

Niederprüm, Antonia

Working Paper

## Geschäftsstrategien von Postunternehmen in Europa

WIK Diskussionsbeitrag, No. 296

**Provided in Cooperation with:**

WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef

*Suggested Citation:* Niederprüm, Antonia (2007) : Geschäftsstrategien von Postunternehmen in Europa, WIK Diskussionsbeitrag, No. 296, WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste, Bad Honnef

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/226910>

**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.*

# **Geschäftsstrategien von Postunternehmen in Europa**

**Antonia Niederprüm**

Nr. 296

Juli 2007

**WIK Wissenschaftliches Institut für  
Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH**

Rhöndorfer Str. 68, 53604 Bad Honnef

Postfach 20 00, 53588 Bad Honnef

Tel 02224-9225-0

Fax 02224-9225-63

Internet: <http://www.wik.org>

eMail [info@wik.org](mailto:info@wik.org)

[Impressum](#)

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

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Abbildungsverzeichnis</b>  | <b>III</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis</b>  | <b>IV</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis</b>  | <b>V</b>    |
| <b>Zusammenfassung</b>  | <b>VII</b>  |
| <b>Summary</b>  | <b>VIII</b> |
| <b>1 Einleitung und Hintergrund</b>   | <b>1</b>    |
| <b>2 Geschäftsaktivitäten europäischer Postunternehmen</b>                                | <b>3</b>    |
| 2.1 Europäischer Überblick  | 3           |
| 2.2 Die Geschäftsaktivitäten von Deutsche Post, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT | 7           |
| 2.2.1 Deutsche Post   | 7           |
| 2.2.2 Groupe La Poste   | 17          |
| 2.2.3 Royal Mail Group  | 22          |
| 2.2.4 TNT   | 26          |
| 2.2.5 Vergleich   | 33          |
| <b>3 Vergleichende Analyse ausgewählter Geschäftsstrategien</b>                           | <b>37</b>   |
| 3.1 Internationalisierungsstrategien  | 37          |
| 3.1.1 Deutsche Post   | 37          |
| 3.1.2 Groupe La Poste   | 40          |
| 3.1.3 Royal Mail Group  | 41          |
| 3.1.4 TNT   | 42          |
| 3.1.5 Vergleich   | 45          |
| 3.2 Filialkonzepte  | 47          |
| 3.2.1 Europäischer Überblick  | 47          |
| 3.2.2 Deutsche Post   | 50          |
| 3.2.3 Groupe La Poste   | 51          |
| 3.2.4 Royal Mail Group  | 53          |
| 3.2.5 TNT   | 54          |
| 3.2.6 Vergleich   | 55          |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 3.3      | Netzoptimierung: Brief- und Paketlogistik | 56        |
| 3.3.1    | Deutsche Post                             | 56        |
| 3.3.2    | Groupe La Poste                           | 58        |
| 3.3.3    | Royal Mail Group                          | 59        |
| 3.3.4    | TNT                                       | 59        |
| 3.3.5    | Vergleich                                 | 60        |
| <b>4</b> | <b>Zusammenfassung und Ausblick</b>       | <b>62</b> |
|          | <b>Literaturverzeichnis</b>               | <b>66</b> |

## Abbildungsverzeichnis

|              |   |    |
|--------------|---|----|
| Abbildung 1  | Europäische Postunternehmen: Umsatzentwicklung (2000-2005)  | 3  |
| Abbildung 2  | Europäische Postunternehmen: Umsatz nach Geschäftsbereichen (2005)  | 5  |
| Abbildung 3  | Europäische Postunternehmen: Auslandsumsatz (2005)  | 6  |
| Abbildung 4  | Deutsche Post: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf  | 8  |
| Abbildung 5  | Deutsche Post: Konzernstruktur (Ende 2005)  | 10 |
| Abbildung 6  | Deutsche Post: Konzernstruktur (seit 2007)  | 10 |
| Abbildung 7  | Deutsche Post: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (1999, 2000, 2005 und 2006)                     | 14 |
| Abbildung 8  | Deutsche Post: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (1999 und 2006)                        | 15 |
| Abbildung 9  | Deutsche Post: Gewinne (EBIT) der Unternehmensbereiche (1999 – 2006)                                      | 16 |
| Abbildung 10 | Groupe La Poste: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf  | 17 |
| Abbildung 11 | Groupe La Poste: Konzernstruktur (2006)   | 18 |
| Abbildung 12 | Groupe La Poste: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (2000 und 2005)                               | 20 |
| Abbildung 13 | Groupe La Poste: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (2004 und 2005)                      | 21 |
| Abbildung 14 | Royal Mail Group: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf   | 22 |
| Abbildung 15 | Royal Mail Group: Konzernstruktur (2006)  | 23 |
| Abbildung 16 | Royal Mail Group: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (2002/03 und 2005/06)                        | 25 |
| Abbildung 17 | Royal Mail Group: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (2002/03 und 2005/06)               | 26 |
| Abbildung 18 | TNT: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf  | 27 |
| Abbildung 19 | TNT: Konzernstruktur (2006)   | 28 |
| Abbildung 20 | TNT: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (1999, 2005 und 2006)                                     | 31 |
| Abbildung 21 | TNT: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (1999, 2005 und 2006)                            | 32 |
| Abbildung 22 | DPWN, La Poste Group, Royal Mail Group und TNT: Umsatzerlöse der Unternehmensbereiche im Vergleich (2005) | 34 |

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| Abbildung 23 | DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Gewinnmargen der Unternehmensbereiche und des Konzerns im Vergleich (2005, ohne Filialgeschäft) | 35 |
| Abbildung 24 | Deutsche Post: Wichtige Akquisitionen seit 1999  | 37 |
| Abbildung 25 | Groupe La Poste: Wichtige Akquisitionen seit 1999  | 40 |
| Abbildung 26 | Royal Mail Group: Wichtige Akquisitionen seit 1999   | 41 |
| Abbildung 27 | TNT: Wichtige Akquisitionen seit 1996  | 42 |
| Abbildung 28 | DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Umsatzstruktur nach Regionen (2005)   | 46 |
| Abbildung 29 | Europäische Postunternehmen: Entwicklung der Poststellen pro 10.000 Einwohner (2000-2005)  | 48 |
| Abbildung 30 | Europäische Postunternehmen: Anteil der Poststellen, die nicht mit eigenem Personal betrieben werden (2000-2005)                                 | 49 |
| Abbildung 31 | Deutsche Post AG: Personalentwicklung und –kostenanteil (1992-2006)  | 57 |
| Abbildung 32 | DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Anteil der Personalkosten an operativen Kosten (2000 und 2005)                                  | 61 |

## Tabellenverzeichnis

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabelle 1 | Europäische Postunternehmen: Rechtsform und Privatisierungsgrad (April 2007)                   | 2  |
| Tabelle 2 | Deutsche Post: Aktivitäten des Unternehmensbereichs Brief                                      | 11 |
| Tabelle 3 | TNT: Geschäftsaktivitäten des Unternehmensbereichs „Mail“                                      | 29 |
| Tabelle 4 | DPWN, La Poste Group, Royal Mail Group und TNT: Unternehmensbereiche im Überblick              | 33 |
| Tabelle 5 | DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Internationalisierungsstrategien im Überblick | 45 |
| Tabelle 6 | Frankreich: Dichtekriterien für Postfilialen   | 51 |
| Tabelle 7 | DPWN, La Poste Group, Royal Mail Group und TNT: Vergleich der Filialkonzepte                   | 55 |

## Abkürzungsverzeichnis

|        |  |
|--------|--|
| AT     | Österreich   |
| AUS    | Australien   |
| B to B | Handelsbeziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen - (engl.) Business-To-Business                                     |
| B to C | Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen (Konsumenten) - (engl.) Business to Consumer                    |
| B to x | Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Konsumenten oder anderen Unternehmen auf der anderen Seite |
| BE     | Belgien  |
| bzw.   | beziehungsweise  |
| C to C | Handelsbeziehungen zwischen Privatpersonen (Konsumenten) - (engl.) Consumer to Consumer                                    |
| C to x | Handelsbeziehungen zwischen Konsumenten auf der einen Seite und Unternehmen oder anderen Konsumenten auf der anderen Seite |
| CA     | Kanada   |
| CH     | Schweiz  |
| CY     | Zypern   |
| CZ     | Tschechische Republik  |
| DE     | Deutschland  |
| d. h.  | das heißt  |
| DK     | Dänemark   |
| DM     | Adressierte Werbesendungen – (engl.) Direct Mail   |
| DPAG   | Deutsche Post AG   |
| DPD    | Deutscher Paket Dienst   |
| DPWN   | Deutsche Post World Net  |
| DTI    | Britisches Handelsministerium - (engl.) Department of Trade and Industry   |
| EBIT   | Gewinn vor Zinsen und Steuern - (engl.) Earnings Before Interest and Taxes   |
| EE     | Estland  |
| EMN    | European Mail Network  |
| ES     | Spanien  |
| EU     | Europäische Union  |
| EUR    | Euro   |
| FI     | Finnland   |
| FR     | Frankreich   |
| GBP    | Pfund Sterling - (engl.) Pound Sterling  |
| GLS    | General Logistics Systems  |
| GR     | Griechenland   |
| HGB    | Handelsgesetzbuch  |
| HU     | Ungarn   |
| i. a.  | inter alia   |
| IE     | Irland   |
| IoC    | Adressierte Briefsendungen, die keine Werbesendungen sind – (engl.) Items of Correspondence                                |
| IT     | Italien  |



|       |   |
|-------|---|
| KfW   | Kreditanstalt für Wiederaufbau  |
| LT    | Litauen   |
| LU    | Luxemburg   |
| LV    | Lettland  |
| MT    | Malta   |
| NL    | Niederlande   |
| NO    | Norwegen  |
| PL    | Polen   |
| PNL   | Pan Nordic Logistics  |
| PostG | Postgesetz  |
| PT    | Portugal  |
| SE    | Schweden  |
| SI    | Slowenien   |
| SK    | Slowakei  |
| TNT   | Niederländischer Post- und Expresskonzern                               |
| u. a. | unter anderem   |
| UB    | Unternehmensbereich   |
| UK    | Großbritannien  |
| UPU   | Weltpostverein - (engl.) Universal Postal Union                         |
| WIK   | Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste |
| z. B. | zum Beispiel  |

## Zusammenfassung

Die ehemaligen Postverwaltungen in Europa haben sich seit Beginn der 1990er Jahre in eigenständige, überwiegend privatwirtschaftlich organisierte und zunehmend kommerziell orientierte Unternehmen gewandelt. Gleichzeitig stehen die Unternehmen durch die (teilweise) Öffnung der Briefmärkte vor weiteren Herausforderungen. Der vorliegenden Diskussionsbeitrag analysiert, wie vier bedeutende Postbetreiber diesen Herausforderungen begegnet sind: Deutsche Post, La Poste, Royal Mail und TNT. Dabei vergleicht der Beitrag die Strategien der Unternehmen konkret in drei Bereichen: 1) Internationalisierung; 2) Filialkonzepte; 3) Optimierung der Brief- und Paketlogistik.

Ausgehend von ihren nationalen Brief- und Paketdienstleistungen haben diese vier Konzerne ihre Geschäftsaktivitäten sowohl räumlich als auch inhaltlich ausgeweitet. Während sich alle Postbetreiber über Akquisitionen bzw. Partnerschaften innerhalb Europas als Paket- bzw. Expressdienstleister etabliert haben, entwickelten sich die beiden börsennotierten Betreiber Deutsche Post und TNT mittels bedeutender Akquisitionen zu weltweit tätigen Expressdienstleistern. Die Deutsche Post ist darüber hinaus in das Logistikgeschäft expandiert; eine Entscheidung die TNT 2006 über den Verkauf ihrer Logistiksparte rückgängig gemacht hat. Ebenso sind es nur diese beiden Konzerne, die sich in ausländischen Briefmärkten über Tochterunternehmen als Wettbewerber der jeweiligen Incumbents etablieren: So sind TNT u. a. in Deutschland, Österreich und Italien; Deutsche Post in den Niederlanden, Spanien und Frankreich sowie beide Unternehmen in Großbritannien vertreten.

Bei allen Postunternehmen ist der Betrieb eines flächendeckenden Filialnetzes mit hohen Kosten verbunden. Mit der zunehmenden Marktöffnung, der Privatisierung und Kommerzialisierung der Postunternehmen wurden die Filialnetze verkleinert und viele eigenbetriebene Filialen in fremdbetriebene Agenturen umgewandelt. Zur besseren Auslastung der bestehenden Filialnetze bieten sowohl die Deutsche Post (über die Postbank) als auch die französische La Poste (über die neu gegründete La Banque Postale) Finanzdienste an. Im Gegensatz zu TNT und Deutsche Post erhalten Post Offices Ltd. und La Poste für ihre Filialnetz direkte, bzw. indirekte finanzielle Unterstützung durch den Staat.

Die Optimierung der nationalen Brief- und Paketlogistik ist ein weiterer Weg, Kosten zu senken und Qualität zu steigern. Während TNT und Deutsche Post ihre Logistiknetze bereits in den 1990er Jahren umfassend restrukturiert haben, begann dieser Prozess bei Royal Mail und La Poste erst vor wenigen Jahren. Dies mag ein Grund für die wesentlich höheren Umsatzrenditen von Deutscher Post und TNT im Briefbereich sein.

Vor diesem Hintergrund erscheint es fragwürdig, dass La Poste oder Royal Mail als ernstzunehmende Wettbewerber in einen vollständig geöffneten, deutschen Briefmarkt einsteigen werden. Sie sind damit beschäftigt, sich als wettbewerbsfähige nationale Briefdienstleister aufzustellen.

## Summary

Since the 1990ies the former postal administrations in Europe have been transforming into increasingly independent and commercially oriented companies. At the same time, these postal operators are challenged as they have to react to the competition their core markets are increasingly exposed to. This study analyses the different strategies four major postal operators have adopted to meet these challenges: German Deutsche Post, French La Poste, British Royal Mail and Dutch TNT. The operators' strategies are compared with respect to 1) international expansion; 2) network of postal outlets; 3) optimization of postal logistics.

Starting from their traditional core activities – nationwide delivery of letters and parcels – the “Big Four” have extended their activities across countries and to new services. They have established Europe-wide parcel and express networks by means of acquisitions, franchising and strategic partnerships. Deutsche Post and TNT – both listed on stock exchanges – today provide express services worldwide. While TNT discontinued the logistics business in late 2006, Deutsche Post pushed forward this business by acquiring British logistics giant Exel the very same year. Furthermore, both Deutsche Post and TNT have entered foreign letter post markets: i. a., TNT delivers letters in Germany, Austria, and Italy and Deutsche Post runs delivery operations in the Netherlands and Spain; while both have entered the British mail market.

For all postal operators, operating a nationwide network of postal outlets is a costly endeavour. Forced by the enhanced cost awareness implied by privatization as well as by dawning competition, postal operators seek to downsize their networks of postal outlets and, in addition, substitute traditional post offices operated by own staff for franchised agencies that provide postal services. In order to increase revenues generated in postal outlets, some postal operators offer a full range of financial services through their network. For example, the postal banks of Deutsche Post and La Poste offer full-scale financial services in postal outlets, including loans. In contrast to Deutsche Post and TNT, the public networks of British Post Offices Ltd. and French La Poste receive financial support from the state.

Optimizing postal logistics is another opportunity for cost saving and helps improving reliability quality of service. While TNT and Deutsche Post went through massive network re-structuring in the 1990ies, La Poste and Royal Mail started the modernization process more recently. This time-lag may be one explanation for the observation that Deutsche Post and TNT achieve significantly higher profit margins in their letter businesses than their British and French counterparts.

Against this background, it appears unlikely that La Poste or Royal Mail will soon enter a liberalized German letter post market – even though this argument is constantly heard in political debates in Germany. In the medium term, both state-owned companies will be busy enhancing their competitiveness in their domestic letter post markets.

## 1 Einleitung und Hintergrund

In den 1990er Jahren startete in Europa mit der Ausgliederung der Postverwaltungen in selbständige Unternehmen des öffentlichen oder privaten Rechts ein Prozess, der zu erheblichen Veränderungen der ehemaligen Postverwaltungen führte. Heute ist die Mehrheit der europäischen Postdienstleister privatwirtschaftlich organisiert. Eine zunehmende Zahl von Unternehmen befindet sich in dem Prozess der Privatisierung, d. h. der Staat veräußert schrittweise das Eigentum an den Postunternehmen. Neben diesen gravierenden Veränderungen im Bereich der Unternehmensorganisation haben sich die Geschäftsstrategien der ehemaligen Postverwaltungen erheblich gewandelt. Die Unternehmen versuchen auf verschiedenen Wegen, ihre Tätigkeitsgebiete in angrenzende Branchen und andere Länder auszuweiten. Die schrittweise Marktöffnung der europäischen Briefmärkte eröffnet dabei zusätzliche Möglichkeiten der Unternehmensexpansion.

Im Rahmen der Studie werden die Geschäftsstrategien europäischer Postunternehmen mit besonderem Fokus auf den vier international aktiven Postkonzernen TNT, Deutsche Post World Net (DPWN), Royal Mail Group und Groupe La Poste (FR) dargestellt und verglichen. Welche Wege haben diese Unternehmen in den letzten Jahren eingeschlagen, um sich den Herausforderungen der Marktöffnung und der Globalisierung zu stellen?

Zu diesem Zweck wird zunächst ein kurzer Überblick der Geschäftsstrategien sämtlicher ehemaligen Postverwaltungen innerhalb der Europäischen Union gegeben. Anschließend werden die Geschäftsaktivitäten für vier ausgewählte Postkonzerne im Detail beschrieben und analysiert. Die Unternehmen werden insbesondere hinsichtlich ihrer Strategien in den folgenden Bereichen untersucht:

- Internationalisierung: (z. B. über Unternehmenskäufe oder Kooperationen);
- Filialkonzepte für flächendeckende Zugangsnetze;
- Optimierung der (nationalen) Brief- und Paketlogistik

### *Hintergrund*

Noch in den 1990er Jahren war die Mehrheit der europäischen Postunternehmen als Postverwaltungen Teil des öffentlichen Sektors. Seit dieser Zeit wurden fast alle Postverwaltungen in unabhängige Unternehmen umgewandelt. Die Mehrheit der Postunternehmen firmiert heute als Aktiengesellschaft. Einige der ehemaligen Postverwaltungen wurden in öffentliche Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit überführt.

Tabelle 1 Europäische Postunternehmen: Rechtsform und Privatisierungsgrad (April 2007)

| Rechtsform   |  | Land   |
|--|--|--|
| Verwaltung   |  | CY   |
| Öffentliches Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit  |  | CH, CZ, ES, FR, GR, LU, PL   |
| Privates Unternehmen (Aktiengesellschaft)  | Vollständig in Staatsbesitz                                | EE, FI, HU, IE, IT, LT, LV, NO, PT, SE, SI, SK, UK   |
|  | Staat ist Mehrheitseigentümer (>50 %)                      | AT (51%)<br>BE (50% +1 share),<br>DK (75%),<br>MT (65%)  |
|  | Unternehmen ist überwiegend in Privatbesitz (privatisiert) | DE (30,6 % indirekt im Staatsbesitz)<br>NL (0 % bezogen auf das börsennotierte Kapital) <sup>1</sup> |
| <b>Bemerkungen:</b>  |  |  |
| DE – Die Anteile der Deutschen Post AG befinden sich im Eigentum der staatseigenen Kreditanstalt für Wiederaufbau.<br>IT – Der Staat hält direkt 65% und indirekt 35% über die staatseigene Bank, Cassa Depositi e Prestiti. |  |  |

Quelle: Eigene Darstellung.

Seit kurzem sind die nationalen Postunternehmen von Belgien, Dänemark und Österreich nicht mehr vollständig im Staatsbesitz. Während 49 % der Anteile der Österreichischen Post über einen Börsengang im Mai 2006 veräußert wurden, erfolgte die teilweise Privatisierung der dänischen und belgischen Post über Paketverkäufe. Im August 2005 übernahm die Beteiligungsgesellschaft CVC 22 % der Anteile des dänischen Postunternehmens. Im Januar 2006 verkaufte der belgische Staat 50 % minus einer Aktie seines Postunternehmens La Poste/De Post an ein Gemeinschaftsunternehmen von CVC und Post Danmark (Post Invest Europe Sarl mit Sitz in Luxemburg). Trotz dieser Privatisierungsschritte befindet sich die überwiegende Zahl der Universaldienstleister auch heute noch in Staatsbesitz. Dies gilt insbesondere für die britische Royal Mail Group und die französische Groupe La Poste. Das französische Postunternehmen wird darüber hinaus immer noch als öffentliches Unternehmen geführt. Damit gehört La Poste zu einer Minderheit, da in den letzten Jahren die meisten Postunternehmen in privatrechtliche Organisationen, üblicherweise Aktiengesellschaften, umgewandelt worden sind (siehe Tabelle 1).

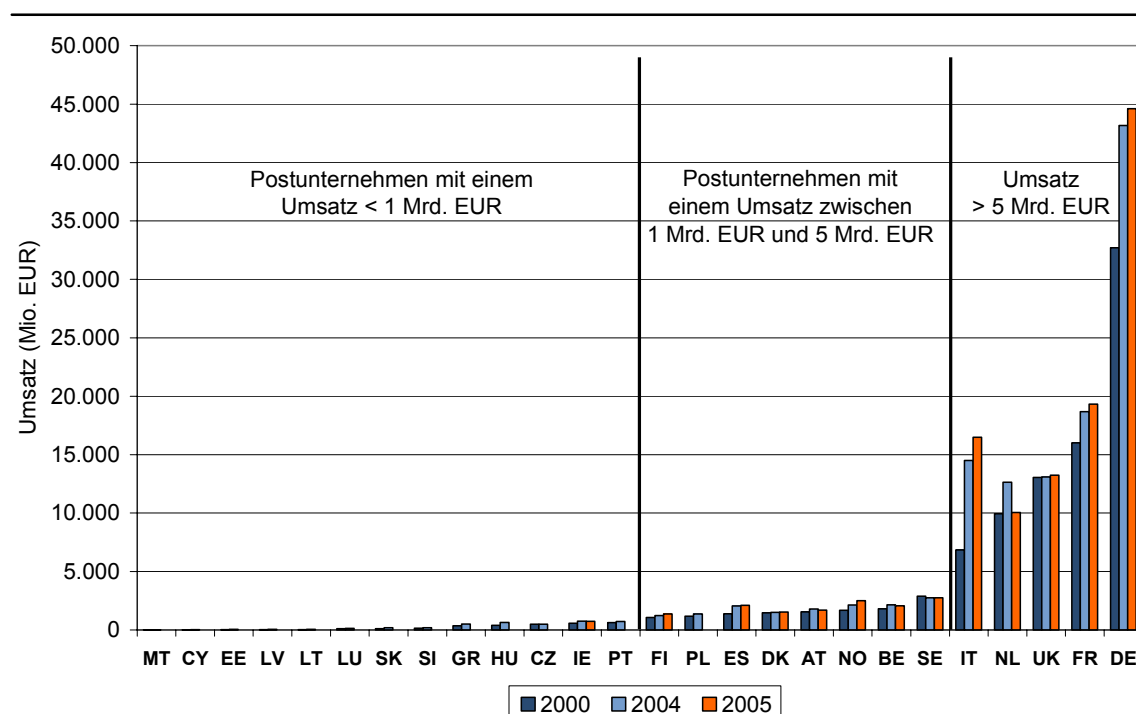
<sup>1</sup> Der niederländische Staat hat sich im November 2006 von seinen verbliebenen Stammaktion (ca. 10 % des börsennotierten Kapitals) getrennt. Gleichzeitig hat der Staat entschieden, die „goldene Aktie“ an TNT zurückzugeben (Dutch Ministry of Finance (2006), Pressemeldung vom 17.11.2006, „Dutch State gives up its special share in TNT“). Mit Beschluss der Hauptversammlung im April 2006 wurde diese Aktie in eine gewöhnliche Aktie umgewandelt.

## 2 Geschäftsaktivitäten europäischer Postunternehmen

### 2.1 Europäischer Überblick

In Folge der sich verändernden Rahmenbedingungen – Wandel in der Organisationsstruktur und sukzessive Marktöffnung – befinden sich die nationalen Postmärkte und insbesondere die Briefmärkte im Umbruch. Die nationalen Postunternehmen stehen vor großen Herausforderungen, denen sie auf unterschiedliche Art und Weise begegnen.

Abbildung 1 Europäische Postunternehmen: Umsatzentwicklung (2000-2005)



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 1 stellt die Umsätze der nationalen Postunternehmen für die Jahre 2000, 2004 und 2005 dar (von links nach rechts sortiert nach aufsteigendem Umsatz 2000). Entsprechend der jeweiligen Größe ihrer Heimatmärkte sind auch die Universaldienstleister<sup>2</sup> gemessen am Umsatz unterschiedlich groß. 13 Postunternehmen erwirtschaften einen jährlichen Umsatz von weniger als 1 Mrd. EUR, während lediglich fünf Dienstleister Umsätze von mehr als 5 Mrd. EUR erzielen. Innerhalb des Mittelfelds (Umsatz zwischen 1 und 5 Mrd. EUR) konnten die spanische und die norwegische Post

<sup>2</sup> Den Begriff „Universalienstleister“ verwenden wir synonym zu „nationales Postunternehmen“ und „ehemalige Postverwaltung“ bzw. „Incumbent“.

zwischen 2000 und 2005 ihre Umsätze erheblich steigern: Die spanische Post überholte die Postunternehmen in Dänemark und Österreich, während die norwegische Post durch Akquisitionen im Logistikgeschäft den Anschluss an die schwedische Post gefunden hat.

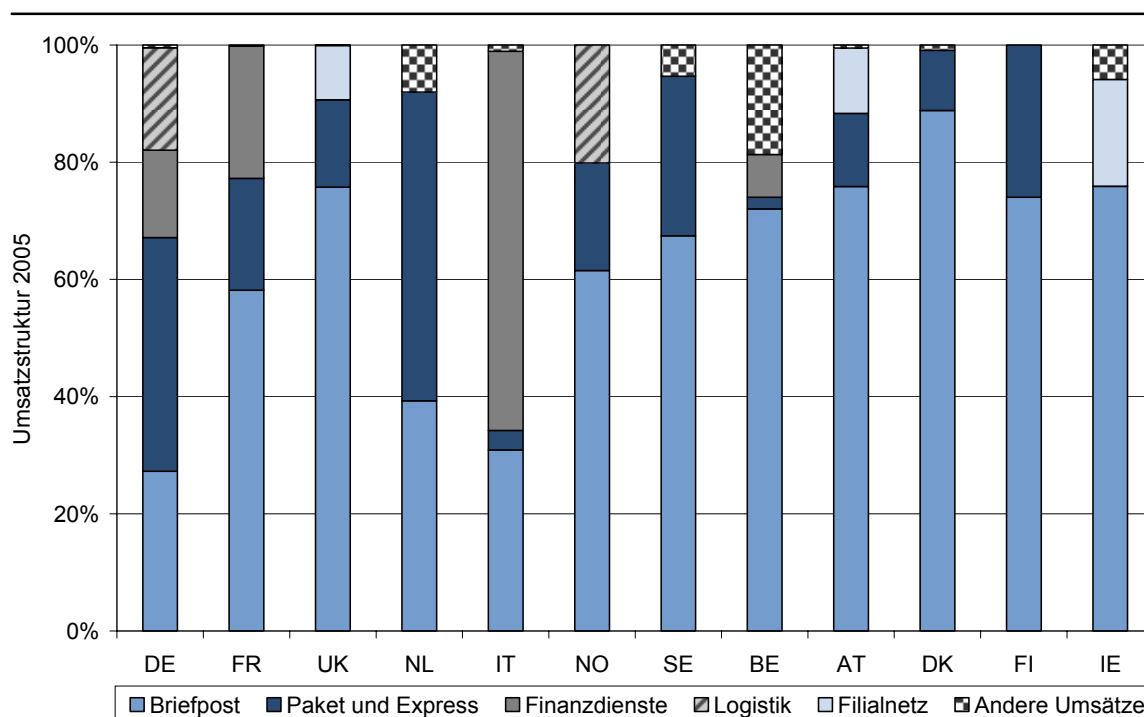
Die vergleichsweise kleinen Postunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Fokus auf der Erbringung von nationalen Post-, insbesondere Briefdienstleistungen liegt. Daneben spielen bei den Postunternehmen in den neuen Mitgliedstaaten auch Postbankdienstleistungen (i.d.R. Zahlungsverkehrsdienstleistungen) eine vergleichsweise bedeutende Rolle.<sup>3</sup>

Die Gruppe der mittelgroßen Postunternehmen ist hinsichtlich ihrer Aktivitäten heterogener. Das Kerngeschäft ist zwar auch hier die Erbringung von Postdienstleistungen, doch versuchen einige dieser Unternehmen stark in andere Bereiche zu diversifizieren. So fallen die finnische und norwegische Post durch zunehmende Aktivitäten im Ausland auf: die finnische Post hat sich mit ihrer Tochter Itella im „Information Logistics“ ein weiteres Standbein aufgebaut. Dieser Geschäftsbereich zielt auf postnahe Dienstleistungen, die der Standardwertschöpfungskette vor- bzw. nachgelagert sind. Hier sind insbesondere Druck und Postvorbereitung (Kuvertieren, Frankieren) und das Dokumentenmanagement zu nennen. Die finnische Post betreibt in Skandinavien und in Deutschland mehrere Druckzentren, um diese Dienste anzubieten. Das norwegische Postunternehmen hat in den letzten Jahren seine Aktivitäten im Bereich Paket/Express/Logistik ausgeweitet. Zusammen mit der dänischen Post betreiben die Norweger ein Gemeinschaftsunternehmen (Pan Nordic Logistics, PNL), das insbesondere im Bereich der Beförderung und Zustellung internationaler Paketsendungen aktiv ist. Der Kundenkreis setzt sich aus Unternehmen im skandinavischen Raum zusammen, die weltweit Waren ausliefern lassen. Daneben ist die norwegische Post Eigentümerin von CityMail, dem bedeutendsten Wettbewerber der schwedischen Post im schwedischen Briefmarkt. Auch die Österreichische Post versucht im Ausland Fuß zu fassen. Das Zielgebiet sind die östlich und südöstlich gelegenen Nachbarstaaten von Österreich. Hier versucht sich die Post über Tochterunternehmen im Bereich der Verteilung nicht adressierter Sendungen (Ungarn) und im Bereich der Paketzustellung in den jeweiligen Märkten zu positionieren. Mit dem Kauf der Mehrheit am Paket- und Speziallogistikdienstleisters trans-o-flex gelang der Österreichischen Post der Eintritt in den deutschen Paket- und Logistikmarkt.

---

<sup>3</sup> Vgl. hierzu auch WIK-Consult (2003).

Abbildung 2 Europäische Postunternehmen: Umsatz nach Geschäftsbereichen (2005)



Bemerkung: Die Postunternehmen sind entsprechend ihres 2005 erzielten Umsatzes absteigend angeordnet.

