

Niederprüm, Antonia; Söntgerath, Veronika; Thiele, Sonja; Zauner, Martin

Working Paper

Post-Filialnetze im Branchenvergleich

WIK Diskussionsbeitrag, No. 346

Provided in Cooperation with:

WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste GmbH, Bad Honnef

Suggested Citation: Niederprüm, Antonia; Söntgerath, Veronika; Thiele, Sonja; Zauner, Martin (2010) : Post-Filialnetze im Branchenvergleich, WIK Diskussionsbeitrag, No. 346, WIK Wissenschaftliches Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste, Bad Honnef

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/226959>

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.

Post-Filialnetze im Branchenvergleich

Autoren:

Antonia Niederprüm
Veronika Söntgerath
Sonja Thiele
Martin Zauner

Bad Honnef, September 2010

Impressum

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

Vertretungs- und zeichnungsberechtigte Personen

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

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

ISSN 1865-8997

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Zusammenfassung	VII
Summary	VIII
1 Einleitung	1
2 Kriterien der Standortplanung	3
3 Filialnetze in Postmärkten	8
3.1 Postdienstleistungen und Flächenversorgung in Deutschland	8
3.2 Filialnetzgestaltung von Postunternehmen in Deutschland	13
3.2.1 Deutsche Post AG	14
3.2.2 Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH	16
3.2.3 PIN AG	18
3.3 Filialnetzgestaltung von Postunternehmen in Europa	20
3.3.1 TNT Post (Niederlande)	20
3.3.2 Correos (Spanien)	23
3.3.3 Schweizerische Post	24
3.3.4 Posten AB (Schweden)	27
4 Filialnetze in Vergleichsbranchen in Deutschland	30
4.1 Tankstellen	30
4.1.1 Tankstellenbranche und Flächenversorgung	30
4.1.2 Filialnetzgestaltung der Aral AG	35
4.2 Bankdienstleistungen	38
4.2.1 Bankensektor und Flächenversorgung	38
4.2.2 Filialnetzgestaltung der Deutsche Bank AG	42
4.3 Lebensmitteleinzelhandel	44
4.3.1 Lebensmitteleinzelhandel und Flächenversorgung	44
4.3.2 Filialnetzgestaltung der Lebensmitteldiscounter	50

5 Vergleich und Schlussfolgerungen	54
5.1 Vergleich von Filialnetzen der Postunternehmen	54
5.2 Flächenversorgung im Branchenvergleich	60
5.3 Schlussfolgerungen	64
Literaturverzeichnis	68

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Entwicklung der Postfilialen der DPAG seit 1990	9
Abbildung 2	Entwicklung der Marktstruktur (gemessen am Umsatz) im lizenzierten Bereich (Briefsendungen bis 1.000g)	11
Abbildung 3	Umsatz- und Sendungsmengenentwicklung im lizenzierten Bereich seit 2000	12
Abbildung 4	Entwicklung des Tankstellenbestands (1970-2009)	31
Abbildung 5	Anzahl der Tankstellen der 15 größten Betreiber (einschließlich der Tankstellen, die im Bundesverband der freien Tankstellen organisiert sind)	32
Abbildung 6	Inlandsabsatz von Kraftstoffen (1991-2007)	34
Abbildung 7	Entwicklung der Zweigstellen gesamt und nach Bankengruppen	39
Abbildung 8	Entwicklung der Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel 2006-2008	46
Abbildung 9	Nettoumsätze nach Betriebstypen (2006-2008)	47
Abbildung 10	Rhein-Kreis Neuss: Filialen Hermes und Deutsche Post	58
Abbildung 11	Landkreis Wesermarsch: Filialen Hermes und Deutsche Post	59
Abbildung 12	Höhe und Entwicklung der Filialanzahl im Branchenvergleich	60

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Filialnetz der Deutsche Post AG (2009)	14
Tabelle 2:	Filialnetz der TNT Post (2010)	21
Tabelle 3:	Filialnetz von Correos (2009)	23
Tabelle 4	Filialnetz der Schweizerischen Post (2010)	25
Tabelle 5	Entscheidungskriterien beim Umbau des Landnetzes	26
Tabelle 6	Filialnetz von Posten AB (2009)	28
Tabelle 7:	Tankstellennetz der Aral AG (2008)	36
Tabelle 8	Filialnetz des Konzerns Deutsche Bank (2010)	42
Tabelle 9	Betriebstypen mit Schwerpunkt Lebensmittel (Lebensmitteleinzelhandel)	45
Tabelle 10	TOP 10 der Lebensmittelunternehmen (inkl. Drogerieartikel)	48
Tabelle 11	TOP 8 der Lebensmittel-Discounter (2008)	49
Tabelle 12	Filialen der Lebensmitteldiscounter	51
Tabelle 13	Vergleich der Filialnetze von Deutsche Post, Hermes und PIN	55
Tabelle 14	Vergleich der Filialnetze von Correos, Deutsche Post, Posten, Schweizerische Post, TNT Post (2009)	56
Tabelle 15	Landkreise Neuss und Wesermarsch: Statistische Daten	57
Tabelle 16	Auswahl von Einflussfaktoren bei der Filialnetzentwicklung	61

Abkürzungsverzeichnis

40-t-LKWs	40-Tonnen LKWs
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
BFT	Bundesverband freier Tankstellen
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DPAG	Deutsche Post AG
e. V.	eingetragener Verein
et al.	und andere
EUR	Euro
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FU Berlin	Freie Universität Berlin
g	Gramm
Hrsg.	Herausgeber
inkl.	inklusive
Jg.	Jahrgang
kg	Kilogramm
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen?
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LKW	Lastkraftwagen
m	Meter
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
No.	Number
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahr
o. ä.	oder Ähnliches
o. V.	ohne Verfasser
PKW	Personenkraftwagen
Prof.	Professor
PTS	Post- und Telestyrelsen
PUDLV	Post-Universaldienstleistungsverordnung

qkm	Quadratkilometer
qm	Quadratmeter
S.	Seite
s.	siehe
s. o.	siehe oben
SB-Warenhäuser	Selbstbedienungs-Warenhäuser
T	Tausend
u. a.	unter anderem
UPU	Universal Postal Union (Weltpostverein)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Zusammenfassung

Seit der vollständigen Marktöffnung zum 1.1.2008 ist kein einzelnes Postunternehmen mehr verpflichtet, den Postuniversaldienst zu erbringen und damit allein die Vorgaben der Post-Universaldienstleistungsverordnung (PUDLV) zu erfüllen. Dies gilt auch für die Vorgaben zur Anzahl und Dichte von Filialen, die Postdienstleistungen anbieten.

Ziel der Studie ist es erstens festzustellen, wie sich die Versorgung mit Postdienstleistungen über Filialen in Deutschland entwickelt hat. Zweitens wird untersucht, wie sich Filialnetze in Vergleichsbranchen ohne sektorspezifische Vorgaben zum Versorgungsgrad entwickelt und welche Faktoren eine Rolle gespielt haben. Es wird abschließend geprüft, wie die geltenden regulatorischen Vorgaben der PUDLV vor diesem Hintergrund zu bewerten sind.

Neben deutschen Filialnetzen (Deutsche Post, Hermes, PIN) untersucht die Studie auch die Entwicklung der Filialnetze europäischer Postunternehmen: Correos (Spanien), Posten (Schweden), Schweizerische Post und TNT (Niederlande). Zudem greift die Studie auf Erfahrungen anderer Sektoren mit flächendeckenden Filialnetzen zurück. Dies sind der Verkauf von Kraftstoffen (Tankstellen), Finanzdienstleistungen (Banken) und Lebensmitteln (Lebensmitteleinzelhandel). Die Studie untersucht dabei einerseits, wie gut die Flächenversorgung aus Branchensicht ist; zum anderen werden Filialnetze und Standortpolitik ausgewählter Unternehmen (Aral und Deutsche Bank AG) bzw. Unternehmensgruppen (Lebensmitteldiscounter) näher beleuchtet.

In den Vergleichsbranchen haben eine stagnierende oder zurückgehende Nachfrage, Änderungen im Nachfrageverhalten, Unternehmenszusammenschlüsse und Kostendruck in der Vergangenheit insgesamt zu einem Rückgang der Filialen geführt, ohne die Flächenversorgung mit diesen Gütern und Dienstleistungen grundsätzlich zu gefährden. Im Postmarkt hingegen haben zunehmender Wettbewerb und zunehmende Paketnachfrage in Kombination mit geringen Investitions- und Betriebskosten der implementierten Agenturlösungen zu einer deutlichen Zunahme der Filialen geführt, so dass die geltenden Vorgaben der PUDLV derzeit deutlich übererfüllt werden.

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir eine Vereinfachung der regulatorischen Vorgaben zur Filialanzahl und –dichte im Postsektor in der PUDLV, und machen konkrete Vorschläge zur Vereinfachung der Entfernungskriterien der PUDLV. Unter anderem empfehlen wir auf die Vorgabe einer Mindestanzahl von Filialen (derzeit 12.000) zu verzichten. Sie erscheint überflüssig, weil im Wettbewerb bisher erheblich mehr Filialen betrieben werden.

Summary

Since full opening of the German postal market, the universal service obligation (USO) is on the market as a whole and no longer on one obligated 'universal service provider'. Among other USO criteria, the density criteria for nationwide availability of post offices / postal outlets now relate to all postal operators jointly.

This study aims at describing and assessing how postal outlet networks have developed in the past. It further compares the postal sector to retail networks of other sectors that are not subject to sector-specific regulation. Finally, the study analyses the current regulatory framework for postal networks in Germany and makes recommendations.

The study starts describing the development of retail networks of three German (Deutsche Post, Hermes, PIN) and four European postal operators (Swedish Posten, Spanish Correos, Swiss Post and Dutch TNT). Additionally, developments in sectors with nationwide retail networks are presented in detail: (petrol) filling stations, banks and food retail stores. Supplementary, the retail strategies of selected German companies (the petrol station chain Aral, Deutsche Bank) and several food discounters are presented. Finally, the study compares the retail networks at sector level.

In the reference sectors, stagnating or declining demand, changes in customer behaviour, mergers and increasing cost pressure have resulted in a declining number of retail outlets at sector-level. Nevertheless, nationwide access to petrol, financial services and food has been maintained. In the postal market, increasing competition, growing demand for parcels, and the in low investment and operating costs of new agency models have resulted in a considerably growing number of postal outlets for letter and/or parcel services. In light of competition in the parcels market, incumbent Deutsche Post has increased the number of access points since full market opening.

Against this background we recommend to simplify the regulatory requirements for postal outlets in German postal legislation. The study make specific recommendations on how the legal criteria could be phrased more simply. Inter alia, we argue that the requirement of a minimum of 12.000 postal access points could be abolished. This requirement seems redundant as current market performance outperforms the legal standard.

1 Einleitung

Als Zugangspunkte für die breite Öffentlichkeit spielen Post-Filialnetze in der regulatorischen und politischen Diskussion eine erhebliche Rolle. Oftmals bedeutet bereits die Ankündigung einer Filialschließung einen nachhaltigen Protest der Bürger – ungeachtet der tatsächlichen (meist geringen) Nutzungsintensität der betroffenen Filiale.¹ Die flächendeckende Versorgung mit Postdiensten mittels Filialen bzw. bedienten Zugangspunkten ist daher ein zentrales Element des Post-Universaldienstes.

Auf europäischer Ebene enthält die maßgebliche Postdienste-Richtlinie 97/67/EG² keine klare Vorgabe hinsichtlich der Gestaltung der Post-Filialnetze. Sie regelt lediglich, dass die Mitgliedstaaten „ausreichend“ Zugangspunkte sicherstellen müssen, die den Bedürfnissen der Nutzer in Bezug auf den Universaldienst insbesondere in ländlichen und dünn besiedelten Gebieten Rechnung tragen. Die Richtlinie überlässt es den Mitgliedstaaten diese allgemeine Vorgabe entsprechend der nationalen Bedürfnisse und Anforderungen umzusetzen und zu konkretisieren. In Deutschland spezifiziert die Post-Universaldienstverordnung (PUDLV) mit detaillierten Anforderungen das bediente Postzugangnetz: So muss das Filialnetz mindestens 12.000 stationäre Einrichtungen umfassen und es gibt ausführliche Vorgaben zur geographischen Dichte und Verteilung.

Mit der vollständigen Marktöffnung zum 1. Januar 2008 endete in Deutschland die gesetzliche Verpflichtung der Deutsche Post AG (DPAG), den Post-Universaldienst zu erbringen und damit die Vorgaben der PUDLV zu erfüllen. Vielmehr obliegt es den Anbietern im Markt, die Vorgaben zu erfüllen. Die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (BNetzA) überwacht, ob der Post-Universaldienst durch die Marktteilnehmer hinreichend erbracht wird.

Die zentralen Fragen, die im Rahmen dieser Studie beantwortet werden sollen, lauten vor diesem Hintergrund wie folgt:

- Wie hat sich die Versorgung mit Postdienstleistungen mittels Postfilialen in Deutschland entwickelt?
- Wie haben sich Filialnetze in Vergleichsbranchen ohne sektorspezifische Vorgaben zum Versorgungsgrad entwickelt? Welche Faktoren spielen bei unternehmerischen Standortentscheidungen eine Rolle?

¹ So gehen in Deutschland 82 % aller Privatpersonen weniger als ein Mal pro Monat in die Filiale an ihrem Wohnort bzw. Arbeitsplatz; vgl. Deutsche Post AG (1997), S. 15.

² Richtlinie 97/67/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. Dezember 1997 über gemeinsame Vorschriften für die Entwicklung des Binnenmarktes der Postdienste der Gemeinschaft und die Verbesserung der Dienstqualität, geändert durch Richtlinie 2002/39/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 10. Juni 2002 und durch Richtlinie 2008/6/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 20. Februar 2008.

- Wie sind die bestehenden regulatorischen Vorgaben (PUDLV) vor diesem Hintergrund zu bewerten und gibt es ggf. Anpassungsbedarf?

Zur Klärung dieser Fragen greift die Studie sowohl auf Erfahrungen von Unternehmen aus dem Postsektor als auch aus anderen Sektoren mit typischerweise flächendeckenden Filialnetzen, in denen es regelmäßig keine regulatorischen Vorgaben bezüglich der Filialanzahl und/oder -dichte gibt, zurück. Dies sind der Verkauf von Kraftstoffen (Tankstellen), Finanzdienstleistungen (Banken) und Lebensmittel (Lebensmitteleinzelhandel). Die Studie untersucht dabei einerseits, wie gut die Flächenversorgung in diesen Bereichen ist; zum anderen werden Filialnetze ausgewählter Unternehmen in diesen Branchen (z. B. in Hinblick auf die Anwendung von Kriterien bei der Standortwahl, auf die Größe des Filialnetzes, auf bevorzugte Ansiedlung usw.) näher beleuchtet.

In dieser Studie wird unter dem Begriff „Filiale“ eine Unternehmensniederlassung oder ein Zugangspunkt verstanden, in dem Kunden die angebotenen Dienste bzw. Produkte des Unternehmens in Anspruch nehmen bzw. erwerben können. Die Produkte und Dienstleistungen werden dabei durch Personal in den Filialen angeboten. Im Unterschied dazu fallen automatisierte Zugangspunkte, wie etwa durch Kunden selbst zu bedienende Bank- oder Paketautomaten, nicht unter den in dieser Studie verwendeten Begriff der Filiale.

Die Untersuchung basiert hauptsächlich auf Desk Research. Die ökonomische Standorttheorie liefert den theoretischen Unterbau mit deren Hilfe relevante Standortkriterien identifiziert werden. Branchen- und Unternehmensberichte liefern die notwendigen Informationen über Filialnetze und Filialnetzstrategien in den einzelnen Sektoren. Zusätzlich dienen Interviews mit Experten und Unternehmensvertretern aus den jeweiligen Sektoren dazu, sektorspezifische Informationen insbesondere in den postfremden Branchen zu gewinnen und Einschätzungen zu überprüfen.

2 Kriterien der Standortplanung

Modelle der Standortplanung in der Theorie

Die Entscheidungsfindung eines Unternehmens in Bezug auf die Standortwahl ist ein viel beachteter Untersuchungsgegenstand in der ökonomischen Theorie.³ Dabei sind Standortentscheidungen komplexe Multikriterienentscheidungen und unterliegen einem hohen Grad von Unsicherheit aufgrund der mittel- und langfristig zu tragenden Konsequenzen. Es ist davon auszugehen, dass Methode und Prozess der Entscheidungsfindung in den einzelnen Unternehmen stark voneinander abweichen. Die Theorie unterscheidet üblicherweise folgende Standortentscheidungsmodelle:⁴

1. Diskrete und kontinuierliche Modelle (je nach Flächenhomogenität)
2. Partialmodelle (betrachten Standortentscheidung isoliert) und Totalmodelle
3. Deterministische, stochastische oder spieltheoretische Modelle (je nach Güte der Information)
4. Analytische oder heuristische Modelle (je nach Lösungsgenauigkeit)

Ein bahnbrechendes spieltheoretisches Standortmodell von 1929, das an dieser Stelle kurz dargestellt werden soll, ist das Modell von Hotelling.⁵ Unter der vereinfachenden Annahme, dass zwei Anbieter um gleichmäßig an einer definierten Linie entlang angesiedelten Nachfrager konkurrieren, lässt sich zeigen, dass der absatzmaximierende Standort für beide Unternehmen in unmittelbarer Nachbarschaft in der Mitte der Linie liegt (Standortagglomeration). Dann versorgen beide Anbieter genau jeweils die Hälfte des Marktes.

Das Beispiel des Hotelling'schen Modells zeigt allerdings auch, dass die Umsetzung einer Standortentscheidung anhand eines solchen theoretischen Modells in der Praxis äußerst schwierig ist. Allenfalls kann ein solches Modell eine grobe Hilfestellung sein. In der Praxis unterliegen die Entscheidungsträger regelmäßig Unsicherheiten etwa in Bezug auf die Verteilung und Qualität der Nachfrage, der geografischen Überschneidung mit bereits bestehenden Standorten konkurrierender Unternehmen usw. Daher verwendet die Mehrheit der Unternehmen in der Praxis heuristische Modelle.⁶ Heuristische Methoden verfolgen bewusst nicht eine optimale Lösung, sondern zielen darauf ab, unter vertretbarem Aufwand eine akzeptable Lösung zu finden. Oft verwenden solche heuristischen Lösungsmuster vereinfachte Verfahren, Routinen oder Erfahrungsregeln. Folgende Heuristiken können bei einer Standortentscheidung von Bedeutung sein:

³ Vgl. exemplarisch Domschke/Drexl/Mayer (2008), Fischer (1997) sowie Maier/Tödttling (1992).

