsverhältnis - Zuverlässigkeit - Freundlichkeit - Einfachheit - zahlreiche Geschäfte
Geschäfte	- Alle Geschäfte mit im Veloanhänger (ev. alternativen Fahrzeugen) transportierbarer Ware (Gewicht, Grösse, Verderblichkeit, Zerbrechlichkeit)	- Kundenbindung - Imagepflege - gutes Verhältnis Kosten/Nutzen	- Grösse des Geschäftes - zusätzlicher Aufwand - Kosten - hohe Kundenzufriedenheit
Betreiber	- Velostation - Draht-/Gumpesel - Velokurier	- Leistungsangebot kostengünstig und effizient aufbauen und betreiben	- hohe Kundenzufriedenheit
Sponsoren	- Banken (z.B. Raiffeisen, BEKB) - Krankenkassen (z.B. Visana) - Transportunternehmen (z.B. BernMobil)	- positiver Auftritt in einem innovativen Umfeld - breites, lokal ansässiges Zielpublikum	- grosses Gebiet - viele Lieferungen - viele Auftrittsmöglichkeiten - hohe Professionalität
Lokale / regionale Mobilitätsplattform	- IG Velo Bern - VCS - Bern Shopping - BernMobil - Bern rollt - Verein „Mobilität Bern“	- positiver Auftritt - Imagepflege - mehr Mitglieder - Synergieeffekte (Partner, Projekte) - Erträge	- Kompatibilität mit Leitbild/Strategie - Personelle Ressourcen - Finanzielle Ressourcen
Öffentliche Hand	- Direktion für Soziale Sicherheit (BWB) - Direktion für Bildung, Umwelt und Integration (LA 21) - Direktion für Planung, Verkehr und Tiefbau (Fachstelle Fuss- und Veloverkehr) - Verein Region Bern VRB	- Qualifizierte Beschäftigungen für Erwerbslose - Erhöhung Anteil Langsamverkehr und öV im Einkaufsverkehr - tiefe Kosten - Stadtmarketing	- Kosten - Verlässlichkeit der Partner

Tabelle 10: Analyse der Interessengruppen

## 6.4 Organisation und Finanzierung

Für die Organisation und Finanzierung eines Velo-Hauslieferdienstes in einer grösseren Stadt ist die Frage der Selbst- oder Mitfinanzierung von zentraler Bedeutung. Im folgenden werden Organisations- und Finanzierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Welche Wege eingeschlagen werden, ist Teil der Umsetzungsstrategie (Kap. 7) und den konkreten Umsetzungsschritten.

### 6.4.1 Einnahmeseitige Finanzierung

Die Einnahmequellen für den Betreiber eines Velo-Hauslieferdienstes sind in folgenden Bereichen zu finden (vgl. auch Geldflüsse):

#### Unkostenbeitrag KundInnen

Für die Lieferung der eingekauften Ware nach Hause bezahlen die KundInnen einen Unkostenbeitrag. Die Höhe des Preises muss in einem guten Verhältnis zum Preis der eingekauften Ware liegen. Der durchschnittliche Einkaufswert einer Lieferung liegt in Burgdorf (Stichprobenerhebung vom November 2002) bei ca. Fr. 55.–.

Der Versuch in der Stadt Bern hat gezeigt, dass von 24 NutzerInnen die Hälfte bereit wäre, einen Betrag zwischen Fr. 2.– und Fr. 5.– zu bezahlen.

Auch das Beispiel Burgdorf zeigt, dass die Bereitschaft zur Entrichtung eines Unkostenbeitrages recht gross ist. Von den NutzerInnen sind 2/3 bereit, Fr. 2.– zu bezahlen, während knapp 1/3 das Angebot nur nutzt, wenn es kostenlos ist. Bei den Nicht-NutzerInnen geben ebenfalls 2/3 der Befragten an, sie würden mindestens Fr. 2.– bezahlen, falls sie den Hauslieferdienst nutzen würden. Viele der Befragten ziehen es jedoch durch die Gewöhnung an die kostenlose Dienstleistung vor, statt einen fixen Unkostenbeitrag im Geschäft dem Fahrer ein Trinkgeld zu entrichten.

In Thun bezahlen die Kunden Fr. 3.–/Lieferung. Die noch relativ schwache Nutzung liegt hier jedoch laut den Initianten nicht im Preis, sondern im mangelnden Marketing und der noch kurzen Betriebsdauer begründet.

#### **Fazit:**

Der realisierbare Preis pro Lieferung liegt zwischen Fr. 2.– bis Fr. 4.–.

Eine preisliche Abstufung nach Liefer-Perimeter ist denkbar und je nach Betriebsmodell auch sinnvoll. Zur Vereinfachung der logistischen Abläufe können auch Abonnemente (pauschal, "Stempelkarte" o.ä.) eingeführt werden.



### Unkostenbeitrag Geschäfte

Pro Lieferung bezahlen auch die dem Velo-Hauslieferdienst angeschlossenen Geschäfte einen Betrag an den Betreiber. In Thun sind dies Fr. 2.-/Lieferung, in Burgdorf Fr. 1.-, jedoch minimal Fr. 100.-/Jahr. Zusätzlich entsteht den Geschäften ein kleiner Mehraufwand.

Die Geschäfte haben als Gegenwert einen mehrfachen Nutzen:

- Kundenbindung wird verstärkt
- gemeinsamer Auftritt im Rahmen einer positiv besetzten Dienstleistung
- Auftritt durch Einbezug bei Aktionen mit Öffentlichkeitswirkung
- Imagegewinn

#### Fazit:

Der von den Geschäften akzeptierte Preis dürfte aufgrund der Erfahrungen in Burgdorf und Thun bei ca. Fr. 2.- pro Lieferung liegen.

### Sponsoring/Werbung

- Der Velo-Hauslieferdienst bietet verschiedene interessante Medien an, um Sponsoren einen Auftritt zu ermöglichen.
  - einheitlich gestalteter Anhänger mit Eigen- und Fremdwerbung
  - Drucksachen mit Fremdwerbung
- Auftritt bei Aktionen, Medieninformationen, etc.



Abb. 6: Anhänger mit Logo (Bsp. Burgdorf)

Der Velo-Hauslieferdienst ist wirkungs- und imagemässig primär in den Bereichen Lebensqualität (Komfort, Wohlbefinden, Gesundheit) und Verkehr/Mobilität (Transport, Verkehrsmittelwahl) angesiedelt. Interessanteste Branchen sind deshalb Krankenkassen und Transportunternehmen. In Frage kommt natürlich auch ein grösseres, dem Velo-Hauslieferdienst angeschlossenes Geschäft.