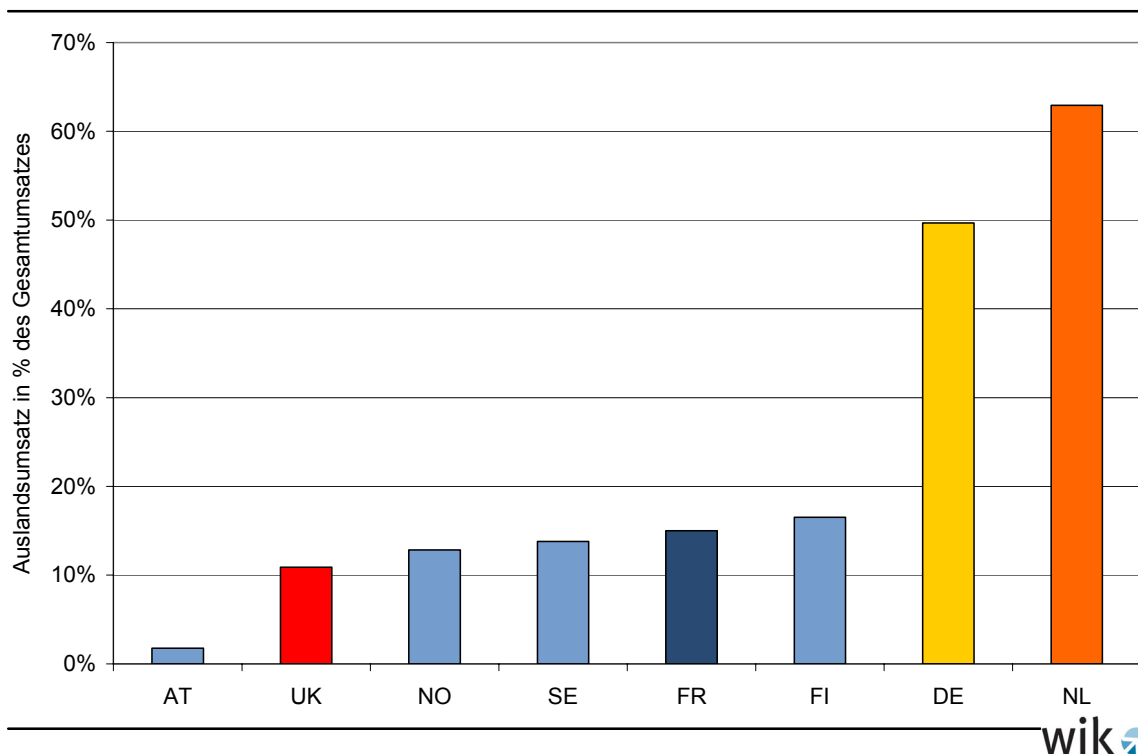
Quelle: Eigene Darstellung.

Die wesentlichen Aktivitäten der Universaldienstleister umfassen die Erbringung von Brief- und Paketdienstleistungen, sowie in einigen Ländern zusätzlich Finanzdienstleistungen. Dies gilt insbesondere für die französische La Poste, die Deutsche Post, Poste Italiane und in geringerem Umfang für die belgische La Poste. Poste Italiane ist zudem im Versicherungsgeschäft sehr aktiv. Dies bewirkt, dass das Unternehmen heute weniger als Post- denn als Finanzunternehmen erscheint. Gleichzeitig erhält das Unternehmen für die Erbringung des Universaldienstes Zahlungen vom Staat, die sich 2005 auf über 700 Mio. € addieren.<sup>4</sup> Einige Postunternehmen behandeln das Filialnetz als eigenen Geschäftsbereich, welcher Dienstleistungen für Dritte innerhalb und außerhalb des Postunternehmens erbringt (beispielsweise in Großbritannien, Österreich und Irland).

<sup>4</sup> Die Europäische Kommission, Generaldirektion Wettbewerb, hat im September 2006 entschieden, dass sie gegen die Zahlungen des Staates Italien während des Zeitraumes 2000 bis 2005 keine Einwände erhebt (siehe Pressemeldung IP/06/1256 „State aid: ‘Poste Italiane’ - Commission endorses €2.4 billion public service compensation for 2000-2005; opens investigation into interest rates for funds collected as of 2005“).



Abbildung 3 Europäische Postunternehmen: Auslandsumsatz (2005)



Quelle: Eigene Darstellung.

Nur wenige Postunternehmen erwirtschaften in relevantem Umfang Umsätze im Ausland. Von den großen Postunternehmen (TNT, Royal Mail, La Poste und Deutsche Post) erreichen die Deutsche Post und die niederländische TNT die höchsten Anteile. Bei den mittelgroßen Postunternehmen sind es die schwedische, norwegische und die finnische Post, die sich durch eine zunehmende Orientierung ins Ausland auszeichnen. Die Österreichische Post hat ihre Auslandsaktivitäten seit 2005 deutlich ausgeweitet. Die Auslandsaktivitäten umfassen im Wesentlichen Dienstleistungen aus den Bereichen Paket/Express und Logistik, aber auch in zunehmendem Umfang Briefdienstleistungen (inkl. vorgelagerte Dienstleistungen). Hier sind insbesondere die Deutsche Post, die niederländische TNT und das norwegische Postunternehmen zu nennen.

Der Überblick zu den Geschäftsaktivitäten europäischer Postunternehmen zeigt, dass das Kerngeschäft fast aller Postunternehmen nach wie vor die Erbringung von nationalen und grenzüberschreitenden Postdienstleistungen ist. Alle Postunternehmen müssen aufgrund von Universaldienstaufgaben ein mehr oder weniger dichtes Netz an Zugangspunkten in Form von Postfilialen und Briefkästen vorhalten. Das hat in einigen Ländern dazu geführt, dass die Postunternehmen ihre Aktivitäten im Bereich der Finanzdienstleistungen ausgedehnt haben, um ihre Filialnetze besser auszulasten. Viele Postunternehmen versuchen außerdem, ihre Geschäftsaktivitäten in postnahe Bereiche auszuweiten (z. B. Postvorbereitung, Dokumentenmanagement).

Nur wenige Postunternehmen versuchen über eine Internationalisierungsstrategie ihre Abhängigkeit von den nationalen Märkten zu reduzieren. Neben dem deutschen und niederländischen Postkonzern sind dies insbesondere alle skandinavischen Postunternehmen, sowie die seit kurzem börsennotierte Österreichische Post AG. Die geographische Ausdehnung ihrer Aktivitäten ist allerdings in den meisten Fällen beschränkt auf die jeweiligen Nachbarstaaten. Dagegen verfolgen die Postkonzerne DPWN, La Poste, Royal Mail Group und TNT eine umfassendere Internationalisierungsstrategie, die mindestens Europa im Fokus hat.

## **2.2 Die Geschäftsaktivitäten von Deutsche Post, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT**

### 2.2.1 Deutsche Post

#### *Privatisierungsprozess und Marktöffnung*

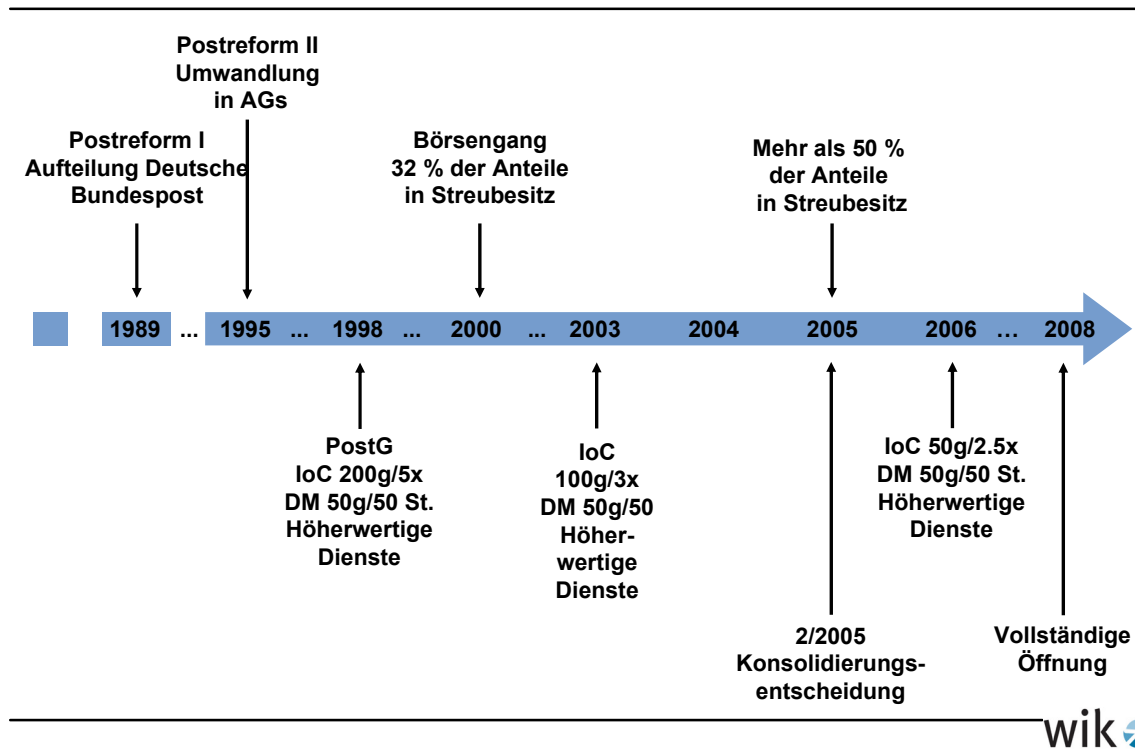
Die Deutsche Post AG als Organisation des privaten Rechts wurde 1995 im Rahmen der Postreform II gegründet. Zuvor war sie wie – ihre Schwesterunternehmen Deutsche Postbank und Deutsche Telekom – als Unternehmen des öffentlichen Rechts im Jahr 1989 aus der Behörde Deutsche Bundespost hervorgegangen (Postreform I).

Im November 2000 erfolgte der Börsengang der Deutsche Post AG, bei dem ca. 32 % des Anteilsbesitzes an die Börse gebracht wurden. In den Folgejahren hat die Bundesregierung sukzessive ihren Anteilsbesitz vollständig an die staatseigene Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) veräußert, die seit Ende 2003 ihrerseits schrittweise weitere Aktienpakete an der Börse platzierte. Seit Juni 2005 sind mehr als 50% der Anteile in Privatbesitz. Derzeit hält die KfW noch ca. 30,6 % der Anteile der Deutsche Post AG.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Post World Net, [http://investors.dpwn.de/de/investoren/der\\_konzern/privatisierungsschritte](http://investors.dpwn.de/de/investoren/der_konzern/privatisierungsschritte)

Abbildung 4 Deutsche Post: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf



Quelle: Eigene Darstellung.

Die sektorspezifische Regulierung des Postmarktes begann Ende 1997 mit Inkrafttreten des Postgesetzes. Seit 1998 wurden in mehreren Schritten Teile des Briefmarktes für den Wettbewerb geöffnet (siehe Abbildung 4). Dabei wurden zum einen die Gewichts- und Preisgrenzen für Briefsendungen von 200g auf 50g, bzw. vom 5-fachen auf das 2,5-fache des Standardtarifs gesenkt (inhaltsgleiche Sendungen über 50g sind seit 1998 für den Wettbewerb geöffnet). Als wesentlich bedeutender erwies sich der Schritt, im Vergleich zum Universaldienst höherwertige Dienstleistungen zuzulassen (D-Lizenz). Für diese Briefdienstleistungen gelten die oben genannten Gewichts- und Preisgrenzen nicht, mit der Folge, dass zahlreiche Wettbewerber in diesem Bereich aktiv geworden sind. Seit der ersten Jahreshälfte 2005 wurde es Wettbewerbern darüber hinaus ermöglicht, als Konsolidierer von Briefsendungen aufzutreten und in eigenem Namen unter Ausschöpfung von Teilleistungsrabatten bei der Deutschen Post einzuliefern. Bis zur Entscheidung des Bundeskartellamtes im Februar 2005<sup>6</sup> war es den Wettbewerbern nicht erlaubt, Briefsendungen innerhalb des reservierten Bereichs zu konsolidieren.

<sup>6</sup> Bundeskartellamt (2005), Beschluss B 9 – 55/03.

Infolge der schrittweisen Marktöffnung und der Etablierung höherwertiger Briefdienstleistungen hat die Deutsche Post in ihrem Heimatmarkt bis Ende 2005 einen Rückgang ihres Marktanteils im lizenzierten Bereich auf geschätzte 93,1 % hinnehmen müssen.<sup>7</sup> Gleichzeitig sinkt die im Inland zugestellte Sendungsmenge insbesondere im Bereich der Briefsendungen (nicht Werbesendungen). Der nationale Paket- und Expressmarkt ist deutlich wettbewerblicher strukturiert; dies gilt insbesondere für reine Geschäftspakete (B to B) und in zunehmenden Maße auch für Versandhandelspakete (B to C). Wettbewerber, insbesondere Hermes (Tochter des Otto Versandhändlers) hat sich in diesem Segment etabliert und bietet seit zwei Jahren mit zunehmenden Erfolg auch privaten Haushalten Paketdienstleistungen (C to C). Infolge des zunehmenden Wettbewerbsdrucks hat die Deutsche Post mit deutlichen Preissenkungen reagiert.

### *Unternehmensstruktur und Geschäftsaktivitäten*

Ende 2006 bestand der Konzern neben der Deutsche Post AG aus 1.053 vollkonsolidierten Tochterunternehmen, 8 quotaal einbezogenen Gemeinschaftsunternehmen und 36 assoziierten Unternehmen.<sup>8</sup> Die Deutsche Post hat aufgrund ihrer zahlreichen internationalen Akquisitionen eine sich ständig wandelnde Unternehmensstruktur. „Stabile“ Unternehmensbereiche sind „Brief“, „Express“, „Logistik“ und „Finanz Dienstleistungen“; allerdings werden immer wieder untergeordnete Segmente zwischen den Geschäftsbereichen verschoben. Die nachstehenden Abbildungen, die die jeweilige Unternehmensstruktur des Konzerns DPWN für Ende 2005 und für 2007 (geplant) darstellen, veranschaulichen diese Veränderungen. Die letzte große Umstrukturierung hat sich auch in personellen Änderungen innerhalb des Vorstands und den jeweils zugeordneten Verantwortlichkeiten manifestiert.<sup>9</sup> Der zunehmende Anteil nichtdeutscher Vorstandsmitglieder unterstreicht den Wandel des Unternehmens von einem nationalen hin zu einem internationalen Anbieter von Post- und Logistikdienstleistungen: die Unternehmensbereiche Express und Logistik werden durch den Australier John Mullen (bis 1994 TNT) und den Briten John Allan (vormals CEO von Exel plc) geleitet.

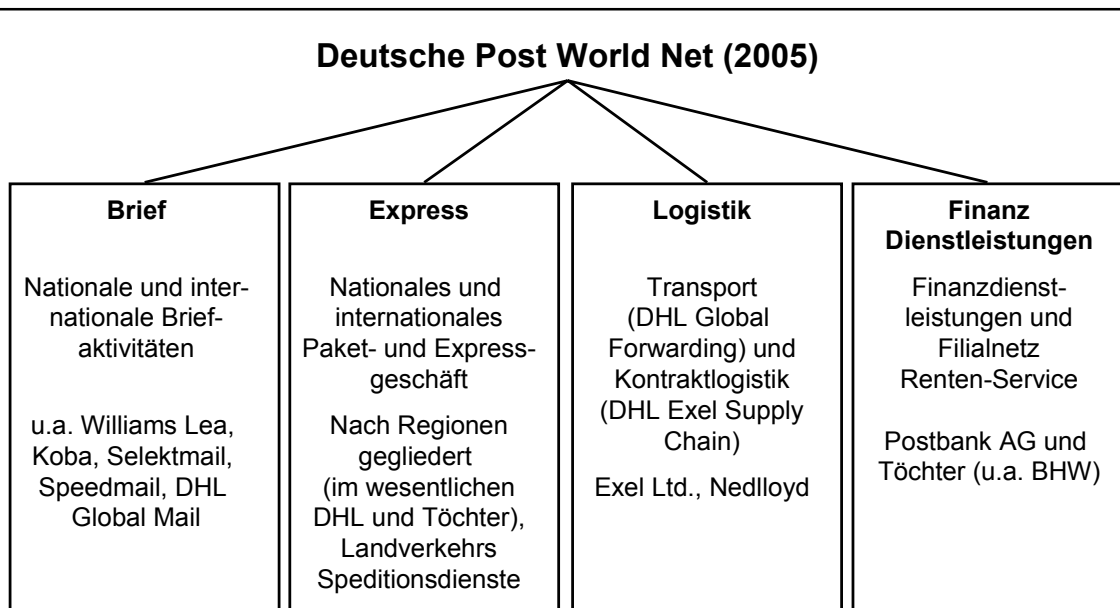
---

<sup>7</sup> Bundesnetzagentur (2006), Neunte Marktuntersuchung für den Bereich der lizenzpflichtigen Postdienstleistungen, S. 21.

<sup>8</sup> DPWN, Jahresbericht 2006, S. 108.

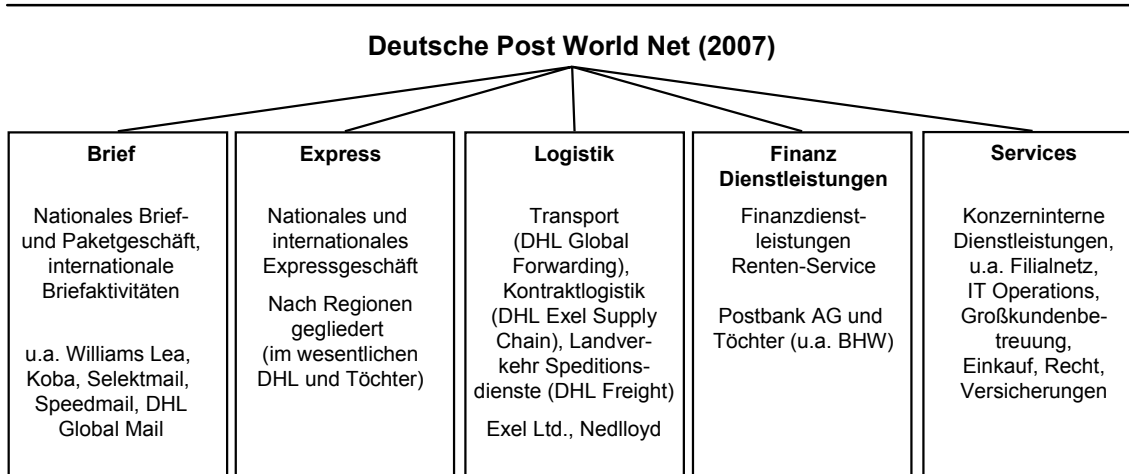
<sup>9</sup> DPWN, Pressemeldung vom 22.9.2006, Globale Führungsstruktur wird gestrafft.

Abbildung 5 Deutsche Post: Konzernstruktur (Ende 2005)



Quelle: DPWN, Konzernjahresbericht 2005.

Abbildung 6 Deutsche Post: Konzernstruktur (seit 2007)



Quelle: DPWN, Zwischenbericht Januar bis März 2007; eigene Darstellung.

**Unternehmensbereichs Brief**

Der Unternehmensbereich Brief umfasst die Geschäftsbereiche, die ausschließlich den deutschen Markt bedienen: Brief Kommunikation, Direkt Marketing, Presse Distribution, Mehrwertleistungen und ab 2007 den Bereich Paket Deutschland, sowie zusätzlich den

Geschäftsbereich Brief International, der für alle briefbezogenen Aktivitäten außerhalb Deutschlands zuständig ist. Neben den Erträgen und Aufwendungen, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit ergeben, trägt der Unternehmensbereich Brief auch Lasten, die aus der Universaldienstverpflichtung (insbesondere flächendeckendes Filialnetz und werktägliche Zustellung) und Altlasten aus der Zeit vor der Gründung der Deutschen Post AG (im Wesentlichen durch die Übernahmen der Vergütungsstruktur als Rechtsnachfolgerin der Deutschen Bundespost) resultieren.<sup>10</sup>

In der nachfolgenden Tabelle sind die Aktivitäten der genannten Geschäftsbereiche, sowie wichtige zugeordnete Unternehmenstöchter dargestellt.

Tabelle 2 Deutsche Post: Aktivitäten des Unternehmensbereichs Brief

| Geschäftsbereich    | Aktivitäten/Produkte  | Organisation  |
|---------------------|---|---|
| Brief Kommunikation | Nationale Briefprodukte für Privat- und Geschäftskunden (außer Werbesendungen)<br>Zusatzleistungen (Einschreiben, Wertsendungen, Postzustellaufträge)<br>Frankierung<br>Philatelie (Briefmarken und seit 2006 Sammlermünzen)  | Deutsche Post AG<br>Deutsche Post Retail GmbH (Filialen in eigenen oder gemieteten Räumen)<br>Deutsche Post Shop GmbH (diverse, Filialen mit eigenem Personal)  |
| Direkt Marketing    | Adressierte und teildressierte Werbesendungen<br>Postwurf (u. a. gebündelte Haushaltswerbung „Einkauf aktuell“)<br>Zusatzleistungen<br>Komplettlösungen (Vorbereitung von Werbekampagnen bis hin zu Auswertung des Rücklaufs) | Deutsche Post AG<br>Tochtergesellschaften, u. a. Deutsche Post Adress GmbH, Deutsche Post Print Production GmbH, Merkur Systemhaus für Dialog-Kommunikation GmbH, Werbeagentur Janssen GmbH, Siegfried Vögele Institut GmbH |
| Presse Distribution | Vertrieb von Zeitungen und Zeitschriften (überwiegend normale Zustellung)<br>Zusatzleistungen   | Deutsche Post AG  |
| Paket Deutschland   | Nationale Paketdienstleistungen für Privat- und Geschäftskunden (nicht Express)<br>Zusatzleistungen Paket (Wertsendungen, Nachnahme)  | Deutsche Post AG, evtl. Deutsche Post Express GmbH  |
| Mehrwertleistungen  | Dokumenten- und Adressmanagement<br>Druck- und Lettershop-Leistungen<br>In-Haus-Services (Übernahme von Poststellen in Unternehmen)   | Deutsche Post In Haus GmbH (nationales Geschäft)<br>Deutsche Post Com GmbH, Deutsche Post Print Production GmbH, Deutsche Post Adress GmbH  |
| Brief International | Im- und Export von Briefen<br>Grenzüberschreitende Briefe<br>Briefdienstleistungen in Inlandsmärkten anderer Länder (inkl. Mehrwertleistungen)<br>Zusatzleistungen  | Deutsche Post Global Mail (u. a. in AT, BE, CH, DE, FR, NL, UK)<br>Interlanden, Selektmail, und Mail Merge (NL), Speedmail Ltd. (UK), Unipost (Beteiligung, ES), Williams Lea (UK), Koba (FR)                               |

<sup>10</sup> Vgl. DPWN, Jahresbericht 2005, S. 101.

## Unternehmensbereich Express

Der Unternehmensbereich Express ist nicht in produktbezogene, sondern geographische Geschäftsbereiche gegliedert: Europa (Europe), Nord- und Südamerika (Americas), der asiatisch-pazifische Raum (Asia Pacific) und Emerging Markets (beispielsweise Russland und der Nahe Osten). Die jüngsten Umstrukturierungen innerhalb des Konzerns DPWN haben zu einer stärkeren Fokussierung auf Expressaktivitäten geführt. Beispielsweise wurde zum 1.6.2006 das Landverkehr-Speditions-geschäft als DHL Freight in den Unternehmensbereich Logistik überführt. Während das deutsche Express-geschäft in diesem Unternehmensbereich verbleibt, wird das Paket-geschäft (Paket Deutschland) Anfang 2007 dem Unternehmensbereich Brief zugeschlagen. Der Unternehmensbereich Express umfasst sowohl die grenzüberschreitende Erbringung von Expressdienstleistungen als auch Expressdienstleistungen innerhalb der vieler Staaten (beispielsweise in den Vereinigten Staaten, in allen europäischen Staaten, aber auch in Indien, China und weiteren asiatischen Ländern). Dabei geht es im Wesentlichen um taggleiche und taggenaue Zustellung von Paketen und Dokumenten.

## Unternehmensbereich Logistik

Der Unternehmensbereich Logistik besteht aus drei Geschäftsbereichen: DHL Freight (seit 1.7.2006), DHL Global Forwarding und DHL Exel Supply Chain. DHL Freight umfasst die Landverkehr-Speditionsdienste. Der Fokus von DHL Global Forwarding liegt auf dem interkontinentalen Schiffs- und Luftfrachtverkehr. Die Geschäfte in diesem Bereich konnten durch die Ende 2005 erfolgte Akquisition des britischen Logistikunternehmens Exel Ltd. erheblich ausgeweitet werden. DHL Exel Supply Chain bietet Dienstleistungen im Bereich Kontraktlogistik an. Dabei werden über die reine Beförderungsleistung von Gütern hinaus vor- und nachgelagerte Dienste angeboten, insbesondere im Bereich der Lagerhaltung und -optimierung.

## Unternehmensbereich Finanz Dienstleistungen

Der Unternehmensbereich Finanz Dienstleistung untergliedert sich in die Geschäftsfelder Retailbanking, Firmenkunden, Transaction Banking und Financial Markets. Mit Ausnahme des Rentenservices, der nach wie vor durch die Deutsche Post AG erbracht wird, werden alle anderen Finanzdienstleistungen durch die Deutsche Postbank AG und deren Tochtergesellschaften (u. a. die Bausparkasse BHW und DSL) erbracht. Die Deutsche Postbank AG ist seit 2004 börsennotiert; die Deutsche Post AG besitzt allerdings die einfache Mehrheit der stimmberechtigten Aktien. Ende 2005 hat die Deutsche Postbank AG durch den Kauf der Deutsche Post Retail GmbH 850 der umsatzstärksten Filialen einschließlich 9.600 Mitarbeitern von der Deutschen Post AG übernommen. In diesen Filialen werden gegen Zahlung von Provisionen auch weiterhin Postdienstleistungen erbracht. Das übrige Filialgeschäft, welches bis Ende 2005 noch im Verantwortungsbereich des Unternehmensbereichs Finanz Dienstleistungen lag, wurde in einen

neuen Unternehmensbereich „Services“ ausgegliedert.<sup>11</sup> Das Geschäftsfeld „Retail Banking“ umfasst das Geschäft mit Privatkunden (Kredite, Geldanlage, Baufinanzierung und Versicherungen) und ist mit Abstand der bedeutenste Geschäftsbereich der Deutschen Postbank. Ein wesentlicher Vertriebskanal ist neben den Postfilialen und –agenturen das Internet.<sup>12</sup> Daneben ist die Postbank als Insourcer für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs tätig (Transaction Banking), d. h. sie wickelt im Auftrag anderer Finanzdienstleister (z. B. Hypovereinsbank) deren Zahlungsverkehr ab.

#### Unternehmensbereich Services

Der Unternehmensbereich Services, der Januar 2006 gebildet wurde, umfasst alle Dienstleistungen, die konzernintern erbracht werden. Darin enthalten sind die „Global Business Services“ mit den Bereichen Recht, Versicherungen, Einkauf, Finance Operations, IT-Services, Immobilien, Flottenmanagement, Global Customer Solutions und Business Consulting. Des Weiteren zählen dazu das Corporate Center und diejenigen Filialen, die weiterhin zur Deutschen Post AG gehören.

#### *Umsatz- und Gewinnentwicklung*

Die Darstellung der Unternehmensbereiche und deren Aktivitäten zeigt, dass das Dienstleistungsangebot des Konzerns DPWN sowohl vom Dienstleistungsspektrum als auch geographisch sehr umfassend ist. Ständige Umstrukturierungen, die auch durch die zahlreichen Akquisitionen des Konzerns ausgelöst worden sind, erschweren die Vergleichbarkeit der Umsatz- und Gewinnzahlen im Rahmen der Segmentberichterstattung des Konzerns. Dennoch helfen sie, zumindest einen Eindruck von der unterschiedlichen Ertragskraft der Unternehmensbereiche zu bekommen.

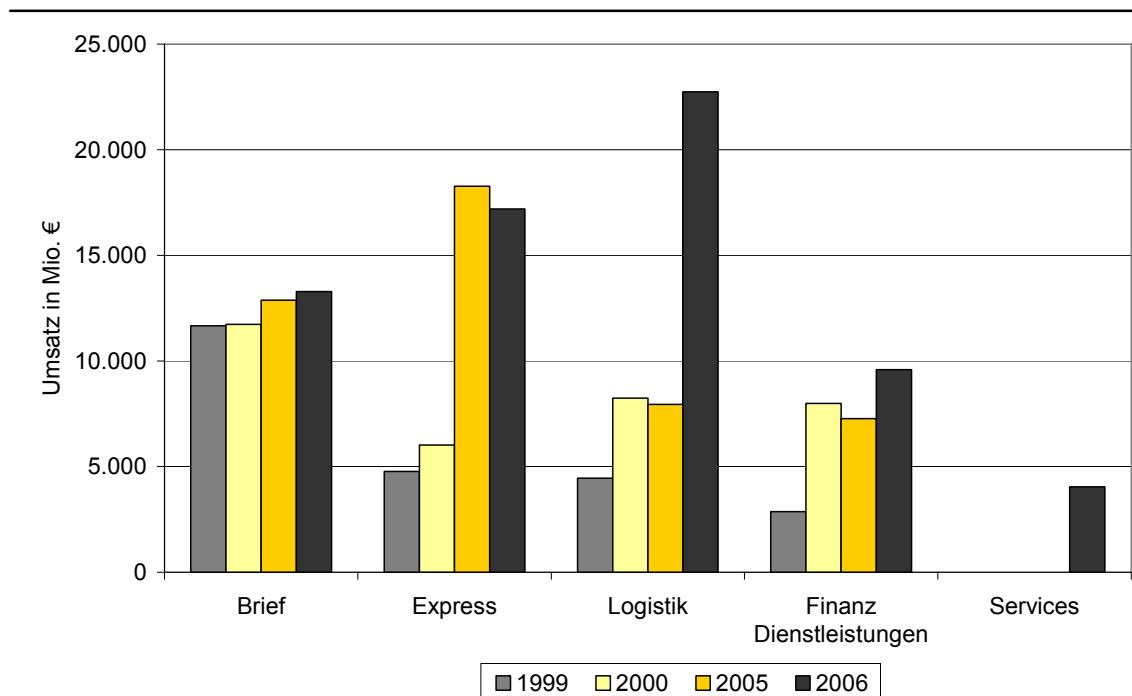
---

<sup>11</sup> Im Abschnitt 3.2.2 wird ausführlicher auf das Filialkonzept des Konzern DPWN eingegangen.

<sup>12</sup> 2006 wurde die Anzahl der Postagenturen, die Finanzdienstleistungen im Auftrag der Deutschen Post AG erbringen deutlich reduziert (vgl. Postbank AG, Jahresbericht 2006).



Abbildung 7 Deutsche Post: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (1999, 2000, 2005 und 2006)



Quelle: DPWN, Mehrjahresübersicht, eigene Darstellung.

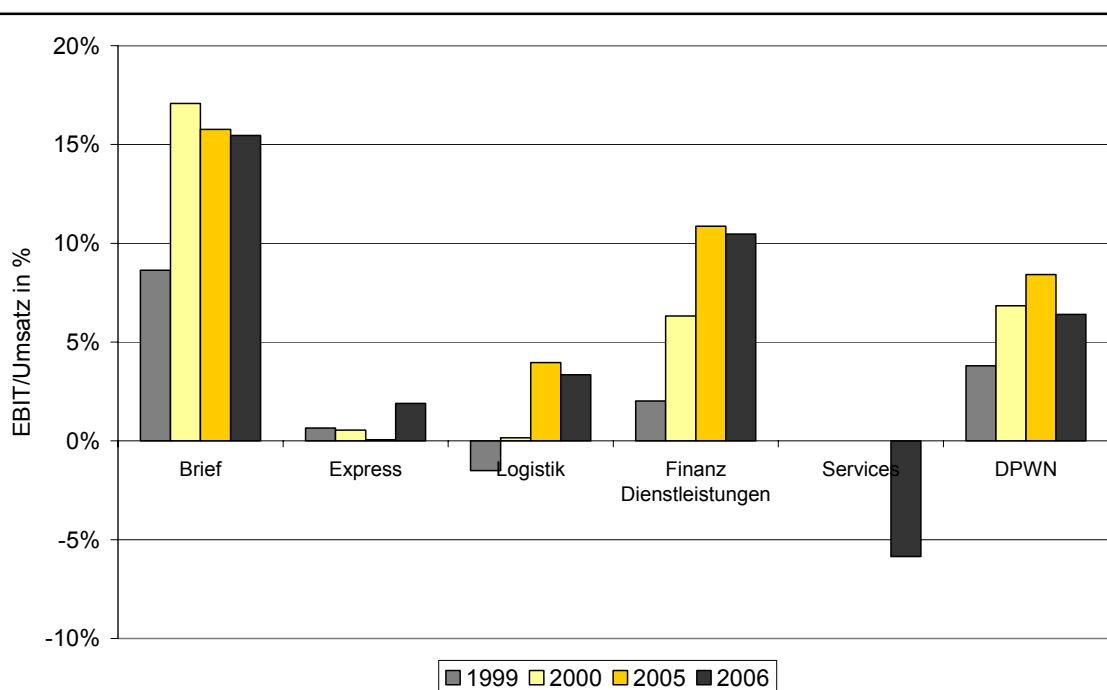
wik

Bis Ende 2005 war der Unternehmensbereich Express gemessen am Umsatz der bedeutendste, gefolgt vom Bereich Brief. Seit 2006 dominiert der Geschäftsbereich Logistik den Konzern mit deutlich mehr als 20 Mrd. €. Durch die Verlagerung der Straßentransporte von Express zu Logistik sinkt der Umsatz des Geschäftsbereichs Express für 2006. Für 2007 muss mit einem weiteren Rückgang gerechnet werden, da das nationale Paketgeschäft mit einem Umsatzvolumen von ca. 2,6 Mrd. €<sup>13</sup> dem Briefbereich zugeordnet wird. Die Geschäftsbereiche Express und Brief werden dann gemessen am Umsatz einander annähern. Das Umsatzwachstum in allen Geschäftsbereichen wurde im Wesentlichen durch Unternehmenskäufe vorangetrieben.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Pressemeldung der Deutschen Post AG vom 12.12.2006, Deutsche Post legt nationales Paket- und Briefgeschäft zusammen.