⁴ Vgl. Vahrenkamp/Mattfeld (2007), S. 140 f., Dichtl/Issing (1993), S. 1976.

⁵ Vgl. Hotelling (1929).

⁶ Vgl. Maier/Tödttling (1992), S. 28 f.

- Stufenweise Standortentscheidung: Abstufung nach geografischen Ebenen, beginnend mit der großflächigen oder übergeordneten Ebene und endend mit der kleinsten räumlichen Ebene;
- Konzentration auf besonders wichtige Faktoren;
- Suche nach einem zufrieden stellenden Standort: Unter mehreren möglichen Standorten wird sukzessiv derjenige isoliert, der ein bestimmtes Kriterium bestmöglich erfüllt;
- Mindestanforderungen für die Standortfaktoren: Jeder potenzielle Standort muss die Mindestanforderungen je Kriterium erfüllen; andernfalls wird er nicht weiter berücksichtigt;
- Nachahmung: Bei dieser Strategie werden Standorte von besonders erfolgreichen Unternehmen imitiert.

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die meisten Entscheidungsmodelle sowie Heuristiken a priori außer Acht lassen, dass Standortvoraussetzungen dem Wandel unterliegen und dass sich die Schwerpunkte strategischer Entscheidungen der Unternehmen im zeitlichen Ablauf verschieben können. Ebenso vernachlässigen einige Heuristiken die Wechselwirkungen zwischen den relevanten Standortfaktoren sowie deren komplexen Einfluss auf das gesamte Betriebsergebnis.⁷ Wird ein Standort etwa nur dann gewählt, wenn er für alle definierten Standortkriterien die Mindestanforderungen erfüllt (s. o.), kann dies eine inferiore Lösung sein, wenn die Wahl eines anderen Standortes, der zwar nicht alle Mindestanforderungen erfüllt, insgesamt zu einem besseren Betriebsergebnis führt.

Ausgehend von diesen grundlegenden theoretischen Überlegungen werden im nächsten Unterabschnitt konkrete Standortkriterien identifiziert, die speziell bei dem Aufbau eines Filialsystems Anwendung finden und die die Basis für die in den Kapiteln 3 und 4 erfolgende Analyse von Filialunternehmen bilden.

Standortkriterien Filialen

Unternehmensfilialen sind im Sinne der Standorttheorie ein wesentlicher Teil des Distributionssystems. Ein solches Distributionssystem besitzt die logistische Funktion, in einem geographisch definierten Raum die Produktionsstandorte und Nachschublager mit der Kundennachfrage zu koordinieren und die Warenströme an die Kunden weiterzuleiten.⁸ Konzeptionell erfüllen Filialen insofern die Funktion eines Nachschublagers.

⁷ Vgl. Maier/Tödting (1992), S. 29.

⁸ Vgl. Vahrenkamp/Mattfeld (2007), S. 140.

Im Folgenden sollen zentrale Kriterien erläutert werden, anhand derer ein Unternehmen – meist im Rahmen eines heuristischen Verfahrens – die einzelnen Standorte seines Filialnetzes aussucht. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Faktoren oftmals in einer Wechselwirkung zueinander stehen.

Nachfragepotenzial

Hierbei bestimmt ein Unternehmen das Nutzerpotenzial für das geplante Einzugsgebiet einer Filiale. Vereinfacht ausgedrückt besagt dieses Kriterium zunächst, wie viele Nutzer die Filiale potenziell erreichen und somit nutzen können. Dies sagt allerdings noch nichts über die Qualität der Nachfrage aus. So ist das Umsatzpotenzial von Nachfragern mit hoher *Kaufkraft* grundsätzlich höher als das von Nachfragern mit geringerer Kaufkraft.⁹

Dringlichkeit der Nachfrage

Bestimmte Produkte werden weniger dringlich nachgefragt als andere.¹⁰ So werden etwa Küchenmöbel deutlich weniger häufig nachgefragt als Lebensmittel. Dies hat zum einen direkte Auswirkungen auf die *Dichte* des Filialnetzes: Eine Handelskette, die regelmäßig nachgefragte Produkte (wie etwa Lebensmittel) anbietet, wird bestrebt sein, ein dichteres Filialnetz aufzubauen als ein Unternehmen, das nur sporadisch nachgefragte Produkte anbietet. Bei letzteren sind die Nachfrager auch bereit, eine längere Anfahrt in Kauf zu nehmen.

Zum anderen bedeutet ein dringender Nachfragebedarf, dass die Filialpunkte des Unternehmens möglichst lange zugänglich sein sollten. Ein gutes Beispiel hierfür sind Autobahntankstellen, die in der Regel durchgängig *geöffnet* sind; im Extremfall – bei drohendem leeren Tank des Autofahrers – besteht der Bedarf zur umgehenden Befriedigung der Nachfrage, um die Fahrt fortsetzen zu können.

Verkehrliche Erreichbarkeit

Für bestimmte Vertriebspunkte spielt insbesondere die verkehrliche Erreichbarkeit eine entscheidende Rolle.¹¹ Tankstellen etwa liegen im Idealfall an Hauptverkehrsadern, auf denen viel Verkehr – und somit potenzielle Nachfrager – fließt. Ebenso sollten die Zufahrten problemlos möglich sein. Für andere Verkaufspunkte, etwa im Lebensmitteleinzelhandel, sind wiederum gute *Parkmöglichkeiten* von herausragender Bedeutung. So bedeutet die Zunahme der Abgabe großformatiger Lebensmittelwaren (Großpackun-

⁹ Wobei hohe Kaufkraft nicht zwingend gleichbedeutend ist mit höheren Umsätzen. Denkbar ist auch, dass die erhöhte Kaufkraft in bessere Immobilien oder Finanzprodukte abfließt und somit für Produkte etwa im Lebensmitteleinzelhandel in etwa vergleichbare Beträge aufgewendet werden wie bei Nachfragergruppen mit geringerer Kaufkraft.

¹⁰ Vgl. Mehlhorn (1981), S. 53.

¹¹ Vgl. Feix (2007), S. 74 f., Dichtl/Issing (1993), S. 1977.

gen, Getränkegebilde) den verstärkten Einsatz des Autos zwecks Einkauf.¹² Auch die Nähe zu Haltestellen des öffentlichen Verkehrs spielt eine Rolle.¹³

Grundsätzlich wählen also Unternehmen die Standorte ihrer Vertriebspunkte so, dass sie von den Nachfragern gut erreicht werden können. Dabei kommen zwei Standortmuster vor: Mit einem *dispersen* Standortmuster kann ein Unternehmen versuchen, sich von der Konkurrenz abzuschotten, indem es einen Standort wählt, in dem möglichst keine oder nur wenige Konkurrenzstandorte angesiedelt sind. Hierdurch kann das Unternehmen die in dem Gebiet bestehende Nachfrage nahezu alleine bedienen. Bei einem *konzentrierten* Standortmuster dagegen siedeln sich Unternehmen dort an, wo bereits Standorte anderer Unternehmen, häufig auch aus anderen Branchen, bestehen. Dieser Agglomerationsvorteil führt dem Standort des Unternehmens die Kunden der anderen Geschäfte zu. Oftmals findet man solche konzentrierten Standortmuster bei häufig benötigten Konsumgütern (Drogerieartikel, Lebensmittel usw.).¹⁴

Eigene und Wettbewerber-Standorte

Hierbei untersucht das Unternehmen die Anzahl und die Standorte der Vertriebspunkte der Wettbewerber.¹⁵ Einerseits üben Standorte von Wettbewerbern einen positiven Effekt auf die eigene Nachfrage aus, da sie die „richtige“ Zielgruppe bereits in das relevante Gebiet für die eigene Filiale führen. Andererseits wirken Standorte der Wettbewerber immer auch nicht kundenanziehend, also umsatzmindernd, da potenzielle Nachfrage durch den Wettbewerber bedient wird.¹⁶ Ebenfalls muss das Unternehmen bei der Standortwahl die „Konkurrenz“ durch eigene, bereits bestehende Standorte in der Region berücksichtigen, um Überversorgungen bzw. Kannibalisierungseffekte zu vermeiden.¹⁷

Kosten der Leistungsbereitstellung

Hier ist insbesondere die Organisationsform der Vertriebspunkte von Bedeutung. Zu unterscheiden sind im Wesentlichen drei Formen: der Eigenbetrieb, das Franchising und der Partnerbetrieb (Agenturbetrieb). Je nach Organisationsform variieren die *Investitionskosten* (z. B. Ausstattung, Immobilienbeschaffung) und die *Betriebskosten* (Miete, Personal) und damit die Höhe von Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren.

In der Regel wird ein Vertriebspunkt dann in Eigenregie betrieben, wenn dieser hochwertige Produkte anbietet. Dies ist etwa bei Finanzdienstleistungen der Fall. Bei diesem Modell fallen die höchsten Investitions- und Betriebskosten (volle Miete bzw. voller

¹² Vgl. Dichtl/Issing (1993), S. 1977.

¹³ Vgl. Feix (2007), S. 74 f.

¹⁴ Vgl. Ostertag (1995), S. 63 f., sowie Maier/Tödting (1992), S. 104 ff.

¹⁵ Vgl. Feix et al. (2000), S. 23, Nattenberg (2001), S. 18, sowie Mehlhorn (1981), S. 75 ff.

¹⁶ Vgl. etwa Feix (2007), S. 74 f..

¹⁷ Vgl. etwa illustriert Feix/Stirl (2001), S. 22.

Kaufpreis für die Immobilie und Lohnkosten für Personal) und somit vergleichsweise hohe Markteintritts- und Marktaustrittsbarrieren an. Beim Franchising vergibt der Kontraktgeber (Franchisor) rechtlich selbständigen Kontraktnehmern (Franchisees) gegen ein Entgelt das Recht, Produkte oder Dienstleistungen unter der Nutzung von Namen, Markenzeichen etc. des Franchisor anzubieten.¹⁸ Hierdurch überwälzt der Franchisor das Geschäftsrisiko – und damit auch einen Großteil der Investitions- und Betriebskosten – auf die Franchisees. Bei einem Partner- bzw. Agenturbetrieb werden die Produkte/Dienstleistungen über ein bereits bestehende Geschäft vertrieben, häufig basierend auf Kommissions- und Handelsvertreterverträgen.¹⁹ Durch einen Partner- bzw. Agenturbetrieb werden die Investitions- und Betriebskosten deutlich reduziert, da diese zum Großteil durch das Partnergeschäft getragen werden.

Gesetzliche Vorgaben

Möchte ein Unternehmen einen Vertriebspunkt neu erbauen, muss es bestimmte gesetzliche Vorgaben beachten. So sind etwa baurechtliche Vorgaben insbesondere in dicht bebauten Innenstadtlagen von Bedeutung; dort werden nur im Ausnahmefall Gewerbeflächen für Neubauten ausgewiesen. Daher müssen die Unternehmen meist in bereits bestehende, gewerblich genutzte, Gebäude ausweichen, was mit langen Wartezeiten (Geschäftsaufgabe) und Unsicherheit behaftet sein kann.

Darüber hinaus können für bestimmte Branchen auch Umwelt- bzw. Sicherheitsauflagen von Bedeutung sein. Dies führt in der Regel zu erhöhten Investitionskosten. Betroffen hiervon sind etwa Betreiber von Tankstellen. Diese Auflagen erschweren die Ansiedlung von Tankstellen an Wunschstandorten, z. B. in Innenstädten.

¹⁸ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 482 f.

¹⁹ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1994), S. 483.

3 Filialnetze in Postmärkten

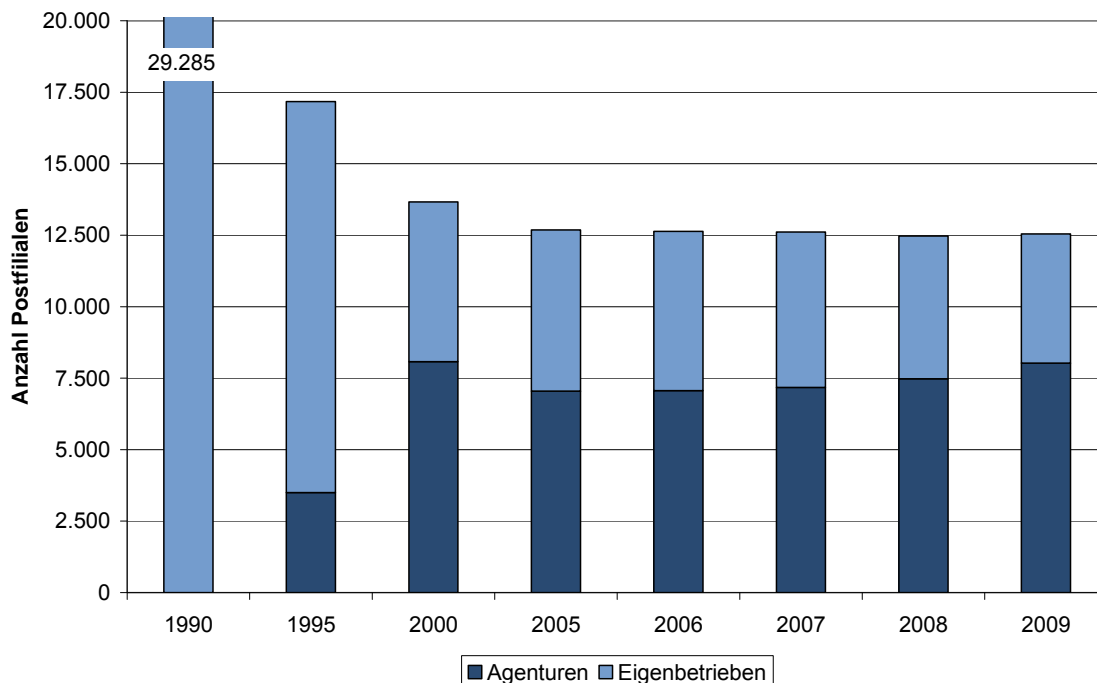
Nachdem in Kapitel 2 die Erkenntnisse der Standorttheorie sowie wesentliche Kriterien der Standortwahl von Unternehmen erörtert worden sind, konzentriert sich dieser Abschnitt der Studie auf die praktische Ausgestaltung von Filialnetzen in Postmärkten. Zunächst beschreibt Abschnitt 3.1 die Entwicklung der Flächenversorgung mit Postdienstleistungen in Deutschland. Im Unterschied zu vielen anderen Branchen (siehe hierzu Kapitel 4) ist der Postsektor durch gesetzliche Vorgaben zum Umfang der Flächenversorgung gekennzeichnet.

Anschließend wechselt die Studie von der Branchensichtweise zur Unternehmensperspektive und untersucht die Filialnetzgestaltung von Postunternehmen in Deutschland (Abschnitt 3.2) und in Europa (Abschnitt 3.3). Dabei richtet sich das Augenmerk darauf, inwieweit die einzelnen Unternehmen die in Kapitel 2 identifizierten Standortkriterien bei ihrer Planung von Filialnetzen berücksichtigen.

3.1 Postdienstleistungen und Flächenversorgung in Deutschland

Im Vergleich zu den anderen Branchen, die in dieser Studie untersucht werden (siehe Kapitel 4), sind die Postdienstleistungen der einzige Bereich, in dem die Anzahl und die Dichte der Filialstandorte per Gesetz vorgeschrieben sind. Im Unterschied zu den anderen Branchen werden Postdienstleistungen als Dienstleistung von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse eingestuft, dessen flächendeckende Zugänglichkeit für die Gesellschaft eine hohe Priorität und damit einen besonderen Schutz genießt, die sektorspezifische Vorgaben zum Dienstumfang, Anzahl der Filialen („stationären Einrichtungen“) und Qualität (Zustellfrequenz und Briefflaufzeit) sowie zum Kundenschutz rechtfertigen. In der Vergangenheit hat nur ein Unternehmen sowohl Brief- als auch Paketdienstleistungen zugänglich für die Allgemeinheit bereitgestellt: die aus der früheren Verwaltungseinrichtung Deutsche Bundespost hervorgegangene Deutsche Post AG (DPAG). Bis Ende 2007 war dieses Unternehmen verpflichtet, mindestens 12.000 stationäre Einrichtungen vorzuhalten, in denen Postkunden Zugang zu allen postalischen Universaldienstleistungen, wie sie in der PUDLV festgelegt sind, haben sollen. Mit der vollständigen Marktöffnung zum 1.1.2008 lief die explizite Verpflichtung der DPAG aus; seitdem wird von der Fiktion ausgegangen, dass „der Markt“, d. h. alle im Markt aktiven Postunternehmen gemeinschaftlich, eine angemessene Versorgung der Bevölkerung mit Postdienstleistungen gewährleistet.

Abbildung 1 Entwicklung der Postfilialen der DPAG seit 1990



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf UPU (1990 und 1995) und Veröffentlichungen der Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen.

Ohne Postpoints und Zugangspunkte für Geschäftskunden.