### Erwerbslosenprojekte

Mit der Integration von Erwerbslosenprogrammen in einen Velo-Hauslieferdienst bieten sich hervorragende Synergieeffekte:

- Geringerer Kostendruck auf Betreiberseite

- Schaffung von Angeboten für die öffentliche Hand zum Einsatz Erwerbsloser und/oder Ausgesteuerter
- Sinnvolle und qualifizierende Beschäftigung von Erwerbslosen und/oder Ausgesteuerten mit dem Ziel einer Vermittlung auf den „normalen“ Arbeitsmarkt
- Sensibilisierung der Kunden und Geschäfte für die Lebenssituationen Erwerbsloser

Grundsätzlich bieten sich zwei Möglichkeiten des Einsatzes von Erwerbslosen:

für den Betriebsaufbau und den Betrieb (Projektmanager):

- Vorübergehender Einsatz erwerbsloser Akademiker für Betriebsaufbau und Betriebsleitung im Rahmen des schweizweit tätigen Fachvereins Arbeit und Umwelt fau ([www.fau.ch](http://www.fau.ch))
- Vorübergehender Einsatz anderer Erwerbsloser im Rahmen kantonaler Programme, z.B. Beschäftigungsprogramm „Berner Stellennetz“ ([www.berner-stellennetz.ch](http://www.berner-stellennetz.ch)).

für die Auslieferung der Ware (Fahrer):

- Einsatz von erwerbslosen oder ausgesteuerten Personen für die Lieferung von Waren im Rahmen regulärer Beschäftigungs- und Sozialhilfeprogramme

Dabei ist zu beachten, dass Beschäftigungs- und Sozialhilfeprogramme für Langzeitarbeitslose von Kanton zu Kanton unterschiedlich geregelt sind. Ebenfalls erfahren die Möglichkeiten je nach Situation auf dem Arbeitsmarkt relativ kurzfristige Anpassungen.

In der Stadt Bern kommen die folgenden beiden Programme in Frage:

1. Direktion für Soziale Sicherheit, Sozialamt, Bereich Weiterbildung und Beschäftigung (BWB). Eine Zusammenführung des Bereichs Weiterbildung und Beschäftigung (BWB) mit der Institution Arbeit statt Fürsorge (AsF) befindet sich in der Aufbauphase. Die jeweiligen Aufgaben sind:
  - Der BWB führt arbeitsmarktliche Massnahmen mit Abklärungs- und Qualifizierungsinhalten für erwerbslose Personen durch.
  - AsF richtet sich an die sozialhilfeberechtigten Erwerbslosen und vermittelt diesen Arbeitsmöglichkeiten mit unterschiedlichen, teils niederschweligen Anforderungen.

## 2. Stiftung für Wohn- und Arbeitsprojekte

Beim Velo-Hauslieferdienst handelt es sich um eine relativ qualifizierte Aufgabe, sind doch Zuverlässigkeit (Pünktlichkeit, Ortskenntnisse, Sorgfalt, etc.) und Freundlichkeit von entscheidender Bedeutung für die Nutzung des Angebotes. Bei der Personalauswahl ist diesen Faktoren Rechnung zu tragen.

### **6.4.2 Kostenoptimierung durch Nutzung von Synergien**

Die Erfahrungen (Testbetrieb Stadt Bern, Kurierdienst Loeb AG Bern, Velo-Hauslieferdienste Burgdorf und Thun) zeigen, dass die zeitliche Nachfrage nach Warenlieferungen sehr unregelmässig ist. Bei kleineren Liefermengen ist sie nur bedingt voraussehbar, erst in der Grössenordnung von Burgdorf können die Schwankungen relativ präzise vorausgesagt werden. Es ist deshalb anzustreben, dass die Beschäftigten in auftragsfreien Phasen eine andere Arbeit ausführen können. Dies kann auf verschiedene Weise (insbesondere auch als Kombination verschiedener Aufgabenbereiche) erfolgen:

#### Erfüllung weiterer Aufgaben im Rahmen des Velo-Hauslieferdienstes:

- administrative Arbeiten
- Marketing (Aktionen, Flyer, etc.)
- Reinigungsarbeiten
- Reparaturarbeiten

#### Integration des Velo-Hauslieferdienstes in einen anderen Betrieb (Angliederung):

- Velostation (Bsp. Burgdorf)
- Velokurier (Bsp. Thun)

#### Übernahme von Drittaufträgen:

Übernahme von zusätzlichen, nicht zeitkritischen Drittaufträgen, die vor Ort erfüllt werden können

## 6.5 Marktpotenzial

Das Marktpotenzial richtet sich nach der Eignung der Gebiete und kann aufgrund der Erfahrungen in Burgdorf, Thun und Bern (Testbetrieb) für verschiedene Betriebsmodelle geschätzt werden (siehe nachfolgende Tabelle). Dabei werden nur diejenigen Einkaufsbeziehungen betrachtet, die bei der Eignung des Liefergebietes in Bezug auf das Angebotsgebiet als geeignet oder sehr geeignet angesehen werden können (vgl. Kap. 3). Berücksichtigt sind Innenstadt, Innenstadt und angrenzende Gebiete, eigenständiger Stadtteil sowie eigenständiger Stadtteil und angrenzende Gebiete.

Als Referenz ist der bisher einzige über mehrere Jahre laufende Betrieb in Burgdorf aufgeführt. Hier gilt es zu beachten, dass dieser Hauslieferdienst bisher und bis mindestens Ende 2003 gratis beansprucht werden kann. Zudem werten die Betreiber die rasant steigende Nachfrage als Folge „idealer“ Voraussetzungen. Diese sind: Synergien mit anderen innovativen Mobilitätsprojekten und der Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf sowie Angebots-/Lieferperimeter und Bevölkerungszahl (ca. 15'000 EinwohnerInnen).