<sup>14</sup> Vgl. dazu auch Abschnitt 3.1.1.

Abbildung 8 Deutsche Post: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (1999 und 2006)



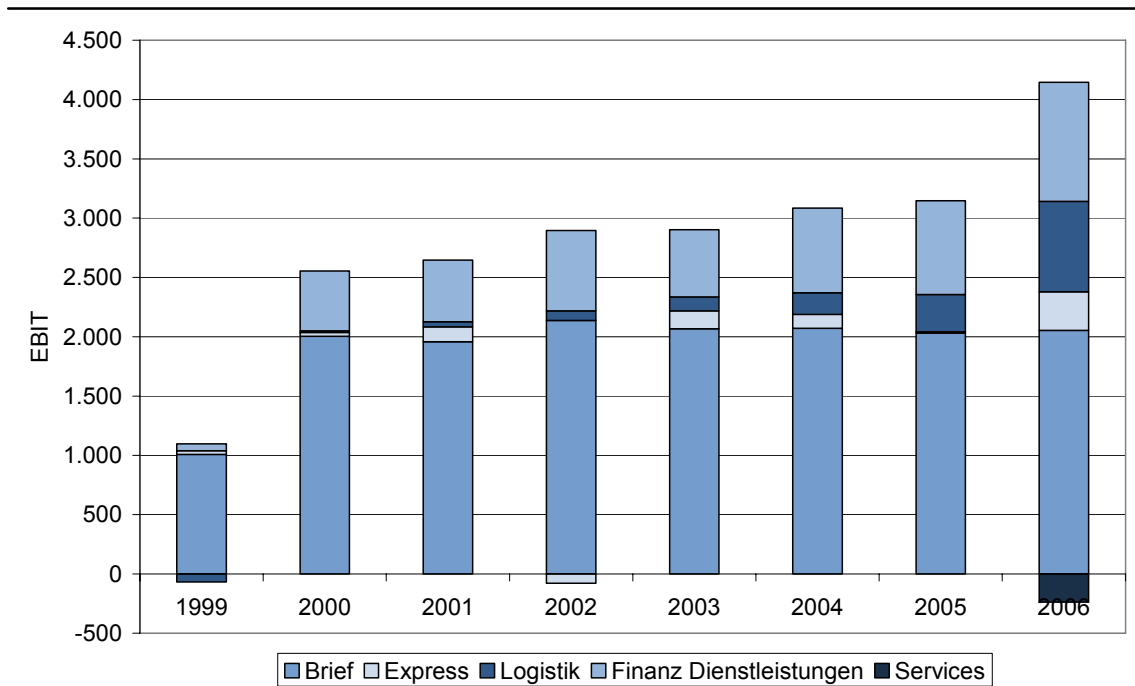
Quelle: DPWN, Mehrjahresübersicht, eigene Darstellung.

Die Unternehmensbereiche Brief und Finanz Dienstleistungen sind die wesentlichen Gewinnquellen des Konzerns (siehe Abbildung 8). 2005 wurden schätzungsweise 90 % des Gewinns im Inland generiert, während die Hälfte des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet wird. Der Unternehmensbereich Express trägt 2005 nicht zum Unternehmensgewinn bei und wird nach Angaben des Konzerns auch in den kommenden Jahren aufgrund zu erwartender Verluste im Nordamerikageschäft nur moderate Margen (unter 5 %) erzielen.<sup>15</sup> Da das unter hohem Wettbewerbsdruck stehende deutsche Paketgeschäft seit Januar 2007 dem Unternehmensbereich Brief zugeordnet wurde, steht zu erwarten, dass durch die Umstrukturierung die Gewinnmarge im Expressbereich buchhalterisch verbessert und im Unternehmensbereich Brief verschlechtert wird. Der Geschäftsbereich Logistik zeichnet sich ebenfalls nur durch eine geringe Gewinnmarge von deutlich weniger als 5 % aus. Beide Geschäftsbereiche, Express und insbesondere Logistik, agieren in Märkten mit einer vergleichsweise hohen Wettbewerbsintensität. Der Geschäftsbereich Services, der für 2006 alle internen Leistungsbereiche, darunter auch die bei der Deutschen Post verbleibenden eigenbetriebenen Filialen, zusammenfasst, weist für 2006 einen Verlust aus. Beim Gewinnausweis des Geschäftsbereiches Brief sind zusätzliche Aufwendungen, die aus der Universaldienstverpflichtung für Post-

<sup>15</sup> Vortrag John Mullen, DHL Express Capital Markets Day, New York -5th December 2006, S. 13.

dienstleistungen der Deutsche Post AG (flächendeckendes Filialnetz, werktägliche Zustellung) und der Übernahme der Vergütungsstruktur als Rechtsnachfolgerin der Deutschen Bundespost resultieren, berücksichtigt.<sup>16</sup> Auffällig ist der Gewinnsprung in den Unternehmensbereichen Brief und Finanz Dienstleistungen zwischen 1999 und 2000; eine wichtige Rolle spielte dabei sicherlich die Börseneinführung der Deutschen Post Aktie im November 2000.

Abbildung 9 Deutsche Post: Gewinne (EBIT) der Unternehmensbereiche (1999 – 2006)



Quelle: DPWN, Mehrjahresübersicht (Stand 2006), eigene Darstellung.<sup>17</sup>

Abbildung 9 stellt Gewinnhöhe und -struktur dar. Das Unternehmen konnte seinen Gewinn zwischen 1999 und 2006 absolut steigern. Die Gewinne aus dem Unternehmensbereich Brief sind seit 2002 mit über 2 Mrd. € stabil, während die Bereiche Finanz Dienstleistungen und Logistik ihre Gewinne steigern konnten. Die Gewinnentwicklung bleibt allerdings hinter der Umsatzentwicklung des Konzerns zurück: Während die Gewinne zwischen 2000 und 2006 um ca. 50 % gestiegen sind, hat sich der Umsatz im gleichen Zeitraum nahezu verdoppelt.

<sup>16</sup> Vgl. DPWN Jahresberichte, Erläuterungen zur Segmentberichterstattung.

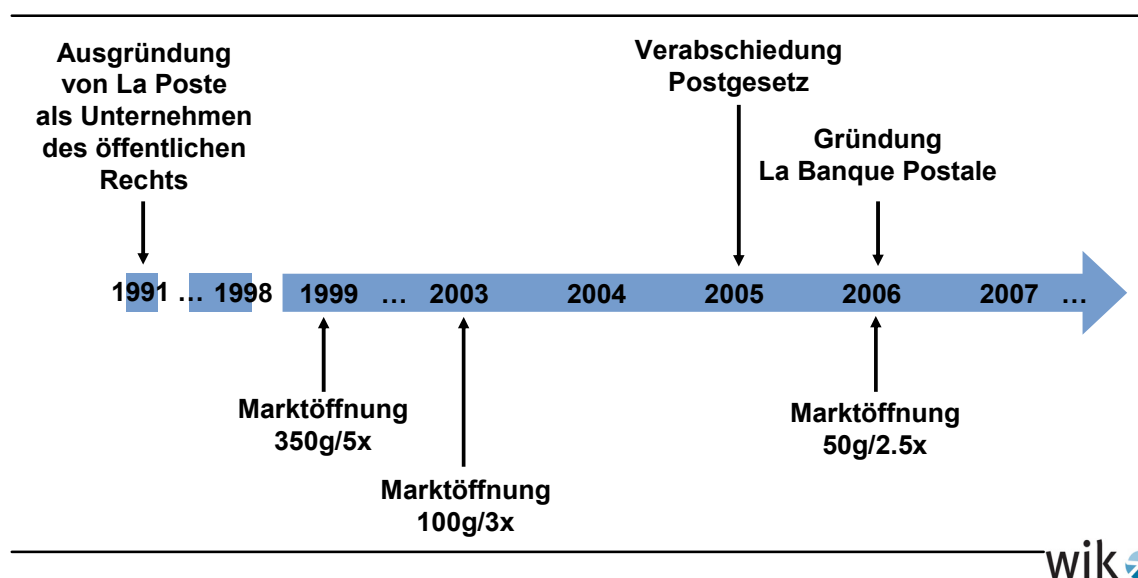
<sup>17</sup> Die Zahlen bis 2005 sind nicht entsprechend der neuen Unternehmensstruktur, die seit 2006 gilt, angepasst. Hieraus ergeben sich Unterschiede zu den aktuellen Mehrjahresübersichten der Deutschen Post.

## 2.2.2 Groupe La Poste

### *Privatisierung und Marktöffnungsprozess*

Das französische Postunternehmen ist das einzige der Vergleichsunternehmen, das noch ein Unternehmen öffentlichen Rechts ist. Diesen Status besitzt es seit 1991; Veränderungen sind bislang nicht absehbar.

Abbildung 10 Groupe La Poste: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Öffnung des nationalen Briefmarktes wurde ebenfalls sehr zögerlich angegangen. So hat Frankreich die europäische Postrichtlinie erst 2005 vollständig umgesetzt. Infolge der zögerlichen Umsetzung hat sich bis heute kein nennenswerter Infrastrukturwettbewerb im französischen Briefmarkt etablieren können. Im Bereich der Briefvorleistungen gibt es regen Wettbewerb; u. a. ist auch die Deutsche Post nach ihrer Übernahme des Dienstleisters Koba im französischen Markt für vorgelagerte Briefdienstleistungen tätig. Im Unterschied zu den anderen drei Unternehmen hat La Poste bereits früh den Zugang von Briefkonsolidierern zugelassen, wobei La Poste allerdings systematisch unternehmenseigene Briefkonsolidierer und große Versender bevorzugt haben soll.<sup>18</sup>

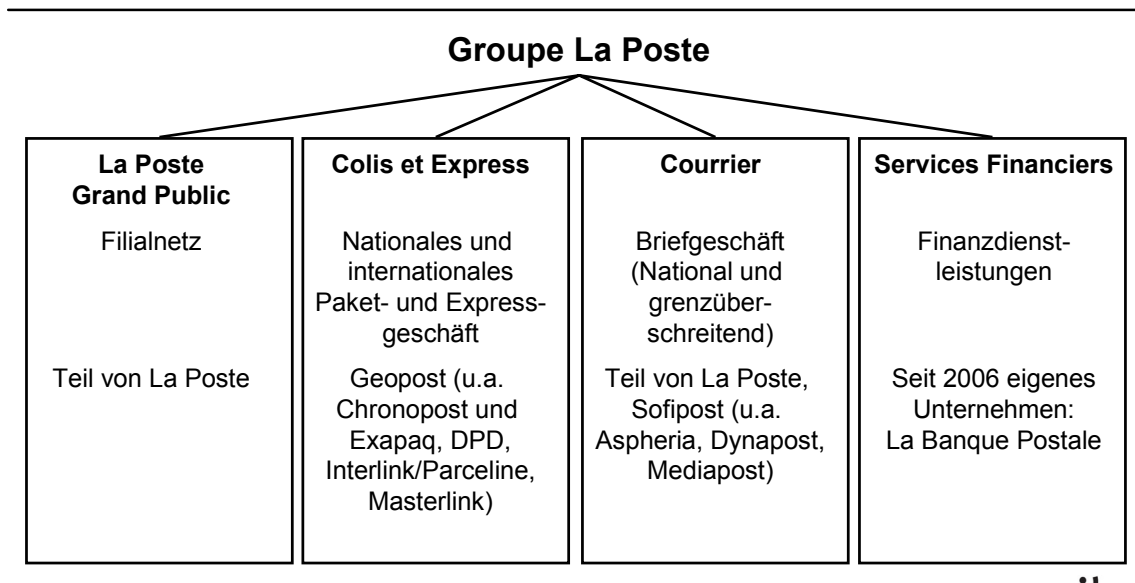
### *Unternehmensstruktur und Geschäftsaktivitäten*

Ende 2005 bestand der Konzern neben der Muttergesellschaft La Poste aus 147 vollkonsolidierten Tochterunternehmen, 5 quotal einbezogene Gemeinschaftsunternehmen

<sup>18</sup> Wettbewerbsverfahren auf EU und nationaler Ebene belegen diese Wettbewerbsbehinderung, siehe u. a. die Entscheidung der französischen Wettbewerbsbehörde 05-D-63 vom 17. November 2005 (<http://www.conseil-concurrence.fr>).

und 15 assoziierten Unternehmen.<sup>19</sup> Der Konzern gliedert sich in vier Unternehmensbereiche (siehe Abbildung 11). Die außerhalb Frankreichs stattfindenden Geschäftsaktivitäten sind im Wesentlichen dem Unternehmensbereich „Colis et Express“ zugeordnet. Die Konzerntochter Geopost verwaltet alle in- und ausländischen Tochtergesellschaften, die im Paket- und Expressgeschäft tätig sind. Hier ist insbesondere der europäische Paket- und Expressdienstleister DPD zu nennen.

Abbildung 11 Groupe La Poste: Konzernstruktur (2006)



Quelle: Groupe la Poste, eigene Darstellung.

**Unternehmensbereich „La Poste Grand Public“**

Dieser Unternehmensbereich umfasst im Wesentlichen das Filialgeschäft und verwaltet das umfangreiche Filialnetz der französischen Post. Der größte Teil der Aktivitäten sind interner Natur, d. h. dieser Unternehmensbereich erbringt Dienstleistungen für andere Unternehmensbereiche. Die meisten Filialen werden mit posteigenem Personal betrieben und erbringen neben Paket-, Brief- und Finanzdienstleistungen auch Leistungen im Auftrag staatlicher Stellen.

**Unternehmensbereich „Colis et Express“**

Der Unternehmensbereich fasst die nationalen und internationalen Paket- und Expressgeschäfte zusammen. Chronopost International, zuständig für das nationale Paketgeschäft (mit der Marke Coliposte) mit Schwerpunkt auf das B to C Segment, und seit Ende 2005 Exapaq, ein führender Paketdienstleister im B to B Segment, decken

<sup>19</sup> La Poste, Rapport Annuel 2005, S. 73 ff.

das nationale Paket- und Expressgeschäft ab. Innerhalb Europas hat La Poste ein länderübergreifendes Paketnetz etabliert, dessen Kern der DPD-Verbund ist. Der Deutsche Paket Dienst (DPD), der 1976 durch den Zusammenschluss von 18 Speditionen gegründet wurde, ist 2001 mehrheitlich von Geopost übernommen worden. Das DPD-Netz besteht aus einer Vielzahl von Franchisenehmern in nahezu allen europäischen Staaten; beispielsweise ist die schwedische Post (Posten AB) DPD Partner für Schweden. Geopost hat den Verbund im Laufe der letzten Jahre durch weitere Akquisitionen ergänzt (z. B. Armadillo in Russland, Parceline und Interlink in Großbritannien, Masterlink in Polen und Interattica in Griechenland), die gleichzeitig Franchisenehmer im DPD Verbund wurden. Geopost/DPD bietet innerhalb Europas sowohl grenzüberschreitende, als auch in den meisten europäischen Staaten nationale Paket- und Expressdienste an. Internationale Expressdienste (grenzüberschreitende Sendungen aus Frankreich in andere Kontinente) werden seit Januar 2007 in Kooperation mit TNT erbracht, die den langjährigen Partner Fedex abgelöst haben.<sup>20</sup>

#### Unternehmensbereich „Courrier“

Neben den traditionellen Briefdienstleistungen sind diesem Unternehmensbereich auch vor- und nachgelagerte Aktivitäten zugeordnet. Zu nennen sind hier insbesondere postvorbereitende Tätigkeiten und Mailroom-Management (Dynapost) sowie Dokumentenarchivierung (Aspheria) und Direktmarketing. Auch Briefdienstaktivitäten in anderen Ländern finden sich hier, beispielsweise die britische Tochter La Poste UK Limited. Der Schwerpunkt liegt dabei allerdings auf grenzüberschreitenden und nicht auf nationalen Briefsendungen. Darüber hinaus gehört zu diesem Unternehmensbereich auch die Verteilung nicht adressierter Sendungen.

#### Unternehmensbereich „Services Financiers“

La Poste bietet neben klassischen Zahlungsverkehrsdienstleistungen auch weitere Finanzdienstleistungen an. Im Vordergrund steht dabei die Verwaltung von Sparguthaben, wobei La Poste das Privileg besitzt so genannte „Livret A“ Sparkonten anzubieten. Die Zinserträge dieser Sparguthaben sind im Unterschied zu anderen Geldanlageformen steuer- und sozialabgabenfrei. Neben La Poste dürfen nur Sparkassen (Caisses d'épargne) diese Art der Geldanlage anbieten.<sup>21</sup> Zum 1. Januar 2006 hat La Poste ein eigenes Tochterunternehmen „La Banque Postale“ gegründet, um ihre Aktivitäten im Bereich der Finanzdienstleistungen ausweiten zu können. In welchem Umfang die neue Postbank über die gleichen Privilegien verfügen darf wie La Poste ist bislang nur teilweise entschieden.

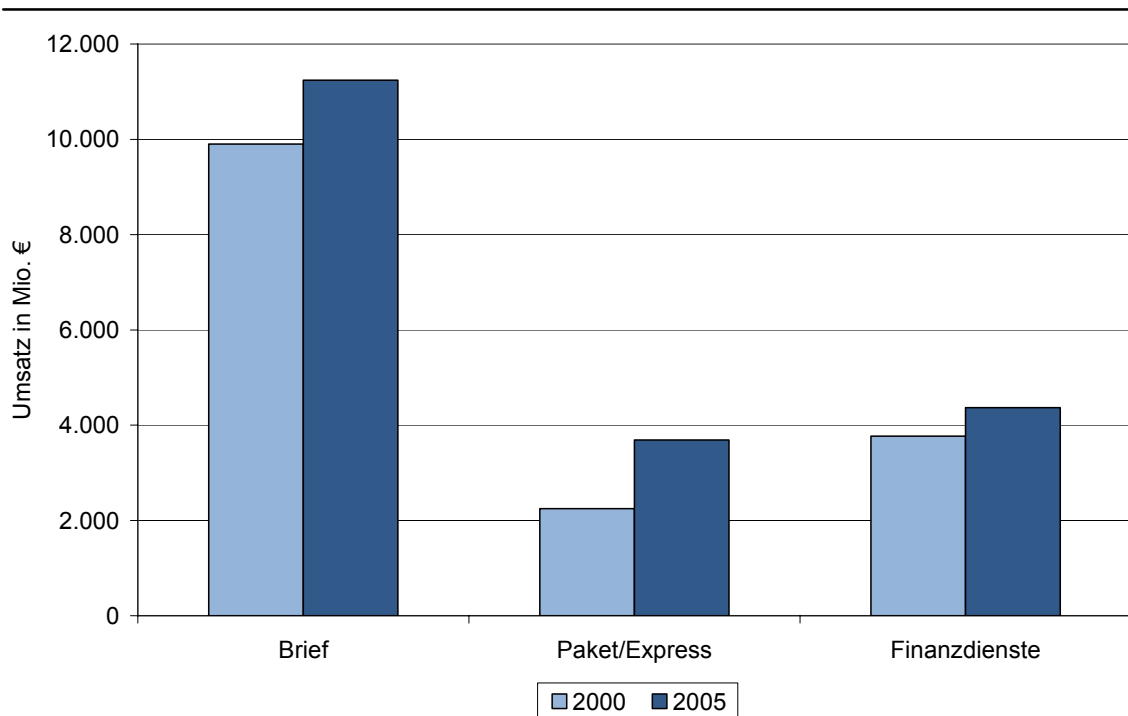
---

<sup>20</sup> Vgl. TNT, Unternehmensmeldung vom 4. Oktober 2006 „TNT Express and GeoPost sign strategic agreement. 5-year contract feeds TNT's network expansions in Europe and Asia“.

<sup>21</sup> Vgl. Eisenbast, W. (1996), Darstellung und Analyse der Finanzdienste von La Poste, WIK-Diskussionsbeitrag Nr. 158, Bad Honnef. Siehe auch Entscheidung der Europäischen Kommission zur Gründung der „Banque Postale“ Ende 2005 (Pressemeldung IP/05/1654, „State aid: Commission gives go-ahead to conversion of the financial services business of La Poste into a subsidiary“).

*Umsatz- und Gewinnentwicklung*

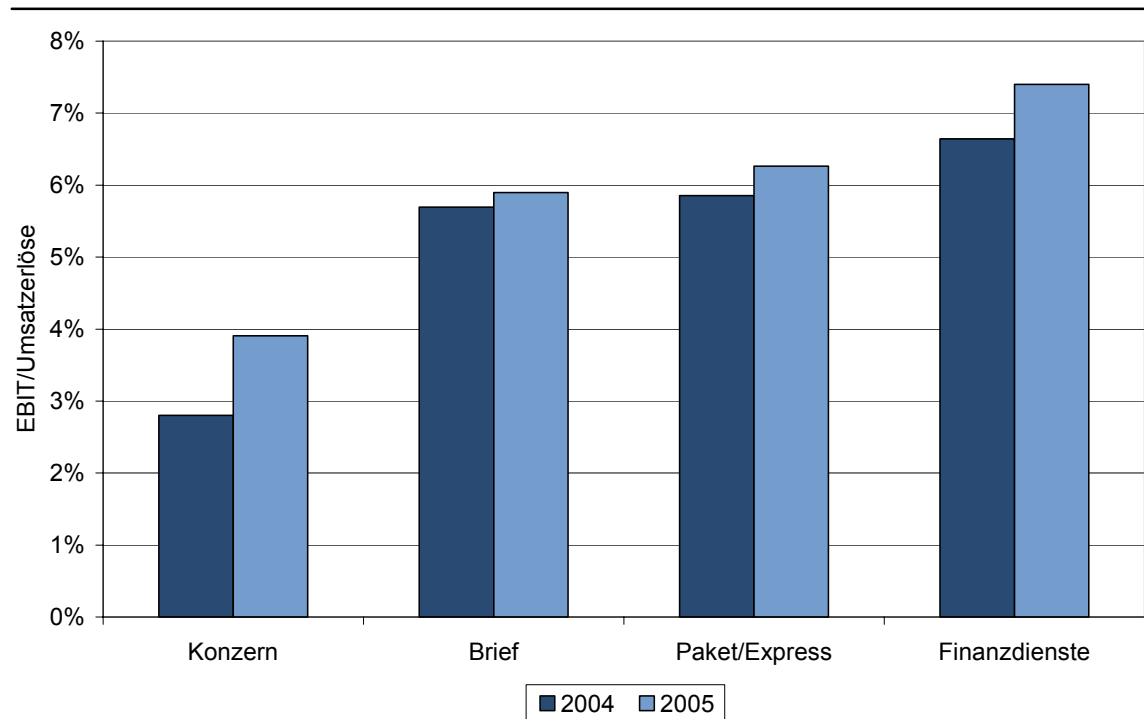
Abbildung 12      Groupe La Poste: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche  
(2000 und 2005)



Quelle: Jahresberichte La Poste, eigene Darstellung.

Aufgrund deutlich geringerer Akquisitionstätigkeit ist La Poste langsamer gewachsen als beispielsweise der Konzern Deutsche Post. Während sich die Umsatzerlöse aus der Erbringung von Finanzdienstleistungen vergleichsweise moderat entwickelten, konnte La Poste seine Umsätze in den Bereichen Brief und insbesondere im Bereich Paket/Express deutlich erhöhen.

Abbildung 13 Groupe La Poste: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (2004 und 2005)



Quelle: Jahresberichte La Poste, eigene Darstellung.

In ihrem Jahresbericht 2005 veröffentlichte La Poste für die Jahre 2004 und 2005 erstmals die Gewinne segmentiert nach Unternehmensbereichen. Das operative Ergebnis des Konzerns lag 2005 bei 755 Mio. € (3,9 % des Umsatzes) und 2004 bei 523 Mio. € oder 2,8 % des Umsatzes. Abbildung 13 zeigt die Umsatzrenditen der Unternehmensbereiche Brief, Paket/Express und Finanzdienste. Diese Renditen sind deutlich höher als die Gesamtrendite des Konzerns, da zum einen das Filialgeschäft stark defizitär ist (2005: Verlust von 239 Mio. €) und außerdem ein Ausgabenblock existiert, der keinem der Unternehmensbereiche zugeordnet werden konnte (2005: 298 Mio. €). Am profitabelsten erscheinen die Finanzdienste, während die Renditen in den anderen beiden Segmenten deutlich niedriger sind. Überraschend ist die vergleichsweise geringe Rendite des Unternehmensbereichs „Courier“ (Brief).<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Die Umsatzerlöse des Unternehmensbereichs „Courier“ beinhalten einen staatlichen Zuschuss für die Zeitungszustellung. 2005 betrug dieser Zuschuss 242 Mio. € und 2004 290 Mio. € (vgl. La Poste, Rapport Annuel 2005, S. 80).

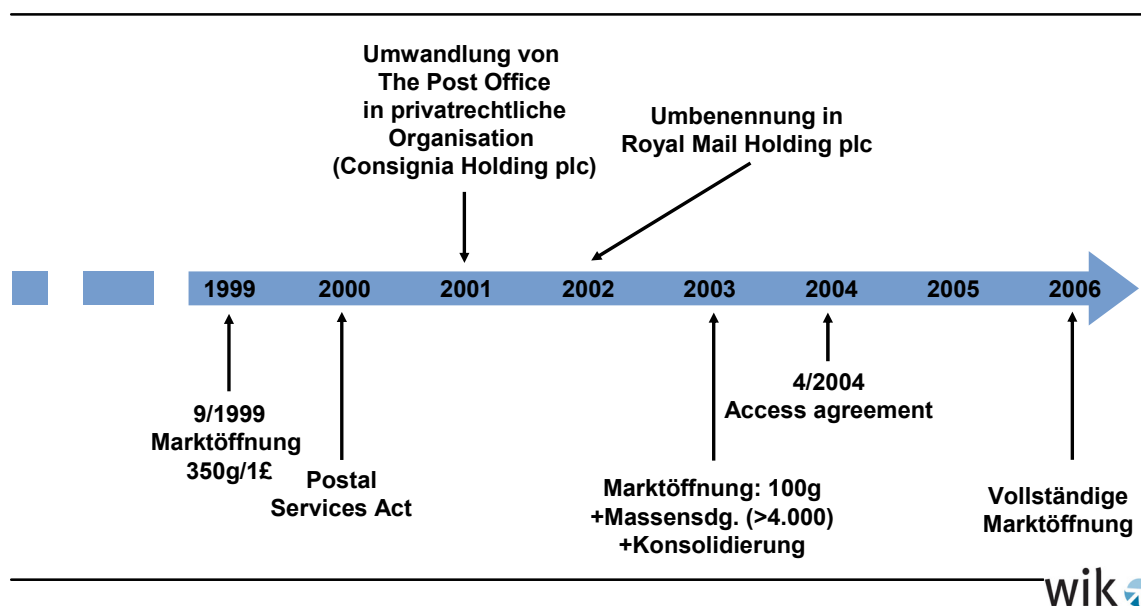


### 2.2.3 Royal Mail Group

#### *Privatisierungsprozess und Marktöffnung*

Das britische Postunternehmen The Post Office wurde 2001 in eine privatwirtschaftliche Organisation (Consignia Holding plc, Ende 2002 umbenannt in Royal Mail Holding plc) umgewandelt, wobei der Staat bis heute alleiniger Eigentümer der Holding ist. Es steht derzeit nicht zu erwarten, dass sich an den grundsätzlichen Eigentumsverhältnissen in der nächsten Zeit etwas ändern wird: eine Privatisierung steht nicht auf der Tagesordnung, allerdings setzt der Vorstand von Royal Mail sich dafür ein, 20 % des Aktienkapitals auf Mitarbeiter des Unternehmens zu übertragen.<sup>23</sup> Die Royal Mail Holding plc ist alleinige Eigentümerin der Royal Mail Group plc.

Abbildung 14 Royal Mail Group: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf



Quelle: Eigene Darstellung.

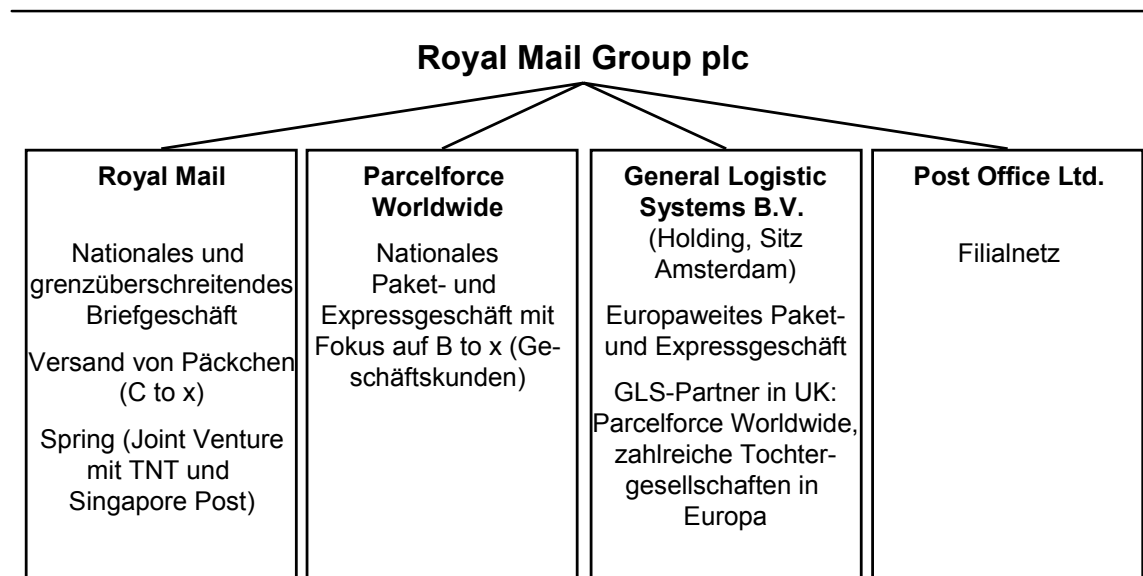
Der Marktöffnungsprozess ist in Großbritannien bereits abgeschlossen: zum 1.1.2006 wurde der britische Briefmarkt vollständig dem Wettbewerb geöffnet. Allerdings hat sich bislang kein bedeutender Infrastruktur-Wettbewerb etablieren können, während das Geschäft mit der Zustellung vorgelagerter Aktivitäten boomt. Wesentlicher Treiber für diese Entwicklung war die explizite Öffnung für Briefkonsolidierer und in Folge dessen entsprechende Zugangsvereinbarungen mit Royal Mail. Die ausgehandelten Zugangsentgelte waren so niedrig, dass sowohl Wettbewerber (beispielsweise TNT Post oder Speedmail) als auch Großversender zunehmenden Gebrauch von diesen Zugangsmög-

<sup>23</sup> Vgl. Royal Mail, Pressemeldung vom 30.10.2006, „Employee shares key to modernising Royal Mail“.

lichkeiten machten. Vor diesem Hintergrund wurde die Etablierung alternativer Zustellnetze durch Lizenznehmer vorerst zurückgestellt.

### *Unternehmensstruktur und Geschäftsaktivitäten*

Abbildung 15 Royal Mail Group: Konzernstruktur (2006)



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Unterschied zu den anderen drei Postkonzernen hat die Royal Mail Group ihre Unternehmensbereiche Brief und nationales Paket- und Expressgeschäft, europäisches Paket- und Expressgeschäft, sowie das Filialnetz als eigene Unternehmen organisiert (strukturelle Separierung). Die Royal Mail Group plc besteht aus den Unternehmensbereichen Royal Mail und Parcelforce Worldwide. Der Royal Mail Group plc zugeordnet sind direkt die Unternehmenstochter Post Office Ltd. und indirekt über Royal Mail Investments Ltd. die General Logistics Systems B.V. (GLS). GLS organisiert das europäische Geschäft, während alle anderen Unternehmensbereiche ihre Hauptaktivitäten in Großbritannien haben. Parcelforce Worldwide ist seit Mai 2000 Partner im GLS Netz.