Kurz nach der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten betrieb die damalige Deutsche Bundespost Postdienst zusammen mit dem eingegliederten ostdeutschen Postdienst über 29.000 Standorte (vgl. Abbildung 1). Bis zum Jahrtausendwechsel hat sich die Zahl der Standorte zum einen mehr als halbiert; zum anderen werden deutlich mehr als die Hälfte der Standorte durch nicht posteigenes Personal betrieben (Post-Agenturen). Seit 2005 hat sich die Zahl der Standorte auf einem Niveau von ca. 12.500 stabilisiert. Daran hat sich auch nach der vollständigen Marktöffnung nichts Wesentliches geändert. Seit wenigen Jahren erweitert die Post ihr Filialnetz durch Postpoints, in denen u. a. Einschreiben und Pakete aufgegeben werden können, und zusätzliche Verkaufsstellen für Brief- und Paketmarken. In diesen Filialen umfasst das Dienstleistungsangebot nicht den kompletten Universaldienst (beispielsweise können keine Wertbriefe aufgegeben werden). Die DPAG hat 2008 insgesamt 2.200 Verkaufsstellen und zwischen 1.100 und 1.200 Postpoints betrieben.²⁰

²⁰ Vgl. DPAG, <http://investors.dp-dhl.de/de/investoren/segmente/brief.html>, abgerufen am 6.4.2010, und Bundesnetzagentur (2009). Die Anzahl der Postpoints ergibt sich als Differenz zu der Gesamtzahl der

Seit einigen Jahren haben Wettbewerber der DPAG sowohl im Paket- als auch im Briefbereich damit begonnen, eigene Einrichtungen zu etablieren, um Privatkunden den Zugang zu ihren Dienstleistungen zu erleichtern. Nach Angaben der Bundesnetzagentur verfügen lizenzierte Brief- und Paketdienstleister 2009 deutschlandweit über rund 27.500 Standorte.²¹ In der weit überwiegenden Zahl der Standorte haben Privatkunden Zugang zu Paketdienstleistungen (Aufgabe oder Abholung von Paketen); an weniger als 5.000 Standorten bieten Wettbewerber Briefdienstleistungen an.²² Der größte Wettbewerber der DPAG im Paketgeschäft mit Privatkunden sowie im Versandhandelsgeschäft ist das Unternehmen Hermes. Derzeit betreibt Hermes deutschlandweit ca. 14.000 Standorte, die ausschließlich als Shop-in-Shop Lösung organisiert sind (siehe Abschnitt 3.2.2).²³ Neben Hermes verfügen die Paketunternehmen DPD und GLS über eine nennenswerte Zahl von Filialstandorten. Diese Unternehmen fokussieren im Unterschied zu Hermes stärker auf das Geschäftskundengeschäft. Wir schätzen für das Jahr 2008, dass Kunden an rund 23.000 Standorten die Möglichkeit haben, Pakete zu verschicken; eine Zahl, die durch die Expansion von Hermes in den letzten Jahren stetig gestiegen ist. Die Aufgabe von Briefen ist an rund 18.500 Vertriebsstandorten (d. h. ohne Briefkästen) möglich. Es ist zu beachten, dass der Dienstleistungsumfang, den Wettbewerber in ihren Standorten anbieten, geringer ist als in den „Voll-Service-Filialen“ der DPAG, da diese Unternehmen entweder Brief- oder Paketdienstleister sind.

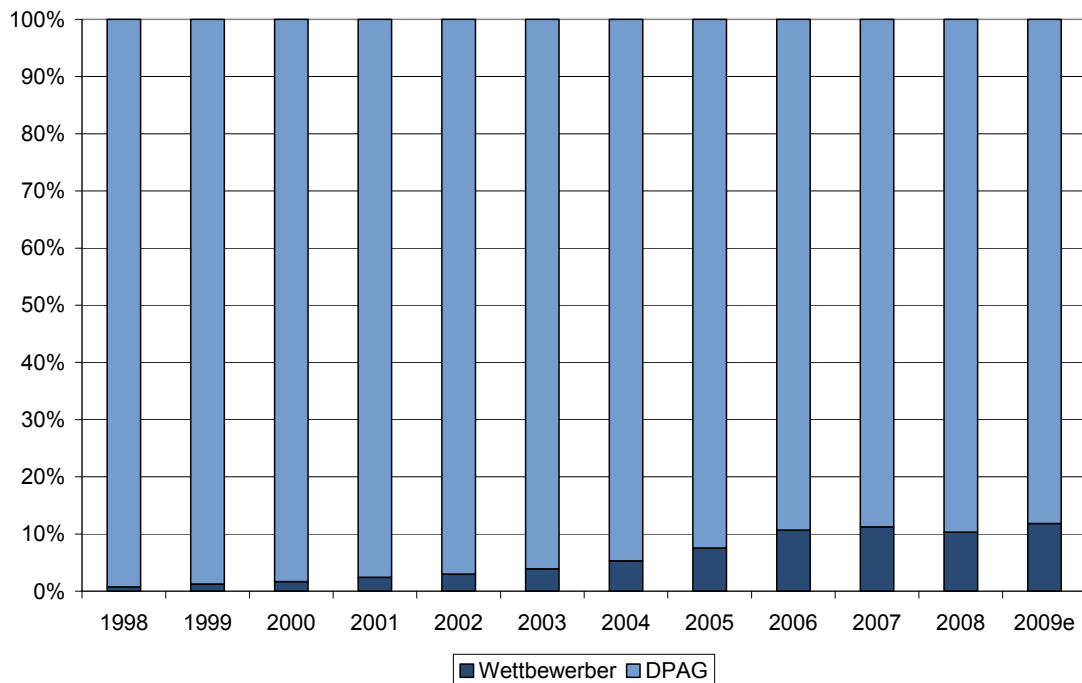
durch die DPAG ausgewiesenen Filialen von 13.650 und der von der Bundesnetzagentur ausgewiesenen Anzahl von Universaldienstfilialen für das Jahr 2008.

21 Bundesnetzagentur (2009), S. 95.

22 Einschätzung der Bundesnetzagentur auf der Grundlage einer Lizenznehmerbefragung (Telefongespräch vom 3.12.2009)

23 Vgl. Homepage Hermes Paketshops (www.hermespaketshop.de), abgerufen am 11.4.2010, und Kreiter (2008).

Abbildung 2 Entwicklung der Marktstruktur (gemessen am Umsatz) im lizenzierten Bereich (Briefsendungen bis 1.000g)



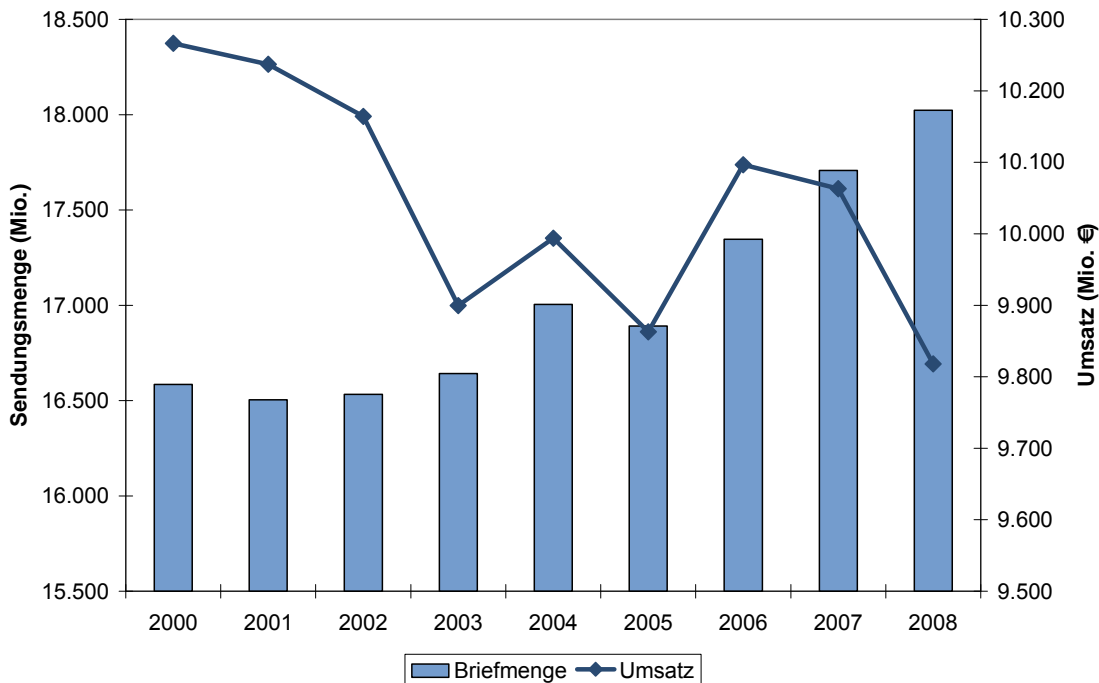
Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Veröffentlichungen der Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen.

Der Briefmarkt wird traditionell durch die DPAG dominiert, die lange Zeit über ein umfassendes staatliches Monopol bei der Beförderung und Zustellung von Briefsendungen verfügte. Die in der Vergangenheit stattgefundenene schrittweise Marktöffnung, die ihren Abschluss mit der vollständigen Marktöffnung zum 1. Januar 2008 erfuhr, hat an dieser Situation nur wenig geändert. Ende 2008, d. h. ein Jahr nach der vollständigen Marktöffnung, betrug der Marktanteil der Wettbewerber im lizenzierten Bereich (Briefsendungen bis 1.000 g) gemessen an der Sendungsmenge 9 % (stagnierend seit 2006) und gemessen am Umsatz etwas mehr als 10 % (Rückgang von einem Prozentpunkt im Vergleich zum Vorjahr; siehe Abbildung 2). Der größte Wettbewerber der DPAG, TNT Post, erreicht einen Marktanteil von 2 bis 3 %.²⁴ Insgesamt gibt es in diesem Markt 835 aktive Lizenznehmer (Stand 31.10.2009).²⁵

²⁴ Vgl. WIK-Consult (2009), S. 13, sowie Klimm/Klappmann (2009), 21.7.2009.

²⁵ Bundesnetzagentur (2009), S. 69.

Abbildung 3 Umsatz- und Sendungsmengenentwicklung im lizenzierten Bereich seit 2000



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Veröffentlichungen der Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen.

Trotz einer stetig steigenden Sendungsmenge geht der Umsatz im lizenzierten Bereich tendenziell zurück. Er ist heute um rund eine halbe Milliarde Euro geringer als im Jahr 2000, während die Sendungsmenge im gleichen Zeitraum um mehr als 2 Mrd. Sendungen zugenommen hat. Der Umsatzrückgang resultiert u. a. aus wettbewerbsbedingten Preissenkungen. Für 2009 wird rezessionsbedingt ein Rückgang der Sendungsmenge von rund 4 % erwartet. Von privaten und kleinen geschäftlichen Versender, die die wesentliche Kundschaft der Postfilialen darstellen, stammen weniger als 10 %.²⁶ Rund 40 % der Briefsendungen sind adressierte Werbesendungen, die von größeren oder großen Versender stammen, die auch einen Großteil der übrigen Briefsendungen verschicken (z. B. Rechnungen).

Demgegenüber zeichnet sich der Paketmarkt durch ein dynamisches Wachstum aus. Verschiedene Quellen gehen von einer deutlichen Sendungsmengen- und Umsatzstei-

²⁶ Vgl. WIK-Consult (2009), S. 6. Nach Angaben der DPAG sinkt die Zahl der Sendungen von Privatkunden seit Jahren (siehe DPAG, Konzernjahresberichte, verschiedene Jahrgänge).

gerung im Paket- und Expressmarkt innerhalb der letzten zehn Jahre aus.²⁷ Diese Steigerung ist u. a. getrieben durch den zunehmenden Internethandel (e-commerce), der zu steigenden Paketmengen (und damit Retouren) führt. Für ein effizientes Retourenmanagement ist es für Paketunternehmen wie DHL oder Hermes, die in diesem Segment marktführend sind, notwendig, über ein dichtes Netz von Zugangspunkten zu verfügen. Versandhandelskunden haben es dadurch leichter, nicht erwünschte Warensendungen schnell und einfach an den Versender zurückzuschicken. In den letzten Jahren ist der Versandhandelsumsatz dank des zunehmenden Internethandels stetig gestiegen und erreicht inzwischen mit geschätzten EUR 29,1 Mrd. mehr als 7 % des gesamten Einzelhandelsumsatz (2009).²⁸

Schlussfolgerungen

- Nach Jahren des Rückgangs steigt seit ca. 2004 die Anzahl der Standorte im Postmarkt an, vorwiegend getrieben durch neue Standorte von Wettbewerbern.
- Insbesondere Vertriebsstandorte für Paketdienstleistungen nehmen aufgrund der steigenden Bedeutung des Versandhandels zu.
- Die Ausdifferenzierung der Filialformate hinsichtlich Dienstleistungsumfang und Organisationsform nimmt zu: Agentur- oder Shop-in-Shop Lösungen sind die Regel, eigenbetriebene Filialen sind die Ausnahme.

3.2 Filialnetzgestaltung von Postunternehmen in Deutschland

Dieser Abschnitt stellt die Filialnetzgestaltung ausgewählter Postunternehmen in Deutschland aus Unternehmensperspektive dar. Die ausgewählten Unternehmen sind sowohl Paketdienstleister (Deutsche Post AG, Hermes) als auch Briefdienste (Deutsche Post AG, PIN AG). Für die Unternehmen wird jeweils zunächst ein Überblick über das Filialnetz gegeben. Im Anschluss werden die wesentlichen Kriterien aufgelistet, die für das Unternehmen bei der Standortwahl von Bedeutung sind. Dabei wird auf die in Kapitel 2 identifizierten Kriterien der Standortplanung zurückgegriffen. Abschließend erfolgt eine Einschätzung über die zukünftige Entwicklung des jeweiligen Filialnetzes.

²⁷ Vgl. ITA Consulting/WIK-Consult (2009), Annex Country Fiche Germany; MRU (2009); KE-Consult (2008).

²⁸ Vgl. Bundesverband des Deutschen Versandhandels (2009).

3.2.1 Deutsche Post AG

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Das Filialnetz der Deutsche Post AG (DPAG) umfasste Ende 2009 insgesamt ungefähr 13.700 personalbediente Zugangspunkte. Die Zugangspunkte erstrecken sich flächendeckend über das gesamte Gebiet der Bundesrepublik Deutschland.

Organisationsform

Seit 1993 stellt die DPAG das Betriebskonzept ihrer Filialen sukzessive auf das Agenturmodell („Partnerbetrieb“) um. Hierbei werden eigenbetriebene Filialen geschlossen und als Ersatz Vertriebspunkte in bestehenden Geschäften (vorwiegend im Einzelhandel) eröffnet. Wesentliches Ziel dieses Agenturmodelles ist es, Investitions- und Betriebskosten zu senken.²⁹

Tabelle 1: Filialnetz der Deutsche Post AG (2009)

Filialformat	Anzahl	Organisationsform
DPAG-Filiale	158	Eigenbetrieb (eigener Raum und eigenes Personal)
Postbankfinanzcenter	1.132	Partnerbetrieb (Raum und Personal werden durch Postbank gestellt)
Post-Service-Filiale	3.229	Partnerbetrieb (Raum wird durch Partner gestellt; Bedienung durch geringfügig Beschäftigte der DPAG)
Partner-Filiale	8.029	Partnerbetrieb (Raum und Personal werden durch Partner gestellt)
Postpoint	~ 900	
Geschäftskundenfiliale	~ 250	Eigenbetrieb (eigener Raum und eigenes Personal)
Gesamt	~ 13.700	

Quelle: Bundesnetzagentur (2009), S. 96; Interview Deutsche Post AG, 14.1.2010; Homepage DPAG, http://www.deutschepost.de/dpag?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=1015309, abgerufen am 10.3.2010; Deutsche Post AG (2010), eigene Recherchen.

Nicht berücksichtigt sind hierbei etwa 3.000 Verkaufspunkte, in denen Brief- und Paketmarken erworben werden können, aber z. B. keine Sendungen angenommen werden, sowie 2.500 automatisierte Packstationen mit Annahme-, Ausgabefunktion und Verkaufsfunktion und 3.700 Briefmarkenautomaten.

Im Jahr 2009 waren etwa 34,8 % der Vertriebspunkte im Eigenbetrieb, bezogen auf die Bedienung mit Deutsche Post-eigenem Personal; mit Bezug auf den Betrieb in eigenen Räumen der Deutsche Post AG sind es nur noch 5 %.

²⁹ Zwischen 2006 und 2010: Reduktion der operativen Kosten um 40 %; vgl. Schwarze (2009).

Partner im Rahmen des Agenturmodells sind für die Deutsche Post in erster Linie Einzelhändler (etwa Supermärkte, Bäckereien, Kioske, Blumengeschäfte oder Schreibwarengeschäfte).³⁰ Die Verlagerung der Leistungen in Partnergeschäfte kommt auch den Kunden zugute, etwa durch längere Öffnungszeiten der Partnerunternehmen im Vergleich zu den ursprünglichen Postfilialen. So wurden nach Umfragen des Kundenmonitor Deutschland Leistungen der Filialen im Einzelhandel höher bewertet als der Service in den eigenbetriebenen Filialen. Zudem sind laut Kundenmonitor rund 90 % der Kunden vollkommen zufrieden bis zufrieden mit den Postfilialen, womit die Postfilialen auf das Zufriedenheitsniveau klassischer Handelsbranchen aufschließen konnten.³¹

Angebot

Grundsätzlich bietet die Deutsche Post in ihren Vertriebspunkten vor allem postalische Leistungen wie die Annahme und Ausgabe von Briefen bis 2 kg und Paketen bis 20 kg sowie die für den Versand dieser Produkte erforderlichen Wertzeichen an. Das gesamte postalische Angebotsspektrum wird dabei in eigenbetriebenen Filialen sowie in den Postbankfinanzcentern angeboten. Das Angebot der Partnerfilialen dagegen umfasst nicht das gesamte postalische Spektrum, sondern ist vorwiegend an den örtlichen Nachfragebedürfnissen der Kunden ausgerichtet. Es erfüllt aber derzeit in nahezu allen Standorten die regulatorischen Vorgaben (PUDLV).

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Die folgenden Kriterien sind für die Deutsche Post AG bei der Standortwahl eines Zugangspunktes von besonderer Wichtigkeit:³²

- Nachfragepotenzial: Mit der Filiale sollen möglichst viele potenzielle Kunden erreicht werden können. Zunehmend findet eine Fokussierung auf Standorte mit Agglomerationsvorteilen (Einkaufszentren o. ä.) mit hohem Kundenpotenzial statt.
- Verkehrliche Erreichbarkeit : Es gibt eine Tendenz zur Verlagerung der Standorte weg von fußläufig erreichbaren Standorten etwa in Wohngebieten hin zu per Pkw erreichbaren Filialen in Agglomerationen.
- Eigene und Wettbewerber-Standorte: Es wird versucht, mit einem Standort möglichst auch die Nachfrage der Filialen von relevanten Wettbewerbern abzuschöpfen. Dabei muss beachtet werden, dass in kleinen Ortschaften oftmals Wettbewerber und Deutsche Post um den einzig möglichen Partnerbetrieb kon-

³⁰ Vgl. etwa Homepage DPAG, http://www.deutschepost.de/dpag?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=1015309, abgerufen am 15.3.2010; o. V. (2008), 16.3.2008; o. V. (2008), 13.6.2008.