Die Potenzialabschätzung basiert zudem auf folgenden Annahmen:

- Preis pro Lieferung: Fr. 2.—
- Bevölkerung: Quartier: 25'000, Innenstadt: 4'000
- Warenangebot (Verhältnis geeignete / ungeeignete Ware)
- Wachsender Anteil des beteiligten Gewerbes (1. Jahr: 20% der Kundenfrequenz, 3. Jahr: 40% und 5. Jahr: 60%)
- Quartierstruktur: Quartierzentrum mit hohem Anteil an Gewerbe

Geschätzte Anzahl Lieferungen nach Jahr und räumlicher Beziehung zwischen Angebots- und Liefergebiet:

<b>Jahr nach Start HLD</b>	<b>Anzahl Lieferungen im 1. Jahr</b>	<b>Anzahl Lieferungen im 3. Jahr</b>	<b>Anzahl Lieferungen im 5. Jahr</b>
<b>Räumliche Beziehung</b>			
Lieferung: Fr. 2.--			
Innenstadt -> Innenstadt	200 -500	400 -600	500 - 800
Innenstadt -> Innenstadt und angrenzende Gebiete	2'500 - 3'500	4'000 – 6'000	8'000 – 10'000
Stadtteil -> Stadtteil	2'000 - 3'000	3'500 – 5'000	7'000 - 9'000
Stadtteil -> Stadtteil + an- grenzende Gebiete	2'500 - 3'500	4'000 – 6'000	8'000 – 10'000
Vergleich mit Gratis-Hauslieferdienst Burgdorf			
Burgdorf (innerhalb Stadtge- biet)	4'121 (1998)	6'869 (2000)	13'000 (2002, geschätzt)

Tabelle 11: Geschätzte Anzahl Lieferungen

## 6.6 Akzeptanz und Marketing

Die Akzeptanz eines Velo-Hauslieferdienstes durch KundInnen und Geschäfte ist von Einfachheit, Zuverlässigkeit, Preis und Freundlichkeit abhängig. Um diese Grundvoraussetzung zu vermitteln, ist **ein permanentes und professionelles Marketing** von zentraler Bedeutung

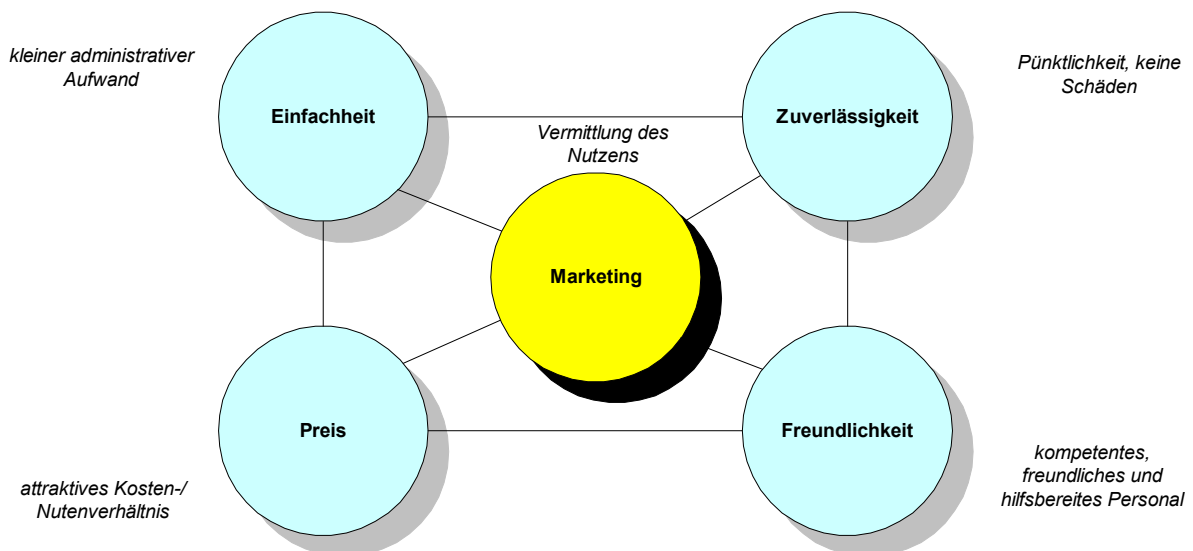


Abb. 7: Stellung des Marketings innerhalb der Qualitätsmerkmale eines HLD

Die Bedeutung des Marketings zeigen die folgenden Beispiele im Vergleich:

### Beispiel Testbetrieb Bern:

Das Marketing wurde aufgrund der kurzen Versuchsdauer auf kleiner Flamme gekocht. Entsprechend war die Nachfrage sehr klein, während das Angebot von denjenigen, die es genutzt haben, sehr geschätzt wurde (die meisten würden den Hauslieferdienst wieder benutzen und auch etwas dafür bezahlen).

### Beispiel Hauslieferdienst Thun:

Die relativ geringe Nachfrage (2001: Total 793 Lieferungen) des Hauslieferdienstes basiert laut den Initianten vor allem darauf, dass der Hauslieferdienst ungenügend bekannt und der Nutzen davon bisher zu wenig erkannt worden ist. Die anderen Faktoren werden als gut bis sehr gut erfüllt beurteilt.

### Beispiel Hauslieferdienst Burgdorf:

Die Velostation Burgdorf nutzt jede sich bietende Möglichkeit, mit „klassischen“ und kreativen Ideen den Hauslieferdienst in die Köpfe der KundInnen zu rufen. Beispiel: Auf-

tritt in der Sendung konsum.tv des Schweizer Fernsehens SF2 vom 20. Oktober 2002. Die Betreiber erzielen sehr hohe nachfrageseitige Zuwachsraten.

Für den **Marketing-Mix** (Preis, Produkt, Promotion, Place) folgt daraus:

#### Produkt und Preise

Das Produkt umfasst die termingerechte und schadensfreie Lieferung der Einkaufsware zu den KundInnen nach Hause. Der Preis wird in einer ersten Phase sowohl für die Geschäfte als auch für die KundInnen einheitlich festgelegt. In einer späteren Phase (Erweiterung des Liefergebietes) können abgestufte Preise ins Auge gefasst werden.

#### Promotion

Der Verkauf resp. die Vermarktung des Produktes Velo-Hauslieferdienst ist von elementarer Wichtigkeit und basiert auf einer möglichst präzise definierten Positionierung. Diese beinhaltet folgende imageprägende Elemente: schnell, zuverlässig, präsent, freundlich, selbstsicher.

#### Place

Je nach Grösse des Systems können die Lieferungen von einem oder mehreren Standorten ausgeführt werden. In der Anfangsphase steht die Konzentration auf ein kompaktes Angebotsgebiet mit geeigneten Voraussetzungen im Vordergrund.

## 7 Realisation Velo-Hauslieferdienst Stadt Bern

Die Aspekte Realisation, Investitionen und Risikoanalyse beziehen sich auf das konkrete Beispiel der Stadt Bern, können aber analog auch auf andere grössere Städte übertragen werden.