### Royal Mail (Brief)

Der Schwerpunkt von Royal Mail liegt in der Zustellung von adressierten Briefen und Päckchen, wobei das Unternehmen eine breite Palette von Produkten anbietet. Die Verteilung nicht adressierter Sendungen spielt für das Unternehmen eine sehr untergeordnete Rolle (anders als bei den drei Vergleichsunternehmen). Da Royal Mail über eine umfangreiche Adressdatenbank verfügt, bietet das Unternehmen auch in diesem Bereich Dienstleistungen an. Royal Mail ist bislang wenig aktiv im Bereich der vor- oder nachgelagerten Dienstleistungen. Royal Mail ist ein Minderheitseigentümer von Spring

(Joint Venture zwischen TNT, Mehrheitseigentümer, und Singapore Post) und darüber aktiv im Bereich internationaler Briefsendungen.

Parcelforce Worldwide (nationales Paket- und Expressgeschäft)

Das nationale Paket- und Expressgeschäft, sowie die Zustellung grenzüberschreitender Pakete im Rahmen des GLS-Netzes wird durch Parcelforce Worldwide organisiert.

General Logistics Systems B.V. (europäisches Paket- und Expressgeschäft)

Die holländische Holdinggesellschaft, die sich vollständig im Besitz der Royal Mail Group plc befindetet, ist für das europäische Paket- und Expressgeschäft verantwortlich. Das Netzwerk besteht aus GLS-eigenen Unternehmenstöchtern, die seit Gründung der Holding akquiriert wurden, und Franchisepartnern. Startpunkt für den Aufbau des Netzwerkes war die Akquisition von German Parcel durch die damalige The Post Office (heute Royal Mail Group plc). German Parcel wurde 1989 als Zusammenschluss von 25 Speditionen gegründet, dehnte durch Partnerschaften zwei Jahre später seine Aktivitäten von Deutschland auf Frankreich und Dänemark aus und ging 1996 eine strategische Partnerschaft mit dem Hamburger Expressdienstleister „Der Kurier“ ein. 1999 wird „Der Kurier“ durch German Parcel vollständig übernommen. Nach der Übernahme durch The Post Office und der nachfolgenden Gründung der General Logistics Systems International B.V. mit Sitz in Amsterdam wurden die Aktivitäten in Europa deutlich ausgeweitet. Franchisepartner in verschiedenen Ländern wurden sukzessive aufgekauft und einheitliche Verarbeitungsstandards eingeführt. Auf diese Weise konnte eine europaweit einheitliche Produktpalette an Paket- und Expressdiensten eingeführt werden, die sowohl für nationale als auch für grenzüberschreitende Dienste gilt.<sup>24</sup>

Post Office Ltd. (Filialnetz)

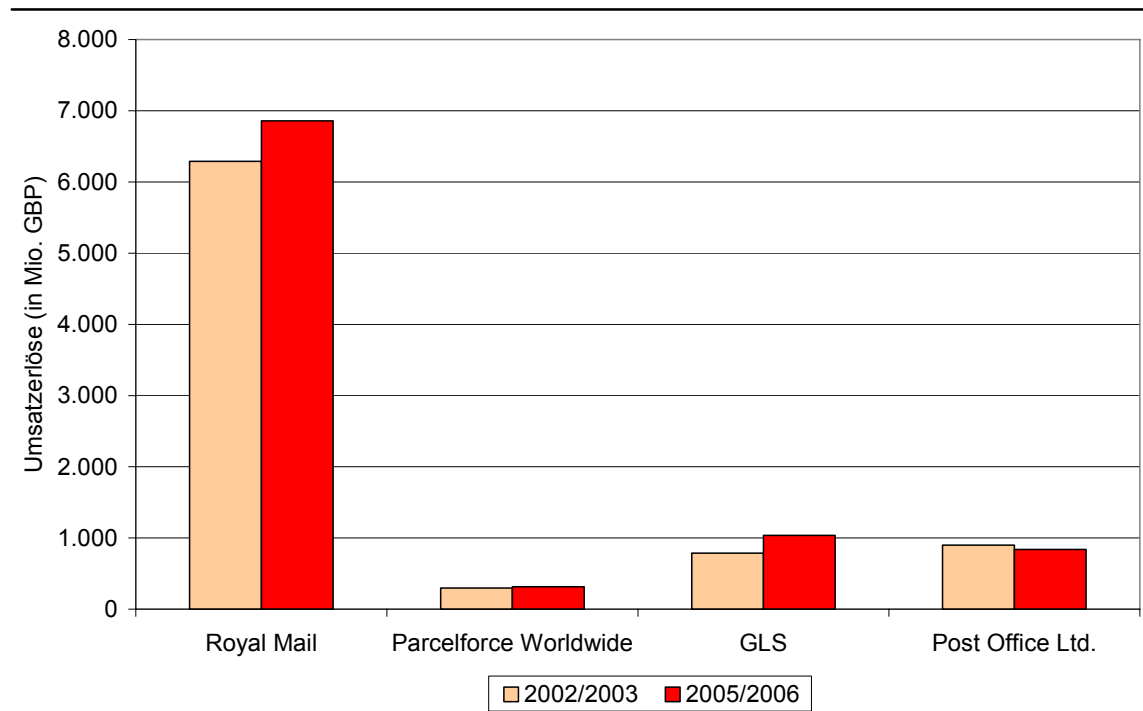
Der Unternehmenstochter Post Office Ltd. ist das gesamte Filialnetz der Royal Mail Group zugeordnet. Dieses Netz besteht hauptsächlich aus Agenturen (Franchisepartner, Einzelhandelsunternehmer, Subpostmaster; 2006 insgesamt 13.881 Filialen) und zu einem kleinen Teil aus eigenbetriebenen Filialen (2006 insgesamt 495 Filialen). Das Filialnetz erbringt Postdienstleistungen exklusiv für die Royal Mail Group, sowie Dienstleistungen im Auftrag des Staates (z. B. Auszahlung von Renten). In Kommission erbringt Post Office Ltd. Finanzdienstleistungen und andere Dienstleistungen (z. B. Telefon).

---

<sup>24</sup> Siehe auch Kapitel 3.1.3.

### Umsatz- und Gewinnentwicklung

Abbildung 16 Royal Mail Group: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (2002/03 und 2005/06)



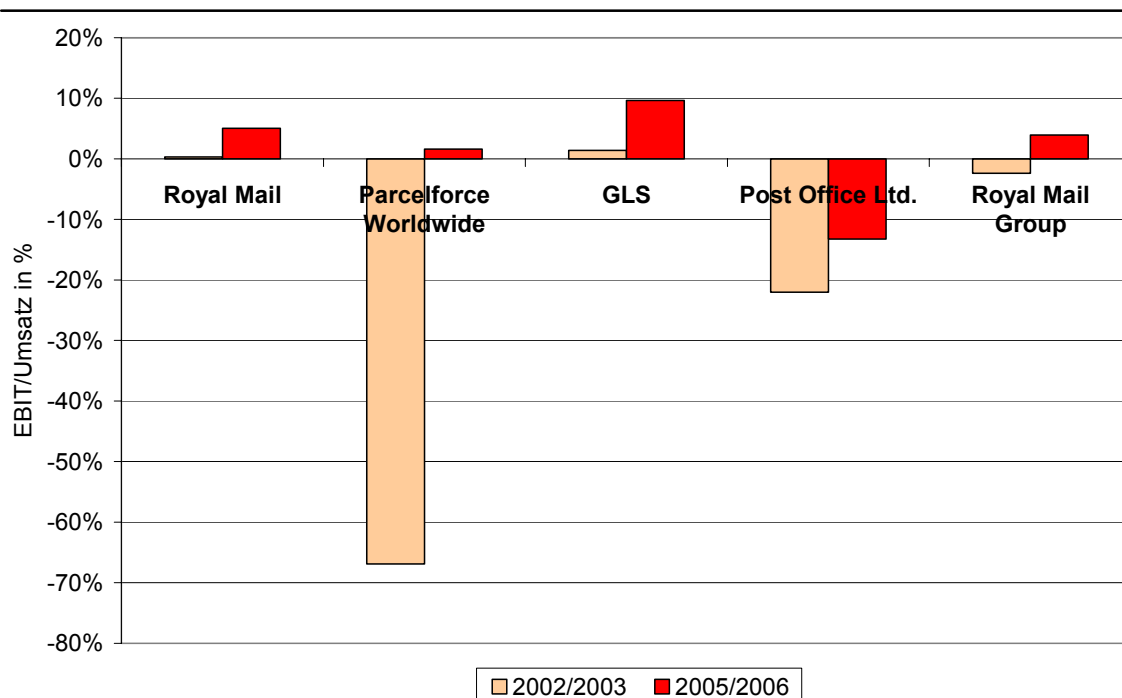
Quelle: Jahresberichte Royal Mail Holding plc; eigene Darstellung.

Seit dem Geschäftsjahr 2003/04 veröffentlicht die Royal Mail Holding plc Umsatzzahlen und Gewinne je Unternehmensbereich.<sup>25</sup> An den Umsatzerlösen wird deutlich, dass der Fokus der Geschäftsaktivitäten nach wie vor auf Großbritannien liegt (Abbildung 16: die Umsatzerlöse der Unternehmensbereiche Royal Mail, Parcelforce und Post Office Ltd. werden hauptsächlich im britischen Markt verdient). Die europäischen Paket- und Expressaktivitäten gewinnen aber langsam an Bedeutung. Die stagnierenden Zahlen im nationalen Paketgeschäft (Parcelforce Worldwide) reflektieren die hohe Wettbewerbsintensität, die im britischen Paketmarkt existiert.<sup>26</sup> Post Office Ltd. ist der einzige Unternehmensbereich, der mit abnehmenden Umsatzerlösen zu kämpfen hat.

<sup>25</sup> In den Geschäftsjahren zuvor wurden weder die Zahlen von Parcelforce Worldwide noch von GLS separat dargestellt.

<sup>26</sup> Vgl. dazu einen Artikel von Needham, Paul (2006), "British CEP market consolidates further", erschienen am 1.12.2006 bei CEP-Research ([www.cep-research.com](http://www.cep-research.com)).

Abbildung 17 Royal Mail Group: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (2002/03 und 2005/06)



Quelle: Jahresberichte Royal Mail Holding plc, eigene Darstellung.

wik

Die Gewinnentwicklung der Unternehmensbereiche zeigt deutlich in welchen Segmenten Royal Mail bis heute mit Problemen zu kämpfen hat: Parcelforce und insbesondere Post Office Ltd.<sup>27</sup> Nichtsdestotrotz ist es Royal Mail gelungen, die Gewinnsituation der Unternehmensgruppe deutlich zu verbessern, wozu insbesondere das europäische Paketgeschäft einen bedeutenden Beitrag leisten konnte.

## 2.2.4 TNT

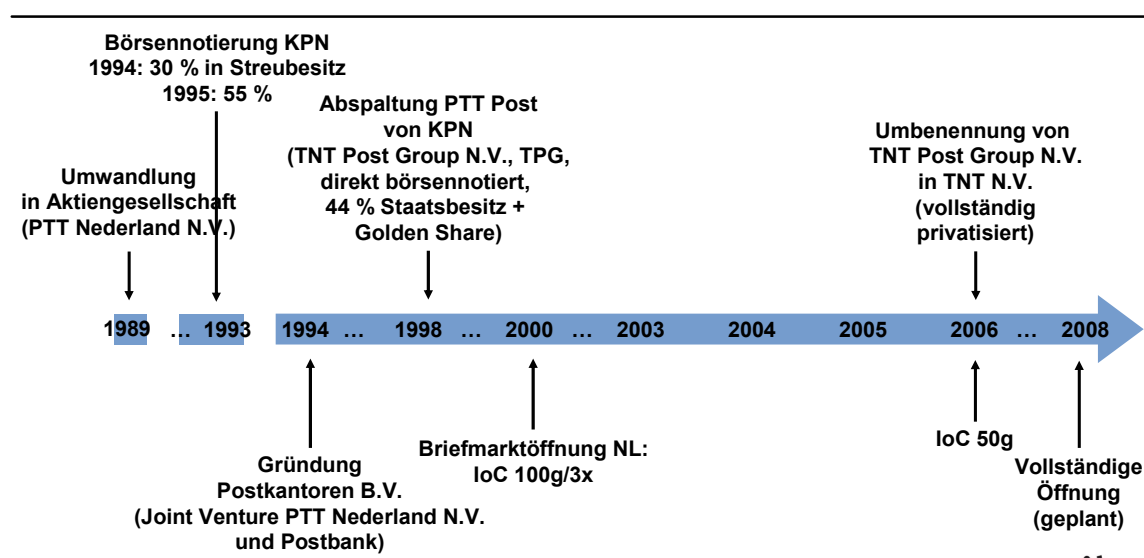
### *Privatisierung und Marktöffnungsprozess*

Die ehemalige Postverwaltung, die wie in anderen Ländern auch Post- und Telekommunikationsdienstleistungen zu erbringen hatte, wurde 1989 in eine privatrechtliche Organisation, Royal PTT Nederland N.V. (KPN), umgewandelt. 1993 wurde die Postkantoren B.V. als Joint Venture zwischen PTT Nederland N.V. und der Postbank, die später von ING übernommen wurde, gegründet. Diesem Unternehmen wurde das Filialnetz übertragen. Der Privatisierungsprozess von KPN startete 1994 mit ihrem Bör-

<sup>27</sup> Vgl. Kapitel 3.2.4 zur ausführlichen Darstellung der Situation und Entwicklungen im Filialnetz.

sengang. 1998 wurden die Postaktivitäten (PTT Post) von KPN in ein eigenes Unternehmen, TPG Post Groep N.V., überführt, die ebenfalls von Beginn an börsennotiert war. 2006 erfolgte die Umbenennung der Konzernmutter in TNT N.V.<sup>28</sup> Nach der Abspaltung verfügte der Staat über 44 % der gehandelten Anteile, sowie über eine goldene Aktie, die dem Eigentümer besondere Mitspracherechte bei grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen gibt (insbesondere im Fall von großen Investitionen oder einer drohenden Übernahme durch ein fremdes Unternehmen). Ende 2006 hat TNT im Rahmen eines Aktienrückkaufprogramms die letzten Anteile, die sich in Staatsbesitz befanden, gekauft.<sup>29</sup> Daneben wurde eine Vereinbarung zwischen dem Staat und dem Unternehmen getroffen, die eine Übertragung der goldenen Aktie auf TNT beinhaltet.<sup>30</sup> Mit Beschluss der Hauptversammlung im April 2006 wurde die goldene Aktie in eine gewöhnliche Aktie umgewandelt.<sup>31</sup>

Abbildung 18 TNT: Entwicklung der Rahmenbedingungen im Zeitablauf



Quelle: Eigene Darstellung.

In den Niederlanden wurden die Briefmärkte in einem größeren Umfang geöffnet als ursprünglich von der europäischen Postrichtlinie vorgesehen. Seit 2000 waren alle Drucksachen (inklusive inhaltsgleicher Werbesendungen) und Briefsendungen mit ei-

<sup>28</sup> Der Name TNT stammt von dem 1996 übernommenen australischen Expressdienstleister TNT, der das Erscheinungsbild des niederländischen Postunternehmens grundsätzlich verändert hat (siehe auch Kapitel 3.1.4).

<sup>29</sup> Vgl. TNT, Pressemitteilung vom 21.11.2006, „TNT repurchases 18.2 million shares from the State of the Netherlands“.

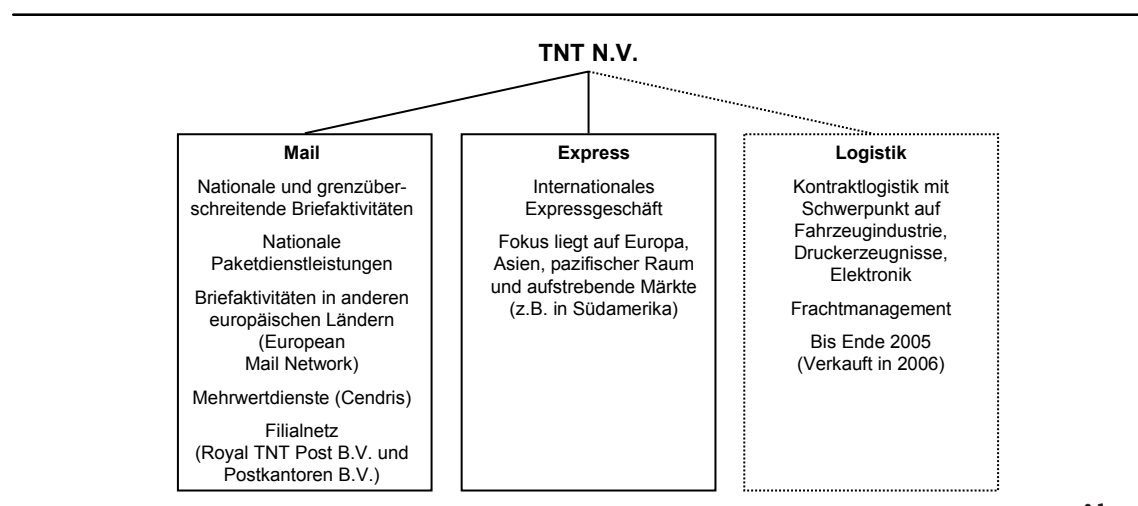
<sup>30</sup> Vgl. TNT, Pressemitteilung vom 16.11.2006, „TNT and the State of the Netherlands have reached agreement on the transfer of the Special Share“.

<sup>31</sup> Vgl. TNT, Resolutions of the Annual General Meeting of Shareholders TNT N.V. vom 20 April 2007, Amsterdam, The Netherlands, S. 3.

nem Gewicht von mehr als 100g für den Wettbewerb geöffnet. Diese Gewichtsgrenze wurde 2006 entsprechend dem europäischen Marktöffnungsfahrplan auf 50g reduziert. Eine vollständige Marktöffnung ist für das Jahr 2008 vorgesehen.

### Unternehmensstruktur und Geschäftsaktivitäten

Abbildung 19 TNT: Konzernstruktur (2006)



Quelle: Eigene Darstellung.

Das Unternehmen hat seine Geschäftsaktivitäten drei Bereichen zugeordnet: Brief („Mail“), Express und Logistik. Innerhalb der einzelnen Bereiche sind sowohl nationale als auch internationale Aktivitäten zusammengefasst. Im Unterschied zum Konzern Deutsche Post agieren die verschiedenen Unternehmensteile nahezu unabhängig voneinander. Dies wird unter anderem dadurch deutlich, dass die Innenumsätze (Umsätze zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen) nahezu keine Rolle spielen.<sup>32</sup> Teile des Filialnetzes werden durch ein Gemeinschaftsunternehmen zusammen mit Postbank N.V., einer Tochtergesellschaft des Finanzdienstleisters ING Groep N.V., betrieben. Das Joint Venture gehört zu gleichen Teilen Royal TNT Post B.V. und Postbank N.V..

Ende 2005 hat TNT entschieden, sich vom Unternehmensbereich Logistik zu trennen. Der Verkauf des Bereichs Kontraktlogistik an den Finanzinvestor Apollo wurde Anfang November 2006 vollendet.<sup>33</sup> Der Verkauf des verbleibenden Bereichs „Frachtmanage-

<sup>32</sup> 2005 machten die Innenumsätze etwa 0,3 % des Gesamtumsatzes aus. Bei dem Konzern Deutsche Post lag dieser Anteil bei etwa 4,5 % des Umsatzes.

<sup>33</sup> TNT, Pressemeldung vom 4.11.2006, „TNT completes sale of logistics division“. Der Verkauf war im August 2006 angekündigt und im November 2006 vollendet worden.

ment“ an das französische Logistikunternehmen Geodis wurde im November angekündigt und wird voraussichtlich im ersten Quartal 2007 abgeschlossen sein.<sup>34</sup>

Unternehmensbereich „Mail“ (Briefaktivitäten und nationale Paketdienstleistungen)

Tabelle 3 TNT: Geschäftsaktivitäten des Unternehmensbereichs „Mail“

| Geschäftsbereich             | Aktivitäten/Produkte   | Organisation  |
|------------------------------|--|---|
| Mail Netherlands             | Briefdienstleistungen (Briefsendungen, adressierte Werbesendungen, sonstige Drucksachen wie Zeitungen und Zeitschriften)<br>Paketdienstleistungen<br>Philatelie-Produkte<br>Betrieb des Filialnetzes                                 | Royal TNT Post B.V. (bis Oktober 2006 Royal TPG Post B.V.)<br>Filialnetz: TNT Post B.V. und Postkantoren B.V.   |
| Cross-border Mail            | Grenzüberschreitende Briefsendungen (von und nach den Niederlanden)<br>Grenzüberschreitende Massensendungen  | Royal TNT Post B.V.<br>Spring (Joint venture zwischen TNT N.V., Royal Mail Investments Ltd. und Singapore Post Ltd.; Mehrheitseigentümer mit 51 %: TNT) |
| European Mail Network        | Briefaktivitäten auf ausländischen Briefmärkten:<br>Einsammlung und Zustellung von adressierten Sendungen<br>Briefkonsolidierung (DE und UK)<br>Letter Shops (IT)<br>Verteilung von nicht adressierten Sendungen (einschließlich NL) | Organisation durch Tochtergesellschaften in AT, BE, CZ, DE, IT, NL, SK und UK in den meisten Ländern unter dem Namen „TNT Post“                         |
| Data and Document Management | Direktmarketingaktivitäten in den Niederlanden<br>Bis Oktober 2006 Dokumentenmanagement  | Cendris   |

Quelle: TNT, Annual Report 2005.

Tabelle 3 beschreibt die Geschäftsaktivitäten des Unternehmensbereichs Mail. TNT hat in den Jahren 2005 und 2006 durch die Einführung des Namens „TNT Post“ seinen Auftritt in Europa vereinheitlicht. Dem Geschäftsbereich „Mail Netherlands“ sind im Wesentlichen die nationalen Universaldienstleistungen<sup>35</sup> (Brief- und Paketdienstleistungen, sowie das Filialgeschäft) und das Philateliegeschäft zugeordnet. Die Beförderung und Zustellung grenzüberschreitender Sendungen ist dem Geschäftsbereich „Cross-border Mail“ zugeordnet. Der Geschäftsbereich „European Mail Network“ umfasst die Verteilung von nicht adressierten Sendungen in den Niederlanden (über die Tochter VSP) und anderen europäischen Ländern. Darüber hinaus umfasst dieser Geschäftsbereich auch die Zustellung adressierter Briefsendungen in ausländischen Briefmärkten unter Ausnutzung der Wettbewerbsmöglichkeiten in den jeweiligen Märkten: So ist TNT in Deutschland und Großbritannien auch als Briefkonsolidierer tätig, während das Unter-

<sup>34</sup> TNT, Pressemeldung vom 16.11.2006, „TNT sells Freight Management to GEODIS“.

<sup>35</sup> Universaldienstleistungen im Sinne der europäischen Postrichtlinie. In den Niederlanden sind nicht reservierte, adressierte Massensendungen nicht Teil der Universaldienstleistungsverpflichtung.



nehmen i.d.R. versucht, alternative Zustellnetze für adressierte Sendungen aufzubauen. Der Geschäftsbereich „Data and Document Management“ fasst die briefnahen Aktivitäten in den Niederlanden zusammen, seit 2006 mit Fokus auf dem vorgelagerten Bereich. Das Dokumenten- und Mailroom-Management wurde im Oktober 2006 an einen spanischen Dienstleister verkauft.<sup>36</sup> Verstärkung erhielt dieser Bereich durch die Akquisition des Mailinghauses Euro Mail im Juli 2005, das auf kleine und mittlere Unternehmen spezialisiert ist.<sup>37</sup>

#### Unternehmensbereich „Express“ (Internationale Expressdienstleistungen)

Mit dem Kauf des australischen Expressdienstleisters TNT 1996 hat das holländische Postunternehmen seine Aktivitäten im Expressbereich gestartet. Der Fokus lag ursprünglich auf der schnellen und zuverlässigen Beförderung von grenzüberschreitenden Sendungen (neben der Einsammlung und Zustellung von Expresssendungen innerhalb Australiens). Heute bietet das Unternehmen sowohl grenzüberschreitende als auch in vielen Ländern nationale Expressdienste an (u. a. in vielen europäischen Ländern, neu in Brasilien, Indien und China). Neben den klassischen Expressprodukten bietet das Unternehmen seit kurzer Zeit ein Produkt mit taggenauer Zustellung an („Economy Express“). Neben der reinen Beförderung von Sendungen (klassische Güter, aber auch besondere Beförderungsformen für gefährliche oder wertvolle Güter) bietet der Unternehmensbereich auch Mehrwertdienste im beförderungsnahen Bereich an (z. B. Organisation des Sendungsaus- und eingangs, Abwicklung finanzieller Transaktionen). Der Fokus des Expressgeschäftes liegt auf Europa; hier ist das Netz sowohl zwischen wie auch innerhalb der meisten Länder gut ausgebaut. Weitere Schwerpunkte liegen im asiatischen Raum und in weiteren schnell wachsenden Märkten aufstrebender Staaten (z. B. in Südamerika oder im Vorderen Orient).

Zu Beginn des Jahres 2007 hat TNT seine Expresssparte reorganisiert; statt der bislang drei Regionen wird das Geschäft jetzt in sechs geographische Einheiten geführt: Die neue Struktur bilden die Geschäftsbereiche UK/Ireland, Americas, Middle East, Africa, China, Australia & New Zealand, International, sowie der neu geschaffene Geschäftsbereich Western Europe, die alle Expressaktivitäten in Deutschland, BeNeLux, Frankreich und Italien umfasst.<sup>38</sup>

---

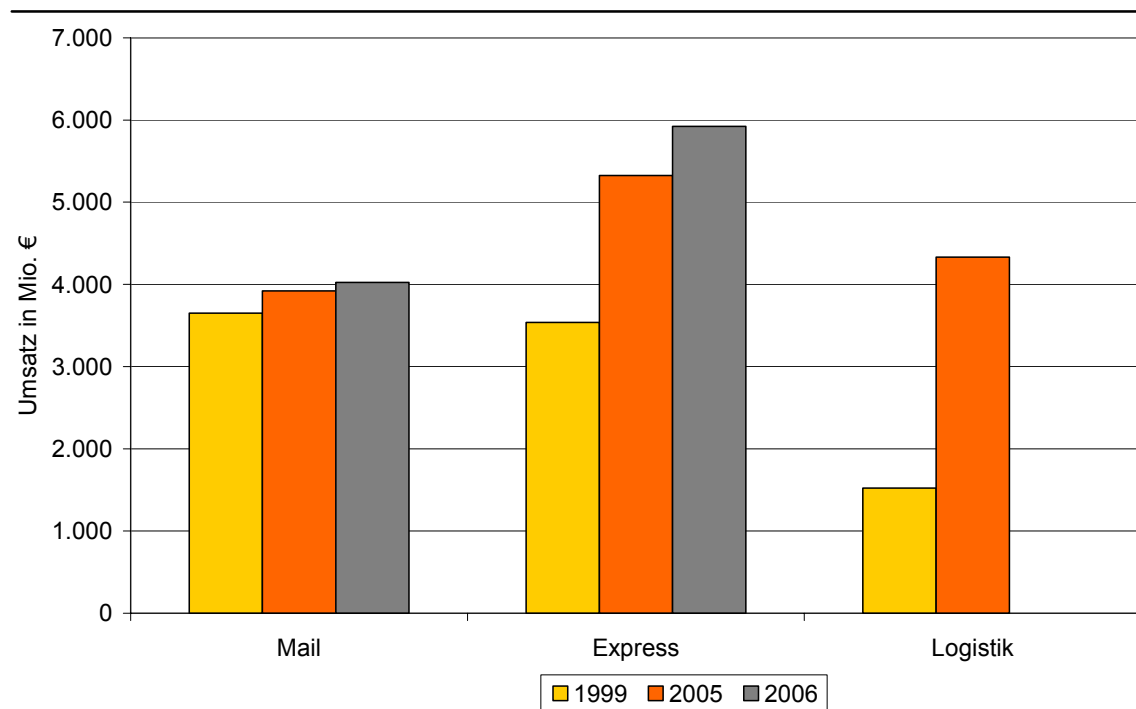
<sup>36</sup> TNT, Pressemeldung vom 9.10.2006, „TNT reaches agreement to sell its mailroom and data capture activities in the Netherlands“.

<sup>37</sup> TNT, Pressemeldung vom 15.7.2005, „TNT acquires print and mailing house Euro Mail“.

<sup>38</sup> TNT Germany, Pressemeldung vom 9.1.2007, „Donald Pilz leitet die von TNT Express neu geschaffene Business Unit Western Europe/Thomas Kraus ist sein Nachfolger als Vorsitzender der Geschäftsführung“.

### Umsatz- und Gewinnentwicklung

Abbildung 20 TNT: Umsatzentwicklung der Unternehmensbereiche (1999, 2005 und 2006)

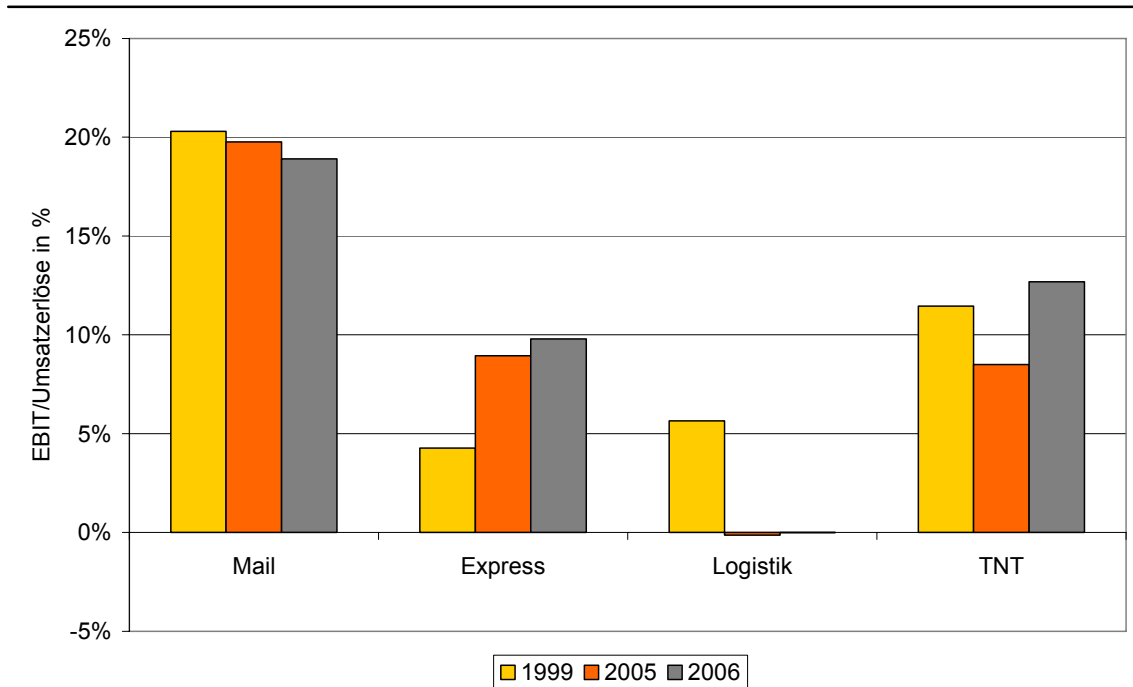


Quelle: TNT, Jahresberichte (Form 20-F); eigene Darstellung.<sup>39</sup>

Die Umsatzerlöse von TNT sind in allen Unternehmensbereichen seit 1999 gewachsen (siehe Abbildung 20). Am stärksten fiel das Umsatzwachstum in dem 2006 veräußerten Unternehmensbereich Logistik aus, der sich seit 1999 hauptsächlich durch Akquisitionen mehr als verdoppelt hat. Der Expressbereich ist ebenfalls gemessen am Umsatz erheblich gewachsen, während der Bereich „Mail“ nur ein moderates Wachstum aufweist, welches im Wesentlichen dem Geschäftsbereich „European Mail Network“, d. h. den Aktivitäten der TNT Post in ausländischen Briefmärkten zu verdanken ist. Im Heimatmarkt verzeichnet TNT seit Jahren Sendungsmengentrübkänge, die TNT mit zunehmendem Wettbewerb und der Substitution von Briefsendungen durch elektronische Kommunikationsmittel begründet. Der Unternehmensbereich Express erwirtschaftet nahezu zwei Drittel des Gesamtumsatzes (ohne Logistik).