³¹ Vgl. Deutsche Post AG (2009), 14.9.2009.

³² Vgl. Interview Deutsche Post AG, 14.1.2010.

kurrieren. Dagegen soll der Standort nicht die Nachfrage bereits bestehender Filialen des Unternehmens kannibalisieren.

Zukünftige Entwicklung

Generell zeichnen sich folgende Tendenzen in der Entwicklung des Filialnetzes der Deutsche Post AG ab:³³

- Weitere Zunahme der Anzahl der Postpoints, Verkaufspunkte, Paketboxen und Packstationen;
- Vollumstellung aller Privatkundenfilialen auf Agenturbetrieb bis 2011 (bediente Zugangspunkte werden dann ausschließlich durch Partner betrieben);
- Angebot von Finanzdienstleistungen weiterhin an etwa 50 % der Standorte;
- Wachsende Präsenz in Einkaufszentren und Agglomerationsstandorten, um dort die bereits bestehende Nachfrage auch für die Nachfrage nach Postdienstleistungen zu nutzen.

3.2.2 Hermes Logistik Gruppe Deutschland GmbH

Fakten zum Filialnetz³⁴

Anzahl

2009 umfasste das Netz mehr als 14.000 Filialen, die sich auf ganz Deutschland verteilen.³⁵ Davon sind ca. 1.000 so genannte PaketShopPlus-Filialen. Diese bieten im Vergleich zu den PaketShops längere Öffnungszeiten und für Hermeskunden reservierte Parkplätze.

Organisationsform

Alle Hermesfilialen werden von Partnern als Shop-in-Shop-Konzepte betrieben, wobei Raum und Personal von den Partnergeschäften gestellt werden. Als Partnerbetriebe konnten vor allem Einzelhändler und Dienstleister verschiedener Bereiche gewonnen werden (z. B. Bäckereien, Lottoannahmestellen, Kioske, Reinigungen), auch in freien

³³ Vgl. Interview Deutsche Post AG, 14.1.2010.

³⁴ Sofern nichts anderes angegeben ist, stammen die Informationen aus dem Interview mit Hermes vom 28.1.2010.

³⁵ Laut Unternehmensangaben beträgt die durchschnittliche Entfernung zum nächsten Paketshop in urbanen Ballungsgebieten ca. 600 m, in ländlichen Gebieten „etwas mehr als drei km“, Hermes Logistik Gruppe Deutschland, Näher am Kunden: Hermes baut sein Paketshop-Netz weiter aus, Pressemitteilung vom 3.9.2009.

Tankstellen sind Hermes-Filialen zu finden. Durch den Partnerbetrieb kann Hermes sowohl die Investitions- als auch die Betriebskosten begrenzen.

Angebot

In den Hermesfilialen können Pakete oder Retouren bis 25 kg aufgegeben werden, die innerhalb Deutschlands und in weitere 20 Zielländer versendet werden können. Daneben fungieren die Shops beim Produkt „Shop2Shop-Paket“ als Zustellpunkte anstelle der Hauszustellung, in denen die Empfänger die Pakete abholen müssen.

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Die folgenden drei Kriterien sind für Hermes bei der Standortwahl eines Zugangspunktes von besonderer Wichtigkeit:

- Nachfragepotenzial: Die größte Bedeutung misst Hermes dem Nachfragepotenzial (Privat- und Geschäftskunden) zu, welches Art und Lage des Partnergeschäfts stark beeinflusst.
- Erreichbarkeit : Zweitens spielt die Erreichbarkeit zu Fuß oder mit dem PKW eine große Rolle; damit verbunden sind das Vorhandensein von Parkplätzen sowie die Öffnungs- und Wartezeiten des Partnershops. Hermes legt großen Wert auf wohnortnahe Standorte, sodass durch kurze Wege Nachfrage angezogen wird. Im Gegensatz zur Deutsche Post AG sieht Hermes Einkaufszentren in dezentralen Lagen nicht als attraktive Standorte an.
- Eigene und Wettbewerberstandorte : Drittens sind für Hermes insbesondere solche Standorte von Interesse, an denen sich die Deutsche Post AG in den letzten Jahren – meist aufgrund von Filialschließungen – zurückgezogen hat. Dort kann Hermes das freigewordene Nachfragepotenzial abschöpfen. Auch Standorte in der Nähe einer bestehenden Filiale der DPAG können für Hermes in Frage kommen, wenn Hermes dort einen Einzelhändler unter Vertrag nehmen kann, der umfassendere Öffnungszeiten als die Postfiliale bietet.

Zukünftige Entwicklung

Generell zeichnen sich folgende Tendenzen ab:

- Das Filialnetz soll im derzeitigen Umfang und in bisheriger Form (Paketshops in Partnerbetrieben) beibehalten werden.
- Nach Einschätzung von Hermes wird „aus Umweltschutzgründen“ die Zustellung an einen Paketshop statt an die Haustür an Bedeutung gewinnen, da diese Form der Zustellung treibstoffsparend sei.

3.2.3 PIN AG

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Das Filialnetz der PIN AG umfasste Anfang 2010 mehr als 300 personalbediente Standorte. Das Filialnetz beschränkt sich auf das Gebiet von Berlin.³⁶

Organisationsform

Die erste Filiale der PIN AG wurde Ende 2002 eröffnet. Aufgrund der niedrigen Investitions- und Betriebskosten setzt die PIN AG mit ungefähr 300 Partnerfilialen in erster Linie auf das Agenturmodell. Hierbei werden vergleichbar zum Agenturkonzept der Deutsche Post AG 'PIN Partner Shops' in bereits bestehenden Geschäften – vorwiegend im Einzelhandelsgeschäften wie Zeitschriftenläden, aber auch in Tankstellen – eröffnet.

Dabei sind die Investitionskosten für die Partner vergleichsweise niedrig: diese müssen lediglich eine Briefwaage anschaffen. Weitere Investitionen, so verfügt etwa jeder PIN Partner Shop auch über einen Briefkasten, werden von der PIN AG übernommen.

Darüber hinaus betreibt die PIN AG acht eigenbetriebene Filialen.³⁷

Angebot

Das Basisangebot in den Filialen der PIN AG umfasst die Annahme von Briefsendungen bis 1 kg innerhalb Deutschlands und der Verkauf von Wertzeichen. Zusätzlich ist die Annahme von Auslandsbriefen und Einschreibsendungen möglich. Ebenfalls nehmen PIN Shops Pakete an, die über Partner transportiert und zugestellt werden, wenn gleich diese Leistung nicht aktiv beworben wird.³⁸

Eigenbetriebene PIN Shops bieten demgegenüber das vollständige Leistungsspektrum des Unternehmens an. Dort können Kunden adressierte Werbesendungen („Infopost“) aufgeben und Postzustellungsaufträge (mit Ziel innerhalb Berlins) aufgeben.

³⁶ Vgl. Interview PIN AG, 12.1.2010; Homepage der PIN AG, <http://www.pin-ag.de/zahlen-und-fakten.html>, abgerufen am 15.3.2010.

³⁷ Vgl. Interview PIN AG, 12.1.2010; Homepage der PIN AG, <http://www.pin-ag.de/zahlen-und-fakten.html>, abgerufen am 15.3.2010.

³⁸ Vgl. hierzu und im Folgenden Interview PIN AG, 12.1.2010.

Als Zielgruppen gibt die PIN AG kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie selbstständige Unternehmer an. Das Privatkundengeschäft stellt lediglich ein Nebengeschäft dar.³⁹

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Die folgenden Kriterien sind für die PIN AG bei der Wahl ihrer Filialstandorte von besonderer Bedeutung:⁴⁰

- Nachfragepotenzial: Aufgrund der Zielkundengruppe werden vorwiegend Filialen im direkten Einzugsgebiet von KMU und Selbständigen ausgewählt.
- Verkehrliche Erreichbarkeit: Da viele KMU und Selbständige ihre Post per Pkw zur Filiale bringen, ist die Erreichbarkeit per Pkw wichtig. Im Idealfall sollte ein potenzieller Standort deshalb auch ausreichende Parkmöglichkeiten bieten.
- Dringlichkeit der Nachfrage: Die Zielkundengruppe (KMU und Selbständige) gibt ihre Sendungen in der Regel täglich abends in den Agenturen ab. Daher sind bei der Auswahl des Partnerbetriebs lange Öffnungszeiten (mindestens die des Einzelhandels) sowie tägliche Verfügbarkeit oberste Priorität.

Zukünftige Entwicklung

Generell zeichnen sich folgende Tendenzen in der Entwicklung des Filialnetzes der PIN AG ab:⁴¹

- Beibehaltung des bestehenden personalbedienten Filialnetzes: Eine Ausweitung des derzeit bestehenden Filialnetzes (mehr als 300 Standorte in Berlin) wird derzeit nicht als erforderlich angesehen und ist daher gegenwärtig auch nicht geplant.
- Seit April 2010 kooperiert PIN mit den Kaiser's-Lebensmittelläden in Berlin. Kunden können in den Kaiser's-Filialen an der Kasse Briefmarken erwerben. Daneben unterhält PIN in den Kaiser's-Märkten Briefkästen, die zwischen 18 und 22 Uhr geleert werden.⁴²

³⁹ Anzumerken ist, dass ein großer Teil der Sendungen der PIN AG direkt bei den Kunden (KMU, Selbständige) abgeholt wird. Seit Mitte 2009 ist dieser Service kostenpflichtig (zwischen EUR 30 und 60 pro Monat).

⁴⁰ Vgl. Interview PIN AG, 12.1.2010.

⁴¹ Vgl. Interview PIN AG, 12.1.2010.

⁴² Vgl. PIN Mail AG (2010), 8.4.2010.

3.3 Filialnetzgestaltung von Postunternehmen in Europa

Nach der Analyse der Filialnetzgestaltung deutscher Postunternehmen wird in diesem Abschnitt die Filialnetzgestaltung ausgewählter Postunternehmen in Europa dargestellt. Dazu wurden die niederländische TNT, die spanische Correos, die Schweizerische Post und die schwedische Posten ausgewählt. Ebenso wie im vorangegangenen Abschnitt werden die Filialnetze im Überblick, die Kriterien der Standortentscheidung sowie die zukünftige Entwicklung beschrieben.

3.3.1 TNT Post (Niederlande)

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Im Mai 2010 umfasste das Filialnetz der TNT Post in den Niederlanden mehr als 2.500 personalbediente Zugangspunkte. Das Filialnetz erstreckt sich über das gesamte Gebiet der Niederlande.⁴³

Organisationsform

Ebenfalls wie viele andere europäische Postunternehmen setzt auch TNT Post in den Niederlanden verstärkt auf partnerbetriebene Zugangspunkte. TNT Post begann Anfang des Jahrzehnts mit der konsequenten Umwandlung von eigenbetriebenen Filialen in von Partnern betriebene Zugangspunkte. Dabei bieten vorwiegend Einzelhändler Postdienstleistungen von TNT Post in ihren originären Verkaufsräumen an (Shop-in-shop-Format).

⁴³ Vgl. Pasma (2010). Nicht berücksichtigt sind bei dieser Betrachtung die rund 6.000 Verkaufspunkte für Briefmarken. In diesen Verkaufspunkten ist keine Annahme und/oder Ausgabe von Briefen oder Paketen möglich, so dass diese nicht als personalbedienter Zugangspunkt im Sinne dieser Studie betrachtet werden.

Tabelle 2: Filialnetz der TNT Post (2010)

Filialformat	Anzahl	Organisationsform
Postfiliale (betrieben von Postkantoren B.V.)	72	Eigenbetrieb (eigener Raum und Personal)
Postal agent (betrieben von Postkantoren B.V.)	539	Partnerbetrieb (Raum und Personal werden durch Partner gestellt)
Servicepoint	1.704	
Geschäftskundenfiliale	250	Eigenbetrieb
Gesamt	2.565	

Quelle: Pasma (2010).

Ohne Berücksichtigung von rund 6.000 Verkaufspunkten für Briefmarkten.

Über 600 Filialen werden durch Postkantoren BV betrieben. Dabei handelt es sich um ein Joint Venture zwischen TNT und dem Finanzdienstleister ING. In diesen Filialen werden neben Post- auch Finanzdienstleistungen angeboten.

Im Jahr 2010 waren rund 14 % der Postfilialen im Eigenbetrieb von TNT Post. Dabei handelt es sich um die Geschäftskundenfilialen sowie die Filialen, die gemeinschaftlich mit der ING betrieben werden.

Angebot

TNT Post bietet in seinen Filialen grundsätzlich alle postalischen Leistungen an. Zunächst wurde in den Servicepoints lediglich ein reduziertes postalisches Angebot, das auf die lokalen Nachfragebedürfnisse ausgerichtet war, vorgehalten.⁴⁴ Inzwischen bieten aber alle Zugangspunkte den gesamten möglichen Umfang der postalischen Dienstleistungen von TNT Post an, d. h. Annahme bzw. Ausgabe von nationalen und internationalen Briefsendungen bis 3 kg und Paketsendungen bis 30 kg, nationale und internationale Einschreibesendungen und Expressdienste.⁴⁵

Insofern existiert in Bezug auf postalische Leistungen keine Differenzierung des Angebotes nach Filialformat und/oder Organisationsform, wie dies etwa bei der DPAG der Fall ist.

⁴⁴ Vgl. Pasma (2006), S. 10.

⁴⁵ Vgl. TNT Post (2009) sowie Homepage TNT Post, <http://www.tntpost.nl/voorthuis/brieven-en-kaarten/tarieven/afmetingen.aspx>, abgerufen am 17.3.2010.

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Die gesetzlichen Vorgaben zur Größe und Gestaltung des Filialnetzes werden von TNT Post übererfüllt und üben auch in absehbarer Zukunft keine bindende Wirkung aus.

Es konnten keine Informationen über die Auswahl und Bedeutung von Standortfaktoren von TNT Post für die Standortwahl der Filialen gefunden werden.

Zukünftige Entwicklung

Bei der Entwicklung des Filialnetzes von TNT Post zeichnen sich folgende Tendenzen ab:⁴⁶

- Kunden frequentieren zunehmend Postagenturen (shop-in-shop-Lösung), in denen sie schnell, unkompliziert und zu langen Öffnungszeiten Postdienste – in Verbund mit den anderen Dienstleistungen des Agenturnehmers – in Anspruch nehmen können. Aus diesem Grund ist die Anzahl der von TNT und der ING Bank gemeinsam im Eigenbetrieb befindlichen Postfilialen in den letzten Jahren stark zurückgegangen. Auch aufgrund der sich verändernden Marktbedingungen für die ING Bank (zunehmende Substitution von Filialbesuchen etwa durch Internet- oder Telefonbanking) wurde beschlossen, das Joint Venture ‚Postkantoren BV‘ in 2012 auslaufen zu lassen und die Filialnetzstrategien jeweils separat weiterzuführen. Für TNT bedeutet dies einen Ausbau der Postagenturen aufgrund der gestiegenen Nachfrage gerade nach diesen Filialformaten.
- Die ursprünglich 250 mit ING gemeinschaftlich betriebenen Postfilialen sollen bis 2012 komplett durch etwa 750 Postagenturen im Partnerbetrieb ersetzt werden. Die Umwandlung ist bereits in vollem Gang.
- Die Geschäftskundenfilialen sollen ebenfalls als Partnerbetriebe geführt werden. Ihre Zahl soll unverändert bleiben. Neben 250 Geschäftskundenfilialen und sieben so genannten ‚Concept store XXL‘ im Eigenbetrieb sollen in 2012 ungefähr 2.600 Filialen durch Partner betrieben werden.
- Die Partnerfilialen werden fünf unterschiedliche Formate aufweisen (M, L, XL, XXL und für Business Points Z), die sich am Umfang der Nachfrage orientieren.
- Insgesamt soll sich das Filialnetz somit bis 2012 um mehr als 20 % von ungefähr 2.350 (2008) auf mehr als 2.800 Filialen ausdehnen.

⁴⁶ Vgl. TNT Post (2009), Pasmé (2010).

3.3.2 Correos (Spanien)

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Im Jahr 2008 umfasste das Filialnetz vom Correos 3.183 durch Personal bediente Zugangspunkte.⁴⁷ Das Filialnetz erstreckt sich über das gesamte Gebiet Spaniens.

Organisationsform

Sämtliche Filialen von Correos sind eigenbetriebene Standorte, d. h. Räumlichkeiten und Personal werden von Correos gestellt. Dabei können zwei Filialformate unterschieden werden:

Tabelle 3: Filialnetz von Correos (2009)

Filialformat	Anzahl	Organisationsform
Postfiliale	2.349	Eigenbetrieb (eigener Raum und Personal)
Kleinere Postfiliale	842	
Gesamt	3.191	

Quelle: Correos (2009), S. 8 und 47. Nicht berücksichtigt sind die insgesamt 6.655 mobilen Postdienste (Zusteller) in ländlichen Gebieten.

Correos betreibt keine speziellen Filialen für Geschäftskunden. Bei den Geschäftskunden gibt die Höhe des Jahresumsatzes mit Correos den Ausschlag, ob sie in Filialen oder durch den Außendienst direkt betreut werden.

Angebot

In den Postfilialen bietet Correos den vollen Umfang postalischer Leistungen an (Annahme und Ausgabe von Briefen bis 2 kg und Paketsendungen bis 20 kg). Eine hervorzuhebende Funktion hat dabei die Ausgabe von Paketen in Filialen, da Versender in der Regel nicht bereit sind, den höheren Tarif für Hauszustellung zu zahlen.

In den kleineren und ländlichen Postfilialen wird das Angebot auf die lokalen Nachfragebedürfnisse eingeschränkt, umfasst aber trotzdem die postalischen Basisleistungen (Annahme und Ausgabe von Briefen und Paketen).

⁴⁷ Vgl. Correos (2009), S. 8 und 47.