### 7.1 Umsetzungsmodelle

Aufgrund der vorangehenden Analysen ergeben sich für den Aufbau und den Betrieb eines Velo-Hauslieferdienstes in grösseren Städten grundsätzlich drei verschiedene Vorgehensweisen resp. Modelle:

- Modell „Stadt“: Der Betrieb startet auf dem ganzen Stadtgebiet (Angebotsgebiet) gleichzeitig (in der nachfolgenden Grafik nicht dargestellt). Liefergebiete sind die Stadt und ev. Teile der Agglomeration.
- Modell „Zentrum“: Der Betrieb startet in der Innenstadt (Angebotsgebiet) und weitet sich zu späteren Zeitpunkten auf weitere Stadtgebiete aus. Liefergebiete sind die Innenstadt und innenstadtnahe Gebiete.
- Modell „Quartier“: Der Betrieb startet in einem oder mehreren Quartieren (Angebotsgebiet und Liefergebiet) und weitet sich zu späteren Zeitpunkten auf weitere Stadtgebiete (Quartiere und / oder Innenstadt) aus.

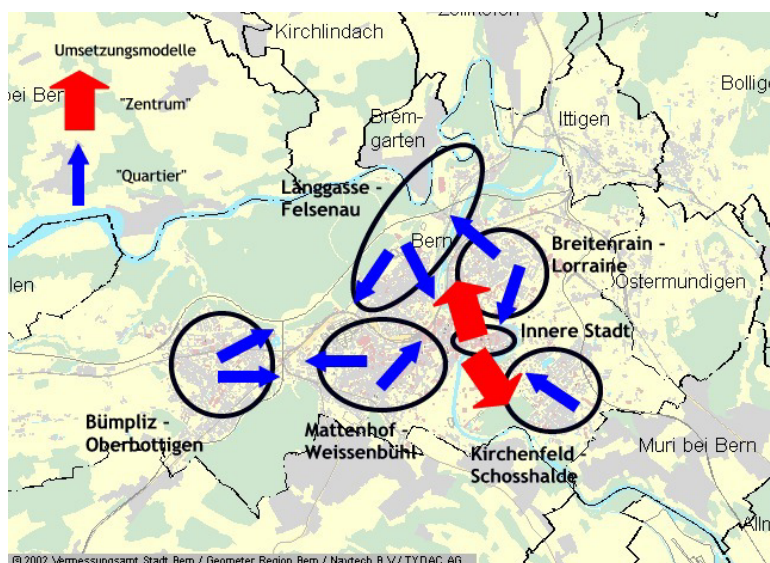


Abb. 8: Mögliche Entwicklung der Modelle „Zentrum“ und „Quartier“

## 7.2 Eignung

Die Eignung verschiedener Gebiete und Umsetzungsmodelle zum Start eines Velo-Hauslieferdienstes wird nachfolgend am Beispiel der Stadt Bern dargestellt (nach Betriebsphasen). Die jeweiligen Bewertungen (+++: eher günstig für Velo-Hauslieferdienst, + eher ungünstig) ergeben sich aus den Überlegungen der vorangehenden Kapitel sowie weiteren Quellen und eigenen Einschätzungen.

Gebiet	Modell Stadt	Modell Zentrum	Modell Quartier				
	Ganzes Stadtgebiet	Innenstadt	Länggasse - Felsenau	Mattenhof - Weissenbühl	Kirchenfeld - Schosshalde	Breitenrain - Lorraine	Bümpliz - Oberbottigen
Anzahl Einwohner (2001) Angebotsgebiet	+++ 127'000	+ 3'800	+++ 17'800	+++ 26'600	+++ 23'100	+++ 23'900	+++ 31'500
	Ein städtisches Gebiet mit einer Einwohnerzahl zwischen 15'000 und 30'000 kann aufgrund des Potenzials und des Lieferradius als ideal betrachtet werden (Modell Burgdorf). Bei einem gesamtstädtischen Velo-Hauslieferdienst ist das Potenzial ebenfalls gross.						
Radius Liefergebiet	+ Ganzes Stadtgebiet + Innere Agglomeration	++ „Ideale Velodistanz“	+++ „Ideale Velodistanz“	+++ „Ideale Velodistanz“	+++ „Ideale Velodistanz“	+++ „Ideale Velodistanz“	+++ „Ideale Velodistanz“
	In den einzelnen Stadtteilen kann ein Lieferradius definiert werden, der der „idealen Velodistanz“ entspricht. Von der Innenstadt aus ist dies aufgrund von Lage und Grösse anspruchsvoller. Wird ein Velo-Hauslieferdienst auf gesamtstädtischem Gebiet angeboten, übersteigt die zurückzulegende Distanz die „ideale Velodistanz“. Ein solches Angebot erfordert deshalb eine komplexere Logistik (Aufteilung in Teilgebiete, mehrere Stützpunkte).						
Kundenpotenzial Liefergebiet	+++ 200'000	+++ 100'000	++ 20'000	++ 30'000	++ 25'000	++ 30'000	++ 30'000
	Gesamtstadt und Innenstadt weisen ein riesiges Kundenpotenzial auf, bei allen einzelnen Stadtteilen ist es ausreichend (Vergleich Modell Burgdorf).						



	Modell Stadt	Modell Zentrum	Modell Quartier				
Gebiet	Ganzes Stadtgebiet	Innenstadt	Länggasse - Felsenau	Mattenhof - Weissenbühl	Kirchenfeld - Schosshalde	Breitenrain - Lorraine	Bümpliz - Oberbottigen
Schlüsselfaktoren							
Räumliche Struktur	+ mehrere voneinander abgegrenzte Teilgebiete	++ kompakt	++ relativ kompakt	++ relativ kompakt	++ relativ kompakt	+++ kompakt	+(+) relativ kompakt - zersiedelt
	Je kompakter die räumliche Struktur, desto häufiger laufen die Einkaufsbeziehungen innerhalb des Quartiers ab, was einen grossen Vorteil bedeutet. Die Innenstadt bildet als Zentrum eines viel grösseren Einzugsgebietes eine Ausnahme. Bezogen auf das ganze Stadtgebiet sind die Einkaufswege insgesamt länger und vor allem räumlich weniger gebündelt.						
Stützpunkte	++ 1 pro Stadtteil	+++ 1	+++ 1	+++ 1	+++ 1	+++ 1	+++ 1
	Pro Stadtteil ist ein Stützpunkt erforderlich. Logistisch bieten voneinander abgegrenzte Gebiete Vorteile.						
Räumliche Struktur des Gewerbes	+ dispers	+++ konzentriert	++ dispers	++ dispers	++ dispers	+++ konzentriert	++ konzentriert und dispers
	Eine räumliche Konzentration des Gewerbes bringt gegenüber einer dispersen Verteilung logistische Vorteile. Ebenfalls gelingt der Einbezug des Gewerbes durch die enge Nachbarschaft besser. Zudem sind die Fahrer im Einkaufsgebiet dauernd präsent (Marketingwirkung).						