<sup>39</sup> In Abbildung 20 und Abbildung 21 sind bei den Umsatzerlösen und Gewinnen des Unternehmensbereichs Logistik für das Jahr 2005 die Umsatzerlöse und die Gewinne aus dem Bereich Frachtmangement eingerechnet.

Abbildung 21 TNT: Gewinnentwicklung, Konzern und Unternehmensbereiche (1999, 2005 und 2006)



Quelle: TNT, Jahresberichte (Form 20-F); eigene Darstellung<sup>40</sup>

Der Unternehmensbereich „Mail“ erwirtschaftet die höchsten Gewinnmargen, wenngleich die Marge leicht zurückgegangen ist. Der Bereich Express war bereits 1999 profitabel und konnte seine Rendite 2006 mehr als verdoppeln. TNT strebt in diesem Geschäftsbereich Margen zwischen 10 und 15 % an. Der Unternehmensbereich Logistik war zwischen 1999 und 2005 durch ständig sinkende Gewinne gekennzeichnet. 2005 erzielte dieser Bereich sogar einen leichten Verlust, was zu einem deutlich verschlechterten Konzernergebnis führte. Insgesamt führte die Veräußerung der Logistiksparte zu einer Stabilisierung der Gewinne auf vergleichsweise hohem Niveau.

<sup>40</sup> Siehe Fn. 39.

## 2.2.5 Vergleich

Tabelle 4 DPWN, La Poste Group, Royal Mail Group und TNT: Unternehmensbereiche im Überblick

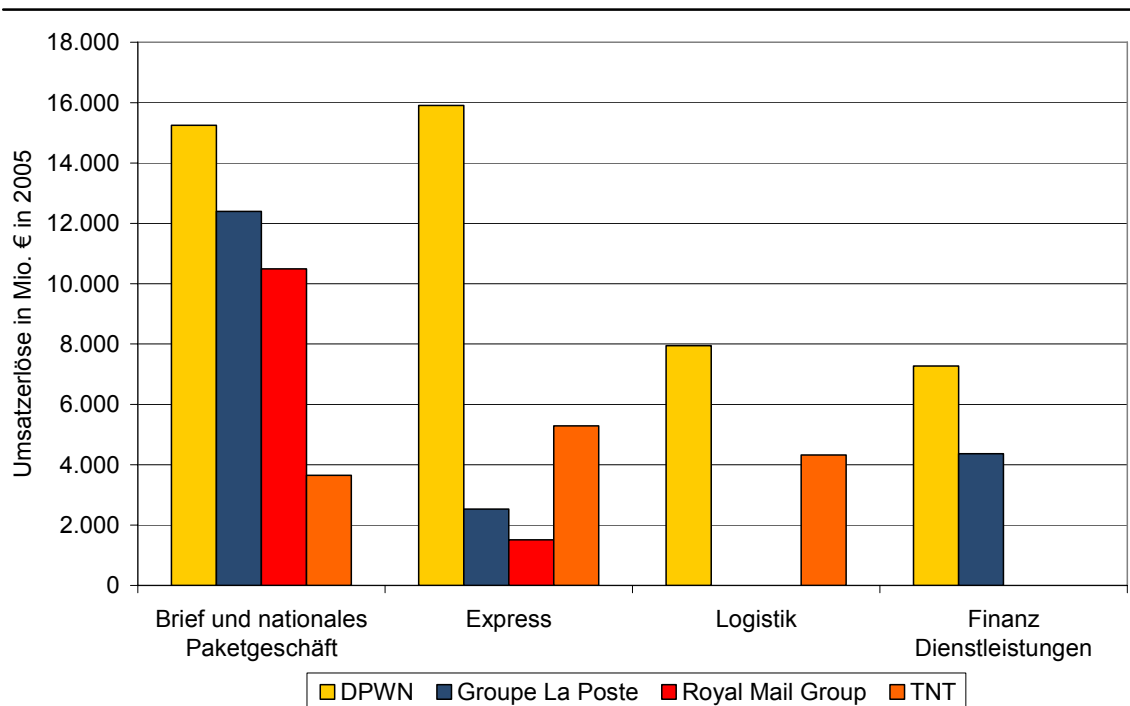
|                               |                     | DPWN   | Groupe La Poste   | Royal Mail Group                                   | TNT  |
|-------------------------------|---------------------|--|---|--|--|
| <b>Briefdienst</b>            | National            | Brief Kommunikation<br>Mehrwertleistungen<br>Direkt Marketing<br>Presse Distribution | Courrier (u. a. Unternehmensgruppe Sofipost); einschl. Mehrwertleistungen | Royal Mail   | TNT Post, Mail Netherlands, Data and Document Management (Cendris) |
|                               | Ausländische Märkte | DHL Global Mail (einschl. Williams Lea)  | Nicht aktiv   | Nicht aktiv  | TNT Post, European Mail Network                                    |
|                               | Grenzüberschreitend | DHL Global Mail  | Courrier/Sofipost   | Royal Mail / Spring                                | TNT Post, Cross-border Mail / Spring                               |
| <b>Paket/Express</b>          | National            | Ab 2007: Unternehmensbereich Brief   | Chronopost  | Parcelforce Worldwide                              | TNT Post, Mail Netherlands   |
|                               | International       | DHL (weltweit)   | Geopost (u. a. DPD, Schwerpunkt Europa)                                   | General Logistics Systems GLS (Schwerpunkt Europa) | TNT Express (Europa, Asien, Australien)                            |
| <b>Logistik</b>               |                     | DHL Global Forwarding, DHL Exel Supply Chain, DHL Freight                            | Nicht aktiv   | Nicht aktiv  | Verkauft 2006  |
| <b>Finanzdienstleistungen</b> |                     | Postbank/BHW   | La Banque Postale (seit 2006)   | Nicht aktiv  | Nicht aktiv  |
| <b>Filialnetz</b>             |                     | Unternehmensbereich Services   | La Poste, La Poste Grand Public   | Post Offices Ltd.                                  | Postkantoren B.V. Partner: ING                                     |

Quelle: Eigene Darstellung.

Die vier Unternehmen unterscheiden sich in ihren Geschäftsaktivitäten deutlich, obgleich alle vier als ehemalige Postverwaltungen ähnliche Ursprünge aufweisen. Alle haben ihre Geschäftsaktivitäten, wenn auch in unterschiedlicher Weise ausgedehnt. Die britische Post hat mit GLS einen europaweiten Paketdienstleister etabliert, während ihre Aktivitäten innerhalb Großbritanniens weitgehend unverändert blieben: Insbesondere ist das Unternehmen – im Unterschied zu den drei anderen – nicht in briefverwandten Bereichen (vor- und nachgelagert) aktiv. Das französische Postunternehmen hat ähnlich wie das britische ebenfalls einen europaweiten Paketdienstleister etabliert. Daneben baut das Unternehmen im Bereich Finanzdienstleistungen ein weiteres nationales Standbein auf. DPWN und TNT haben ihre Geschäftsaktivitäten über Europa hinaus ausgedehnt. Beide sind ausschließlich über Akquisitionen in den Logistikmarkt eingetreten; ein Bereich, den DPWN nach der Akquisition des bedeutenden britischen Logistikunternehmens Exel Ltd. weiterführen wird, während TNT etwa zeitgleich entschieden

hat, sich von diesem Geschäftsfeld zu trennen. Ebenso sind beide Unternehmen in ausländischen nationalen Briefmärkten aktiv; in Abhängigkeit der nationalen Regulierungsbedingungen etablieren die Unternehmen sich entweder als alternative Zustelldienste oder im Bereich der Briefvorleistungen als Konsolidierer. Die beiden Konzerne sind ebenfalls wie DPD und GLS etablierte Paket- und insbesondere Expressdienstleister innerhalb Europas. Dies schließt die grenzüberschreitende und die nationale Beförderung von Sendungen ein. Beide Konzerne sind weltweit tätig, wobei DPWN im Unterschied zu TNT versucht, sich als nationaler dritter Anbieter von Expressdienstleistungen in den Vereinigten Staaten zu etablieren. Ähnlich wie La Poste hat sich die Deutsche Post mit ihrer Unternehmenstochter Deutsche Postbank AG als Finanzdienstleister etabliert, während TNT und Royal Mail diesen Schritt nicht vollzogen haben.

Abbildung 22 DPWN, La Poste Group, Royal Mail Group und TNT: Umsatzerlöse der Unternehmensbereiche im Vergleich (2005)

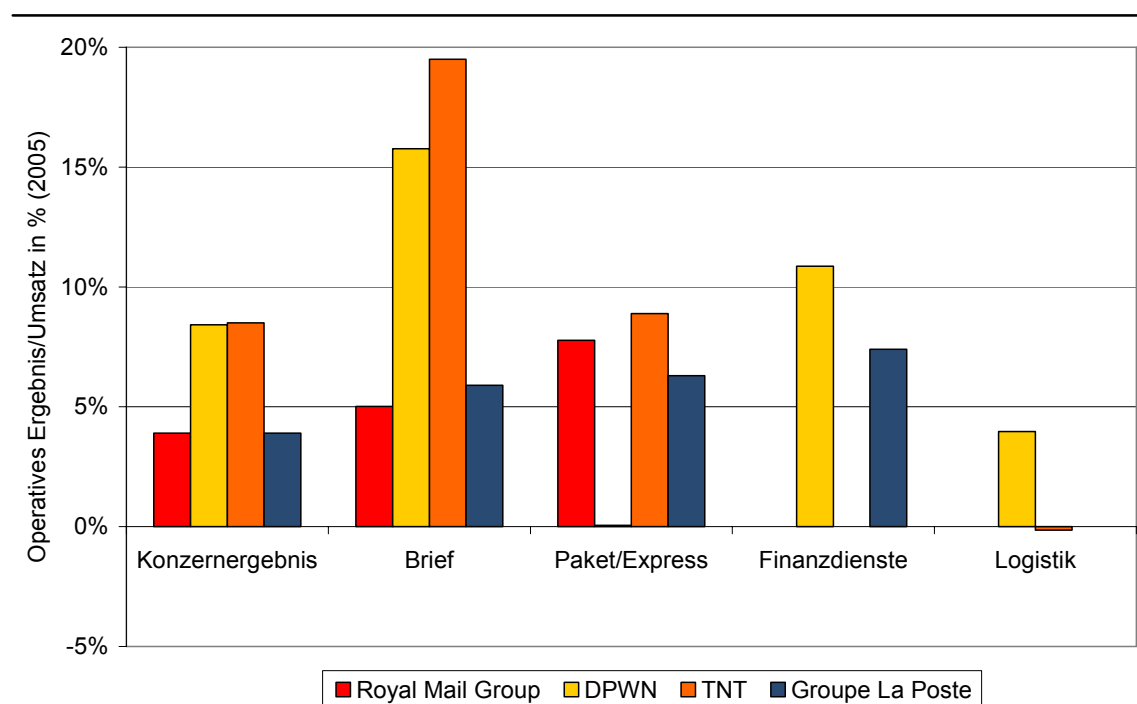


Quellen: Jahresberichte der Unternehmen, eigene Darstellung.<sup>41</sup>

<sup>41</sup> TNT weist in seinem Unternehmensergebnis für den Bereich Brief auch das nationale Paketgeschäft aus. Aus diesem Grund wurden für die anderen drei Unternehmen diese Werte entsprechend angepasst (DPWN = Umsatzerlöse Brief + geschätzte Umsatzerlöse Paket Deutschland (Umsatzerlöse des UB Express, ausgewiesen in der HGB Bilanz der DP AG); Groupe La Poste = Umsatzerlöse Courier + Umsatzerlöse ColiPoste; Royal Mail Group = Umsatzerlöse Royal Mail + Umsatzerlöse Parcelforce Worldwide); die Umsatzerlöse für die Geschäftsbereiche Express wurden entsprechend reduziert.

Abbildung 22 stellt die Umsatzerlöse der vier Vergleichsunternehmen je Geschäftsfeld dar. Die Umsatzzahlen des Bereichs „Brief und nationales Paketgeschäft“ reflektieren die Größe der jeweiligen nationalen Märkte. Wie nicht anders zu erwarten, weist TNT in diesem Bereich den kleinsten Umsatz auf, während die anderen drei Unternehmen auf sehr große nationale Heimatmärkte zurückgreifen können und einen entsprechenden höheren Umsatz erwirtschaften. Anders sieht es im Bereich Express aus: Groupe La Poste und Royal Mail Group schneiden hier vergleichsweise schlecht ab, während TNT und DPWN mit deutlich höheren Umsatzzahlen aufwarten können. DPWN führt die Gruppe mit großem Abstand an; sie ist gemessen am Gesamtumsatz der größte Konzern, gefolgt von La Poste, TNT und Royal Mail. Nach dem Verkauf der Logistiksparte rutscht TNT an die vierte Stelle. Ende 2006 ist DPWN gemessen am Konzernumsatz etwa 6-mal so groß wie TNT, 4-mal so groß wie Royal Mail und 3-mal so groß wie La Poste.

Abbildung 23 DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Gewinnmargen der Unternehmensbereiche und des Konzerns im Vergleich (2005, ohne Filialgeschäft)



Quellen: Jahresberichte der Unternehmen, eigene Darstellung.

Von den vier Unternehmen weist TNT auf Konzernebene und in den Bereichen Brief und Paket/Express die höchsten Umsatzrenditen aus. Die Deutsche Post folgt an zweiter Stelle, wobei ihr Unternehmensbereich Express für 2005 keinen Gewinnbeitrag lieferte. Das Unternehmen kämpft nach wie vor mit erheblichen Schwierigkeiten im ameri-

kanischen Markt. Innerhalb Europas scheint die Deutsche Post darüber hinaus mit Problemen auf dem französischen und dem deutschen Markt konfrontiert zu werden.<sup>42</sup> Überraschend erfolgreich sind die europäischen Pakettöchter Geopost (DPD) und GLS. Nach Jahren des Aufbaus weisen diese Bereiche höhere Gewinnmargen auf als das jeweilige nationale Briefgeschäft. Ebenfalls eine Gewinnstütze sind die Finanzdienstleistungen: Sowohl die Deutsche Postbank als auch der Unternehmensbereich Finanzdienste des französischen Postdienstleisters erzielen einen deutlichen Gewinnbeitrag.

Die Deutsche Post schneidet aufgrund ihrer Probleme im Expressbereich hinsichtlich der geographischen Verteilung der Gewinne (nationale Märkte oder ausländische Märkte) am schlechtesten ab: Schätzungsweise 90 % ihres Gewinnes für 2005 erwirtschaftete das Unternehmen mit seinen nationalen Diensten (Brief und Finanzdienstleistungen), während die Hälfte des Umsatzes im Ausland erzielt wird. Für La Poste und Royal Mail entspricht das Gewinn/Umsatz-Verhältnis in etwa ihrem Internationalisierungsgrad; während die Gewinne von TNT ebenfalls hauptsächlich aus den Niederlanden stammen – 2006 resultieren schätzungsweise 40 % der Gewinne aus den Auslandsaktivitäten von TNT, während über 60 % des Umsatzes aus dem Ausland stammen.

---

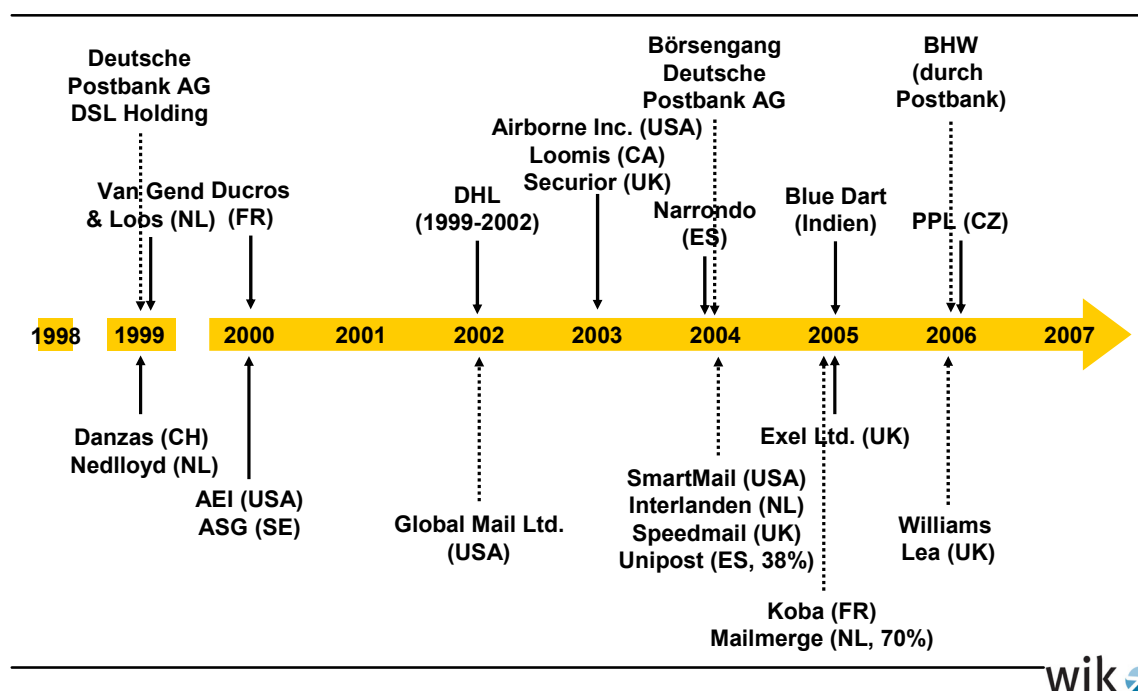
<sup>42</sup> DPWN, DHL Express Capital Markets Day (5.12.2006), Vortrag von John Mullen, Folie 20.

### 3 Vergleichende Analyse ausgewählter Geschäftsstrategien

#### 3.1 Internationalisierungsstrategien

##### 3.1.1 Deutsche Post

Abbildung 24 Deutsche Post: Wichtige Akquisitionen seit 1999



Quelle: Eigene Darstellung.

Der Konzern Deutsche Post betreibt in seinen Unternehmensbereichen Brief, Express und Logistik eine Wachstumspolitik, die im Wesentlichen durch Akquisitionen außerhalb Deutschlands gekennzeichnet ist. Organisches Wachstum spielte demgegenüber nahezu keine Rolle. In Abbildung 24 sind die wichtigsten Akquisitionen der Deutschen Post dargestellt. In der oberen Hälfte finden sich die Unternehmen, die für die Bereiche Express (durchgezogene Pfeile) und Finanz Dienstleistungen (gepunktete Pfeile) erworben wurden; in der unteren Hälfte befinden sich die wichtigsten aufgekauften Unternehmen der Bereiche Logistik (durchgezogene Pfeile) und Brief (gepunktete Pfeile).

Gemessen an der Höhe der Kaufpreise wurden die bedeutendsten Aufkäufe in den Bereichen Express (DHL) und Logistik (Danzas und Exel) getätigt.



### *Express*

Die Übernahme des Expressdienstleisters DHL, die sich von 1999 bis 2002 hinzog, ermöglichte der Deutschen Post den Einstieg in das internationale Expressgeschäft. Das Unternehmen DHL Worldwide Express wurde von Adrian Dalsey, Larry Hillblom und Robert Lynn 1969 gegründet. Seinen Erfolg begründete das Unternehmen mit der Geschäftsidee, Frachtpapiere getrennt von der Ware vorab per Flugzeug an den Zielort zu befördern, dem Beginn der internationalen Luftexpressdienste. Das Kerngeschäft dieser Dienstleister (DHL, aber auch TNT und FedEx außerhalb ihrer Heimatmärkte Australien bzw. USA) lag bis in die 1990er auf den grenzüberschreitenden, schnellen Transport von Dokumenten. Die Deutsche Post erweiterte das Spektrum der Dienstleistungen dann mit der schnellen, bzw. zeitgenauen Beförderung von Sendungen (Briefe und Pakete) innerhalb von Ländern. Dies geschah durch die Integration des internationalen Netzwerks mit nationalen, durch die Deutsche Post aufgekauften Paket- und Expressdienstleistern. So bietet DHL heute u. a. in den Vereinigten Staaten (verstärkt seit der Akquisition von Airborne Express 2002), in Europa und zunehmend in den großen Staaten Asiens (insbes. China, Japan und Indien) nationale Dienstleistungen an. Im Gegensatz zu einem internationalen Netzwerk erfordern nationale Netzwerke deutlich höhere Sendungsmengen, um rentabel arbeiten zu können. Neben der Vernetzung mit dem internationalen Netz, welches ein gewisses Sendungsvolumen garantiert, benötigt das Unternehmen für das nationale Geschäft zusätzliche nationale Versender. In der Vergangenheit hat sich bei DHL gezeigt, dass die Etablierung bzw. Akquisition nationaler Dienstleister und deren Integration in ein internationales Netz mit erheblichen Schwierigkeiten und Kosten verbunden ist. Dies gilt insbesondere, wenn in den nationalen Paket- und Expressmärkten bereits bedeutende Wettbewerber existieren, wie die Erfahrungen mit dem amerikanischen Paket- und Expressmarkt gezeigt haben.

### *Logistik*

Während die Deutsche Post mit ihrem nationalen und grenzüberschreitenden Paketgeschäft zumindest eine Nähe zum Expressgeschäft besaß, wurde der Unternehmensbereich Logistik ausschließlich über umfangreiche Akquisitionen aufgebaut: 1999 wurde die Schweizerische Danzas Gruppe (Schwerpunkt: Organisation von Luft-, Schiff- und Landfracht als Frachtpediteur, außerdem Kontraktlogistik)<sup>43</sup> und Teile der niederländischen Nedlloyd (Nedlloyd ETD, Schwerpunkt: Landfracht in Benelux und Deutschland) erworben, 2000 die amerikanische AEI (Schwerpunkt: Luftfracht) und Ende 2005 die britische Exel-Gruppe (Schwerpunkt: Kontraktlogistik). Auf diese Weise ist die Deutsche Post heute sowohl in den Bereichen Luft- und Schifffracht als auch im Bereich Landtransport aktiv. Die Übernahme von Exel Ltd. verbesserte ihre Position im Bereich Kontraktlogistik, insbesondere in den Bereichen Automobil und „Fast Moving Consumer Goods“ erheblich. In beiden Bereichen war vormals auch TNT (Unternehmensbereich Logistik) aktiv.

---

<sup>43</sup> Vgl. DPWN (2005), Fakten für Investoren, S. 18 ff.

### *Brief*

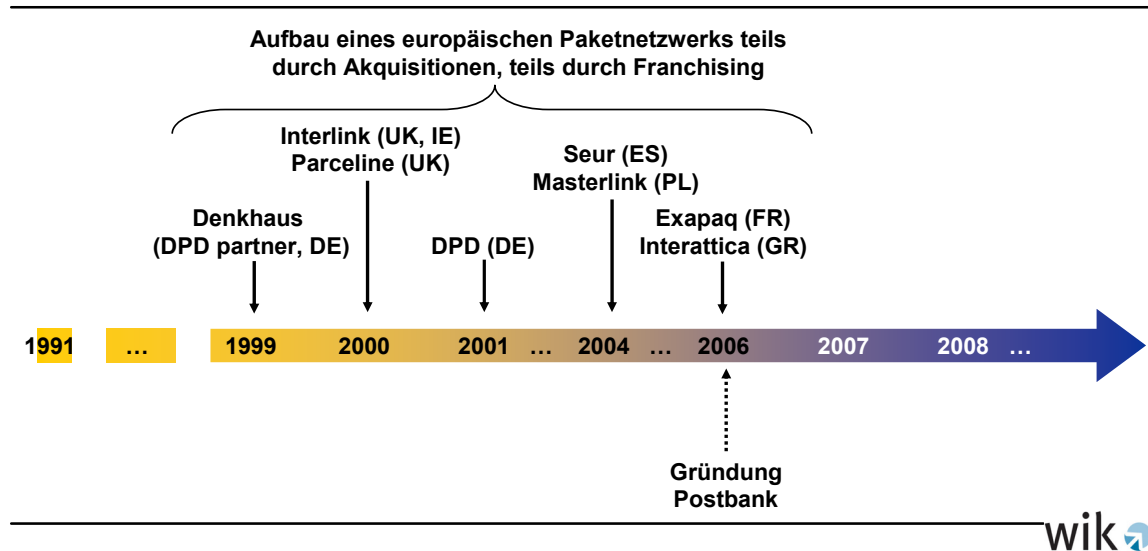
Die internationalen Aktivitäten im Unternehmensbereich Brief umfassen die Beförderung von grenzüberschreitenden Briefsendungen und die Erbringung von Briefdienstleistungen und briefnahen Dienstleistungen in ausländischen Briefmärkten. Insbesondere das zweite Aktivitätsfeld wurde stärker durch Akquisitionen, denn durch Neugründungen erschlossen. Der letzte bedeutende Unternehmenserwerb war der Kauf des britischen Dienstleisters Williams Lea Ltd., der in den Vereinigten Staaten und Europa briefnahe Dienstleistungen (u. a. Dokumentenmanagement) erbringt. Darüber hinaus ist die Deutsche Post in Frankreich und Großbritannien über Töchter (Koba und Speedmail) im Bereich der vorgelagerten Briefdienstleistungen aktiv (insbesondere Briefkonsolidierung und Einlieferung beim jeweiligen nationalen Dienstleister). In den Niederlanden (Interlanden B.V. mit den Töchtern SelektMail und MailMerge) und in Spanien (hier über eine Minderheitsbeteiligung bei Unipost) ist die Deutsche Post auch in der Zustellung von Briefsendungen tätig.

### *Schlussfolgerungen*

Die Deutsche Post verfolgt im Express- und Logistikbereich eine weltumfassende Internationalisierungsstrategie, d. h. sie strebt den Aufbau von weltweiten Netzen an. Die Akquisitionen im Briefbereich erscheinen dagegen eher punktuell und beschränken sich nicht nur auf den Aufkauf von klassischen Briefdienstleistern (Beförderung und Zustellung), sondern auch von Unternehmen, die im vor- und nachgelagerten Bereichen aktiv sind. Der Unternehmensbereich Finanz Dienstleistungen stellt eine Ausnahme dar: Hier fokussiert die Deutsche Post bislang ausschließlich auf den deutschen Markt. Die Internationalisierungsstrategie wurde im Wesentlichen durch Unternehmensaufkäufe teilweise sehr großer Unternehmen, bzw. Konzerne umgesetzt. Natürliche Folge dieses vergleichsweise raschen Wachstums durch Aufkauf bedeutender, vorher selbständiger Unternehmen sind Integrationsprobleme organisatorischer, technischer und kultureller Natur. Zum jetzigen Zeitpunkt ist noch nicht klar, ob die Umsetzung dieser Strategie erfolgreich sein wird in dem Sinne, dass nach einer vollständigen Öffnung des deutschen Briefmarktes die zu erwartenden Gewinnrückgänge kompensiert werden können.

### 3.1.2 Groupe La Poste

Abbildung 25 Groupe La Poste: Wichtige Akquisitionen seit 1999



Quelle: Eigene Darstellung.

Die Internationalisierungsaktivitäten des französischen Postdienstleisters umfassen den Ausbau eines europaweiten Paket- und Expressnetzes und die Ausweitung der internationalen Briefdienstleistungen. Die Umsetzung dieser Aktivitäten erfolgte schrittweise: 1999 erwarb La Poste den deutschen DPD-Partner Denkhaus und ist seit 2001 Mehrheitseigentümer des Deutschen Paketdienstes. Der Deutsche Paketdienst wurde 1976 als Zusammenschluss von 18 Speditionen gegründet. Durch ein Franchise-System wurden im europäischen Ausland Partner etabliert, die eine europaweite Beförderung von Sendungen zu einheitlichen Standards gewährleisten sollen. La Poste hat im Laufe der Jahre einige Partner übernommen, bzw. durch Aufkäufe ausländischer Paket- und Expressdienstleister das europäische Netz weiter ausgebaut (u. a. in Großbritannien mit der Übernahme von Interlink und Parceline, Seur in Spanien und Masterlink in Polen; Ende 2006 hat die La Poste-Tochter Geopost den griechischen Dienstleister Interattica erworben). Vergleichsweise kleine Akquisitionen sind typisch für die Internationalisierungsstrategie der La Poste und stehen in krassem Gegensatz zu den Großakquisitionen der Deutschen Post. Im Unterschied zur Deutschen Post verfügte das französische Unternehmen nicht über die finanziellen Mittel eine ähnlich umfangreiche Akquisitions- und Internationalisierungsstrategie zu implementieren. Darüber hinaus arbeitet das Netzwerk auch mit vergleichsweise großen Partnern: so ist beispielsweise das schwedische Postunternehmen (Posten AB) seit einigen Jahren ein DPD-Partner.

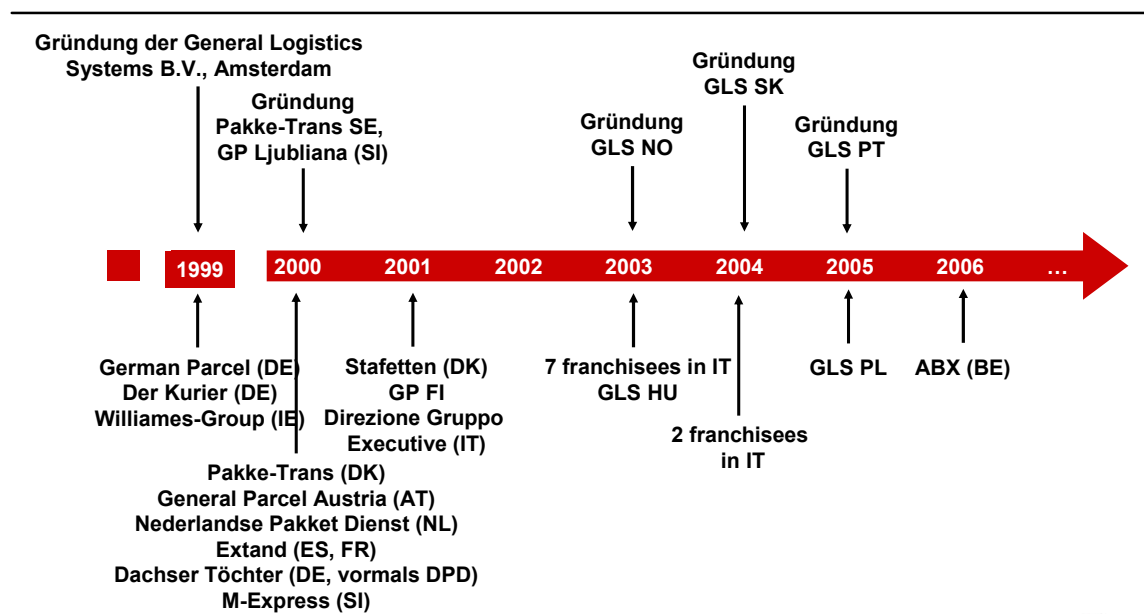
Die Aktivitäten des französischen Postunternehmens in ausländischen Briefmärkten beschränken sich derzeit auf den Vertrieb grenzüberschreitender Briefsendungen sowie die Abholung dieser Sendungen vom Kunden.

### Schlussfolgerungen

Das französische Postunternehmen verfolgt lediglich im Bereich Paket/Express eine Internationalisierungsstrategie, die im Wesentlichen auf Europa beschränkt ist. Die Strategie wird schrittweise über den Kauf ausländischer Dienstleister und die Etablierung von Partnerschaften umgesetzt und ist durch einen relativ geringen Mitteleinsatz gekennzeichnet.

### 3.1.3 Royal Mail Group

Abbildung 26 Royal Mail Group: Wichtige Akquisitionen seit 1999



Quelle: Eigene Darstellung.