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Im Unterschied zu Deutschland gibt es in Spanien keine detaillierten Vorgaben zur Größe und Gestaltung des Filialnetzes des Universaldienstleisters Correos. Für Correos ist in erster Linie das Nachfragepotenzial von besonderer Bedeutung. So werden neue Filialen vorwiegend an Standorten mit hoher Kundenkonzentration und damit Agglomerationsvorteilen gegründet (Einkaufszentren, Business Parks).⁴⁸

Zukünftige Entwicklung

Im Jahr 2005 hat Correos den so genannten ‚Accessibility Plan‘ aufgestellt. Dieser Plan hat zum Ziel, den Zugang zu Postdienstleistungen für die Endkunden zu verbessern. Der Plan umfasst im Wesentlichen die folgenden drei Elemente:

- Erhöhung der Anzahl von Postfilialen;
- Ausweitung der Öffnungszeiten;
- Umbaumaßnahmen zum barrierefreien Zugang.

Zu Beginn des Jahres 2009 waren 96 % der im Plan vorgesehenen Maßnahmen abgeschlossen.⁴⁹ Es bleibt abzuwarten, ob Correos in der nächsten Zeit weitergehende Maßnahmen in Hinblick auf die Filialentwicklung ergreifen wird.

3.3.3 Schweizerische Post

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Die Schweizerische Post betreibt landesweit derzeit (Stand: 31.12.2009) insgesamt 2.344 Zugangspunkte.⁵⁰

Organisationsform

Die Schweizerische Post hat im Jahr 2001 begonnen, ihr Filialnetz umzustrukturieren. Im Zuge der Umstrukturierung wurde die Zahl der Filialen um mehr als ein Viertel reduziert⁵¹ sowie Alternativen zur klassischen Filiale eingeführt: das Agenturmodell und der

⁴⁸ Vgl. Correos (2009), S. 48.

⁴⁹ Vgl.

http://www.hellmail.co.uk/postalnews/templates/postal_global_news.asp?articleid=1204&zoneid=11, abgerufen am 22.3.2010.

⁵⁰ Vgl. Die Schweizerische Post (2010).

⁵¹ In den letzten 10 Jahren sank die Zahl der Filialen um rund 1.000. Vgl. Schweizerische Post (2001).

mobile Hausservice. Im Vergleich zu anderen europäischen Postunternehmen betreibt die Schweizerische Post bis heute relativ wenig Agenturen (nur 12 % der Zugangspunkte sind Agenturen), der größte Teil ihres Filialnetzes besteht aus eigenbetriebenen Zugangspunkten.

Partnerbetriebene Zugangspunkte sind zum einen die von der Konzerntochter Postfinance AG betriebenen Filialen. Zum anderen gibt es die Agenturen, die hauptsächlich in ländlichen Regionen in Einzelhandelsgeschäften des täglichen Bedarfs, aber auch in Tourismusbüros und Gemeindeämtern eingerichtet wurden.

Tabelle 4 Filialnetz der Schweizerischen Post (2010)

Filialtyp	Anzahl	Organisationsform
Eigenbetriebene Filialen	2.053	Eigenbetrieb (eigener Raum und eigenes Personal)
Agenturen	291	Partnerbetrieb
Gesamtanzahl	2.344	

Quelle: Schweizerische Post (2010)

Daneben gibt es 103 PickPost-Stellen, an denen Sendungen nur abgeholt werden können. Außerdem werden 1.158 Orte durch einen mobilen Hausservice versorgt. Dabei werden die Universaldienstleistungen durch den Zusteller an der Haustür erbracht. Zusätzlich zu den Postfilialen betreibt die Schweizerische Post über ihre Tochtergesellschaft Postfinance AG 36 Filialen, die ausschließlich Bankdienstleistungen anbieten.

Angebot

In den eigenbetriebenen Filialen steht den Kunden das gesamte Universaldienstspektrum zur Verfügung. Es können nationale und internationale Briefe bis 1 kg, Einschreib- und Nachnahmesendungen sowie Pakete bis 20 kg aufgegeben bzw. abgeholt werden. Agenturen haben ein reduziertes Angebot bei Brief- und Paketdiensten: nationale und internationale Briefe (bis 500 Stück), Einschreiben und nationale Pakete können aufgegeben und abgeholt werden.

Der mobile Hausservice bietet den vollständigen Universaldienstumfang an. Bei dem Filialtyp PickPost handelt es sich um eine Alternative zur Hauszustellung von Paketen für Privatkunden. PickPost-Stellen gibt es z. B. an Tankstellen und Bahnhöfen. An PickPost-Standorten können Empfänger bis spätabends und am Wochenende Pakete abholen.

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Beim 2001 begonnenen Umbau des Poststellennetzes verfolgte die Schweizerische Post unterschiedliche Zielsetzungen für die Filialnetze in den Städten und auf dem

Land.⁵² Bei den ländlichen Poststellen ging es – nur für die 1.500 kleinsten Filialen - primär um die Entscheidung des Betriebs des Versorgungspunkt als Filiale, Agentur oder Hausservice; bei den Stadtnetzen lag der Schwerpunkt auf der Optimierung der Standorte für eigenbetriebene Filialen innerhalb einer Stadt, um Redundanzen im Netz zu verringern.

Bei den Poststellen auf dem Land wurden folgende Kriterien analysiert:

Tabelle 5 Entscheidungskriterien beim Umbau des Landnetzes

Interne Entscheidungskriterien	Externe Entscheidungskriterien
Geschäftsvolumen der Poststelle	Marktsituation, Kundenbedürfnisse und -verhalten
Kundenfrequenz	Bevölkerungsentwicklung, Anzahl der Haushalte
Zustand bzw. Infrastruktur der Poststelle	Umliegendes Poststellennetz
Nötige Investitionen	Potenzielle Agenturpartner
Entwicklung des Zustelldienstes	Topographie, Geographie, Tourismus
Personelle Ressourcen	Verkehrsanbindung

Quelle: Schweizerische Post (2005)

Weiterhin wurde das Poststellennetz in 17 Städten analysiert. Die Untersuchung basierte auf zwei methodischen Ansätzen. Zum einen ließ die Schweizerische Post eine Kundenbefragung durchführen, um die Kundenbedürfnisse kennen zu lernen. Zum anderen wurden die bestehenden Stadtnetze auf der Grundlage statistischer Daten nach neun Kriterien untersucht:

- Nähe zu Wohngebieten;
- Nähe zu Arbeitsplätzen;
- Anbindung an den öffentlichen Verkehr;
- Nähe zu Einkaufszentren und Einkaufsstrassen;
- Wie gut sichtbar ist die Poststelle für die Kunden?
- Nähe zu wichtiger öffentlicher und privater Infrastruktur;
- Nähe zu Parkhäusern und Parkplätzen;
- Nähe zu Sehenswürdigkeiten und Sportstätten;
- Art des Quartiers (Einfamilienhaussiedlung, Industriegebiet etc.).

⁵² Vgl. Schweizerische Post (2005).

Diese Kriterien wurden in einer Multikriterienanalyse verdichtet, auf deren Basis ein Idealnetz für jede Stadt konstruiert wurde. Diese Idealnetze wurden anschließend nach politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gesichtspunkten auf ihre Umsetzbarkeit überprüft.

Zukünftige Entwicklung

Die Schweizerische Post plant den Ausbau der Finanzdienstleistungen im Filialnetz. Im Februar 2010 wurde die Möglichkeit geschaffen, in Agenturen bargeldlose Einzahlungen mit Maestro-Karten zu tätigen. Zudem sollen bis 2012 zusätzlich zu den Postfinance-Filialen weitere 20 bis 30 Beratungszonen für Privatkunden in ausgewählten Poststellen eingerichtet werden.⁵³ Diese Poststellen sollen vermehrt das gute Absatzpotenzial für Finanzdienste in regionalen Zentren und Agglomerationen abschöpfen.

Bis Ende 2011 überprüft die Schweizerische Post 420 Standorte mit eigenbetriebenen Filialen im Hinblick auf mögliche Alternativen.⁵⁴ Dabei wird untersucht, ob an den Standorten die Filiale bestehen bleibt oder in eine Agentur oder einen Hausservice umgewandelt wird. Die Schließung der Standorte kommt jedoch nicht in Betracht.

3.3.4 Posten AB (Schweden)

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Im Jahr 2009 gab es insgesamt 2.102 Filialen der schwedischen Post.⁵⁵ Die Gesamtzahl der Filialen ist seit 2001 um mehr als ein Drittel gestiegen.

Organisationsform

Grundsätzlich gibt es zwei Typen von Zugangspunkten: eigenbetriebene und partnerbetriebene. Eigenbetrieben sind nur noch die Geschäftskundenfilialen, von Partnern werden sowohl die Agenturen als auch die Briefmarkenverkaufspunkte betrieben.

⁵³ Vgl. Schweizerische Post (2010).

⁵⁴ Vgl. Homepage der Schweizerische Post <http://www.post.ch/post-startseite/post-konzern/post-publikationen/post-dossiers/post-poststellennetz/post-ueberpruefung-poststellen.htm>, abgerufen am 16.3.2010.

⁵⁵ Vgl. PTS (2010).

Tabelle 6 Filialnetz von Posten AB (2009)

Filialtyp	Anzahl	Organisationsform
Geschäftskundenfilialen	338	Eigenbetrieb (eigener Raum und eigenes Personal)
Agenturen	1.586	Partnerbetrieb
Briefmarkenverkaufspunkte mit Ausgabefunktion	152	
Gesamtanzahl	2.102	

Quelle: PTS (2010)

Daneben gibt es Briefmarkenverkaufsstellen ohne Ausgabefunktion, deren Anzahl von 800 im Jahr 2004 auf 2.150 gestiegen ist. Die Versorgung in den am dünnsten besiedelten Regionen geschieht durch rund 2.200 Landzusteller.

Agenturpartner der schwedischen Post sind vor allem Filialen von Tankstellen- und Lebensmittelhandelsketten. In Orten, in denen sich keine Niederlassung der Partnerketten befindet, sind andere lokale Einzelhändler als Agenturneher für Posten AB tätig. Briefmarkenverkaufsstellen sind z. B. in Tabakläden, Kiosken und Lotterieverkaufsstellen zu finden.

Angebot

In Agenturen können Briefe bis 2 kg, Pakete bis 20 kg und Einschreiben versendet und abgeholt werden. Versicherte Sendungen werden nur in Geschäftskundenfilialen angeboten, die aber auch für Privatkunden zugänglich sind. In Agenturen können die für versicherte Sendungen erforderlichen Sicherheitsmaßnahmen nicht gewährleistet werden.

Geschäftskundenfilialen bieten das gesamte Produktspektrum von Posten AB an. Neben den Brief- und Paketdiensten, die auch in Agenturen angeboten werden, sind dies Express- und Paketversand mit erweiterten Optionen, Direktwerbung und unadressierte Sendungen sowie vor- und nachgelagerte Dienstleistungen (z. B. Adressdatenhandel, Responsemanagement).

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Bei der Einführung des Agenturmodells unterzeichnete Posten Rahmenverträge mit Tankstellen- und Lebensmitteleinzelhandelsketten. In einem zweiten Schritt wurde ein individueller Vertrag mit jedem Agenturneher geschlossen. Dabei prüfte Posten AB die Agenturneher im Hinblick auf ihre Erreichbarkeit, Eignung ihrer Geschäftsräume, Personal und finanzielle Voraussetzungen.⁵⁶

⁵⁶ Vgl. Posten AB, Access to Posten AB's new service network.

Zukünftige Entwicklung

Posten AB plant, mittelfristig alle Geschäftskundenfilialen zu schließen.⁵⁷ Damit würde Posten AB das erste Postunternehmen überhaupt ohne eigenbetriebene Filialen sein. Dazu sollen innerhalb der nächsten drei Jahre Geschäftskunden an die Nutzung des Online-Shops und der Agenturen herangeführt werden. Ab 2013 soll dann mit der Schließung der Geschäftskundenfilialen begonnen werden.

Dieser Plan erfordert weit reichende Änderungen sowohl der Kundengewohnheiten als auch im Filialnetz. Posten AB will daher den Kundendienst (telefonisch und online) ausbauen und Agenturnehmer weiterbilden, damit diese auf die spezifischen Bedürfnisse von Geschäftskunden eingehen können. Postfachanlagen sollen zukünftig in Agenturen untergebracht sein. Zusätzlich zu den Agenturen soll es für Geschäftskunden mit großen Mengen spezielle Einlieferungsstellen ohne Verkaufs- oder Beratungsfunktion geben. Posten AB schließt nicht aus, dass möglicherweise einige eigenbetriebene Filialen, wenn auch in veränderter Form, bestehen bleiben.

⁵⁷ Vgl. https://www.posten.se/c/info_foretagscenter?letter=F&page=info_foretagscenter.

4 Filialnetze in Vergleichsbranchen in Deutschland

Im Unterschied zum Postsektor existieren in den meisten anderen Branchen keine sektorspezifischen Vorgaben zu Flächenversorgung und Zugänglichkeit. In diesen Branchen bestimmt der Markt, d.h. das Zusammentreffen zahlreicher Einzelentscheidungen auf der Anbieterseite und auf der Nachfragerseite, den Umfang der Flächenversorgung. Dieses Kapitel untersucht, wie sich die Flächenversorgung in Branchen, deren Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot notwendig für das tägliche Leben ist, in der Vergangenheit entwickelt hat. Folgende Branchen werden zusätzlich zum Postsektor herangezogen:

- Tankstellen;
- Banken;
- Lebensmitteleinzelhandel .

Im Rahmen des Branchenvergleichs erfassen wir alle Vertriebsstandorte, in denen zugänglich für die Allgemeinheit und unabhängig vom jeweiligen Erscheinungsbild/Label ein bestimmtes Bündel an Dienstleistungen oder Produkten angeboten wird. Aus der Summe aller Vertriebsstandorte lässt sich der Grad der Flächenversorgung/-deckung mit einem bestimmten Dienstleistungs- oder Produktbündel auf Branchenebene ableiten.

Für jeden der genannten Sektoren wird die Entwicklung der Vertriebsstandorte auf Branchenebene beschrieben. Zusätzlich wird auf weitere Faktoren wie Filialformate und Organisationsformen eingegangen. Außerdem wird auf die Wettbewerbssituation und die Nachfrageentwicklung in den jeweiligen Märkten eingegangen.

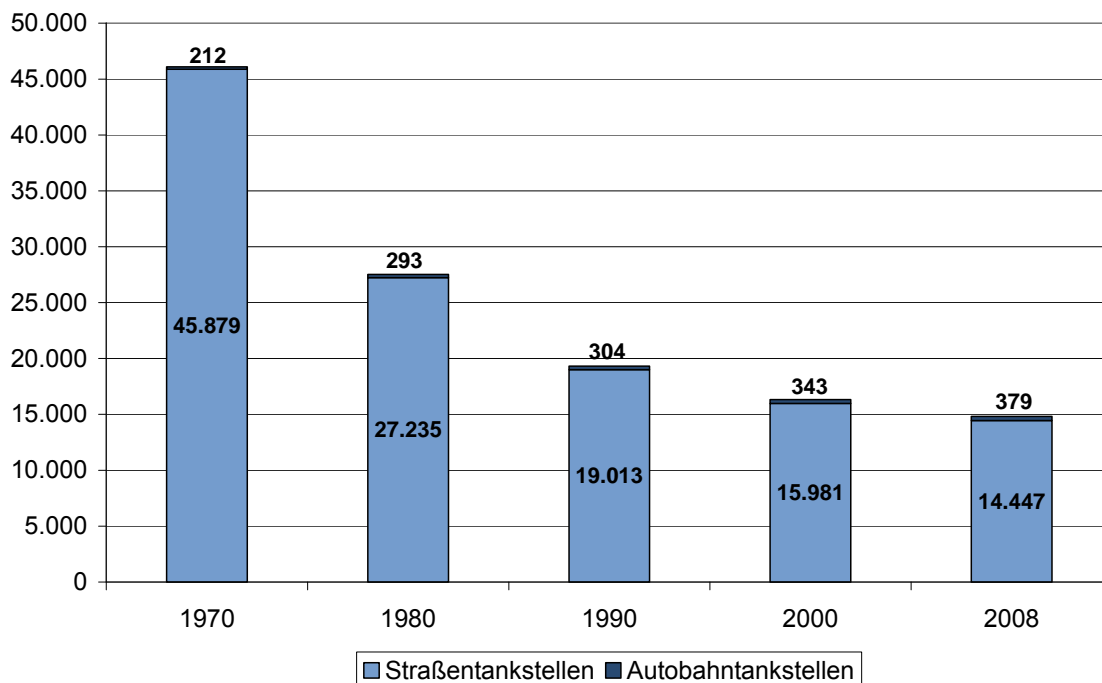
4.1 Tankstellen

4.1.1 Tankstellenbranche und Flächenversorgung

Deutschland hat mit über 560 Personenkraftwagen pro 1.000 Einwohner eine der höchsten Motorisierungsquoten innerhalb der Europäischen Union.⁵⁸ Zur Versorgung des Kraftverkehrs hat sich deutschlandweit ein umfassendes Netz von Tankstellen gebildet, das zum 1.1.2009 insgesamt 14.826 Standorte umfasste. Hervorzuheben ist, dass es keine sektorspezifischen Vorgaben bezüglich der Anzahl oder der Dichte des Tankstellennetzes gibt. Somit ergeben sich Umfang und geografische Verteilung des Tankstellennetzes offensichtlich auf Grundlage des Marktergebnisses von Angebot und Nachfrage.

⁵⁸ Vgl. Eurostat, Angaben für das Jahr 2006.