	Modell Stadt	Modell Zentrum	Modell Quartier				
Gebiet	Ganzes Stadtgebiet	Innenstadt	Länggasse - Felsenau	Mattenhof - Weissenbühl	Kirchenfeld - Schosshalde	Breitenrain - Lorraine	Bümpliz - Oberbottigen
Schlüsselfaktoren							
Wichtigste räumliche Einkaufsbeziehungen	+ Gesamtstadt	+++ Stadtquartiere	+++ Quartier Agglomeration	+++ Quartier	+++ Quartier	+++ Quartier Agglomeration	+++ Quartier Agglomeration
	In den einzelnen Stadtteilen spielt sich der grösste Teil der Einkaufsbeziehungen in einem abgegrenzten Gebiet ab.						
Parkplatz-Verfügbarkeit	++	++	++	++	++	++	+
	Je geringer die Parkplatzverfügbarkeit, umso grösser ist das Potenzial an Kunden. Diese Leute kommen mit dem öV, dem Velo oder zu Fuss einkaufen. Ein Umsteigeeffekt vom Auto auf andere Verkehrsmittel kann erst mittelfristig erwartet werden.						
Demografische und soziale Struktur	++	++	+++	++	++	+++	+
	Entscheidend sind Faktoren wie Erreichbarkeit von AusländerInnen, Autobenutzung fürs Einkaufen, Bereitschaft für zusätzliche Ausgaben, Partizipation der Bevölkerung im Quartier. Mit Ausnahme von Bern-West können alle Stadtteile als gut bis sehr gut geeignet angesehen werden. Breitenrain-Lorraine und Länggasse-Felsenau sind zu favorisieren (Batzli/Blumenstein 1995).						
Verkehrsmittel für den Einkauf	++ <b>alle</b>	++ <b>öV</b> Auto Velo	+++ <b>zu Fuss</b> Velo Auto	+++ <b>zu Fuss</b> Velo Auto	+++ <b>zu Fuss</b> Velo Auto	+++ <b>zu Fuss</b> Velo Auto	+ <b>Auto</b> zu Fuss
	Personen, die hauptsächlich mit dem Auto einkaufen, sind schwieriger für einen Velo-Hauslieferdienst ansprechbar als KundInnen, die zu Fuss, per Velo oder mit den öffentlichen Verkehrsmitteln einkaufen. Diese Verkehrsmittel bilden für den Aufbau eines Hauslieferdienstes die Basis. Ein Umsteigeeffekt vom Auto auf andere Verkehrsmittel stellt sich erst mittel- bis langfristig ein.						
Wichtigste Warenangebote	++ alle	++ alle	+++ Lebensmittel	+++ Lebensmittel	+++ Lebensmittel	+++ Lebensmittel	++ Lebensmittel Fachmärkte
	Für die KundInnen stehen Lebensmittel im Vordergrund. Sie bilden die Basis für eine solide Grundauslastung.						

Konkurrenz	++	+	++	++	++	++	++
	In der Innenstadt ist die Konkurrenz durch die zahlreichen geschäftseigenen Hauslieferdienste am grössten.						
Marketing: Verhältnis Kosten-/Nutzen	+	+	+++	++	++	+++	++
	Für das kostengünstige Marketing ist die Präsenz im Strassenraum von entscheidender Bedeutung. Hier weisen die einzelnen Stadtteile gegenüber der Innenstadt und der Gesamtstadt Vorteile auf. Die Innenstadt ist bereits heute reizüberflutet, die Gesamtstadt zu weitläufig.						
Notwendige Investitionen	+	+	++	++	++	++	++
	Je grösser der Raum (Stadtgebiet) resp. je aufwändiger die Aufbauarbeiten, umso grösser sind die Investitionen.						
Möglichkeiten zur Angliederung an bestehende Betriebe (Beispiele)	++	++ Velo- station Bollwerk	++ Velo- station Schanze	+	+	++ Velokurier Gumpesel	+
	Die Angliederung an einen bestehenden Betrieb ist für den Aufbau und eine erste Betriebsphase als zwingend zu erachten. Erwähnt sind einige mögliche Partner, weitere sind denkbar.						
<b>Zusammenfassende Beurteilung der Eignung für den Start von Velo-Hauslieferdiensten nach Betriebsphasen:</b>							
<b>Eignung 1.-2. Jahr</b>	<b>schlecht</b>	<b>mässig</b>	<b>gut – sehr gut</b>	<b>mässig</b>	<b>mässig</b>	<b>sehr gut</b>	<b>schlecht</b>
<b>Eignung 2.-4. Jahr</b>	<b>schlecht</b>	<b>gut</b>	<b>gut – sehr gut</b>	<b>mässig</b>	<b>mässig</b>	<b>sehr gut</b>	<b>schlecht</b>
<b>Eignung ab 5. Jahr</b>	<b>mässig</b>	<b>gut</b>	<b>sehr gut</b>	<b>gut</b>	<b>gut</b>	<b>sehr gut</b>	<b>mässig</b>

Tabelle 12: Eignungsanalyse der Modelle "Stadt", "Zentrum" und "Quartier"

Aus dieser zusammenfassenden Analyse folgt:

⇒ Das Modell „Stadt“ muss aufgrund der Risiken in Einzelteile zerlegt und zu einem relativ späten Zeitpunkt zusammengefügt werden.

⇒ Das Modell „Zentrum“ ist vielversprechend, benötigt jedoch für die Initiierung einen immens höheren Aufwand als in einem Quartier. Synergie- und Marketingeffekte können zu einem späteren Zeitpunkt effizient genutzt werden.

⇒ Das Modell „Quartier“ ist je nach Quartiercharakter unterschiedlich gut geeignet. Auf die Stadt Bern bezogen eignen sich die Stadtteile Breitenrain / Lorraine und Länggasse-Felsenau am besten für den Aufbau. Dieses Modell bedingt aufgrund der nötigen

Personalressourcen im Verhältnis zur Auslastung eine Angliederung an einen bestehenden Betrieb. Die Ausdehnung auf weniger geeignete Gebiete kann erfolgen, wenn der Bekanntheitsgrad und die Erkennung des Nutzens bereits recht gross ist. Die Zusammenfügung verschiedener Stadtteile erfordert eine zweite, komplexere Logistik- und Organisationsebene.