Innerhalb der Royal Mail Group kümmert sich die Tochter Royal Mail Investments Ltd. um die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie. Ihr zugeordnet ist die Tochter General Logistics Systems B.V., die den Aufbau eines europaweiten Paket- und Expressdienstes vorantreibt. Die anderen Tochterunternehmen der Royal Mail Holding (Royal Mail und Post Office Ltd.) sind ausschließlich im britischen Markt aktiv.

Das britische Postunternehmen hat mit seiner Internationalisierungsstrategie – ähnlich wie La Poste – ebenfalls 1999 über den Kauf des deutschen Paketdienstleisters German Parcel begonnen. German Parcel wurde 1989 als Zusammenschluss von 25 Speditionen gegründet. German Parcel verfügte bereits seit 1992 über Partner in anderen europäischen Ländern über den internationalen Verbund General Parcel. Viele der Partner wurden nach 1999 schrittweise zunächst durch German Parcel und später durch General Logistics System B.V. (GLS) aufgekauft. Daneben hat GLS auch durch

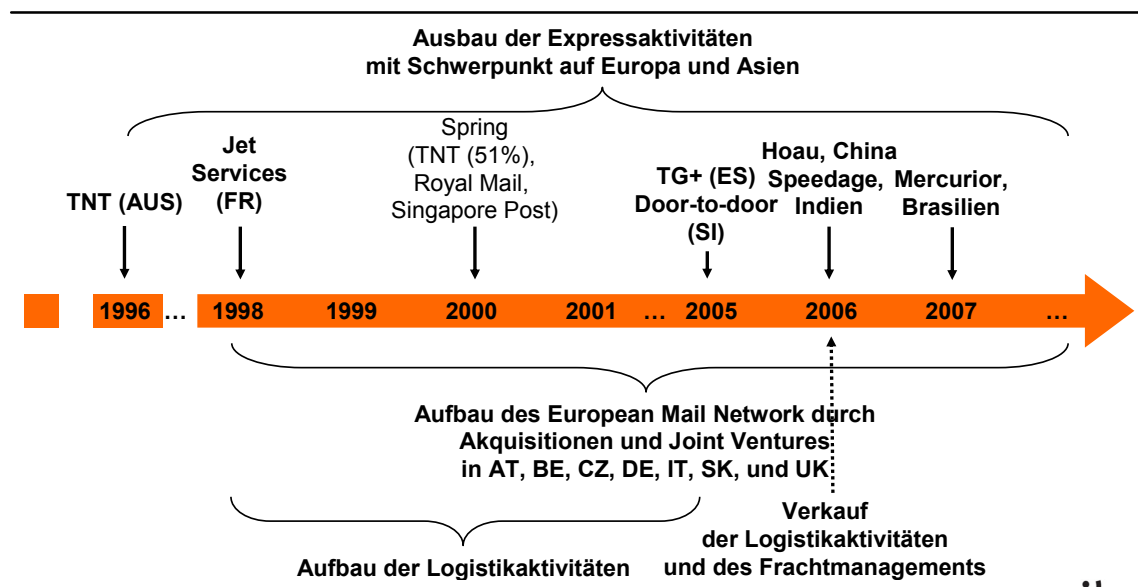
Neugründungen u. a. in Schweden, Slowenien, Norwegen und Portugal seine Geschäftsaktivitäten innerhalb Europas ausgebaut. Die jüngste Akquisition war die Übernahme des belgischen Paketdienstleisters ABX. Ähnlich wie bei La Poste ist die Internationalisierungsstrategie der britischen Unternehmensgruppe auf Europa und dort auf Paket- und Expressdienste beschränkt. Bei beiden Postunternehmen waren es Akquisitionen deutscher Paketdienstleister, die den Ausgangspunkt für die Internationalisierungsstrategie darstellten. Ebenso wie bei La Poste wurde die Strategie durch vergleichsweise kleine Unternehmensaufkäufe in den verschiedenen europäischen Staaten umgesetzt.

*Schlussfolgerungen*

Royal Mail verfolgt, wie auch das französische Postunternehmen, nur im Bereich Paket/Express eine Internationalisierungsstrategie, die zudem auf Europa beschränkt ist. Die Umsetzung erfolgt über gezielte Akquisitionen nationaler Paketdienstleister bzw. über Partnerschaften. Die Finanzierung der Akquisitionsstrategie erfolgte in den letzten Jahren aus den Erträgen des Tochterunternehmens GLS, welches sich durch einen hohen Unabhängigkeitsgrad zu der Muttergesellschaft auszeichnet.

3.1.4 TNT

Abbildung 27 TNT: Wichtige Akquisitionen seit 1996



Quelle: Eigene Darstellung.

TNT war das erste europäische Postunternehmen, welches 1996 über den Kauf eines großen internationalen Expressdienstleisters, der australischen TNT, den Grundstein

für seine Internationalisierungsstrategie legte. Damit war das niederländische Postunternehmen Vorreiter, da andere Postdienstleister, wie Deutsche Post, Royal Mail und La Poste erst 1998 bzw. 1999 mit der Ausweitung ihrer Geschäftsaktivitäten ins Ausland starteten. TNT, damals noch Teil des Konzern KPN, konzentrierte sich dann auf den Ausbau der Logistik- und Briefaktivitäten. Nach dem Kauf von TNT tätigte das Unternehmen keine Großakquisitionen mehr, es konzentrierte sich vielmehr auf den Aufbau der Netze durch Käufe von nationalen Paket- und Expressdienstleistern. Daneben baute die TNT vergleichsweise geräuschlos ihre Aktivitäten in vielversprechenden ausländischen Briefmärkten aus.

### *Express*

Der Fokus der internationalen Expressaktivitäten von TNT liegt auf Europa, Australien und Asien, sowie aufstrebenden Märkten in Südamerika und dem arabischen Raum. Der nordamerikanische Markt wird über Partner bedient; TNT bietet innerhalb der Vereinigten Staaten, anders als DPWN, im Wesentlichen nur grenzüberschreitende Expressdienstleistungen an. Das starke Wirtschaftswachstum innerhalb der asiatischen Länder, insbesondere in China und Indien führte zu der Entscheidung, dort als nationaler Anbieter von Paket- und Expressdiensten aufzutreten. Umgesetzt wurde diese Entscheidung durch die Übernahme des nationalen Anbieters Speedage in Indien sowie den geplanten Aufkauf von Hoau in China.

Bereits bevor die australische TNT von dem holländischen Postunternehmen aufgekauft wurde, hat das Unternehmen in Europa systematisch kleinere nationale Paketdienstleister aufgekauft und auf diese Weise nationale und grenzüberschreitende Expressdienste etabliert. Mit der Vergrößerung der EU wurde das europäische Netz seit 2004 unter anderem durch Akquisitionen in Slowenien, in der Slowakei und in Tschechien in Richtung Osten erweitert. Das europäische Expressgeschäft ist für TNT mit Abstand am bedeutendsten: 2006 wurden über 80% des Expressumsatzes in Europa erwirtschaftet.

### *Brief („European Mail Network“)*

Als erstes nationales Postunternehmen in Europa hat TNT bereits 1998 damit begonnen, sich in ausländischen nationalen Briefmärkten als Verteiler von nicht adressierten Werbesendungen und Briefdienstleister zu etablieren. In Deutschland und Italien hat sich TNT bereits erfolgreich als Briefzustellunternehmen etabliert. Bis zur vollständigen Öffnung des deutschen Briefmarktes 2008 will TNT mit eigenen Unternehmen und Partnern eine Flächendeckung von nahezu 100 % der deutschen Haushalte erzielen. TNT verfolgt in Deutschland unterschiedliche Strategien um das Briefgeschäft auszuweiten: Unter der Marke TNT Post Regioservice bietet sie lokale Briefdienstleistungen an, über die 2006 übernommene PostCon Deutschland AG ist sie im Konsolidierungsgeschäft aktiv und über die Tochter TNT Post GmbH & Co. KG (vormals EP Europost, ein Joint Venture mit der Hermesgruppe) ist sie in die taggenaue Zustellung von Brief-

sendungen eingestiegen. In Großbritannien strebt TNT ebenfalls den Aufbau einer eigenen Zustellorganisation an; derzeit ist sie mit ihrer britischen Tochter erfolgreich im Konsolidierungsgeschäft tätig. In Belgien, Österreich und einigen osteuropäischen Staaten hat TNT durch Kooperationen und Aufkäufe als Verteiler von nichtadressierten Sendungen Fuß gefasst. Mit der weiteren Briefmarktöffnung will das Unternehmen auch in diesen Ländern adressierte Sendungen zustellen. Frankreich gehörte bislang nicht zu den Zielmärkten von TNT; dies kann sich in den nächsten Jahren ändern.<sup>44</sup>

Von 2005 auf 2006 ist der Umsatz des EMN um 25 % auf knapp 750 Mio. € gestiegen, die verarbeitete Sendungsmenge hat sich auf nahezu 900 Mio. Stück fast verdoppelt.<sup>45</sup> Bis 2012 strebt TNT in diesem Bereich einen Umsatz von 1,7 Mio. € bei einer Gewinnmarge von 10% an.<sup>46</sup>

### *Schlussfolgerungen*

Sowohl im Brief- wie auch im Expressbereich verfolgt TNT seit Mitte der 1990er Jahre eine konsequente Internationalisierungsstrategie. Obgleich TNT im Expressgeschäft eine Ausweitung ihrer Aktivitäten in Asien und dem Mittleren Osten anstrebt, wird der größte Teil des Umsatzes nach wie vor in Europa generiert. Im Briefgeschäft steht dagegen die Ausweitung der Aktivitäten in Europa im Mittelpunkt. Die Umsetzung der Internationalisierungsstrategie im Briefbereich erfolgt durch gezielte Akquisitionen vergleichsweise kleiner Unternehmen, Partnerschaften und Neugründungen (insbesondere in Deutschland). Im Expressbereich außerhalb Europas liegt der Fokus auf dem grenzüberschreitenden Verkehr; erst seit wenigen Jahren etabliert sich TNT über Akquisitionen auch als nationaler Expressdienstleister.

---

<sup>44</sup> Vgl. Kunz, Pieter (2007), „It's our business to deliver yours“, Vortrag, 10. WIK Königswinter Postal Seminar.

<sup>45</sup> TNT, Annual Report 2006, S. 44.

<sup>46</sup> Vgl. Kunz, Pieter (2007), „It's our business to deliver yours“, Vortrag, 10. WIK Königswinter Postal Seminar.

## 3.1.5 Vergleich

Tabelle 5 DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Internationalisierungsstrategien im Überblick

| Unternehmensbereiche | DPWN  | Groupe La Poste   | Royal Mail Group   | TNT  |
|----------------------|---|---|--|--|
| Brief                | Grenzüberschreitende Briefsendungen: DHL Global Mail;<br>Beförderung und Zustellung nationaler Briefsendungen in ES und NL;<br>Vorleistungen und Konsolidierung: FR, UK;<br>Briefnahe Dienstleistungen: UK (internationaler Anbieter) | Grenzüberschreitende Briefsendungen (Lizenznehmer in DE und UK) | Grenzüberschreitende Briefsendungen: Minderheitsbeteiligung bei Spring | Grenzüberschreitende Briefsendungen: Mehrheitsbeteiligung bei Spring;<br>Zustellung nicht adressierter und adressierter Sendungen in AT, BE, CZ, DE, IT, SK, und UK;<br>Briefkonsolidierung in: DE, UK |
| Paket/Express        | Weltweit: DHL<br>Grenzüberschreitende und nationale Dienste (u. a. USA, Europa, China, Indien)  | Europa:<br>Geopost/DPD  | Europa:<br>GLS   | Grenzüberschreitende Expressdienste: weltweit (Luftfracht, TNT)<br>Nationale Expressdienste: Europa, Asien, Australien, einige Schwellenländer (u. a. Brasilien, mittlerer Osten)                      |
| Logistik             | Weltweit: DHL<br>Luft, Schiff, Landverkehr, Kontraktlogistik  | Nicht aktiv   | Nicht aktiv  | 2006 verkauft  |

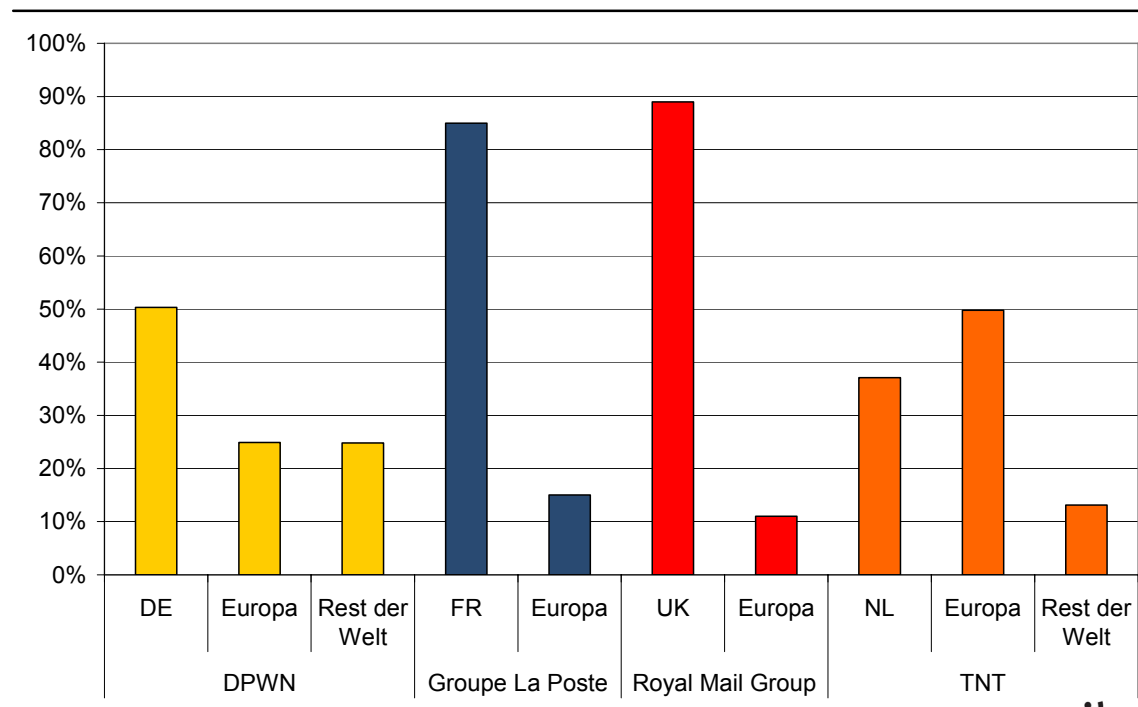
Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 5 fasst die internationalen Aktivitäten der vier Postkonzerne zusammen. Im Briefbereich sind nur TNT und DPWN in ausländischen nationalen Briefmärkten aktiv; TNT ist dabei deutlich weiter vorangeschritten als DPWN. Darüber hinaus ist DPWN mit Spanien und Frankreich in zwei Ländern aktiv, in denen TNT bislang nicht als Briefdienstleister aufgetreten ist. Royal Mail und La Poste fördern über ausländische Tochtergesellschaften u. a. in Deutschland ausschließlich den grenzüberschreitenden Briefverkehr in ihre jeweiligen Heimatländer.

Im Paket- und Expressgeschäft sind alle vier Postkonzerne aktiv, wobei DPWN die größte geographische Ausdehnung aufweist, da sie als weltweiter Anbieter insbesondere auch den nordamerikanischen Markt bedient. Royal Mail und La Poste haben mit ihren Tochtergesellschaften GLS und Geopost einen europäischen Fokus, TNT ist in Europa und im australisch-asiatischen Raum sehr aktiv.



Abbildung 28 DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Umsatzstruktur nach Regionen (2005)



Quelle: Geschäftsberichte 2005, eigene Darstellung.

Die Internationalisierungsstrategien der vier Postkonzerne finden ihren Niederschlag in der geographischen Verteilung der Umsätze (Abbildung 28). Hier wird deutlich, dass der Fokus von Royal Mail und La Poste nach wie vor auf ihren Heimatmärkten liegt. Dies gilt nicht für DPWN und TNT. DPWN erwirtschaftete 2005 50 % des Umsatzes im Ausland, davon die Hälfte außerhalb Europas; 2006 stieg der Auslandsanteil durch die Akquisition von Exel auf 60 %. TNT erwirtschaftet etwa ein Drittel seines Gesamtumsatzes in den Niederlanden, während die Hälfte des Umsatzes aus den anderen europäischen Ländern stammt. Die Umsatzstruktur von TNT ist 2006 nahezu konstant geblieben.

Alle Postkonzerne haben ihre Internationalisierungsstrategie im Wesentlichen durch Aufkäufe ausländischer Gesellschaften umgesetzt. DPWN tätigte im Gegensatz zu den anderen drei Konzerne Großakquisitionen im Wert von deutlich mehr als 10 Milliarden Euro (Danzas, DHL, Exel). Die größte Akquisition des holländischen Konzerns war der Expressdienstleister TNT Mitte der 1990er Jahre, danach verfolgte der Konzern eher eine Strategie der gezielten Aufkäufe nationaler Brief- und Expressdienstleister. Royal Mail und La Poste zeichneten sich demgegenüber durch eine zurückhaltendere Akquisitionspolitik aus. Der Aufbau der europäischen Paketnetze wurde sowohl durch Partnerschaften als auch – nach und nach – durch gezielte Aufkäufe realisiert. Die britische Posttochter GLS finanziert ihre Aufkäufe aus eigenen Mitteln, so dass Großakquisitio-

nen gar nicht möglich wären. Ähnlichen Investitionsbeschränkungen unterliegt auch die französische La Poste. Aus diesem Grund ist für Royal Mail und La Poste zwar mit einem zunehmenden Auslandsanteil der Umsätze zu rechnen; die Entwicklung wird aber auch in Zukunft wesentlich moderater ausfallen als bei den beiden börsennotierten Postkonzernen. Privatisierte Unternehmen mit Zugang zu den Kapitalmärkten fällt es somit leichter als staatseigenen Postunternehmen, eine Internationalisierungsstrategie zu betreiben.

Wesentliches Ziel der Internationalisierungsstrategie der Postunternehmen ist, sich aus der Abhängigkeit von ihren nationalen Briefmärkten zu lösen. Gemessen am Umsatz ist dies TNT und DPWN besser gelungen als Royal Mail und La Poste. Gemessen an der Ertragskraft kann zumindest für TNT und DPWN festgehalten werden, dass sie Gewinnmargen wie im nationalen Briefgeschäft in den wettbewerblich organisierten Express- und Logistikmärkten (zumindest bisher) nicht erreichen (siehe auch Abbildung 23). Der erwartete Rückgang der Gewinne im Briefmarkt lässt sich aus diesem Grund nur bedingt durch andere Geschäfte kompensieren. Für Royal Mail und La Poste hingegen erzielen die Auslandsaktivitäten höhere Gewinnbeiträge erzielen als das nationale Briefgeschäft.

## 3.2 Filialkonzepte

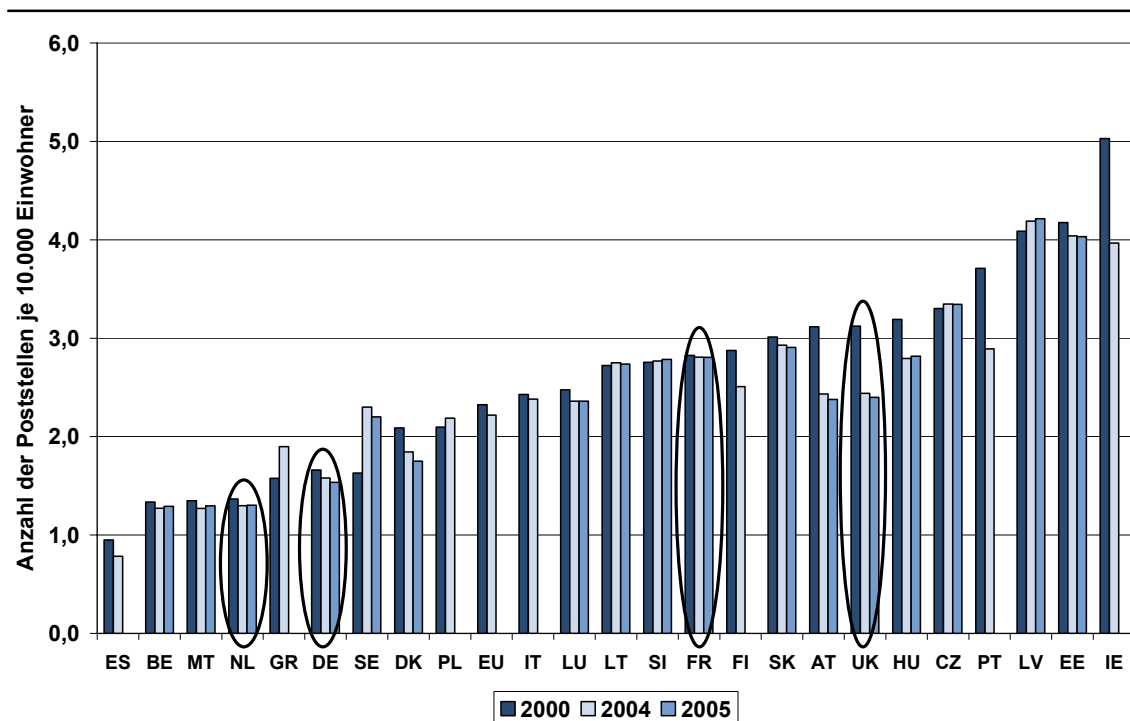
### 3.2.1 Europäischer Überblick

Aus historischen Gründen manifestiert in den nationalen Vorgaben zum Post-Universaldienst, haben alle nationalen Postunternehmen ein flächendeckendes Filialnetz zu betreiben. Die regulatorischen Vorgaben hinsichtlich der Dichtekriterien und der Organisationsform variieren zwischen den Ländern.<sup>47</sup> Für die vergangenen Jahre lassen sich dennoch zwei Trends identifizieren: Zum einen nimmt die Zahl der Filialen in den meisten europäischen Staaten ab (Abbildung 29), zum anderen steigt der Anteil der fremdbetriebenen Filialen (Agenturen, siehe Abbildung 30).

---

<sup>47</sup> Vgl. dazu ausführlich WIK-Consult (2004) und WIK-Consult (2006).

Abbildung 29 Europäische Postunternehmen: Entwicklung der Poststellen pro 10.000 Einwohner (2000-2005)

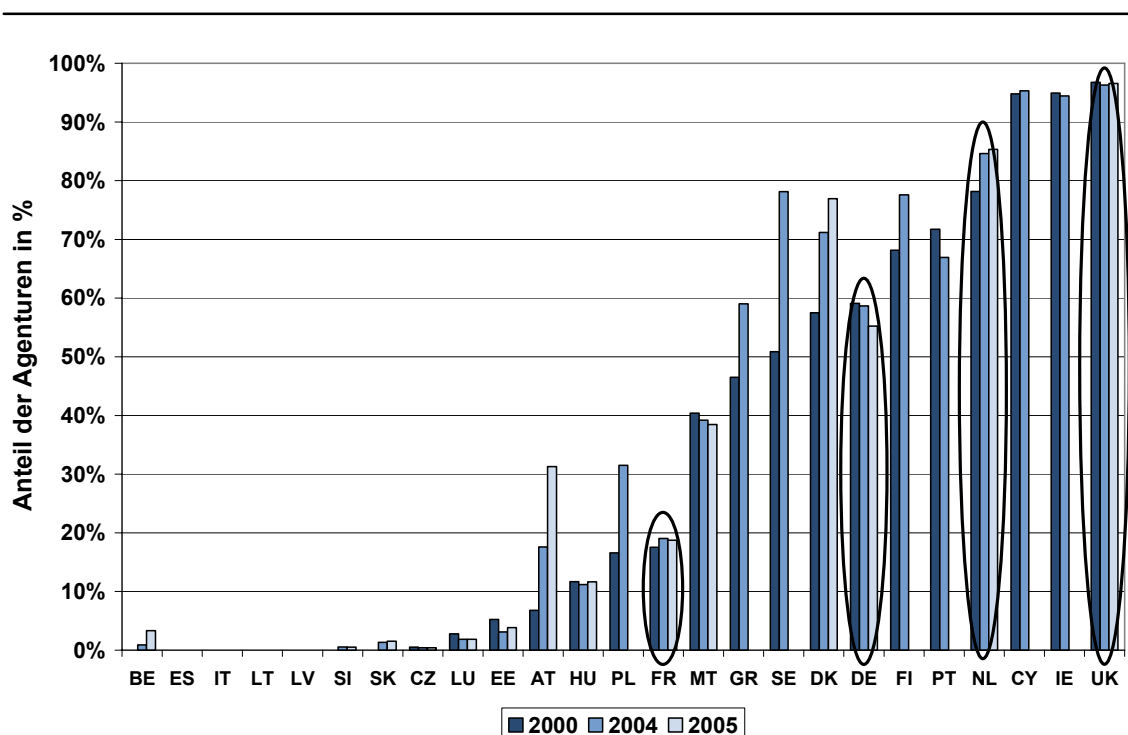


Quelle: WIK-Consult (2006), eigene Darstellung.

Abbildung 29 gibt für jedes nationale Postunternehmen der EU-25-Staaten an, wie viele Poststellen es je 10.000 Einwohnern betreibt. Von den vier betrachteten Postunternehmen wies 2005 die französische La Poste das dichteste Poststellennetz auf, gefolgt von dem Tochterunternehmen der Royal Mail Group, Post Offices Ltd. Die geringste Dichte gemessen an der Zahl der Postfilialen pro 10.000 Einwohner findet sich in den Niederlanden.

Während die Dichte in Deutschland, den Niederlanden und Frankreich vergleichsweise stabil ist, bzw. nur leicht sinkt, wurde das Poststellennetz in Großbritannien zwischen 2000 und 2004 deutlich ausgedünnt.

Abbildung 30 Europäische Postunternehmen: Anteil der Poststellen, die nicht mit eigenem Personal betrieben werden (2000-2005)



Quelle: WIK-Consult (2006), eigene Darstellung.

Abbildung 30 gibt für jedes nationale Postunternehmen der EU-25-Staaten den Anteil der nicht eigenbetrieblenen Poststellen (Agenturen) an. Historisch bedingt weist die Royal Mail Group mit über 95 % den höchsten Anteil von nicht mit unternehmenseigenem Personal betriebenen Poststellen aus, gefolgt von der niederländischen, mit einigem Abstand von der Deutschen Post und mit sehr weitem Abstand von der französischen La Poste. Der sinkende Anteil der Agenturen in Deutschland erklärt sich aus der durch die Regulierung vorgegebenen 5.000 posteigenen Filialen bei einer gleichzeitig sinkenden Zahl von Filialen.

Das Filialnetz verursacht den Postunternehmen vergleichsweise hohe Kosten, die insbesondere beim Betrieb von posteigenen Filialen mit hohen Fixkosten verbunden sind. Bei einem gleichzeitigen Rückgang der Nutzung von Filialen durch Kunden suchen die Postunternehmen nach Wegen, die existierenden Filialen möglichst gut auszulasten bzw. über die Umwandlung von Filialen in Agenturen, einen bedeutenden Teil der Kosten zu flexibilisieren, d. h. abhängig von der Transaktionsmenge zu gestalten.

Im folgenden wird untersucht, welche Strategien die vier betrachteten Postkonzerne für ihre Filialnetze im Einzelnen verfolgen. Da die Unternehmen auf Grund der Verpflichtung zum Post-Universaldienst nicht frei sind, ihre Filialnetze zu gestalten, werden die jeweilig herrschenden regulatorischen Anforderungen knapp beschrieben.

### 3.2.2 Deutsche Post

#### *Regulatorische Anforderungen*

Bundesweit muss die Deutsche Post als Universaldienstleisterin mindestens 12.000 Filialen betreiben. Diese Anforderung wird bis zum 31. Dezember 2007 unter Berücksichtigung der Nachfrageentwicklung überprüft. Bis zum 31. Dezember 2007 müssen außerdem mindestens 5.000 stationäre Einrichtungen mit unternehmenseigenem Personal betrieben werden. In allen Gemeinden mit mehr als 2.000 Einwohnern muss mindestens eine Filiale vorhanden sein; dies gilt in der Regel auch für Gemeinden, die gemäß landesplanerischen Vorgaben zentralörtliche Funktionen haben. In Gemeinden mit mehr als 4.000 Einwohnern und Gemeinden, die gemäß landesplanerischen Vorgaben zentralörtliche Funktionen haben, ist grundsätzlich zu gewährleisten, dass in zusammenhängend bebauten Gebieten eine Filiale in maximal 2.000 Metern für die Kunden erreichbar ist. Daneben muss in allen Landkreisen mindestens je Fläche von 80 Quadratkilometern eine Filiale vorhanden sein. Bei Veränderungen des Filialnetzes (Schließung oder Umwandlung in eine Agentur) ist frühzeitig, mindestens zehn Wochen vor der Maßnahme, das Benehmen mit der zuständigen kommunalen Gebietskörperschaft herzustellen.

#### *Gestaltung des Filialnetzes*

Ende 2006 hat die Deutsche Post in insgesamt 12.628 Filialen Postdienstleistungen angeboten. Die Filialen, die mit eigenem Personal betrieben werden, lassen sich in drei Gruppen aufteilen:

- „Vollwertige“ Postfilialen: weniger als 1.200; Mitarbeiter, Räumlichkeiten und sonstige Infrastruktur sind der Deutschen Post AG zugeordnet;
- Postbankfilialen: 850; Mitarbeiter, Räumlichkeiten und sonstige Infrastruktur sind der Deutschen Postbank AG, die sich zu mehr als 50 % im Eigentum der Deutschen Post AG befindet, zugeordnet;
- Post Service Filialen: ca. 3.500; bei den Post-Service Filialen handelt es sich um Einrichtungen in Einzelhandelsgeschäften (z. B. in Quelle-Shops), die lediglich das Basissortiment an Postdienstleistungen umfassen. Die Post-Service Filialen werden durch Mitarbeiter der Deutsche Post Shop Gesellschaften mit geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen betrieben.

Mehr als die Hälfte aller Poststellen werden als Agenturen (Partner-Filialen) betrieben. Bei den Partner-Filialen handelt es sich ebenfalls um Einrichtungen in Einzelhandelsgeschäften. Im Gegensatz zu den Post-Service Filialen werden die Partner-Filialen durch externe Partner betrieben. Zudem bieten die Partner-Filialen neben dem Basissortiment an Postdienstleistungen auch die Basisprodukte der Deutsche Postbank Gruppe an.

Darüber hinaus läuft ein Betriebsversuch mit PostPoints, die zusätzlich zu den bestehenden Filialen eingerichtet werden. Sie bieten keine Finanzdienstleistungen und nur ein eingeschränktes Postdienstportfolio an: beispielsweise können in PostPoints keine Brief- oder Paketsendungen abgeholt werden.

Mit der vollständigen Marktöffnung Anfang 2008 ist die Deutsche Post AG auch nicht mehr verpflichtet den Universaldienst zu erbringen, bzw. die Dichtekriterien der Post-Universaldienstverordnung zu erfüllen. Die Post-Universaldienstleistungsverordnung wird bis zur vollständigen Marktöffnung überarbeitet. Äußerungen der Deutschen Post in der Öffentlichkeit deuten darauf hin, dass das Unternehmen auch nach der vollständigen Marktöffnung mehr als 12.000 Filialen haben wird. Es ist davon auszugehen, dass der Anteil der Postfilialen, die durch die Deutsche Post selbst betrieben wird, weiter zurückgehen wird.

### 3.2.3 Groupe La Poste

#### *Regulatorische Anforderungen*

La Poste ist zur Erbringung des postalischen Universaldienstes verpflichtet. Darüber hinaus muss sie mit ihrem Filialnetz einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten, der separat durch Steuervergünstigungen auf lokaler Ebene durch den Staat finanziell unterstützt wird. Die Dichtekriterien für die beiden Zielsetzungen variieren in der Weise, dass für den Post-Universaldienst weniger Filialen notwendig wären als für die Regionalentwicklung verlangt.