Abbildung 4 Entwicklung des Tankstellenbestands (1970-2009)



Quelle: Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Zahlen jeweils zum 1.1. des jeweiligen Jahres)

Abbildung 4 stellt die Entwicklung der Tankstellenanzahl seit 1970 dar. Zwischen 1970 und 2000 hat sich die Anzahl der Tankstellen um ca. 2/3 von über 45.000 (in den alten Bundesländern) auf unter 16.000 (in Gesamtdeutschland) reduziert. Im Gegensatz zu den Straßentankstellen hat sich die Zahl der Autobahntankstellen leicht erhöht. Entgegen den Erwartungen von Branchenexperten hat sich der Rückgang nach 2000 deutlich verlangsamt.⁵⁹ Als Treiber für diese Entwicklung gelten:⁶⁰

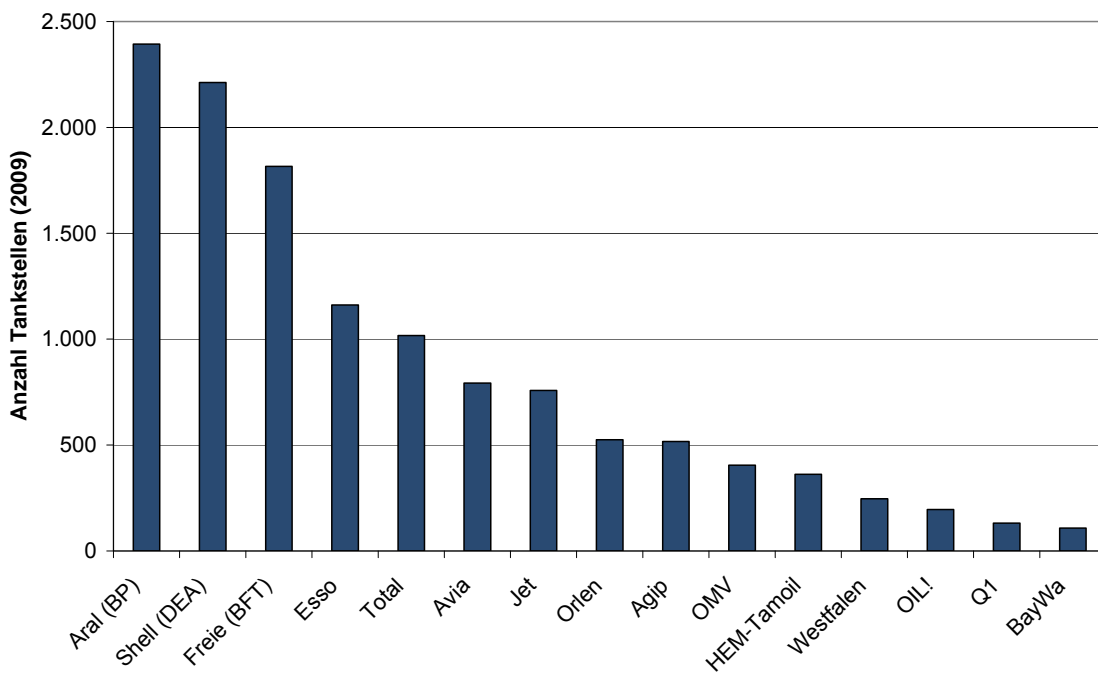
- Die beiden Ölkrisen mit den einhergehenden deutlichen Preissteigerungen führten zu Nachfragerückgängen insbesondere bei den Ottokraftstoffen (Benzin/Super); zusätzlich führte die Einführung verbrauchsärmerer Kraftfahrzeuge zu Nachfragerückgängen,
- Umstellung auf Selbstbedienung (insbesondere in den 70er Jahren) und der Bau großer Tankstellen führten zu einer höheren Produktivität,

⁵⁹ Vgl. o. V. (2001), 20.12.2001. Laut Aussagen von Branchenexperten müssten von den damaligen 16.000 Tankstellen 4.000 schließen; eine Erwartung, die bis heute nicht erfüllt wurde.

⁶⁰ Vgl. Prof. Dr. Schneck Rating GmbH, Branchenstudie Tankstellenmarkt (verschiedene Jg., 2004-2008).

- Der Preiswettbewerb hat sich verschärft und dadurch die Gewinnmargen für die Tankstellenpächter reduziert,
- Rationalisierungen insbesondere der großen Ölkonzerne führten zu Tankstellenschließungen insbesondere in nachfragschwachen, ländlichen Regionen, die zunehmend von freien Tankstellen versorgt werden,⁶¹
- Der Konzentrationsprozess (Übernahme von DEA durch Shell, sowie BP durch Aral) führte zu einer weiteren Reduzierung der Tankstellen,
- Umweltschutzaufgaben und das Aufkommen alternativer Kraftstoffe (z.B. Strom und Gas) führen zu steigenden Investitionskosten im Tankstellenbereich.

Abbildung 5 Anzahl der Tankstellen der 15 größten Betreiber (einschließlich der Tankstellen, die im Bundesverband der freien Tankstellen organisiert sind)



Quelle: Mineralölwirtschaftsverband e.V. (Zahlen zum 1.1.2009, ohne BFT); Bundesverband freier Tankstellen BFT (Website, Stand 9/2009)

⁶¹ Vgl. Storz (2002), 28.5.2002.

Die Tankstellen werden zwei Gruppen zugeordnet. Mehr als die Hälfte der Tankstellen (61 %) sind an bestimmte Mineralölgesellschaften gebunden (Konzerntankstellen oder Farbentankstellen), d. h. hier werden Kraftstoffe eines bestimmten Anbieters verkauft.⁶² Der Anteil der Farbentankstellen an allen Tankstellen hat sich seit 1999 leicht reduziert. Durch Übernahmen und Zusammenschlüsse hat sich die Zahl der Farbentankstellen reduziert: 2001 haben sich Elf/Minol, Fina und Total unter der Marke Total zusammengeschlossen, 2004 sind die BP-Tankstellen von Aral und die Dea-Tankstellen von Shell übernommen worden. Die konzernungebundenen Tankstellen stellen die zweite große Gruppe dar. Innerhalb dieser Gruppe hat sich eine zunehmende Zahl unabhängiger Tankstellenbetreiber im Bundesverband freier Tankstellen (BFT) zusammengeschlossen.

Folgende Betreibermodelle für Konzerntankstellen lassen sich unterscheiden:⁶³

- **Eigenanlage Großanbieter:** Die Tankstelle befindet sich im Besitz eines Großanbieters [z.B. Shell oder Esso], die diese in eigenem Namen mit eigenen Angestellten betreibt.
- **Pächter ohne Anlagen:** Die Tankstelle befindet sich ebenfalls im Besitz eines Großanbieters, der Betrieb erfolgt aber durch einen Pächter. Der Pächter verkauft im Namen und auf Rechnung des Großanbieters dessen Kraftstoff.
- **Pächter mit Anlagen:** In diesem Modell besitzt der Pächter die Tankstelle und „pachtet“ nur den Markennamen des Großanbieters und verkauft dessen Kraftstoffe. Er unterliegt nicht der zentralen Steuerung des Konzerns hinsichtlich der Erschließung weiterer Geschäftsfelder (z.B. Errichtung eines Shops).

Bei den konzernungebundenen Tankstellen werden zwei Betreibermodelle unterschieden:

- **Freie Tankstellen:** Hierbei handelt es sich um Tankstellen, die weder im Kraftstoffvertrieb noch bei zusätzlichen Geschäftsfeldern an einen Großanbieter gebunden sind. Der Betreiber ist entweder Inhaber oder Pächter der Anlage.
- **Nebenerwerbstankestellen:** Hier gehört der Verkauf von Kraftstoff nicht zum Kerngeschäft, sondern wird nur als Nebengeschäft betrieben (z.B. Tankstellen, die Supermärkten angegliedert sind).

Eine Hybridform stellen die konzernunabhängigen mittelständischen Tankstellenmehrfachbetreiber dar. Dies sind Händler, die sowohl Markentankstellen als auch markenungebundene Tankstellen betreiben.

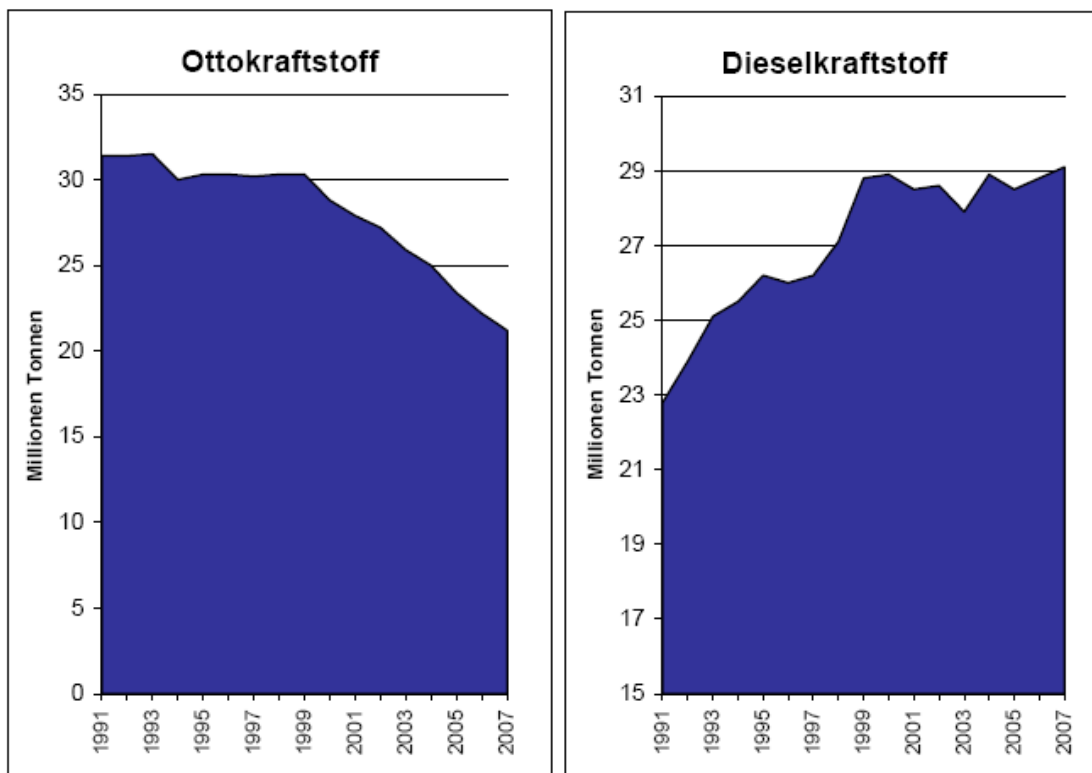
⁶² Es handelt sich dabei um die Tankstellen mit den Marken Aral, Shell, Esso, Total, ConocoPhillips (JET), Agip (Italien), ORLEN (Polen) und OMV (Österreich); vgl. Prof. Dr. Schneck Rating (2008).

⁶³ Vgl. Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (2008), S. 21 ff.

Die Mehrheit der Standorte (ca. 80 %) wird durch Pächter betrieben, die nicht Eigentümer der Anlagen sind.⁶⁴ Nach Angaben von Branchenreporten verfügt Deutschland mit weniger als zwei Tankstellen pro 10.000 Einwohner europaweit über eine der niedrigsten Tankstellendichten und – als Folge der Rationalisierungsprozesse – das produktivste Netz.⁶⁵ Der Konzentrationsprozess bei den Farbetankstellen führte insbesondere zum Abbau von Tankstellen in nachfrageschwachen ländlichen Gebieten.⁶⁶

Tankstellen dienen vorrangig dem Kraftstoffverkauf. Der zunehmende Anteil verbrauchsärmerer Fahrzeuge und der steigende Einsatz von Dieselfahrzeugen führte zu einem deutlichen Rückgang der Nachfrage nach Ottokraftstoffen (Benzin/Super) und zu einem Anstieg des Dieserverbrauchs, der sich seit Ende der 90er Jahre nur noch schwach erhöht hat (siehe Abbildung 6).

Abbildung 6 Inlandsabsatz von Kraftstoffen (1991-2007)



Quelle: Mineralölwirtschaftsverband (2008).

⁶⁴ Vgl. Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (2008), S. 24.

⁶⁵ Vgl. Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (2008), S. 11.

⁶⁶ Vgl. Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (2008), S. 25.

Der Nachfragerückgang nach Kraftstoffen war ein wesentlicher Treiber für die Konsolidierung des deutschen Tankstellenmarktes. Um die Rentabilität der Tankstellen zu erhöhen, haben Tankstellenbetreiber ihre Aktivitäten auf andere Geschäftsfelder ausgedehnt und bieten zunehmend Produkte des täglichen Bedarfs und Gastronomiedienstleistungen an (Shopbetrieb). Sie treten damit in Konkurrenz zu Einzelhandelsgeschäften. Gute Erreichbarkeit, kostenlose Parkmöglichkeiten und weit reichende Öffnungszeiten (insbesondere während der Nacht und an Sonn- und Feiertagen) haben diese Entwicklung unterstützt. Weitere Aktivitäten sind die Einrichtung von Annahmestellen z.B. für Pakete und Briefe (über Briefkästen) oder für Lotteriescheine. Nach Angaben eines Branchenreports verfügen weit mehr als 90 % aller Tankstellen in Deutschland über einen Shopbetrieb.⁶⁷

Schlussfolgerungen

- Seit etwa zehn Jahren stagniert die Anzahl der Tankstellen.
- Tankstellen werden überwiegend als Pachtbetriebe geführt.
- Die Nachfrage nach Kraftstoffen schrumpft, während die Investitionskosten steigen durch Umweltauflagen und Aufkommen alternativer Kraftstoffe (z. B. Gas).
- Tankstellen dehnen ihr Sortiment auf Lebensmittel und Speisenangebote aus.

4.1.2 Filialnetzgestaltung der Aral AG

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Zum Stichtag 1.1.2009 betrieb die Aral AG 2.429 Tankstellen und damit das größte Tankstellennetz in Deutschland (vgl. auch Abbildung 5). Davon sind 2.325 Straßentankstellen und 104 Autobahntankstellen. Die Tankstellen verteilen sich über das gesamte Gebiet der Bundesrepublik Deutschland.⁶⁸

Organisationsform

Im Wesentlichen unterscheidet Aral drei Formen der Betriebsorganisation einer Tankstelle.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (2008), S. 12

⁶⁸ Vgl. Deutsche BP AG (2009), S. 5, sowie Interview mit Aral AG, 27.1.2010.

⁶⁹ Vgl. Interview Aral AG, 27.1.2010.

- Tankstelle ist im Eigentum der Aral AG und wird an Betreiber verpachtet (Pacht-tankstelle);
- Tankstelle sowohl im Eigentum als auch im Betrieb der Aral AG (eigenbetriebene Tankstelle); dies ist derzeit nur bei Diesel-Tankautomaten für Großfahrzeuge der Fall;
- Eigentum an einer Aral-eigenen Tankstelle wird auf einen Betreiber übertragen, der dann nur noch lediglich den Markennamen von Aral „pachtet“. Alternative: Aral-fremder Tankstelleneigentümer – entweder Betreiber einer freien oder einer anderen Markentankstelle – wechselt zu Aral, indem er lediglich den Markennamen von Aral „pachtet“; dieses Modell findet sich vor allem in ländlichen Gebieten wieder, da dort Aral über nur wenige Tankstellen verfügt, deren Eigentum sie an andere Betreiber übertragen könnte.

Für das Jahr 2008 ergibt sich hierfür folgendes Bild:

Tabelle 7: Tankstellennetz der Aral AG (2008)

Tankstellentyp	Anzahl	Organisationsform
Pachttankstelle	~ 1.308	Tankstelle im Eigentum der Aral AG; Betrieb durch Pächter
Eigenbetriebene Tankstelle	~ 140	Aral AG besitzt und betreibt Tankstelle
Eigentümercankstelle	~ 981	Eigentum an Tankstelle nicht bei Aral; Eigentümer betreibt Tankstelle und pachtet lediglich den Markennamen von Aral
Gesamt	2.429	

Quelle: Interview Aral AG, 27.1.2010; Deutsche BP AG (2009), S. 5; eigene Berechnung.

Die Summe der im Interview mit der Aral AG genannten jeweiligen Tankstellentypen weicht leicht von der im Geschäftsbericht der Deutsche BP AG ausgewiesenen Anzahl ab. Die sich durch die im Interview genannten Anzahlen errechenbaren Anteilswerte wurden deshalb auf die im Geschäftsbericht der Deutsche BP AG genannten Gesamtanzahl angewendet.

Angebot

Primäres Angebot der Aral-Tankstellen sind Kraftstoffe für Fahrzeuge (Pkw und Lkw). Darüber hinaus umfasst das Angebot in den Tankstellen weitere Produkte (AralShop), vor allem Lebensmittel für den täglichen Bedarf bzw. convenience-Produkte. Gegenwärtig werden in 1.185 Standorten darüber hinaus Gastronomiedienstleistungen angeboten (22 Burger King, 109 Bistros, 1.054 Petit Bistros).⁷⁰

Bezüglich des Produktangebots bzw. -umfangs gibt es offensichtlich keine klare Unterscheidung in Hinblick auf die Organisationsform der Tankstelle (Pachttankstelle oder

⁷⁰ Vgl. Deutsche BP AG (2009), S. 5; Interview Aral AG, 27.1.2010.

Eigentümercantstelle). Grundsätzlich umfassen nahezu alle Tankstellen den AralShop, sofern das Platzangebot ausreichend ist. Auf Erweiterungen des Produktportfolios hat Aral nur bei Pachttankstellen, bei denen Aral im Eigentum der Anlage ist, Einfluss.

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Für die Aral AG sind die folgenden Kriterien bei der Auswahl der Standorte ihrer Tankstellen wichtig:⁷¹

- Nachfragepotenzial:
 - o Für das Nachfragepotenzial sind insbesondere Spediteure und Unternehmen von Bedeutung, da diese jeweils Fahrzeugflotten unterhalten. Diese Kunden haben eine hohe Loyalität gegenüber einem kleinen Kreis von Tankstellen, bedingt auch durch Tankkartensysteme.
 - o Positiv auf das Nachfragepotenzial wirkt sich zudem die höhere Kaufkraft der Bevölkerung in Innenstadtlagen aus; gleichermaßen bedeuten große Arbeitsstätten durch die assoziierten Pendlerverkehre mehr Nachfragepotenzial.
- Verkehrliche Erreichbarkeit : Bevorzugt wird eine Lage an Hauptverkehrsadern. Zudem muss die direkte Anfahrbarkeit (und die Sichtbarkeit) der Tankstelle erstklassig sein.
- Eigene und Wettbewerber-Standorte: Standorte der Wettbewerber spielen bei der Standortentscheidung eine wichtige Rolle, dabei werden Standorte ohne Wettbewerber in der Nähe bevorzugt.
- Gesetzliche Vorgaben:
 - o Für die Realisierung eines Standortes muss Aral in der Regel eine neue Anlage bauen (Ausnahme: firmenfremder Betreiber wechselt zu Aral). Hierzu sind baurechtliche Vorgaben zu beachten, wodurch vor allem Bauvorhaben in bereits bebauten Gebieten (Innenstädten) erschwert bzw. verhindert werden können.
 - o Darüber hinaus wird der Zugang zum Betrieb einer Autobahntankstelle (als Nebenbetrieb) durch ein zeitlich befristetes Konzessionsrecht, das von der Bundesstraßenverwaltung verliehen wird, eingeschränkt. Eigentümer der Verkehrsanlagen ist dabei der Bund, Eigentümer der Nebenbetriebe samt der dazugehörigen Grundstücke ist der jeweilige Konzessionsnehmer.