**Fazit:**

Für die Umsetzung eines Velo-Hauslieferdienstes in der Stadt Bern steht aufgrund der Eignungsanalyse (Aufbau und erste Betriebsphase) das Modell „Quartier“ im Vordergrund. Die differenzierte Analyse zeigt jedoch grosse Unterschiede zwischen verschiedenen Quartieren. Für den Start der Umsetzung in der Stadt Bern eignen sich Breitenrain-Lorraine und Länggasse-Felsenau am besten.

Die Übertragung obenstehender Eignungsanalyse auf andere Grossstädte kann je nach räumlichen und strukturellen Voraussetzungen unter Umständen zu einem anderen Vorgehen führen.

### 7.3 Umsetzungsstrategie

Die Umsetzungsstrategie stützt sich auf die Eignungsanalyse und beinhaltet folgende Kernelemente:

#### **Raum**

Die Umsetzung startet im Quartier Breitenrain-Lorraine (Angebotsgebiet), der Lieferperimeter überschreitet die „ideale Velodistanz“ nicht (alternativ: Länggasse-Felsenau). Falls möglich, werden bereits zu Beginn ausgewählte Geschäfte aus der Innenstadt miteinbezogen. Das Liefergebiet ist in diesem Fall nicht mit jenem des Quartiers identisch.

Sobald der Betrieb läuft, werden weitere Angebotsgebiete mit eigenen Stützpunkten mit Priorität Innenstadt und Länggasse-Felsenau resp. Breitenrain-Lorraine evaluiert. Die möglichst frühe Einbindung der Innenstadt ist für einen erfolgreichen Projektverlauf äusserst wichtig (Partner, Marketing). Eine nochmalige Ausweitung erfolgt mit dem Ziel einer weitgehenden Abdeckung des ganzen Stadtgebietes sowie stadtgrenznaher Gebiete.

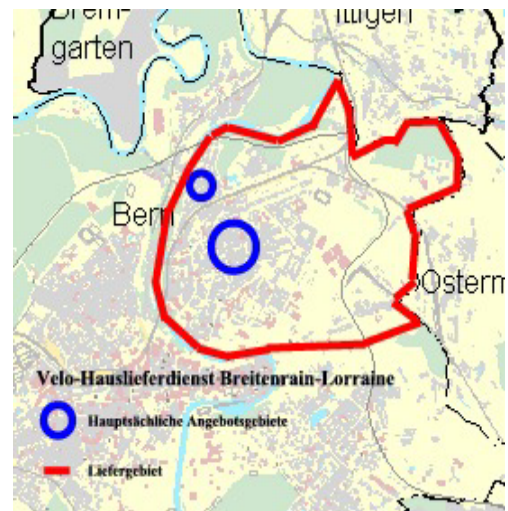


Abb. 9: Perimeter für die Umsetzung im Quartier Breitenrain-Lorraine

## Projekt- und Betriebsorganisation

Projekt- und Betriebsorganisation sind im folgenden, gemischt-orientierten Projektstrukturplan festgehalten:

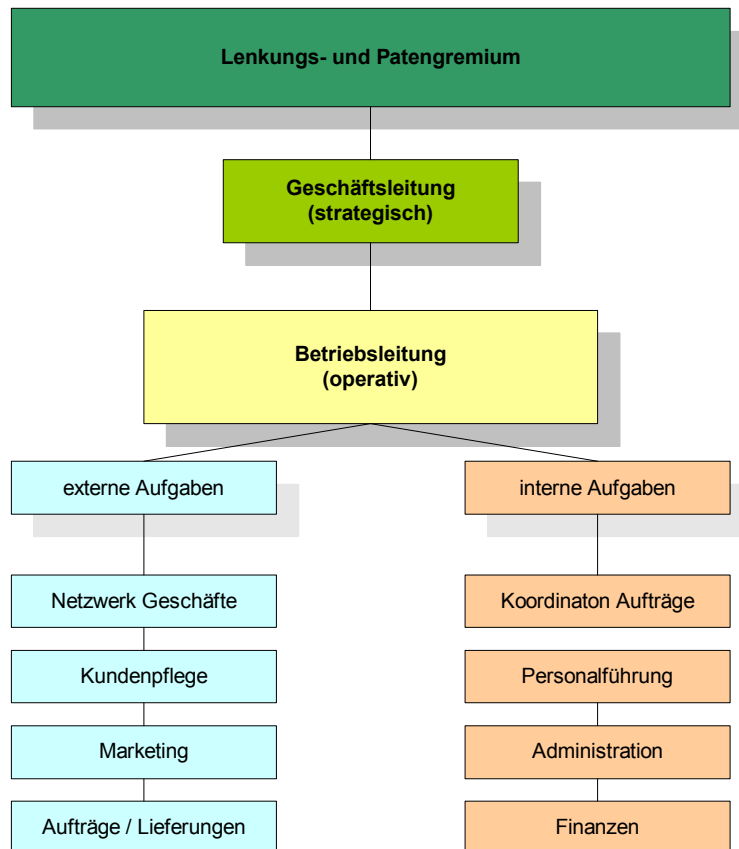


Abb. 10: Gemischt-orientierter Projektstrukturplan

Grob können generell zwei Betriebsphasen unterschieden werden. Die erste Phase basiert auf Erwerbslosenprojekten, in der zweiten Phase wird der Betrieb nach Möglichkeit mehr und mehr nach marktwirtschaftlichen Prinzipien betrieben. Die einzelnen genannten Akteure können sich je nach Phase unterscheiden:

	<b>Aufbau- und Betriebsphase 1</b>	<b>Betriebsphase 2</b>	<b>Bemerkungen</b>
Lenkungs- und Patenebene (Projektverantwortung)	IG Velo Bern VCS Bern Shopping Verein „Mobilität Bern“	dito	Der zu gründende Verein „Mobilität Bern“ sorgt für eine breite Abstützung des Projektes und eine optimale Vernetzung mit diversen Partnern
Geschäftsleitung (GL)	Vertreter aus: Stadt Bern (BWB) Mobilität Soziales Gewerbe Privates Büro	dito	Die GL besteht aus einem kleinen, schlagkräftigen und gut vernetzen Team.
Betriebsleitung (BL)	Projektmanager aus Erwerbslosenprojekt	Regulär angestellter Betriebsleiter	Angliederung an bestehende Betriebe, z.B. Velostation (Phase 1), Velokurier (Phase 2)
Mitarbeiter	Erwerbslosenprogramm	Erwerbslosenprogramm Regulär Angestellte	Es wird ein nach marktwirtschaftlichen Prinzipien geführter Betrieb angestrebt, das Projekt soll jedoch je nach Situation auf dem Arbeitsmarkt sinnvolle Arbeitsstellen für Erwerbslose bereithalten können.