Tabelle 6 Frankreich: Dichtekriterien für Postfilialen

|                      | Dichtekriterien  |
|----------------------|--|
| Regionalentwicklung  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entfernungskriterium: 5 km für mind. 90 % der Bevölkerung eines Département, bzw. 20 Minuten Fahrzeit mit dem Auto (bei normalen Verkehrsbedingungen)</li> </ul> (Loi no 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales, Art. 2, II)   |
| Post-Universaldienst | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entfernungskriterium: 10 km für mind. 99 % der Bevölkerung in Frankreich, bzw. 95 % der Bevölkerung eines Département</li> <li>Bevölkerungskriterium: Alle Kommunen mit mehr als 10.000 Einwohnern haben mind. eine Postfiliale pro 20.000 Einwohner.</li> </ul> (Décret no 2007-29 du 5 janvier 2007 relatif au service universel postal et aux droits et obligations de La Poste et modifiant le code des postes et des communications électroniques, Art. 1-1) |

Quelle: Eigene Darstellung.

Es ist vorgesehen, dass La Poste für die Vorhaltung eines dichteren Filialnetzes als für den Post-Universaldienst notwendig wäre vom Staat entschädigt wird. Die Mehrkosten, die sich aus dem Post-Universaldienstanforderungen im Vergleich zu einem kommer-

ziellen Filialnetz („reseau commercial“) ergeben, sollen durch den reservierten Bereich getragen werden.<sup>48</sup>

### *Gestaltung des Filialnetzes*

Ende 2006 betrieb La Poste insgesamt 16.833 Filialen, die sie wie folgt zusammensetzen:

- 12.460 eigenbetriebene Postfilialen (Bureaux de Poste)
- 3.145 Agences postales communales (angegliedert an die jeweiligen kommunalen Verwaltungen)
- 1.228 Relais poste

Als Agenturen gelten die „agences postales communales“ und die „relais poste“. 2006 ist ein deutlicher Anstieg der Agenturen zu verzeichnen: Während 2005 weniger als 20% der Postfilialen als Agenturen betrieben wurden, sind es 2006 bereits mehr als 25%. Gleichzeitig sank die Zahl der Postfilialen insgesamt um etwa 1 %. Das Filialnetz ist Teil des Mutterunternehmens La Poste und wird in einem eigenen Geschäftsbereich abgebildet: La Grand Public.

Eine besondere Rolle für die Auslastung der Postfilialen der La Poste spielt die Gründung einer eigenen Postbank „La Banque Postale“ zum 1. Januar 2006, die ähnlich wie die Deutsche Postbank AG in Deutschland umfassende Finanzdienstleistungen über das Filialnetz des Mutterunternehmens La Poste anbieten soll. Vor diesem Hintergrund ist auch der Modernisierungsplan der La Poste zu verstehen. Für den Zeitraum von 2005 bis 2007 hat La Poste eine umfassende Modernisierung mit einem Investitionsvolumen von ca. 770 Mio. € vorgesehen, die zum einen das Erscheinungsbild der Filialen und zum anderen die IT-Ausstattung verbessern soll. Bis Ende 2007 ist die Umgestaltung von 2.400 Filialen geplant.<sup>49</sup>

Angesichts der gesetzlichen Anforderungen an das Filialnetz der La Poste ist nicht zu erwarten, dass die Zahl der Postfilialen in den nächsten Jahren deutlich abnimmt. Möglicherweise werden in Zukunft mehr Agenturen eingesetzt. Da auch in Zukunft ein Teil der Mehrkosten des Filialnetzes durch den Staat finanziert werden und sich in der Eigentumsfrage ebenfalls keine Änderungen andeuten, scheint der Druck auf das Unternehmen, die Kosten des Filialnetzes spürbar und nachhaltig zu senken, eher beschränkt.

---

<sup>48</sup> Vgl. ARCEP (2007), Consultation publique relative aux specifications des systèmes de comptabilisation, en application de l'article I. 5-2, 6° du code des postes et des communications électroniques (consultation du 6 avril au 4 mai 2007), S. 6 f.. „Le réseau commercial est défini comme le réseau théorique de poids minimum qui optimiserait le profit de La Poste.“

<sup>49</sup> Vgl. La Poste, Annual Report 2005.

### 3.2.4 Royal Mail Group

#### *Regulatorische Anforderungen*

Die Anforderungen an die Filialdichte sind in den Lizenzbedingungen der Royal Mail geregelt. Demnach müssen innerhalb Großbritanniens mindestens 95 % der Einwohner innerhalb des Umkreises von 5 km Zugang zu einer Filiale haben. Innerhalb der einzelnen Postleitzahlregionen gilt die Vorgabe, dass mindestens 95 % der Einwohner innerhalb eines Umkreises von 10 km Zugang haben müssen.<sup>50</sup>

Derzeit läuft ein Konsultationsverfahren des Handelsministeriums (Department of Trade and Industry, DTI) über die zukünftige Gestaltung des Zugangsnetzes vor dem Hintergrund sinkender Nutzung und steigender Verluste des Postfilialnetzes. In diesem Zusammenhang werden auch neue, wesentlich genauere Dichtekriterien zur Diskussion gestellt.<sup>51</sup> Gleichzeitig ist geplant, 2.500 Postfilialen zu schließen.

#### *Gestaltung des Filialnetzes*

Das Filialnetz der Royal Mail Group ist in einem eigenen Unternehmen, The Post Offices Ltd., organisiert. Am Ende des vergangenen Geschäftsjahres (zum 31.3.2006) gab es insgesamt 14.376 Postfilialen. Als ländliche Postfilialen („rural areas“) gelten mit 7.584 mehr als die Hälfte aller Filialen. Historisch bedingt werden 95 % der Filialen als Agenturen, teilweise fremdbetrieben in Einzelhandelsgeschäfte und teilweise von „Subpostmasters“ geführt, 2006 gab es insgesamt 495 so genannte Crown Offices. „Subpostmaster“ sind selbständige Unternehmer, die Postdienstleistungen zum Teil schon über mehrere Generationen anbieten. Seit 2001 ist die Zahl der Postfilialen um 20 % gesunken. Von den Schließungen waren mit mehr als Zweidritteln hauptsächlich städtische Postfilialen betroffen, da das Unternehmen aufgefordert war, Schließungen im ländlichen Raum soweit möglich zu vermeiden.<sup>52</sup> Es ist offensichtlich, dass das Postfilialnetz in Großbritannien ähnlich wie in Frankreich somit auch zum Zweck der Regionalentwicklung eingesetzt wird.

---

<sup>50</sup> Lizenz von Royal Mail vom 23.3.2001 in der Fassung vom 2.11.2005, Condition 3.

<sup>51</sup> Vgl. DTI, Pressemeldung vom 14. Dezember 2006, „Government sets out proposals to preserve national post office network“ Reference P/2006/272.

“The proposed new access criteria for post offices will be:

- a. Nationally, 99% within 3 miles and 90% of the population to be within 1 mile;
- b. In deprived urban areas, 99% of the population to be within 1 mile;
- c. In urban areas, 95% of the population to be within 1 mile;
- d. In rural areas, 95% of the total rural population within 3 miles.
- e. In remote areas, 95% of the population in postcode districts within 6 miles.

f. Across the country as a whole there cannot be a ‘one size fits all’ approach to access criteria. In applying them, Post Office Ltd will take account of local conditions such as rivers, mountains, valleys, motorways and sea crossings to islands.”

<sup>52</sup> Vgl. “Social and Environmental Guidance to the Postal Services Commission issued under section 43(2) of the Postal Services Act 2000” (Guidance given by the Secretary of State to the Postal Services Commission in accordance with section 43(2) of the Postal Services Act 2000 on 22 March 2001) und Postwatch (2006), Post office network stats. Dort heißt es auch, dass 46 % der Zahlungen an die subpostmaster in ländlichen Postfilialen über den jährlichen Staatszuschuss (Social Network Payment) finanziert wird.



Bereits seit 1999 erhält das Filialnetz durch verschiedene Programme finanzielle Unterstützung durch den Staat. So erhält Post Offices Ltd. seit 2003 jährlich eine Zahlung von 150 Mio. GBP zur Förderung der ländlichen Postfilialen („Social Network Payment“). Diese Zahlungen sollen bis 2011 verlängert werden und auf die Förderung von Postfilialen in verarmten städtischen („deprived urban“) Regionen ausgeweitet werden. In den letzten Jahren haben sich die Verluste von Post Offices Ltd. trotz der staatlichen Unterstützung immer stärker ausgeweitet, wobei insbesondere die Umstellung auf bargeldlosen Zahlungsverkehr eine zentrale Rolle gespielt hat; traditionell wurden über die Postschalter Renten ausgezahlt und Steuern bezahlt.<sup>53</sup> Zur Entspannung der Kostensituation hat Post Offices Ltd. 500 „Outreach Services“ eingerichtet. Sie sind vergleichbar mit dem mobilen Postdienst der Deutschen Post und werden in ländlichen Regionen eingesetzt. Vor dem Hintergrund der desolaten Ertragssituation hat das Handelsministerium DTI ein Konsultationsverfahren zur Zukunft des Postfilialnetzes eingeleitet.

Die Handlungsmöglichkeiten von Post Offices Ltd. sind wesentlich bestimmt durch politische Vorgaben. Hieraus resultiert auch die regelmäßige, von der Europäischen Kommission akzeptierte, finanzielle Unterstützung durch den Staat. Es scheint offensichtlich, dass das bestehende Filialnetz auch in Zukunft zu hohen Verlusten führen wird, wenn keine grundlegenden Änderungen zugelassen werden. In diese Richtung zielt der Vorschlag des Handelsministeriums, wobei die geplante gleichzeitige Verschärfung der Dichtekriterien die Situation sicherlich nicht entspannen hilft. Somit ist für die Zukunft zwar mit einer deutlichen Reduktion der Postfilialen zu rechnen, ob allerdings der politische Einfluss reduziert und damit der Handlungsspielraum von Post Offices erweitert wird, ist eher fraglich.

### 3.2.5 TNT

#### *Regulatorische Anforderungen*

2004 wurden die regulatorischen Anforderungen an die Dichte des Filialnetzes überarbeitet. Anders als den anderen betrachteten Unternehmen ist es der niederländischen Post erlaubt, das Universaldienstangebot in den Filialen zu variieren. TNT ist lediglich verpflichtet, 902 Postfilialen mit dem vollständigen Sortiment zu betreiben. Insgesamt muss sie mindestens 2.000 Filialen als Zugangspunkte bereitstellen. Gleichzeitig muss die Post folgende Dichtekriterien einhalten:

- Mindestens 95 % der Einwohner in den Niederlanden soll in einem Umkreis von 5 Kilometern (Luftlinie) Zugang zu einer Postfiliale mit vollständigem Sortiment haben.

---

<sup>53</sup> Vgl. DTI, Pressemeldung vom 14. Dezember 2006, „Government sets out proposals to preserve national post office network“ Reference P/2006/272:

“8.5 million out of a total of 10.8 million pensioners now get their pensions paid into a bank account. An increasing number of people are choosing to renew their tax disc online. So far this year (November 2006) over 3 million people have renewed their tax disc online.”

- In bebauten Wohngebieten mit mehr als 5.000 Einwohner müssen mindestens 85% der Einwohner in einem Umkreis von 5 Kilometern (Luftlinie) Zugang zu einer Postfiliale mit vollständigem Sortiment haben. <sup>54</sup>

*Gestaltung des Filialnetzes*

Das Filialnetz wird durch zwei Unternehmen organisiert: TNT selbst betreibt Filialen für Geschäftskunden (230 TNT Post Businesspoints) und Agenturen (1.300 TNT Post Servicepoint), in denen Postdienstleistungen angeboten werden. Das seit 1993 bestehende Gemeinschaftsunternehmen Postkantoren BV, an der TNT Post BV und die Postbank NV, die sich im Eigentum des Finanzdienstleisters ING befindet, zu gleichen Teilen Eigentümer sind, betreibt eigene Filialen (230 Post Offices) und Agenturen (570 Postal Agents), in denen neben Post- auch Finanzdienstleistungen angeboten werden. Das Gemeinschaftsunternehmen arbeitet kostendeckend. Ein Teil der Agenturen ist in landesweit vertretenen Zeitungs- und Zeitschriftenläden des Tochterunternehmens von Postkantoren, Bruna BV, untergebracht.

3.2.6 Vergleich

Tabelle 7 DPWN, La Poste Group, Royal Mail Group und TNT: Vergleich der Filialkonzepte

|   | DPWN   | La Poste  | RMG  | TNT  |
|---|--|---|--|--|
| Organisation  | Verteilt auf mehrere Unternehmensbereiche bzw. zwei Unternehmen (DPAG und Postbank AG) | Unternehmensbereich (Teil der Muttergesellschaft La Poste)  | Unternehmen (Teil der RMG) seit 2001   | Gemeinschaftsunternehmen (TNT und ING) seit 1993 |
| Politische Einflussnahme/Regulatorische Anforderungen | Mittel   | Hoch<br>Teil der Regionalentwicklung  | Hoch<br>Teil der Regionalentwicklung   | Mittel   |
| Ergebnisentwicklung                                   | Unklar   | Verluste (Segmentberichterstattung)   | Verluste (Post Offices Ltd.)   | Kostendeckend (Postkantoren BV)                  |
| Anzahl der Postfilialen                               | Stabil   | Stabil  | Fallend  | Stabil   |
| Organisationsformen                                   | Eigenbetrieben/Agenturen   | Überwiegend eigenbetrieben  | Überwiegend Agenturen  | Überwiegend Agenturen                            |
| Staatliche Unterstützung                              | Keine finanzielle Unterstützung durch den Staat  | Steuererleichterungen zur Umsetzung der Vorgaben in der Regionalförderung, ggfs. Erstattungen zur Finanzierung der Kosten aus den Universaldienstauflagen | Staatliche Zahlungen in Höhe von bis zu 160 Mio. GBP pro Jahr (bis mind. 2011) | Keine finanzielle Unterstützung durch den Staat  |

Quelle: Eigene Darstellung.

---

<sup>54</sup> Besluit algemene richtlijnen post (BARP) angepasst 2004.

Bei allen Postunternehmen ist der Betrieb eines flächendeckenden Filialnetzes historisch mit hohen Kosten verbunden: Die Filialen wurden zumeist in eigenen Gebäuden und mit eigenem Personal betrieben. Mit der zunehmenden Marktöffnung und der Privatisierung und Kommerzialisierung der Postunternehmen wurden die Filialnetze verkleinert und eigenbetriebene Filialen in fremdbetriebene Agenturen umgewandelt.

Diese Entwicklung wurde in unterschiedlichem Umfang auch in den vier betrachteten Postunternehmen vollzogen. Bereits früh sind die Postkonzerne TNT und Deutsche Post eine Umstrukturierung ihres Filialnetzes angegangen, die sowohl zu einer Reduzierung der Postfilialen als auch zu einem erhöhten Agenturanteil geführt haben. La Poste startete diesen Prozess erst in den letzten zwei Jahren, wobei das Unternehmen ähnlich wie die britische Royal Mail erheblichen politischen Restriktionen ausgesetzt ist. La Poste begegnet dem Problem mit einer Ausweitung des Dienstleistungsportfolios durch den Ausbau der Finanzdienstleistungen und der Ausgründung einer Postbank. Eine ähnliche Strategie verfolgt seit mehreren Jahren ebenfalls die Deutsche Post. Diesen Schritt haben TNT über die Zusammenarbeit mit ING nur eingeschränkt und Post Offices Ltd. gar nicht vollzogen.

Im Gegensatz zu TNT und Deutsche Post erhalten Post Offices Ltd. und La Poste direkte und indirekte finanzielle Unterstützung durch den Staat. Ein Abbau dieser Unterstützung ist derzeit nicht absehbar.

### **3.3 Netzoptimierung: Brief- und Paketlogistik**

#### **3.3.1 Deutsche Post**

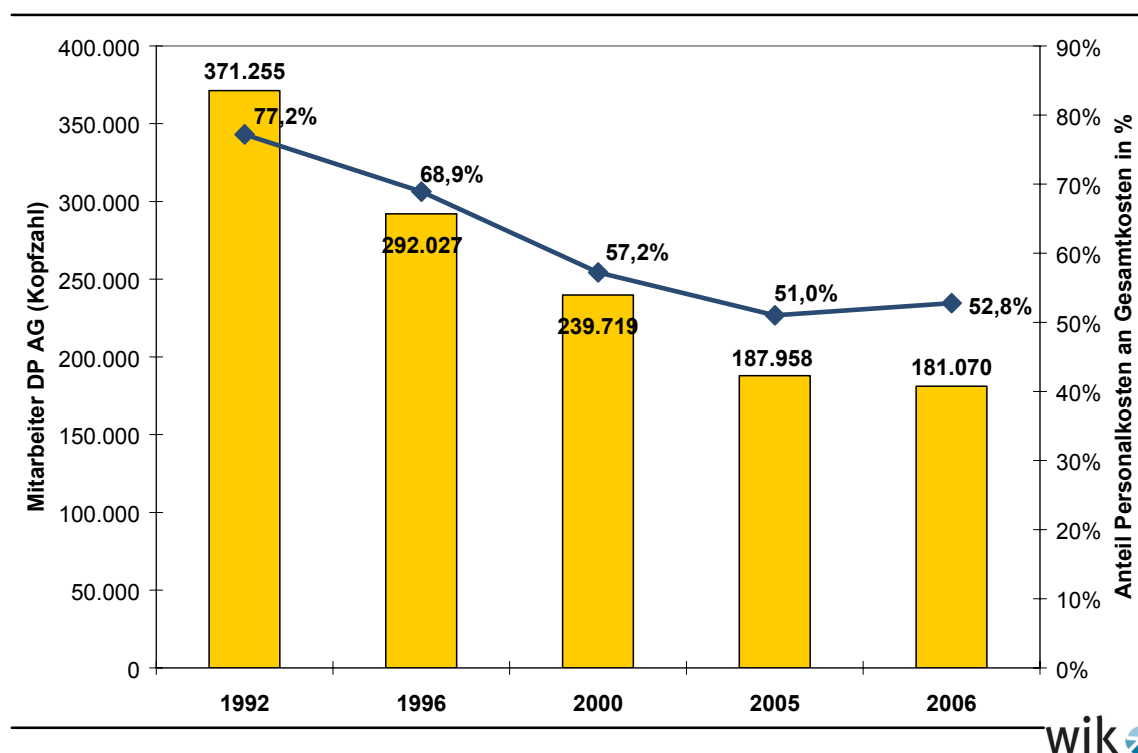
Neben der Optimierung des Filialnetzes trägt die Modernisierung der Brief- und Paketlogistik ebenfalls dazu bei, Kosten zu sparen und gleichzeitig die Dienstleistungsqualität bei den Standardprodukten zu erhöhen. Begleitet wird dieser Prozess durch eine Standardisierung der Postsendungen und deren Gestaltungsmöglichkeiten.

Diesen Schritt vollzog die Deutsche Post in den 1990er Jahren über die Umsetzung des Konzeptes Brief 2000 und einer vollständigen Modernisierung der Paketlogistik. Die wesentlichen Elemente der Neugestaltung waren:

- die Einführung eines neuen Postleitzahlensystems 1993 (u. a. auch als Folge der deutschen Wiedervereinigung),
- die Errichtung von 83 Brief- und 33 Frachtzentren, sowie des internationalen Briefzentrums am Frankfurter Flughafen, einhergehend mit einer vollständigen Modernisierung der Sortiermaschinen;

- die sukzessive Reduzierung der Zustellstützpunkte und der Anzahl der Zustellbezirke;
- die Standardisierung der Brief- und Paketprodukte zur Erhöhung des Automatisierungsgrades und sukzessive Einführung von Tracking & Tracing für Paket- und Einschreibsendungen (heute handelt es sich um eine Standarddienstleistung).

Abbildung 31 Deutsche Post AG: Personalentwicklung und –kostenanteil (1992-2006)



Quelle: Deutsche Post AG, Jahresabschlüsse (seit 2000: Ausweis nach HGB)

In der Folge kam es zu einer deutlichen Qualitätsverbesserung bei den Brieflaufzeiten und in der Zuverlässigkeit der Zustellung. Durch die Konzentration der Sendungsströme auf wenige Knotenpunkte konnte der Maschineneinsatz deutlich erhöht und die Anzahl der Mitarbeiter erheblich gesenkt werden. Gleichzeitig wurden insbesondere Transportleistungen ausgelagert. Heute werden diese Leistungen mehrheitlich von Drittunternehmen durchgeführt. Die Schließung posteigener Filialen und die Etablierung von Agenturen führte ebenfalls zu einem spürbaren Rückgang der Beschäftigung. Zwischen 1992 und 2000 wurde die Zahl der Beschäftigten in Deutschland um rund 35 % reduziert. Gleichzeitig ging der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten um 20 Prozentpunkte auf 57 % zurück. Dieser Prozess setzte sich nach der Jahrtausendwende fort. Nach 15 Jahren hat die Deutsche Post AG die Beschäftigtenzahlen mehr als halbiert. Im Gegenzug stieg der Anteil der Kosten für Bezogene Leistungen (u. a. Trans-

portleistungen, IT, Miete und Leasing, Agenturprovisionen) innerhalb der letzten 10 Jahre von knapp 8 % (1996) auf über 35 % (2006).<sup>55</sup>

Nach Abschluss der grundlegenden Umgestaltung des Logistiknetzes erfolgte die Feineinstellung, die sich im Wesentlichen auf die Anzahl der Zustellbezirke und die Zahl der benötigten Zusteller auswirkte.<sup>56</sup> Von 62.500 Zustellbezirken im Jahr 2000<sup>57</sup> hat die Deutsche Post deren Zahl bis 2006 auf ca. 54.300 reduziert.<sup>58</sup> Unterstützt wurde dieser Prozess durch die Einführung der maschinellen Gangfolgesortierung in den Jahren 2003 und 2004.<sup>59</sup> Durch die Automatisierung wird die Vorbereitungszeit der Zusteller verkürzt, so dass entweder Zustellbezirke vergrößert oder die Arbeitszeit der Zusteller reduziert werden konnte. Gleichzeitig wurde die Verbundzustellung von Paketen und Briefen in ländlichen Regionen ausgeweitet.

### 3.3.2 Groupe La Poste

Im Gegensatz zur Deutschen Post und TNT, die bereits vor Inkrafttreten der Europäischen Postrichtlinie ihre Logistiknetze grundlegend modernisierten, hat La Poste diesen Prozess erst vor zwei Jahren in Gang gesetzt. Hinweise liefern u. a. die bis heute vergleichsweise schlechten Ergebnisse der französischen Post bei den Brieflaufzeiten. 2005 hat La Poste verschiedene Programme gestartet, die zu einer grundlegenden Modernisierung der Brief- und Paketlogistik sowie des Filialnetzes beitragen sollen.<sup>60</sup> Das Programm „Cap Qualité Courrier“ soll über eine Modernisierung der Sortieranlagen und der IT mit einem Investitionsvolumen von ca. 3,4 Mrd. € bis 2010 zu einer deutlichen Verbesserung der Brieflaufzeiten führen. Ein ähnliches Programm ist für die Paketlogistik vorgesehen, welches bis 2008 abgeschlossen sein soll. Ein möglicher Beschäftigungsabbau im Zuge der Modernisierung der Logistiknetze wird von La Poste nicht thematisiert: die Beschäftigung des Unternehmens war in den letzten Jahren auf hohem Niveau stabil; Ende 2005 waren bei der Mutter knapp 276.000 Menschen (umgerechnet auf Vollzeitkräfte) lediglich 7 % weniger beschäftigt als 2001. Gleichzeitig ist der Anteil der Beamten an der Gesamtbeschäftigung außerordentlich hoch: Er betrug 2005 immer noch 65 % (im Vergleich zu 73 % 2001).<sup>61</sup> Die kommenden Jahre werden zeigen, in welchem Umfang die Modernisierungsprogramme sich in der Qualität der Brief- und Paketdienstleistungen sowie der Beschäftigungs- und damit Kostenentwicklung niederschlagen werden.

---

<sup>55</sup> Vgl. Deutsche Post AG, Jahresbericht 1997 und Jahresbericht 2006 (HGB-Ausweis).

<sup>56</sup> Diese Art der Feineinstellung war ein zentrales Element des Wertsteigerungs- und Integrationsprogramms STAR, welches von 2002 bis 2005 von der Deutschen Post umgesetzt wurde.

<sup>57</sup> Deutsche Post AG, Jahresbericht 2000, S. 49.

<sup>58</sup> Deutsche Post AG, Jahresbericht 2006 nach HGB, S. 58.

<sup>59</sup> Deutsche Post AG, Börsenzulassungsprospekt 2004 (S. 105)

<sup>60</sup> Vgl. La Poste, Annual Report 2005.

<sup>61</sup> Vgl. La Poste, Rapport Annuel 2001 und 2005, S. 109, bzw. S. 125.

### 3.3.3 Royal Mail Group

Ähnlich wie La Poste hat auch Royal Mail sehr spät damit begonnen, die Brief- und Paketlogistik umzubauen und zu modernisieren. Im Rahmen des „Renewal Plan“ wurden auf der Ebene der Zustellung und der Paketlogistik organisatorische Änderungen vorgenommen: So wurde die früher übliche zweite Zustellung in städtischen Regionen abgeschafft und die Zahl der Zustellstützpunkte und Paket-Depots reduziert. Royal Mail plant für die kommenden fünf Jahre (2007-2012) ein Investitionsprogramm zur Modernisierung der Sortieranlagen im Umfang von GBP 2 Mrd. (ca. EUR 3 Mrd.).<sup>62</sup> Zur Durchführung dieses Investitionsprogramms benötigt das Unternehmen allerdings die Unterstützung des Eigentümers, da es nicht über genügend eigene Mittel verfügt und auch der Zugang zum Kapitalmarkt beschränkt ist.

Interessanterweise ist eines der Kernelemente der Strategie von Royal Mail zur Verbesserung der Dienstleistungsqualität eine nachhaltige Lohnerhöhung und die Einführung einer indirekten Erfolgsabhängigkeit, in dem den Beschäftigten eine Art Dividende ausgezahlt werden soll. Weitere Kernelemente, welche ebenfalls unabhängig von der Modernisierung der Logistiknetze ist, besteht in der langfristigen Finanzierung des Pensionsdefizits und der Zielsetzung, eine Lockerung der Regulierungsintensität durchzusetzen. Trotzdem Royal Mail, anders als DPWN und La Poste, keine Beschäftigten mit Beamtenstatus hat, war der Beschäftigungsabbau in den letzten Jahren eher moderat: Zwischen 2003 und 2006 ging die Anzahl der Beschäftigten innerhalb Großbritanniens um weniger als 10 % zurück.<sup>63</sup>

### 3.3.4 TNT

Ebenso wie die Deutsche Post hat TNT seine nationale Brieflogistik von 1992 bis 1998 grundlegend neu gestaltet. Wesentliche Elemente der Neugestaltung waren die Reduzierung der Briefsortierzentren von 12 auf 6 und die Umstellung auf maschinelle Sortierung. Daneben verfügt TNT seitdem über 3 Sortierzentren für Pakete, eines für Einschreibsendungen und eines für internationale Sendungen. Dieses letzte Sortierzentrum wird im zweiten Quartal 2007 im Zuge des aktuell laufenden „Kostenflexibilisierungsprogramms“ geschlossen.<sup>64</sup> Vergleichsweise früh führte TNT Gangfolgesortiermaschinen ein. Nach 1998 wurden im Wesentlichen über die Einführung neuer Arbeitszeitmodelle die Zustellrouten neu optimiert. Bis 2010 will das Unternehmen im Bereich Mail weitere EUR 300 Mio. einsparen. TNT plant, diese Einsparung über Änderungen der Arbeitsbedingungen und Beschäftigungsabbau in der Größenordnung von 7.000

---

<sup>62</sup> Vgl. Royal Mail Group, „Royal Mail Unveils Financial Re-Organisation And Investment Plan“, Pressemitteilung vom 8.2.2007.

<sup>63</sup> Vgl. Royal Mail Group, Financial Accounts 2003/04 und 2005/06. Royal Mail weist in den Vorjahren die Beschäftigtenzahlen in Vollzeitkräften aus, daher gibt es keine vergleichbaren Zahlen für die Jahre vor 2003.

<sup>64</sup> Vgl. TNT, Annual Report 2006, S. 38.

Arbeitsplätzen zu erzielen.<sup>65</sup> Dies entspricht in etwa der Größenordnung, in der zwischen 2000 und 2006 die Anzahl der TNT-Beschäftigten in den Niederlanden zurückgegangen ist.

### 3.3.5 Vergleich

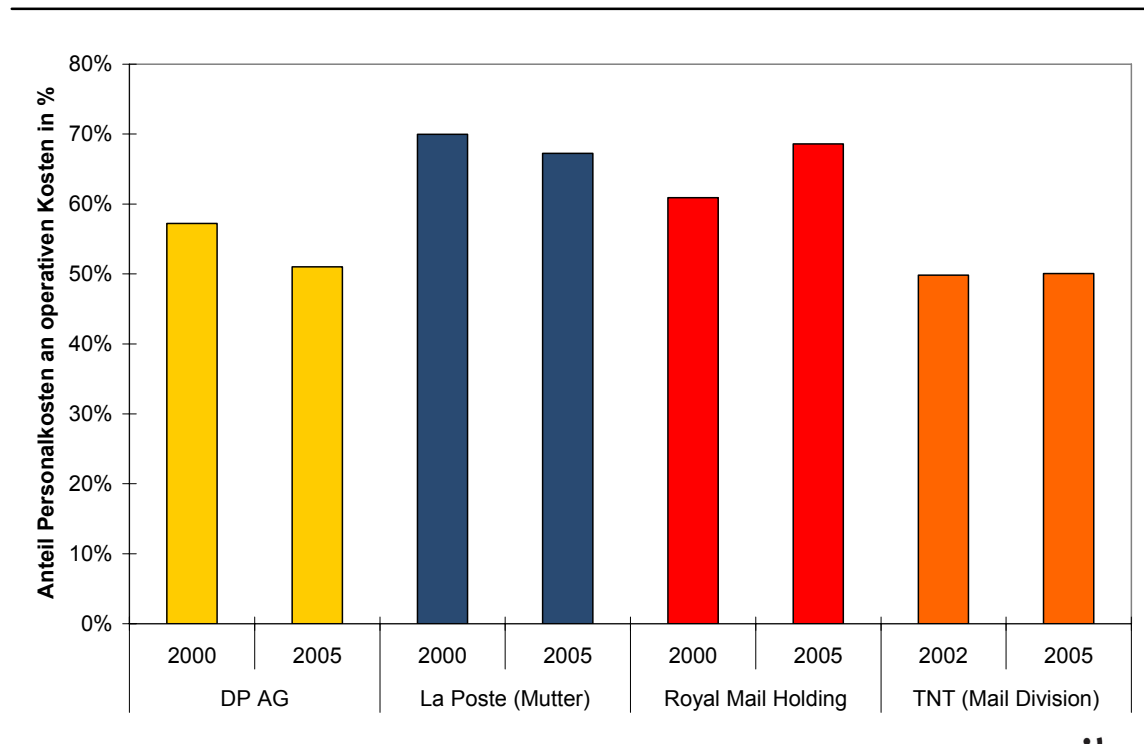
Die Optimierung der logistischen Organisation, insbesondere im Briefbereich, ist ein zentrales Element für die Modernisierung der Postunternehmen. Während TNT und Deutsche Post sich dieser Herausforderung bereits in den 1990er Jahren gestellt haben, startete der Prozess bei Royal Mail und La Poste erst vor wenigen Jahren. Entsprechend befinden sich die beiden börsennotierten Postunternehmen bereits in der Phase der „Feinjustierung“, die naturgemäß geringere Kosteneinsparungen mit sich bringt als der erste Schritt. Darüber hinaus muss insbesondere Royal Mail diesen Modernisierungsprozess in einem vollständig dem Wettbewerb geöffneten Briefmarkt vollziehen; die anderen Postkonzerne konnten bzw. können diesen Schritt dagegen unter dem Schutz des Monopols machen. Der zeitliche Vorsprung der beiden börsennotierten Unternehmen zeigt sich auch in der Höhe der Umsatzrenditen im Briefbereich: Sie sind mit ca. 20 % deutlich höher als die Renditen, die Royal Mail oder La Poste in diesem Bereich erzielen (vgl. Abbildung 23).

Die Modernisierung der Logistiknetze geht einher mit einem Rückgang der Beschäftigung in diesem Bereich: Es werden weniger Mitarbeiter in der Sortierung benötigt, Transporte werden an Speditionen ausgelagert, die Optimierung der Zustellprozesse und die Einführung von Gangfolgesortiermaschinen führt zu einer Reduzierung der Zustellbezirke und damit der benötigten Zusteller.