71 Vgl. Interview Aral AG, 27.1.2010.

sionsinhaber. Der Konzessionsinhaber ist vertraglich zur Aufrechterhaltung eines 24-Stunden-Betriebs verpflichtet.

- Weiterhin können bestimmte Umweltauflagen beim Bau einer Tankstelle die Standortwahl beeinflussen. Auf Bundesebene regelt etwa die Verordnung zur Begrenzung der Kohlenwasserstoffemissionen bei der Betankung von Fahrzeugen (BlmSchV) die Gasrückführung; daneben regeln auf Landesebene zahlreiche Vorschriften den umwelt- und sicherheitsgerechten Bau einer Tankstelle.

Zukünftige Entwicklung

Bei der Entwicklung des Tankstellennetzes der Aral AG zeichnen sich folgende Tendenzen ab:⁷²

- Aral wird das derzeit bestehende Tankstellennetz mittelfristig allenfalls moderat ausweiten.
- Langfristig wird die Weiterentwicklung alternativer Antriebsmöglichkeiten die Ausgestaltung von Tankstellen beeinflussen (etwa Umbaumaßnahme). Solche Maßnahmen können auch neue Arten von Standorttypen hervorbringen, was die Netzwerke insgesamt verändern kann.
- Ausweitung des Gastronomieangebotes (Petit Shops) auf nahezu alle Standorte.⁷³
- Aufnahme neuer Dienstleistungsangebote externer Anbieter an den Tankstellen (etwa Paketstationen oder Geldautomaten).

4.2 Bankdienstleistungen

4.2.1 Bankensektor und Flächenversorgung

Der Bankensektor ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher Institutsarten gekennzeichnet. Neben den privatwirtschaftlich organisierten Kreditbanken (zu ihnen zählen die Großbanken, einschließlich die Postbank AG, privatwirtschaftlich organisierte Regionalbanken und Direktbanken wie beispielsweise die ING Diba) gibt es einen großen öffentlich-rechtlichen Sektor (Sparkassen und Landesbanken) und einen hohen Anteil genos-

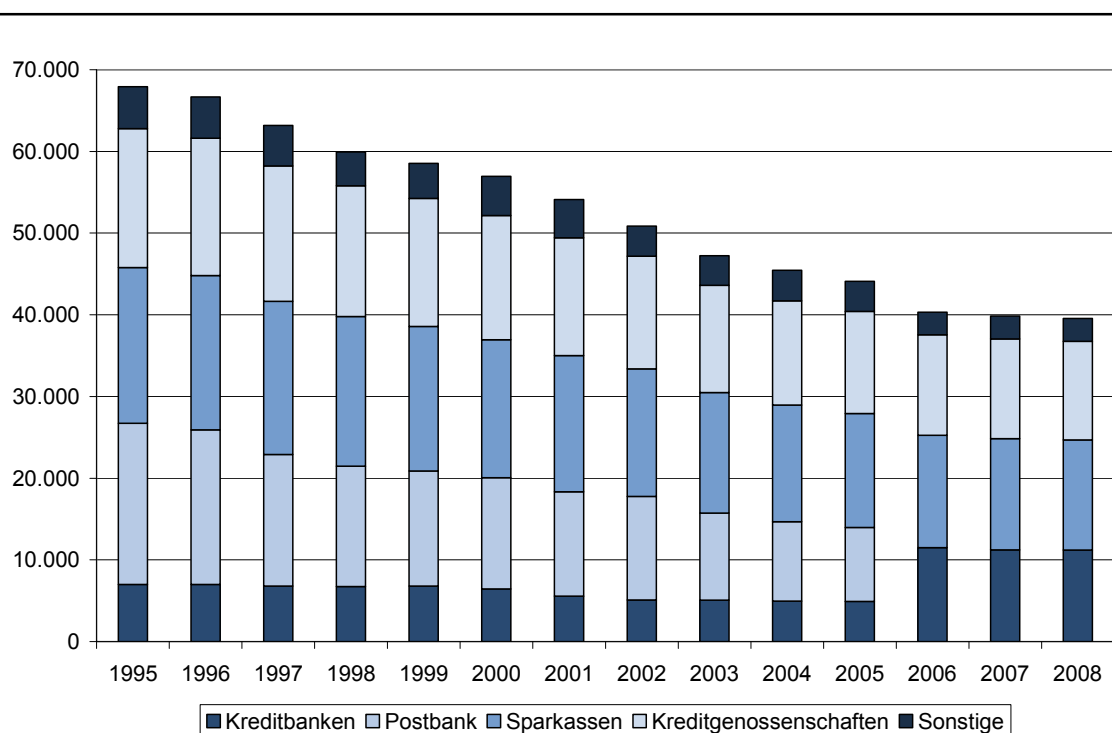
⁷² Vgl. Interview Aral AG, 27.1.2010.

⁷³ Vgl. auch Homepage Aral AG, <http://www.aral.de/aral/sectiongenericarticle.do?categoryId=4000721&contentId=50876>, abgerufen am 18.3.2010.

senschaftlich organisierter Institute. Während Regionalbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften auf lokaler und regionaler Ebene aktiv sind, verfügen die Großbanken (Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG, Commerzbank AG und Postbank AG) über bundesweite Filialnetze. Sparkassen und Kreditgenossenschaften stellen dezentrale Verbundgruppen dar, d. h. sie organisieren über bundesweite Verbände beispielsweise die Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Daneben gibt es Kreditinstitute, die als sogenannte Direkt- oder Internetbanken ihre Geschäfte hauptsächlich über das Internet betreiben. Heutzutage bieten die meisten Kreditinstitute ihre Dienstleistungen sowohl in Filialen als auch über das Internet an.

Ebenfalls wie im Tankstellensektor gibt es auch bei Bankdienstleistungen keine regulatorischen Vorgaben hinsichtlich Umfang oder Dichte des gesamten Bankfilialnetzes; somit orientieren sich Anzahl und Verteilung der Bankfilialen im Markt insgesamt an der Nachfrage.

Abbildung 7 Entwicklung der Zweigstellen gesamt und nach Bankengruppen



Quelle: Bundesbank, Bankenstatistik (verschiedene Jahrgänge)

Anmerkungen: Separater Ausweis der Postbank bis 2005, dann Zuordnung zu den Großbanken und damit zur Gruppe der Kreditbanken.

Über alle Bankengruppen hinweg wurden seit 1995 mehr als 40 % aller Filialen geschlossen. Dabei reduzierten die Kreditbanken (einschließlich Deutsche Postbank) ihre

Zweigstellen um fast 60 % und trugen damit zu mehr als der Hälfte der Filialschließungen bei. Allein die Postbank reduzierte ihr Zweigstellennetz zwischen 1995 und 2008 um mehr als zwei Drittel.⁷⁴ Die Sparkassen (ohne Landesbanken) und die Kreditgenossenschaften stellten im gleichen Zeitraum den Betrieb in jeweils rund 30 % ihrer Zweigstellen ein. Insgesamt hat sich der Filialrückgang seit 2006 verlangsamt.

Mit Ausnahme der Postbank betreiben die Kreditinstitute ihre Filialen ausschließlich in eigenen oder angemieteten Räumen mit eigenem Personal. Dies führt zu einer hohen Fixkostenbelastung, die insbesondere bei einer Unterauslastung der Mitarbeiter zum Tragen kommt (hohe Leerkosten) und als einer der Gründe für die hohe Anzahl der Filialschließungen in den letzten Jahren angeführt wird. Die Banken haben zudem durch ihre Preispolitik die Auslagerung von Standarddienstleistungen auf andere Vertriebskanäle wie Internet und Selbstbedienungsautomaten (Kontoauszugsdrucker, Geldautomaten) diese Problematik verschärft.⁷⁵

Als weiterer Grund für die Reduktion der Zweigstellennetze wird der hohe Wettbewerbsdruck im Retail-Banking genannt (Privatkundengeschäft).⁷⁶ Eine Vielzahl von Instituten bemüht sich um das Geschäft mit den Privatkunden und halten eine entsprechend hohe Zahl von Filialen vor. Auf der Ebene der Bankengruppen entfällt mehr als ein Drittel der Filialen auf die Sparkassen, gefolgt mit ca. 30 % von den Kreditgenossenschaften. Die Kreditbanken erreichen in der Summe ebenfalls knapp 30 %, wobei mehr als die Hälfte der Zweigstellen auf die Postbank und der Rest zu etwa gleichen Teilen auf die Groß- und Regionalbanken entfallen. Zudem hat das Internet als Vertriebskanal für Privatkunden und die Etablierung so genannter Direktbanken (ohne eigenes Filialnetz bzw. mit wenigen eigenen Filialen) den Wettbewerb um diese Kundengruppe verschärft.

Eine Untersuchung des Sparkassenverbandes aus dem Jahr 2004 zur Filialdichte ergab, dass Genossenschaftsbanken und Sparkassen sowohl in ländlichen als auch städtischen Regionen gut vertreten sind, während sich die Großbanken⁷⁷ zunehmend aus der Fläche zurückziehen und sich auf Ballungsräume konzentrieren. Deutschlandweit ist festzustellen, dass in den neuen Bundesländern die Bankstellendichte geringer ist als in den alten Bundesländern. Darüber hinaus gibt es ein Nord-Süd-Gefälle, d.h. die Bankstellendichte in der Nordhälfte Deutschlands ist geringer als in der Südhälfte. Dies ist im wesentlichen getrieben durch die Genossenschaftsbanken, die in Süddeutschland deutlich stärker vertreten sind.

⁷⁴ 2008 verfügte die Postbank AG über schätzungsweise 6.000 Zugangspunkte; vgl. Kuck (2009), S. 28.

⁷⁵ Vgl. Köhler/Lang (2008).

⁷⁶ Vgl. Köhler/Lang (2008), S. 5.

⁷⁷ Die Postbank wurde bei der Untersuchung des Sparkassenverbandes nicht berücksichtigt, da in den meisten Postfilialen (insbesondere in den Agenturen) nur ein eingeschränkter Service angeboten wird, der als nicht vergleichbar angesehen wird; vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2004), S. 5.

Die Postbank stellt bei der Organisation des Filialgeschäfts innerhalb des Bankengewerbes ein Sonderfall dar: Die Postbank ist das einzige Kreditinstitut, das über Agenturlösungen den Zugang zu einfachen Finanzdienstleistungen gewährleistet. Diese Postbankfilialen bieten nur zu einem kleinen Teil das Dienstleistungsportfolio, das andere Kreditinstitute ihren Kunden bieten. Insbesondere können keine komplexen Beratungsleistungen erbracht werden. Lediglich in den postbankeigenen Filialen kann ein Angebot vorgehalten werden, das mit den Filialformaten der anderen Banken vergleichbar ist.

Für die zukünftige Entwicklung des Filialnetzes steht zu erwarten, dass die Übernahme der Dresdner Bank AG durch die Commerzbank AG zu einer weiteren Reduzierung der Filialen bei den Großbanken führen wird, da beide Banken vielfach mit Filialen an benachbarten Standorten vertreten sind. Unklar ist, wie sich die Zusammenarbeit zwischen der Deutsche Bank AG und der Postbank AG in diesem Bereich entwickeln wird, da sich die Geschäftsmodelle der beiden Banken sehr unterscheiden. Mit Blick auf Filialkonzepte gibt es ebenfalls Bewegung im Markt.⁷⁸ Während heute noch das traditionelle Filialgeschäft mit Voll-Servicefilialen im Vordergrund steht, wird erwartet, dass in Zukunft eine viel stärkere Streuung des Filialformate zu beobachten sein wird.⁷⁹

Schlussfolgerungen

- Die Anzahl von Bankzweigstellen geht zurück. Mit Ausnahme der Postbank werden Bankfilialen überwiegend in eigenen Geschäftsräumen mit eigenem Personal betrieben.
- Genossenschaftlich organisierte und öffentlich-rechtliche Institute betreiben in der Summe flächendeckende Netze, während Kreditbanken (insbesondere die Großbanken ohne Postbank) sich auf dichter besiedelte, wirtschaftlich interessante Standorte konzentrieren.
- Die Nachfrage nach Standarddienstleistungen in Bankfilialen hat sich verringert, da diese zunehmend über alternative Vertriebskanäle (Internet und Automaten) abgedeckt wird.
- Mit Ausnahme der Postbank betreiben Kreditinstitute weit überwiegend Vollservice-Filialen in eigenen Räumen und mit eigenem Personal. Es deutet sich eine Veränderung hin zu verschiedenen Filialformaten an, um den Kundenkontakt zu fördern.

⁷⁸ Vgl. Köhler/Lang (2008).

⁷⁹ Steria Mummert Consulting (2008), 5.2.2008.

4.2.2 Filialnetzgestaltung der Deutsche Bank AG

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Derzeit hat die Deutsche Bank in Deutschland 774 so genannte Investment & Finanzcenter, also Filialen, die Finanzprodukte und Beratung anbieten.⁸⁰

Im Jahr 2001 verfügte die Deutsche Bank über 1.254 Filialen in Deutschland. Bis 2004 reduzierte die Deutsche Bank die Anzahl der Filialen um ein Drittel auf 774 in der Erwartung, dass Kunden Bankgeschäfte zukünftig verstärkt online tätigen. Da diese Erwartung sich nicht erfüllte, begann die Deutsche Bank wieder mit dem Ausbau des Filialnetzes.

Organisationsform

Im Gegensatz zum Postsektor vertreibt die Deutsche Bank ihre Produkte nicht über Agenturlösungen. Eine differenzierte Kundenansprache findet jedoch durch den Auftritt unter anderen Marken statt. So werden die Filialen der Berliner Bank, Norisbank, Sal. Oppenheimer sowie der Postbank weiter unter ihrem ursprünglichen Namen geführt.

Tabelle 8 Filialnetz des Konzerns Deutsche Bank (2010)

Bankmarken	Anzahl	Organisationsform
Deutsche Bank	774	Eigenbetrieben
Berliner Bank	60	
Norisbank	97	
Sal. Oppenheimer	11	
Gesamt	942	

Quelle: Interview mit Deutsche Bank am 17.2.2010, Homepage der Sal. Oppenheim Gruppe http://www.oppenheim.lu/luxde/wir_ueber_uns_ueberblick/standorte.htm, abgerufen am 18.3.2010, Deutsche Bank (2006), 21.6.2006, und Deutsche Bank (2006), 3.11.2006. Neben den Filialen gibt es etwa 400 Selbstbedienungsfilialen ohne Personal sowie ca. 200 Finanzberater, die mobile Beratungsdienste anbieten.

Die Tochterunternehmen Berliner Bank, Norisbank und Sal. Oppenheimer haben zusammen weitere 168 Filialen. Die Postbank, an der die Deutsche Bank seit 2008 eine Minderheitenbeteiligung besitzt, betreibt 855 Filialen, die auch zukünftig unter der Marke Postbank fortgeführt werden sollen.⁸¹

⁸⁰ Interview mit der Deutsche Bank vom 17.2.2010.

⁸¹ Vgl. Deutsche Postbank AG (2008), 12.9.2008.

Angebot

In Investment & Finanzcentern wird die vollständige Dienstleistungs- und Produktpalette für Privat- und Geschäftskunden angeboten. Diese umfasst:

- Privaten und geschäftlichen Zahlungsverkehr;
- Anlageprodukte;
- Kredite und geschäftliche Finanzierungen;
- Versicherungen (über Partner Zurich Deutscher Herold Lebensversicherung AG);
- Bausparprodukte;
- Auslandszahlungsverkehr und Währungsmanagement.

Selbstbedienungsfilialen bieten an Automaten Basisfinanzdienste an. In der Regel stehen kombinierte Ein- und Auszahlungsgeräte, Transaktionsgeräte sowie Kontoauszugsdrucker zur Verfügung.

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Nachfragepotenzial

Die Deutsche Bank zielt auf Standorte in Regionen mit ausreichendem Nachfragepotenzial ab; dazu wird auf Kaufkraftindikatoren abgestellt.

Dringlichkeit der Nachfrage

Die Nachfrage nach Bargeld wird von den Kunden als dringlicher angesehen als nach Beratungsleistungen, welche das Kernangebot der Filialen darstellen. Daher ist das Filialnetz weniger dicht als das Netz der Geldautomaten, die zudem in der Regel ganztägig zugänglich sind.

Eigene und Wettbewerberstandorte

Erstens ist die Flächendeckung und Präsenz für die Deutsche Bank ein wichtiger Faktor in der Außendarstellung des Unternehmens und damit für den Wettbewerb.

Zweitens siedelt die Deutsche Bank ihre Filialen vorrangig in der Nähe von Filialen anderer Banken und Geschäfte an, um deren Laufkundschaft anzuziehen.

Zukünftige Entwicklung

Die Deutsche Bank plant, ihr Filialnetz auszubauen und bis zum Jahr 2012 150 neue Filialen in Deutschland zu eröffnen.⁸²

Außerdem soll die Gestaltung der Filialen verändert werden.⁸³ Filialen sollen barrierefrei im Sinne eines ungehinderten Kontakts zwischen Beratern und Kunden werden. Der Bereich mit Selbstbedienungsautomaten soll nicht mehr in einem getrennten Vorraum untergebracht sein, sondern in den Filialraum integriert werden. Die Öffnungszeiten sollen ausgeweitet werden, insbesondere auf samstags. Bargeld soll nur noch an Automaten und nicht mehr an Kassenschaltern ausgegeben werden.

In Berlin hat die Deutsche Bank die „Filiale der Zukunft“ eingerichtet, die die geplanten Veränderungen der Filialgestaltung bereits realisiert. Die Filiale der Zukunft ist zudem als „Erlebnisfiliale“ gestaltet und beinhaltet neben einem Beratungsforum einen Café-artigen Loungebereich, einen Shop mit exklusiven Design-Produkten sowie eine Kinderbetreuung für Kinder der Kunden während des Aufenthalts in der Filiale.⁸⁴

4.3 Lebensmitteleinzelhandel

4.3.1 Lebensmitteleinzelhandel und Flächenversorgung

Der Lebensmitteleinzelhandel ist eine stark fragmentierte Branche. In Branchenuntersuchungen werden Einzelhandelsgeschäfte nach Verkaufsfläche und Sortimentstiefe gruppiert. Tabelle 9 gibt einen Überblick zu den verwendeten Betriebstypen im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels.