Tabelle 13: Mögliche Akteure nach Betriebsphase

### **Wirtschaftlichkeit**

Eine Angliederung an einen bestehenden Betrieb ist in der Anfangsphase zwingend. Längerfristig wird ein nach marktwirtschaftlichen Prinzipien geführter Betrieb angestrebt. Die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit resp. der Grad der Unabhängigkeit von Erwerbslosenprojekten resultiert aus der Betriebsdauer des Velo-Hauslieferdienstes (Zunahme der Lieferungen) und der räumlichen Ausdehnung (Effizienz).

### **Marketing**

Dem Marketing des Produktes „Velo-Hauslieferdienst“ wird für die erfolgreiche Umsetzung zentrale Bedeutung zugemessen (Kap. 6.6). Im Rahmen der Aufbauphase wird – basierend auf den eingegangenen Partnerschaften - ein detailliertes Marketingkonzept erarbeitet und Schritt für Schritt umgesetzt.

## 7.4 Terminplan

Phase	Vorbereitung	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3	Betrieb 4	Betrieb 5
Bezeichnung	Aufbau	Aufbau	Konsolidierung	Expansion 1	Konsolidierung	Expansion 2
Zeit	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hauptaufgaben	Partner Infrastruktur Marketing Personal Finanzierung	Abläufe Marketing Finanzierung	Marketing Vorbereitung Expansion 1	Abläufe Marketing Finanzierung	Marketing Vorbereitung Expansion 1	Abläufe Marketing Finanzierung

Tabelle 14: Terminplan für Aufbau und Betrieb eines Velo-Hauslieferdienstes

## 7.5 Vorarbeiten

Zur Umsetzung eines Velo-Hauslieferdienstes in der Stadt Bern sind bereits diverse Schritte unternommen worden:

- Versuchsbetrieb der IG Velo Bern im August 2002
- Kontakte mit diversen Geschäften und Geschäftsvereinigungen
- Vorabklärungen bezüglich Erwerblosenprojekten in der Stadt Bern
- Vorabklärungen und Gesuche bezüglich Finanzierung (Phasen Vorbereitung und Betrieb 1)



## 8 Investitionen und Daten

### 8.1 Personal

In den ersten Betriebsphasen muss der Velo-Hauslieferdienst zwingend einem bestehenden Betrieb angegliedert werden, weil die notwendige Personalpräsenz und die Auslastung zu weit auseinanderklaffen (Erfahrungen Burgdorf und Thun). Die nachfolgende Personalplanung basiert auf den notwendigen Stellenprozenten für den Hauslieferdienst, setzen aber mehr Personal voraus. Die Personalkosten für Betriebsleitung und Fahrer werden idealerweise über ein Beschäftigungsprogramm finanziert, die Geschäftsleitung durch weitere Finanzquellen.

<b>Personalressourcen</b>						
	<b>Vorbereitung (Aufbau) 2003</b>	<b>Betrieb 1 (Aufbau) 2004</b>	<b>Betrieb 2 (Konsolidierung) 2005</b>	<b>Betrieb 3 (Expansion 1) 2006</b>	<b>Betrieb 4 (Konsolidierung) 2007</b>	<b>Betrieb 5 (Expansion 2) 2008</b>
Anzahl Stützpunkte	1	1	1	3	3	4
<b>Total Personal (Stellen-%)</b>	<b>105</b>	<b>245</b>	<b>290</b>	<b>515</b>	<b>910</b>	<b>1245</b>
Geschäftsleitung	25	15	10	25	20	25
Betriebsleitung	80	30	30	90	90	120
Fahrer	0	200	250	700	800	1100

Tabelle 15: Personalressourcen nach Phase

### 8.2 Sponsoring

Die Anhänger der Fahrzeuge bieten prominente Flächen für einen Sponsor, der sich im Rahmen des positiven, innovativen Images des Velo-Hauslieferdienstes positionieren kann.

### **8.3 Marketing / Öffentlichkeitsarbeit**

Die wichtigste Zielgruppe sind die Mehrpersonen-Haushalte im Liefergebiet. Das Marketing konzentriert sich auf folgende Schwerpunktbereiche: Medien, Flyer/Plakate und Aktionen unter Einbezug aller Quartierorganisationen.

### **8.4 Erfolgsrechnung**

Die Finanzplanung (Betriebsaufwendungen und Erträge) basiert auf den definierten Stellenvolumina, der geschätzten Anzahl Lieferungen und erfolgt nach Betriebsphase. Planbilanz und Mittelflussrechnung werden nach der Definition der Projektpartner erstellt. Allfällige Überschüsse würden reinvestiert oder dem Betreiber (Beschäftigungsprogramm) zufließen.