---

<sup>65</sup> Vgl. TNT, „TNT Post provides more clarity on effects of cost-saving initiatives“, Pressemeldung vom 3.4.2007.

Abbildung 32 DPWN, Groupe La Poste, Royal Mail Group und TNT: Anteil der Personalkosten an operativen Kosten (2000 und 2005)



Quelle: Jahresberichte, eigene Darstellung.<sup>66</sup>

wik

In Abhängigkeit der Möglichkeiten zum Beschäftigungsabbau werden vermehrt Dienstleistungen von außen zugekauft (u. a. Transport- und IT-Dienstleistungen sowie im Vertrieb über die zunehmende Nutzung von Agenturen). Dies spiegelt sich auch in der Kostenstruktur der Unternehmen wieder (vgl. Abbildung 32): Während bei der Deutsche Post AG (Unternehmensabschluss nach HGB) und TNT der Personalkostenanteil bei knapp 50 % liegt, erreicht dieser Anteil bei Royal Mail und La Poste Werte von fast 70 %. Bei Royal Mail steigt dieser Anteil sogar, da in den vergangenen Jahren die Gehälter deutlich angehoben worden sind.

<sup>66</sup> TNT veröffentlichte die Personalkosten für den Unternehmensbereich „Mail“ zum ersten Mal 2002.



## 4 Zusammenfassung und Ausblick

Die ehemaligen Postverwaltungen in Europa haben sich seit Beginn der 1990er Jahre erheblich gewandelt. Die Umwandlung der Verwaltungen in privatwirtschaftliche, oder zumindest rechtlich eigenständige öffentliche Unternehmen, sowie die vor einigen Jahren einsetzende schrittweise Privatisierung einiger Postunternehmen kennzeichnet eine zunehmende Kommerzialisierung der Postdienstleistungen. Wie bei anderen Unternehmen auch, spielen bei Postunternehmen heute Kosten- und Umsatzentwicklung sowie die Ausrichtung auf Kundeninteressen eine wichtige Rolle. Da ihre verbliebenen Teilmonopole auf europäischer Ebene absehbar zur Disposition stehen, stehen die Postbetreiber unter einem hohen Veränderungsdruck. Im Rahmen des vorliegenden Diskussionsbeitrags wurde analysiert, wie vier bedeutende Postbetreiber – Deutsche Post, La Poste, Royal Mail und TNT – diesen Herausforderungen begegnet sind.

### *Vergleich der Geschäftsaktivitäten*

Die vier Unternehmen unterscheiden sich in ihren Geschäftsaktivitäten, obgleich alle vier als ehemalige Postverwaltungen ähnliche Ursprünge aufweisen. Alle haben ihre Geschäftsaktivitäten ausgedehnt, wenn auch in unterschiedlicher Weise.

- Die staatseigenen Postbetreiber La Poste und Royal Mail haben sich über Tochtergesellschaften als europaweite Paket- und Expressdienstleister etabliert.
- Die privatisierten Postkonzerne Deutsche Post und TNT bieten weltweit internationale Expressdienstleistungen an, wobei die Deutsche Post im Unterschied zu TNT versucht, auch auf dem US-amerikanischen Markt für nationale Paket- und Expressdienste Fuß zu fassen .
- Ebenso sind beide Unternehmen in ausländischen Briefmärkten aktiv. In Abhängigkeit der nationalen Regulierungsbedingungen etablieren die Unternehmen sich dort entweder als alternative Zustelldienste oder als Konsolidierer.
- Zudem sind beide Konzerne in großem Stil in das Logistikgeschäft eingetreten. Im Unterschied zur Deutschen Post führt TNT diese Aktivitäten nicht weiter: 2006 hat sich der Konzern von seinen Logistiktöchtern getrennt.
- Die Aktivitäten der britischen Royal Mail in Großbritannien sind weitgehend unverändert geblieben: Insbesondere ist das Unternehmen im Unterschied zu den drei anderen Postbetreibern nicht in briefverwandten Bereichen (vor- und nachgelagert), aktiv.
- Das französische Postunternehmen hat sich (ähnlich wie die Deutsche Post) im Bereich Finanzdienstleistungen ein weiteres Standbein aufgebaut. Hingegen bieten Royal Mail und TNT nur in geringem Umfang Finanzdienste an.

### *Vergleich: Internationalisierung*

Alle Postkonzerne haben ihre Internationalisierungsstrategie im Wesentlichen durch Aufkäufe ausländischer Gesellschaften umgesetzt:

- DPWN tätigte im Gegensatz zu den anderen drei Konzernen mehrere Großakquisitionen im Wert von deutlich mehr als 10 Milliarden Euro (Danzas, DHL, Exel).
- Die größte Akquisition des holländischen Konzerns war der Expressdienstleister TNT Mitte der 1990er Jahre, danach verfolgte der Konzern eher eine Strategie der gezielten Aufkäufe kleinerer, national tätiger, Brief- und Expressdienstleister.
- Royal Mail und La Poste zeichneten sich demgegenüber durch eine deutlich zurückhaltendere Akquisitionspolitik aus. Der Aufbau der europäischen Paketnetze wurde sowohl durch Partnerschaften als auch – nach und nach – durch gezielte kleinere Aufkäufe realisiert.
- Von den vier Postbetreibern sind nur die Deutsche Post und TNT als Briefdienstleister in ausländischen Briefmärkten aktiv. Die anderen beiden Postbetreiber beschränken sich bei ihren ausländischen Brief-Aktivitäten auf den grenzüberschreitenden Briefverkehr.
- Die beiden börsennotierten Postbetreiber Deutsche Post und TNT verfolgen ihre Internationalisierungsstrategien unter deutlich größerem Kapitaleinsatz als die beiden staatseigenen Unternehmen La Poste und Royal Mail. Der Zugang zu den Kapitalmärkten zur Finanzierung von Großakquisitionen und möglicherweise die Notwendigkeit, der Börse immer wieder Erfolgsgeschichten präsentieren zu müssen, treibt die Umsetzung dieser Strategien voran.
- Wesentliches Ziel der Internationalisierungsstrategien der Postunternehmen ist, sich aus der Abhängigkeit von ihren nationalen Briefmärkten zu lösen. Dies ist – gemessen am Umsatz – TNT und Deutsche Post erheblich besser gelungen als Royal Mail und La Poste. Gemessen an der Ertragskraft kann für TNT und DPWN festgehalten werden, dass Gewinnmargen wie im nationalen Briefgeschäft in den wettbewerblich organisierten Express- und Logistikmärkten nicht erreicht werden. Der erwartete Rückgang der Gewinne im Briefmarkt lässt sich daher nur bedingt durch andere Geschäfte kompensieren.

### *Vergleich: Filialkonzepte*

Bei allen Postunternehmen ist der Betrieb eines flächendeckenden Filialnetzes historisch mit hohen Kosten verbunden. Mit der zunehmenden Kommerzialisierung der Postunternehmen wurden die Filialnetze verkleinert und in vielen Fällen eigenbetriebene Filialen in fremdbetriebene Agenturen umgewandelt.

- Deutsche Post und TNT haben diesen Prozess bereits früh eingeleitet. Heute werden weniger als 20 % der Postfilialen dieser Unternehmen als posteigene Filialen in eigenen Räumen geführt.
- La Poste begann diesen Prozess erst in den letzten zwei Jahren, wobei das Unternehmen ähnlich wie die britische Royal Mail erheblichen politischen Restriktionen ausgesetzt ist.
- Alle Postunternehmen haben das Dienstleistungsangebot in ihren Filialen ausgeweitet: Neben klassischen Postdienstleistungen spielen u. a. auch Finanz- bzw. Zahlungsverkehrsdienstleistungen eine wichtige Rolle. Diese werden entweder von einer eigenen Postbank, wie in Frankreich und Deutschland, oder über Kooperationen mit Finanzdienstleistern angeboten.
- Im Gegensatz zu TNT und Deutsche Post erhalten Post Offices Ltd. (Royal Mail Group) und La Poste direkte und indirekte finanzielle Unterstützung durch den Staat.

#### *Vergleich: Optimierung der Netzlogistik.*

Die Optimierung der logistischen Organisation insbesondere im Briefbereich ist ein zentrales Element für die Modernisierung der Postunternehmen.

- Während TNT und Deutsche Post ihre Logistiknetze bereits in den 1990er Jahren umfassend restrukturiert haben, begann dieser Prozess bei Royal Mail und La Poste erst vor wenigen Jahren.
- Die beiden börsennotierten Postunternehmen befinden sich in der Phase der „Feinjustierung“, die insbesondere durch Änderungen in den Arbeitsbedingungen (Arbeitszeiten und Bezahlung) zu Kosteneinsparungen führt.
- Im Unterschied zu den drei anderen Postbetreibern muss Royal Mail diesen Modernisierungsprozess in einem vollständig dem Wettbewerb geöffneten Briefmarkt vollziehen.
- Der zeitliche Vorsprung der beiden börsennotierten Unternehmen mag auch ein Grund für die wesentlich höheren Umsatzrenditen von Deutscher Post und TNT im Briefbereich sein: In einigen Jahren waren sie mit ca. 20 % mehr als dreimal so hoch wie die Renditen, die Royal Mail oder La Poste im Briefmarkt erzielen.

#### *Ausblick*

Royal Mail und La Poste werden einige Jahre mit der Modernisierung ihrer nationalen Logistiknetze beschäftigt sein. Parallel werden sie den Ausbau ihrer europäischen Paket- und Expressgesellschaften vorantreiben. Dies wird ihnen sehr wenig Raum lassen, um sich als mögliche Wettbewerber in sich öffnenden, ausländischen Briefmärkten zu

etablieren. EU-weit sind TNT und Deutsche Post die beiden bedeutendsten Akteure in ausländischen Briefmärkten und dabei insbesondere jeweils im Markt des anderen aktiv. Es steht nicht zu erwarten, dass sich etwas an dieser Situation in den nächsten Jahren grundlegend ändern wird. Die in der deutschen Öffentlichkeit immer wieder geäußerte These, dass eine vollständige Marktöffnung der Briefmärkte im „europäischen Gleichklang“ stattfinden müsse, um eine „Invasion“ monopolgeschützter ausländischer Unternehmen nach Deutschland zu verhindern erscheint vor diesem Hintergrund nicht haltbar.

## Literaturverzeichnis

An Post, Annual Report 2005.

ARCEP (2007), Consultation publique relative aux spécifications des systèmes de comptabilisation, en application de l'article L. 5-2, 6° du code des postes et des communications électroniques (consultation du 6 avril au 4 mai 2007).

Besluit algemene richtlijnen post (BARP, Niederlande) in der Fassung von 2004.

Bundeskartellamt (2005), Beschluss B 9 – 55/03.

Bundesnetzagentur (2006), Neunte Marktuntersuchung für den Bereich der lizenzpflichtigen Postdienstleistungen.

Conseil de la Concurrence (2005), Entscheidung 05-D-63, abrufbar unter [http://www.conseil-concurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=160&id\\_article=558](http://www.conseil-concurrence.fr/user/standard.php?id_rub=160&id_article=558).

Décret no 2007-29 du 5 janvier 2007 relatif au service universel postal et aux droits et obligations de La Poste et modifiant le code des postes et des communications électroniques (Universaldienstverordnung in Frankreich)

Department of Trade and Industry (DTI), Pressemeldung vom 14. Dezember 2006, „Government sets out proposals to preserve national post office network“ Reference P/2006/272.

De Post – La Poste, Annual Report 2005.

Deutsche Post, Geschäftsberichte 2000-2006.

Deutsche Post, Zwischenbericht Januar bis März 2007.

Deutsche Post AG, Jahresabschlüsse (HGB) 2000-2006.

Deutsche Post AG (2004), Börsenzulassungsprospekt 2004.

Deutschen Post AG (2006), Pressemeldung vom 12.12.2006, „Deutsche Post legt nationales Paket- und Briefgeschäft zusammen“.

Deutsche Post AG, Pressemeldung vom 22.9.2006, „Globale Führungsstruktur wird gestrafft“.

Deutsche Post World Net (1998-2005), Mehrjahresübersicht, abrufbar unter [http://investors.dpwn.de/de/investoren/der\\_konzern/mehrjahresuebersicht/index.htm](http://investors.dpwn.de/de/investoren/der_konzern/mehrjahresuebersicht/index.htm).

Deutsche Post World Net (2007), Privatisierungsschritte, abrufbar unter [http://investors.dpwn.de/de/investoren/der\\_konzern/privatisierungsschritte](http://investors.dpwn.de/de/investoren/der_konzern/privatisierungsschritte).

Deutsche Post World Net (2006), Vortrag von John Mullen am 5. Dezember 2006, DHL Express Capital Markets Day, New York.

Dutch Ministry of Finance (2006), Pressemeldung vom 17.11.2006, „Dutch State gives up its special share in TNT“.

Elsenbast, W. (1996), Darstellung und Analyse der Finanzdienste von La Poste, WIK-Diskussionsbeitrag Nr. 158, Bad Honnef.

Europäischer Gerichtshofs (2006), Entscheidung C-283/04.

Europäischen Kommission (2005), Pressemeldung IP/05/1654, „State aid: Commission gives go-ahead to conversion of the financial services business of La Poste into a subsidiary“.

Europäische Kommission Generaldirektion Wettbewerb (2006), Pressemeldung IP/06/1256, „Staatliche Beihilfen: ‚Poste Italiane‘ – Kommission genehmigt Ausgleichszahlungen für öffentliche Dienstleistungen in Höhe von 2,4 Mrd. € für die Jahre 2000-2005, leitet aber gleichzeitig Prüfung der seit 2005 auf Kundengelder angewandten Zinssätze ein“.

Finland Post Corporation, Annual Report 2005.

Kunz, Pieter (2007), It's our business to deliver yours, Vortrag auf dem 10. WIK Königswinter Postal Seminar vom 12.-15. Februar 2007, Königswinter.

Le Groupe La Poste, Rapports Annuels 2000-2005.

Loi no 2005-516 du 20 mai 2005 relative à la régulation des activités postales (französisches Postgesetz).

Needham, Paul (2006), Artikel vom 1. Dezember 2006, „British CEP market consolidates further“, CEP-Research.

Norway Post, Annual Report 2005.

Österreichische Post AG, Jahresbericht 2005.

Pickavé, Wolfgang (2007), Competition in regulated mail markets - First experiences and conclusions, Vortrag auf dem 10. WIK Königswinter Postal Seminar vom 12.-15. Februar 2007, Königswinter.

Postbank AG, Jahresbericht 2006.

Poste Italiane, Annual Report 2005.

Posten AB, Year End Report 2005.

Postwatch (2006), Post office network stats, abrufbar unter <http://www.postwatch.co.uk/>.

Royal Mail Group, Annual Reports 2003/2004-2005/2006.

Royal Mail (2006), Pressemeldung vom 30. Oktober 2006, „Employee shares key to modernising Royal Mail“.

Royal Mail Group, „Royal Mail Unveils Financial Re-Organisation And Investment Plan“, Pressemeldung vom 8.2.2007.

Royal Mail, Lizenz vom 23.3.2001 in der Fassung vom 2.11.2005 (abrufbar unter <http://www.psc.gov.uk/postal-licences-and-operators.html>).

Secretary of State to the Postal Services Commission, „Social and Environmental Guidance to the Postal Services Commission issued under section 43(2) of the Postal Services Act 2000“.

The Post Danmark Group, Annual Report 2005.

TNT N.V., Annual Reports 2005-2006.

- TNT N.V (2005), Corporate Governance Statement.
- TNT N.V (2005), Pressemeldung vom 15. September 2005, „TNT acquires print and mailing house Euro Mail“.
- TNT N.V. (2006), Pressemeldung vom 4. Oktober 2006, „TNT Express and GeoPost sign strategic agreement 5-year contract feeds TNTs network expansions in Europe and Asia“.
- TNT N.V. (2006), Pressemeldung vom 9. Oktober 2006, „TNT reaches agreement to sell its mail-room and data capture activities in the Netherlands“.
- TNT N.V. (2006), Pressemeldung vom 4. November 2006, „TNT completes sale of logistics division“.
- TNT N.V. (2006), Pressemeldung vom 16. November 2006, „TNT and the State of the Netherlands have reached agreement on the transfer of the Special Share“.
- TNT N.V. (2006), Pressemeldung vom 16. November 2006, „TNT sells Freight Management to GEODIS“.
- TNT N.V. (2006), Pressemeldung vom 21. November 2006, „TNT repurchases 18.2 million shares from the State of the Netherlands“.
- TNT N.V., Resolutions of the Annual General Meeting of Shareholders TNT N.V. vom 20 April 2007, Amsterdam, The Netherlands.
- TNT Germany (2007), Pressemeldung vom 9. Januar 2007, „Donald Pilz leitet die von TNT Express neu geschaffene Business Unit Western Europe/Thomas Kraus ist sein Nachfolger als Vorsitzender der Geschäftsführung“.
- TPG N.V., Annual Reports 2000-2004.
- WIK-Consult (2003), Survey on Some Main Aspects of Postal Networks in EU Adhesion Candidate Countries , Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, abrufbar unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_de.htm).
- WIK-Consult (2004), Main Developments in the European Postal Sector, Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, abrufbar unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_de.htm).
- WIK-Consult (2006), Main Developments in the European Postal Sector (2004-2006), Studie im Auftrag der Europäischen Kommission, abrufbar unter [http://ec.europa.eu/internal\\_market/post/studies\\_de.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/post/studies_de.htm).

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

- Nr. 215: Astrid Höckels:  
Alternative Formen des entbündelten Zugangs zur Teilnehmeranschlussleitung, Januar 2001
- Nr. 216: Dieter Elixmann, Gabriele Kulenkampff, Ulrike Schimmel, Rolf Schwab:  
Internationaler Vergleich der TK-Märkte in ausgewählten Ländern - ein Liberalisierungs-, Wettbewerbs- und Wachstumsindex, Februar 2001
- Nr. 217: Ingo Vogelsang:  
Die räumliche Preisdifferenzierung im Sprachtelefondienst - wettbewerbs- und regulierungspolitische Implikationen, Februar 2001
- Nr. 218: Annette Hillebrand, Franz Büllingen:  
Internet-Governance - Politiken und Folgen der institutionellen Neuordnung der Domainverwaltung durch ICANN, April 2001
- Nr. 219: Hasan Alkas:  
Preisbündelung auf Telekommunikationsmärkten aus regulierungsökonomischer Sicht, April 2001
- Nr. 220: Dieter Elixmann, Martin Wörter:  
Strategien der Internationalisierung im Telekommunikationsmarkt, Mai 2001
- Nr. 221: Dieter Elixmann, Anette Metzler:  
Marktstruktur und Wettbewerb auf dem Markt für Internet-Zugangsdienste, Juni 2001
- Nr. 222: Franz Büllingen, Peter Stamm:  
Mobiles Internet - Konvergenz von Mobilfunk und Multimedia, Juni 2001
- Nr. 223: Lorenz Nett:  
Marktorientierte Allokationsverfahren bei Nummern, Juli 2001
- Nr. 224: Dieter Elixmann:  
Der Markt für Übertragungskapazität in Nordamerika und Europa, Juli 2001
- Nr. 225: Antonia Niederprüm:  
Quersubventionierung und Wettbewerb im Postmarkt, Juli 2001
- Nr. 226: Ingo Vogelsang  
unter Mitarbeit von Ralph-Georg Wöhrl  
Ermittlung der Zusammenschaltungsentgelte auf Basis der in Anspruch genommenen Netzkapazität, August 2001
- Nr. 227: Dieter Elixmann, Ulrike Schimmel, Rolf Schwab:  
Liberalisierung, Wettbewerb und Wachstum auf europäischen TK-Märkten, Oktober 2001
- Nr. 228: Astrid Höckels:  
Internationaler Vergleich der Wettbewerbsentwicklung im Local Loop, Dezember 2001
- Nr. 229: Anette Metzler:  
Preispolitik und Möglichkeiten der Umsatzgenerierung von Internet Service Providern, Dezember 2001
- Nr. 230: Karl-Heinz Neumann:  
Volkswirtschaftliche Bedeutung von Resale, Januar 2002
- Nr. 231: Ingo Vogelsang:  
Theorie und Praxis des Resale-Prinzips in der amerikanischen Telekommunikationsregulierung, Januar 2002
- Nr. 232: Ulrich Stumpf:  
Prospects for Improving Competition in Mobile Roaming, März 2002
- Nr. 233: Wolfgang Kiesewetter:  
Mobile Virtual Network Operators – Ökonomische Perspektiven und regulatorische Probleme, März 2002
- Nr. 234: Hasan Alkas:  
Die Neue Investitionstheorie der Realoptionen und ihre Auswirkungen auf die Regulierung im Telekommunikationssektor, März 2002
- Nr. 235: Karl-Heinz Neumann:  
Resale im deutschen Festnetz, Mai 2002
- Nr. 236: Wolfgang Kiesewetter, Lorenz Nett und Ulrich Stumpf:  
Regulierung und Wettbewerb auf europäischen Mobilfunkmärkten, Juni 2002



- Nr. 237: Hilke Smit:  
Auswirkungen des e-Commerce auf den Postmarkt, Juni 2002
- Nr. 238: Hilke Smit:  
Reform des UPU-Endvergütungssystems in sich wandelnden Postmärkten, Juni 2002
- Nr. 239: Peter Stamm, Franz Büllingen:  
Kabelfernsehen im Wettbewerb der Plattformen für Rundfunkübertragung - Eine Abschätzung der Substitutionspotenziale, November 2002
- Nr. 240: Dieter Elixmann, Cornelia Stappen unter Mitarbeit von Anette Metzler:  
Regulierungs- und wettbewerbspolitische Aspekte von Billing- und Abrechnungsprozessen im Festnetz, Januar 2003
- Nr. 241: Lorenz Nett, Ulrich Stumpf unter Mitarbeit von Ulrich Ellinghaus, Joachim Scherer, Sonia Strube Martins, Ingo Vogelsang:  
Eckpunkte zur Ausgestaltung eines möglichen Handels mit Frequenzen, Februar 2003
- Nr. 242: Christin-Isabel Gries:  
Die Entwicklung der Nachfrage nach breitbandigem Internet-Zugang, April 2003
- Nr. 243: Wolfgang Briglauer:  
Generisches Referenzmodell für die Analyse relevanter Kommunikationsmärkte – Wettbewerbsökonomische Grundfragen, Mai 2003
- Nr. 244: Peter Stamm, Martin Wörter:  
Mobile Portale – Merkmale, Marktstruktur und Unternehmensstrategien, Juli 2003
- Nr. 245: Franz Büllingen, Annette Hillebrand:  
Sicherstellung der Überwachbarkeit der Telekommunikation: Ein Vergleich der Regelungen in den G7-Staaten, Juli 2003
- Nr. 246: Franz Büllingen, Annette Hillebrand:  
Gesundheitliche und ökologische Aspekte mobiler Telekommunikation – Wissenschaftlicher Diskurs, Regulierung und öffentliche Debatte, Juli 2003
- Nr. 247: Anette Metzler, Cornelia Stappen unter Mitarbeit von Dieter Elixmann:  
Aktuelle Marktstruktur der Anbieter von TK-Diensten im Festnetz sowie Faktoren für den Erfolg von Geschäftsmodellen, September 2003
- Nr. 248: Dieter Elixmann, Ulrike Schimmel with contributions of Anette Metzler:  
"Next Generation Networks" and Challenges for Future Regulatory Policy, November 2003
- Nr. 249: Martin O. Wengler, Ralf G. Schäfer:  
Substitutionsbeziehungen zwischen Festnetz und Mobilfunk: Empirische Evidenz für Deutschland und ein Survey internationaler Studien, Dezember 2003
- Nr. 250: Ralf G. Schäfer:  
Das Verhalten der Nachfrager im deutschen Telekommunikationsmarkt unter wettbewerblichen Aspekten, Dezember 2003
- Nr. 251: Dieter Elixmann, Anette Metzler, Ralf G. Schäfer:  
Kapitalmarktinduzierte Veränderungen von Unternehmensstrategien und Marktstrukturen im TK-Markt, März 2004
- Nr. 252: Franz Büllingen, Christin-Isabel Gries, Peter Stamm:  
Der Markt für Public Wireless LAN in Deutschland, Mai 2004
- Nr. 253: Dieter Elixmann, Annette Hillebrand, Ralf G. Schäfer, Martin O. Wengler:  
Zusammenwachsen von Telefonie und Internet – Marktentwicklungen und Herausforderungen der Implementierung von ENUM, Juni 2004
- Nr. 254: Andreas Hense, Daniel Schäffner:  
Regulatorische Aufgaben im Energiebereich – ein europäischer Vergleich, Juni 2004
- Nr. 255: Andreas Hense:  
Qualitätsregulierung und wettbewerbspolitische Implikationen auf Postmärkten, September 2004

- Nr. 256: Peter Stamm:  
Hybridnetze im Mobilfunk – technische Konzepte, Pilotprojekte und regulatorische Fragestellungen, Oktober 2004
- Nr. 257: Christin-Isabel Gries:  
Entwicklung der DSL-Märkte im internationalen Vergleich, Oktober 2004
- Nr. 258: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Diana Rätz:  
Alternative Streitbeilegung in der aktuellen EMVU-Debatte, November 2004
- Nr. 259: Daniel Schäffner:  
Regulierungsökonomische Aspekte des informatorischen Unbundling im Energiebereich, Dezember 2004
- Nr. 260: Sonja Schölermann:  
Das Produktangebot von Universaldienstleistern und deren Vergleichbarkeit, Dezember 2004
- Nr. 261: Franz Büllingen, Aurélie Gillet, Christin-Isabel Gries, Annette Hillebrand, Peter Stamm:  
Stand und Perspektiven der Vorratsdatenspeicherung im internationalen Vergleich, Februar 2005
- Nr. 262: Oliver Franz, Marcus Stronzik:  
Benchmarking-Ansätze zum Vergleich der Effizienz von Energieunternehmen, Februar 2005
- Nr. 263: Andreas Hense:  
Gasmarktregulierung in Europa: Ansätze, Erfahrungen und mögliche Implikationen für das deutsche Regulierungsmodell, März 2005
- Nr. 264: Franz Büllingen, Diana Rätz:  
VoIP – Marktentwicklungen und regulatorische Herausforderungen, Mai 2005
- Nr. 265: Ralf G. Schäfer, Andrej Schöbel:  
Stand der Backbone-Infrastruktur in Deutschland – Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse, Juli 2005
- Nr. 266: Annette Hillebrand, Alexander Kohlstedt, Sonia Strube Martins:  
Selbstregulierung bei Standardisierungsprozessen am Beispiel von Mobile Number Portability, Juli 2005
- Nr. 267: Oliver Franz, Daniel Schäffner, Bastian Trage:  
Grundformen der Entgeltregulierung: Vor- und Nachteile von Price-Cap, Revenue-Cap und hybriden Ansätzen, August 2005
- Nr. 268: Andreas Hense, Marcus Stronzik:  
Produktivitätsentwicklung der deutschen Strom- und Gasnetzbetreiber – Untersuchungsmethodik und empirische Ergebnisse, September 2005
- Nr. 269: Ingo Vogelsang:  
Resale und konsistente Entgeltregulierung, Oktober 2005
- Nr. 270: Nicole Angenendt, Daniel Schäffner:  
Regulierungsökonomische Aspekte des Unbundling bei Versorgungsunternehmen unter besonderer Berücksichtigung von Pacht- und Dienstleistungsmodellen, November 2005
- Nr. 271: Sonja Schölermann:  
Vertikale Integration bei Postnetzbetreibern – Geschäftsstrategien und Wettbewerbsrisiken, Dezember 2005
- Nr. 272: Franz Büllingen, Annette Hillebrand, Peter Stamm:  
Transaktionskosten der Nutzung des Internet durch Missbrauch (Spamming) und Regulierungsmöglichkeiten, Januar 2006
- Nr. 273: Gernot Müller, Daniel Schäffner, Marcus Stronzik, Matthias Wissner:  
Indikatoren zur Messung von Qualität und Zuverlässigkeit in Strom- und Gasversorgungsnetzen, April 2006
- Nr. 274: J. Scott Marcus:  
Interconnection in an NGN Environment, Mai 2006
- Nr. 275: Ralf G. Schäfer, Andrej Schöbel:  
Incumbents und ihre Preisstrategien im Telefondienst – ein internationaler Vergleich, Juni 2006
- Nr. 276: Alex Kalevi Dieke, Sonja Schölermann:  
Wettbewerbspolitische Bedeutung des Postleitzahlensystems, Juni 2006

- Nr. 277: Marcus Stronzik, Oliver Franz:  
Berechnungen zum generellen X-Faktor für deutsche Strom- und Gasnetze: Produktivitäts- und Inputpreisdifferential, Juli 2006
- Nr. 278: Alexander Kohlstedt:  
Neuere Theoriebeiträge zur Netzökonomie: Zweiseitige Märkte und On-net/Off-net-Tariffdifferenzierung, August 2006
- Nr. 279: Gernot Müller:  
Zur Ökonomie von Trassenpreissystemen, August 2006
- Nr. 280: Franz Büllingen, Peter Stamm in Kooperation mit Prof. Dr.-Ing. Peter Vary, Helge E. Lüders und Marc Werner (RWTH Aachen):  
Potenziale alternativer Techniken zur bedarfsgerechten Versorgung mit Breitbandzugängen, September 2006
- Nr. 281: Michael Brinkmann, Dragan Ilic:  
Technische und ökonomische Aspekte des VDSL-Ausbaus, Glasfaser als Alternative auf der (vor-) letzten Meile, Oktober 2006
- Nr. 282: Franz Büllingen:  
Mobile Enterprise-Solutions — Stand und Perspektiven mobiler Kommunikationslösungen in kleinen und mittleren Unternehmen, November 2006
- Nr. 283: Franz Büllingen, Peter Stamm:  
Triple Play im Mobilfunk: Mobiles Fernsehen über konvergente Hybridnetze, Dezember 2006
- Nr. 284: Mark Oelmann, Sonja Schölermann:  
Die Anwendbarkeit von Vergleichsmarktanalysen bei Regulierungsentscheidungen im Postsektor, Dezember 2006
- Nr. 285: Iris Bösch:  
VoIP im Privatkundenmarkt — Marktstrukturen und Geschäftsmodelle, Dezember 2006
- Nr. 286: Franz Büllingen, Christin-Isabel Gries, Peter Stamm:  
Stand und Perspektiven der Telekommunikationsnutzung in den Breitbandkabelnetzen, Januar 2007
- Nr. 287: Konrad Zoz:  
Modellgestützte Evaluierung von Geschäftsmodellen alternativer Teilnehmernetzbetreiber in Deutschland, Januar 2007
- Nr. 288: Wolfgang Kiesewetter:  
Marktanalyse und Abhilfemaßnahmen nach dem EU-Regulierungsrahmen im Ländervergleich, Februar 2007
- Nr. 289: Dieter Elixmann, Ralf G. Schäfer, Andrej Schöbel:  
Internationaler Vergleich der Sektorperformance in der Telekommunikation und ihrer Bestimmungsgründe, Februar 2007
- Nr. 290: Ulrich Stumpf:  
Regulatory Approach to Fixed-Mobile Substitution, Bundling and Integration, März 2007
- Nr. 291: Mark Oelmann:  
Regulatorische Marktzutrittsbedingungen und ihre Auswirkungen auf den Wettbewerb: Erfahrungen aus ausgewählten Briefmärkten Europas, März 2007
- Nr. 292: Patrick Anell, Dieter Elixmann:  
"Triple Play"-Angebote von Festnetzbetreibern: Implikationen für Unternehmensstrategien, Wettbewerb(s)politik und Regulierung, März 2007
- Nr. 293: Daniel Schäffner:  
Bestimmung des Ausgangsniveaus der Kosten und des kalkulatorischen Eigenkapitalzinssatzes für eine Anreizregulierung des Energiesektors, April 2007
- Nr. 294: Alex Kalevi Dieke, Sonja Schölermann:  
Ex-ante-Preisregulierung nach vollständiger Marktöffnung der Briefmärkte, April 2007
- Nr. 295: Alex Kalevi Dieke, Martin Zauner:  
Arbeitsbedingungen im Briefmarkt, Mai 2007
- Nr. 296: Antonia Niederprüm:  
Geschäftsstrategien von Postunternehmen in Europa, Juli 2007