## Erfolgsrechnung

Phase	Vorbereitung	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3	Betrieb 4	Betrieb 5
Beschrieb	Aufbau	Aufbau	Konsolidierung	Expansion 1	Konsolidierung	Expansion 2
Periode	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dauer	1 Jahr	1 Jahr	1 Jahr	1 Jahr	1 Jahr	1 Jahr
Stützpunkte	1	1	1	3	3	4
Stellenprozente Koordinator / Einsatzleiter	80	30	30	90	90	120
Stellenprozente Fahrer	0	200	250	700	800	1'100
<b>Ertrag</b>						
<b>Personal</b>						
Projektbeiträge						
Fr. 1000.--/Vollstelle/Mt.	0	2'000	2'500	7'000	8'000	11'000
<b>Aufbau- und Unterstützungsbeiträge</b>						
EnergieSchweiz für Gemeinden	10'000	10'000	0	0	0	0
EnergieSchweiz	0	6'000	0	0	0	0
Stadt Bern	10'000	5'000	10'000	10'000	10'000	10'000
IG Velo Bern	5'000	5'000	5'000	8'000	8'000	8'000
<b>Geschäftsertrag</b>						
Beitrag Kunden (Fr. 2.--/Lieferung)	0	0	10'000	22'000	30'000	36'000
Beitrag Geschäfte (Fr. 2.--/Lieferung)	0	6'000	10'000	22'000	30'000	36'000
<b>Sponsoring</b>						
Hauptsponsor	0	2'000	2'000	5'000	5'000	10'000
Weitere Sponsoren und Gönner	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000
<b>Total Erträge</b>	<b>27'000</b>	<b>38'000</b>	<b>41'500</b>	<b>76'000</b>	<b>93'000</b>	<b>113'000</b>
<b>Aufwand</b>						
<b>Personal</b>						
Koordinator / Einsatzleiter	0	0	0	25'000	25'000	50'000
Geschäftsleitung (extern)	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
Konzept und Aufbau	12'000	10'000	5'000	0	0	0
<b>Versicherungen</b>						
Sozialversicherungen	0	2'500	2'500	7'500	7'500	10'000
Weitere Vesicherungen	0	1'000	1'000	2'000	2'000	2'500
<b>Infrastruktur (inkl. Betrieb und Unterhalt)</b>						
Fahrzeuge und Anhänger	8'000	4'000	4'000	25'000	12'000	15'000
Ausrüstung Personal	2'000	1'000	2'000	5'000	6'000	8'000
<b>Gemeinkosten</b>						
Miete	500	1'000	1'000	3'000	3'000	5'000
übriger Betriebsaufwand	500	2'000	5'000	5'000	15'000	15'000
<b>Marketing</b>						
Material- und Druckkosten	2'000	3'000	3'000	5'000	5'000	5'000
<b>Total Aufwendungen</b>	<b>35'000</b>	<b>34'500</b>	<b>33'500</b>	<b>62'500</b>	<b>85'500</b>	<b>120'500</b>
<b>Überschuss/Defizit</b>	<b>-8'000</b>	<b>3'500</b>	<b>8'000</b>	<b>13'500</b>	<b>7'500</b>	<b>-7'500</b>

## 9 Risikoanalyse

### 9.1 Externe Risiken und Einzelmassnahmen

	<b>Mögliches Risiko</b>	<b>Mögliche Einzelmassnahmen</b>
Erwerbslosenprogramme	kein Betrieb zur Angliederung zu wenig Plätze zur Verfügung (Konjunkturschwankung)	Aufbau neuer Betrieb mit internen Synergien Prüfung Langzeitarbeitslosenprojekte statt Beschäftigungsprogramme
Finanzierung	fehlende Unterstützung zum Aufbau durch öffentliche Hand und Sponsoren	Nutzennachweis via Evaluation bestehender Betriebe Betriebsgrössen den Ressourcen anpassen
Konkurrenz	Bestehende Firma (z.B. Velokurier) steigt in den Markt ein	Gemeinsame Strategie vor Projektstart festlegen (Synergien)
Geschäfte	Geschäfte machen nicht mit	Verbindungen zum Gewerbe aufbauen, Gewerbe in die Projektorganisation integrieren
Kunden	zu geringe Nachfrage Qualitätsansprüche werden nicht erfüllt	Information/Marketing verbessern Standard definieren und Qualitätscontrolling
Marketing	zu geringe Wirkung	mehr Werbung über weitere Kanäle

Tabelle 16: Externe Risiken und Einzelmassnahmen

### 9.2 Interne Risiken und Einzelmassnahmen

	<b>Mögliches Risiko</b>	<b>Mögliche Einzelmassnahmen</b>
Projektorganisation, Prozesse und Management	keine projektverantwortliche Organisation keine adäquate Besetzung GL	Gründung eines Lenkungs- und Patengremiums „Mobilität Bern“ zur breiteren Abstützung dito und Weitersuche
Produkt	mangelnde Qualität	Standard definieren und Qualitätscontrolling
Finanzen	fehlerhafte Budgetplanung	Absicherung via Beschäftigungsprogramme und öffentliche Hand
Mitarbeiter	kein genug qualifiziertes Personal häufige Personalwechsel	Prüfung Langzeitarbeitslosenprojekte statt Beschäftigungsprogramme Übergang zu marktwirtschaftlich geführtem Betrieb
Räume	zu wenig Raum	Planung Raumnutzung auf der Ebene Beschäftigungsprogramme Umzug

Tabelle 17: Interne Risiken und Einzelmassnahmen

## 10 Quellen

### Literatur:

Batzli Samuel/Blumenstein Andreas, 1995: In der Stadt zu Hause. Eine Untersuchung der Quartierbezogenheit und des Aussenraums am Beispiel des Muesmattquartiers. Diplomarbeit am Geographischen Institut der Universität Bern. Bern

Bern Shopping, 2002: Umfrage Hauslieferdienst. Bern

Büro für Mobilität AG, 2002: Hauslieferdienst Burgdorf. Evaluation. Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf. Burgdorf

Büro für Mobilität AG/Häberli Verena, 2002: Massnahmen zur Erhöhung der Akzeptanz längerer Fuss- und Velostrecken. Forschungsauftrag SVI 1998/088 (42/98). Bern und Zürich

Fussgänger- und Velomodellstadt Burgdorf, 2002: Natürlich unterwegs. Schlussbericht 1996-2001. Burgdorf

Grob Daniel, 2000: City-Logistik. Neue Wege für Bringen und Holen. In: Kommunalmagazin 10/2000. Schlieren

IG Velo Bern, 2002: Testbetrieb Hauslieferdienst. Bern

KV Burgdorf, 2001: Umfrage zum Hauslieferdienst Burgdorf. Burgdorf

Stadtmobilität Thun, 2002: Hauslieferdienst „Kürier“. Rückblick 2001 und Ausblick 2002. Thun

Velostation Burgdorf, 2003: Jahresbericht Velostation Burgdorf 2002. Burgdorf

### Wichtigste mündliche Quellen:

Hauslieferdienst Burgdorf

Martin Wälti

Dan Ammon

Hauslieferdienst Thun

Albert Clavadetscher

Gerhard Schuster

IG Velo Bern

Daniel Bachofner

Stadt Bern, Fachstelle Fuss- und Veloverkehr

Christof Bähler

Stadt Bern, Bereich Weiterbildung &amp; Beschäftigung

Claudia Rudin

Weitere Quellen:

Bundesamt für Statistik, Bundesamt für Raumentwicklung, Bundesamt für Strassen, Amt für Statistik der Stadt Bern, Geographisches Institut der Universität Bern, Loeb AG Bern, Migros, Coop, Velokurier Bern, City-Vereinigung Bern, Bern Shopping