⁸² Vgl. Deutsche Bank (2008).

⁸³ Interview mit der Deutsche Bank vom 17.2.2010.

⁸⁴ Vgl. www.q110.de.

Tabelle 9 Betriebstypen mit Schwerpunkt Lebensmittel (Lebensmitteleinzelhandel)

Betriebstyp	Ø Verkaufsfläche	Sortiment
Supermarkt	400 - 2.500 qm	Lebensmittelvollsortiment Nonfood I-Artikel geringer Verkaufsflächenanteil Nonfood II-Artikel
Großer Supermarkt	2.500 – 5.000 qm	Lebensmittelvollsortiment Nonfood I-Artikel Nonfood II-Artikel
SB-Warenhaus	≥ 5.000 qm	Lebensmittelvollsortiment Nonfood I-Artikel Umfangreiches Nonfood II-Artikel
Discounter	< 1.000 qm	Lebensmittelsortiment und Nonfood I-Artikel begrenzt auf umschlagstarke Artikel Regelmäßig wechselndes Angebot an Nonfood II-Artikeln (Aktionsprogramme) Ausschließlich Selbstbedienung
LEH-Fachgeschäft		Spezialisiert auf eine Warengruppe (z.B. Getränkeabholmärkte, Süßwarenläden oder handwerklich orientierte Einzelhandelsgeschäfte wie Bäckereien oder Metzgereien)
Kleines Lebensmittelgeschäft	< 400 qm	Begrenztes Lebensmittel und Nonfood I-Sortiment
Convenience Store	< 400 qm	Begrenztes Sortiment aus den Warenbereichen Tabakwaren, Süßwaren, Getränke, Presseartikel, frische Snacks und Fertiggerichte; üblicherweise sonntags geöffnet (z.B. Kioske und Tankstellenshops)

Quelle: EHI Retail Institute (2009), S. 381.

Anmerkungen:

LEH = Lebensmitteleinzelhandel

SB = Selbstbedienung

Nonfood I = Drogerieartikel, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel sowie Tiernahrung

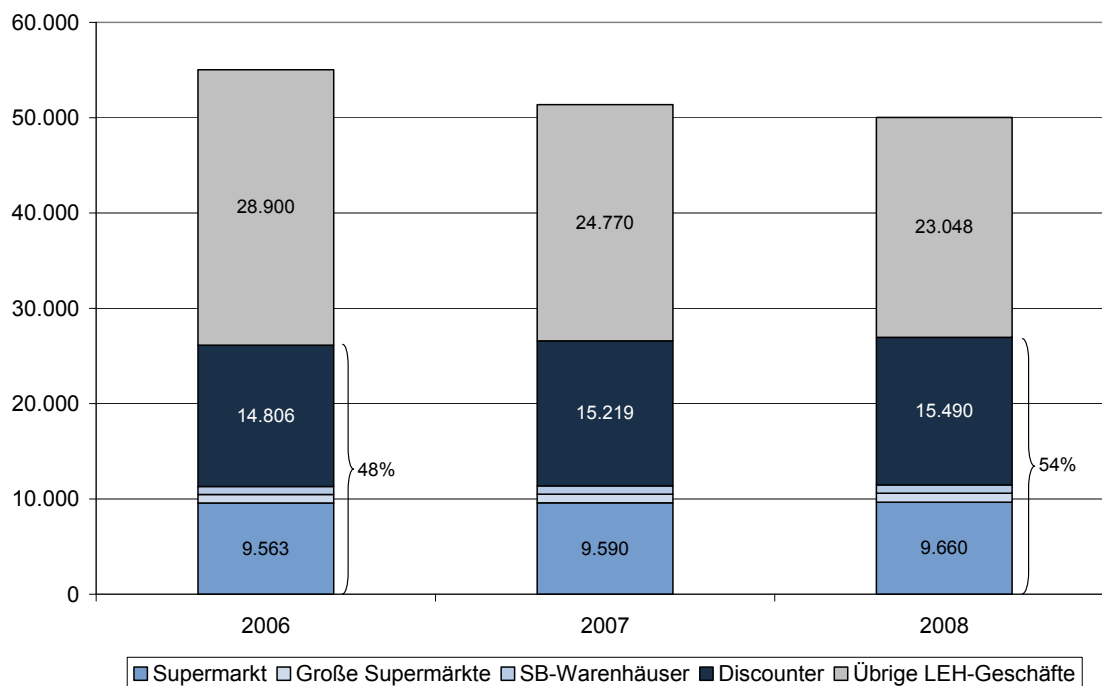
Nonfood II = Ge- und Verbrauchsgüter des kurz-, mittel- und langfristigen Bedarfs wie Textilien, Schuhe, Gartenbedarf, Unterhaltungselektronik, Elektrogroßgeräte usw.

Die Zahl der Lebensmittelgeschäfte insgesamt ist seit Jahren rückläufig. Während es 2000 rund 70.000 Geschäfte⁸⁵ gab, wurden 2008 noch 50.000⁸⁶ gezählt. Der Rückgang ging im Wesentlichen zu Lasten der Fachgeschäfte und kleinen Lebensmittelgeschäfte mit Verkaufsflächen von weniger als 400 qm; der Anteil der Discounter ist hingegen deutlich gewachsen (siehe Abbildung 8). Heute sind etwa 30 % der Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfte Discounter.

⁸⁵ Vgl. Unternehmensgruppe Hahn (2006), S. 23.

⁸⁶ Vgl. EHI Retail Institute (2009), S. 178.

Abbildung 8 Entwicklung der Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel 2006-2008

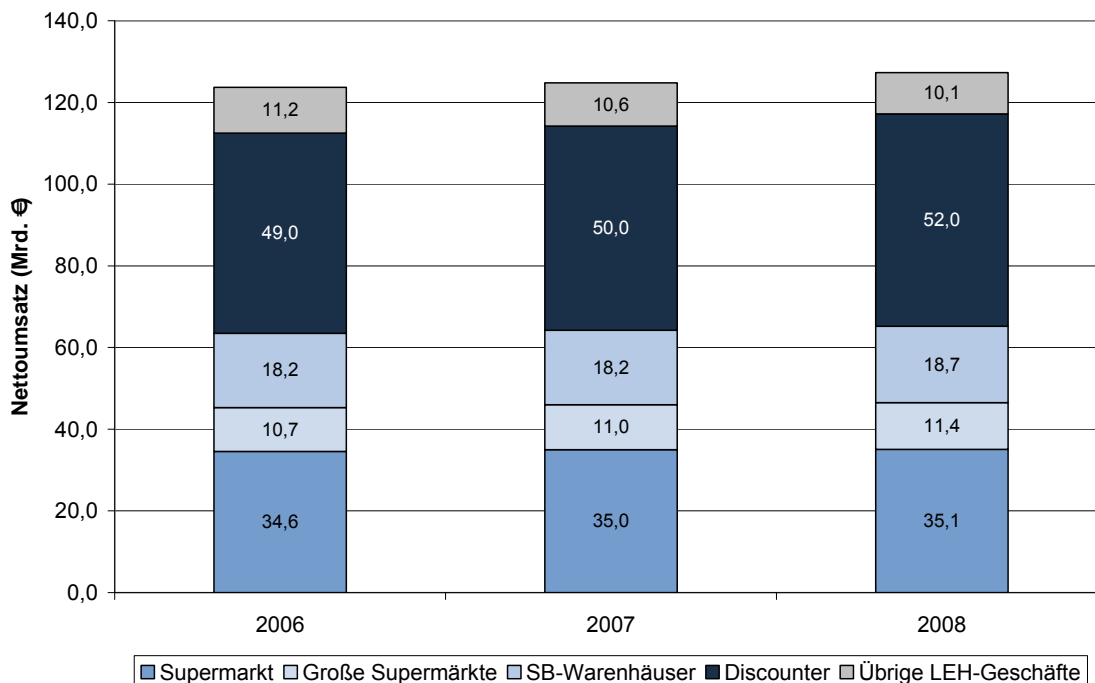


Quelle: Eigene Darstellung basierend auf EHI Retail Institute (2009), S. 179.

Die Umsatzentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel ist dominiert durch den erheblichen Preiswettbewerb in dieser Branche: Während das Geschäft mengenmäßig stagniert, resultieren nominale Umsatzzuwächse hauptsächlich aus Preisanpassungen.⁸⁷ Spürbare Zuwächse beim Umsatz wurden nur mit dem Betriebstyp Discounter erzielt.

⁸⁷ Vgl. Unternehmensgruppe Hahn (2007), S. 18.

Abbildung 9 Nettoumsätze nach Betriebstypen (2006-2008)



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf EHI Retail Institute (2009), S. 179

Anmerkung: Nettoumsatz umfasst die Umsatzerlöse ohne Mehrwertsteuer; bei den SB-Warenhäusern ist der Umsatz aus dem Nonfood-Bereich (insbesondere Nonfood II-Artikel) enthalten.

Vergleicht man die Filialverteilung (siehe Abbildung 8) und die Nettoumsatzstruktur (siehe Abbildung 9) nach Betriebstypen, so fällt auf, dass die mit über 20.000 Standorten zahlenmäßig stärkste Gruppe der übrigen LEH-Geschäfte (d. h. fast die Hälfte aller Standorte) einen Nettoumsatzanteil von weniger als 10 % erreicht (siehe Abbildung 9). Demgegenüber erreicht die Gruppe der Discounter bei einem Filialanteil von rund 30 % einen Nettoumsatzanteil von über 40 % (2008); ein Anteil, der in den letzten zehn Jahren stetig gestiegen ist.⁸⁸

Die Struktur der Betriebstypen lässt keine Rückschlüsse auf die dahinter stehenden Unternehmen zu. Der Einzelhandelsmarkt ist oligopolistisch strukturiert, d.h. wenige große Handelsunternehmen dominieren den Markt. In der folgenden Übersicht sind die TOP 10 des Lebensmittelhandels in Deutschland für das Jahr 2008 aufgeführt. Das Ranking umfasst neben Lebensmittelunternehmen auch Unternehmen, die mit Drogeartikeln handeln.

⁸⁸ Vgl. Unternehmensgruppe Hahn (2006), S. 25.

Tabelle 10 TOP 10 der Lebensmittelunternehmen (inkl. Drogerieartikel)

Rang	Unternehmen	Umsatz 2008 (Mio. €)	Lebensmittelketten
1	EDEKA-Gruppe	33.934	Edeka-Markt (verschiedene Formate) Spar (Übernahme 2005) Marktkauf Netto Marken Discount (Übernahme 2005) Plus (ca. 2.300 Standorte, Übernahme 2008/2009)
2	Rewe-Gruppe	24.678	Rewe-Märkte toom extra (Übernahme von der Metro 2008) Plus-Märkte (die Edeka nicht übernehmen durfte (328)) Penny
3	Schwarz-Gruppe	21.495	Kaufland Lidl
4	Aldi*	19.824	Aldi Süd / Aldi Nord
5	Metro-Gruppe	13.636	Real extra (bis 2008) Wal-Mart (integriert als real-Märkte)
6	Tengelmann-Gruppe	8.533	Tengelmann Kaisers Bis 2008 Plus
7	Lekkerland GmbH & Co.KG	7.799	
8	Anton Schlecker	4.757	Schlecker
9	dm-Drogeriemarkt GmbH & Co.KG	3.025	dm
10	Norma Lebensmittelfili- albetrieb GmbH & Co.KG	2.550	Norma

Quelle: Trade Dimensions, zitiert auf www.lz-net.de (nur Umsätze im Bereich Food)

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt EHI Retail Institute (2009), S. 182/184.

* Aldi Süd und Aldi Nord sind zwei Unternehmen, die unabhängig voneinander sind.

Tabelle 10 zeigt auch, dass es in den vergangenen Jahren durch Übernahmen zu einer weiteren Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel gekommen ist. Zu den Ereignissen aus der jüngeren Vergangenheit zählen die Übernahme der Wal-Mart-Märkte durch die Metro-Gruppe Ende 2006, die Übernahme der Sparmärkte (2005) und der Plus Discounter (2008/2009) durch die Edeka-Gruppe sowie die Übernahme der extra-Märkte durch die Rewe-Gruppe. Insbesondere die Edeka-Gruppe konnte durch die Übernahmen ihre führende Marktstellung im Lebensmitteleinzelhandel sowohl bei den Supermärkten als auch im Bereich der Discounter ausbauen. Die Anzahl der unabhängigen Handelsketten in Deutschland hat sich innerhalb der letzten 10 Jahre von acht auf sechs (Übernahme von Spar durch Edeka und von Wal-Mart durch Metro) reduziert.

Gleichzeitig ist deren gemeinsamer Marktanteil bei den sogenannten „fast moving consumer goods“ (also Konsumgütern des täglichen Bedarfs) von 70 auf 90 % gestiegen.⁸⁹ Die wesentlichen Player im Lebensmitteleinzelhandel mit Marktanteilen über 10 % sind die Edeka-Gruppe, die Schwarz-Gruppe, Aldi (Aldi Nord und Aldi Süd) und die Rewe-Gruppe.

Ebenfalls ersichtlich ist, dass diese Unternehmen mit unterschiedlichen Betriebstypen am Markt aktiv sind. Die Edeka-, Rewe- und die Schwarz-Gruppe sind sowohl im Vollsortiment als auch im Discountbereich mit eigenen Ketten vertreten.

Wie bereits oben angesprochen, zeichnete sich der Betriebstyp Discounter in den vergangenen Jahren durch ein überdurchschnittliches Wachstum sowohl bei der Anzahl der Verkaufsstellen als auch beim Umsatz aus. Während der Marktanteil der Discounter Mitte der 90er Jahre noch bei unter 30 % lag, erreicht dieses Segment heute einen Anteil von über 40 % (gemessen am Umsatz).⁹⁰

Tabelle 11 TOP 8 der Lebensmittel-Discounter (2008)

Rang	Unternehmen/Marke	Marktanteil (gemessen am Umsatz)
1	Lidl (Schwarz-Gruppe)	23,5 %
2	Aldi Süd	20,0 %
3	Aldi Nord	18,1 %
4	Plus	12,3 %
5	Penny (Rewe)	11,0 %
6	Netto Marken-Discount (Edeka)	7,3 %
7	Norma	5,0 %
8	Netto (Stavenhagen, Edeka hat eine 25% Beteiligung)	1,5 %

Quelle: EHI Retail Institute (2009), S. 184.

Mit der Übernahme der Plusfilialen durch die Edeka-Gruppe hat sich die Marktposition von Edeka innerhalb der Gruppe der Discounter deutlich verbessert. Sie rückt auf Platz 3 nach den mit fast 40 % Marktanteil unangefochtenen Aldi-Brüdern (Aldi Nord und Aldi Süd) und Lidl mit 23 %.

Im Gegensatz zu den Discountern wird der Betriebstyp Supermarkt zum Teil von den Handelsunternehmen selbst (Regie-Märkte) und zum Teil von selbständigen Kaufleuten (insbesondere bei den Handelsgruppen Edeka und Rewe, die beide genossenschaftlich organisiert sind) betrieben. Märkte, die von selbständigen Kaufleuten betrieben werden,

⁸⁹ Vgl. Bundeskartellamt (2008), S. 35 f. Hätte die Wettbewerbsbehörde dem Zusammenschluss von Edeka und Tengelmann vorbehaltlos zugestimmt, läge heute die Zahl der Handelsketten bei fünf.

⁹⁰ Vgl. KPMG/EHI Retail Institute (2006), S. 19.

scheinen insgesamt erfolgreicher als Regie-Märkte zu sein.⁹¹ Innerhalb der Edeka-Gruppe entwickelten sich beispielsweise die Umsätze und die Rentabilität der Regiebetriebe deutlich schwächer als die des selbständigen Edeka-Einzelhandels.⁹² Als Konsequenz treibt Edeka die „Privatisierung“ der Regiebetriebe, d.h. deren Übergabe an selbständige Kaufleute, voran.

Schlussfolgerungen

- Die Anzahl der Standorte im Lebensmitteleinzelhandel ist insgesamt gesunken, wobei dies insbesondere auf Kosten der kleinen und spezialisierten Lebensmittelgeschäfte ging.
- Die Handelsunternehmen haben die Filialnetze der von ihnen betriebenen Discounter insgesamt ausgebaut.
- Der Lebensmitteleinzelhandel wird durch wenige Unternehmen dominiert, die unter verschiedenen Marken Handelsketten unterschiedlicher Betriebstypen betreiben.
- Beim Betriebstyp Supermarkt gibt es sowohl Regie-Betriebe als auch von selbständigen Kaufleuten betriebene Standorte. Der Anteil der Regie-Betriebe sinkt tendenziell, da selbständig betriebene Standorte erfolgreicher sind.

4.3.2 Filialnetzgestaltung der Lebensmitteldiscounter

In diesem Abschnitt werden die Filialnetze der größten acht Lebensmitteldiscounter Lidl, Aldi Süd, Aldi Nord, Plus, Penny, Netto Marken-Discount, Norma und Netto Stavenhagen zusammengefasst und die Filialnetze der gesamten Gruppe untersucht. Diese acht Unternehmen betreiben ca. 97 % der Discountfilialen im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland.

Fakten zum Filialnetz

Anzahl

Die Discounter betreiben derzeit 15.496 Filialen in Deutschland, das sind ca. 400 mehr als im Jahr 2008 und fast 5.000 mehr als Mitte der 90er Jahre.⁹³ Netto hat mit der Übernahme der Plus-Filialen Lidl als Spitzenreiter bei der Anzahl der Filialen abgelöst.

⁹¹ Vgl. KPMG/EHI Retail Institute (2006), S. 24.

⁹² Vgl. Edeka (2009), S. 2.

⁹³ Vgl. KPMG/EHI Retail Institute (2006), S. 19.

Tabelle 12 Filialen der Lebensmitteldiscounter

Marke	Anzahl
Netto Marken-Discount	3.742
Lidl	3.005
Aldi Nord	2.530
Penny	ca. 2.400
Aldi Süd	1.770
Norma	1.300
Plus	466
Netto (Stavenhagen)	283
Gesamt	15.496

Quelle: Aldi Süd (2010), EHI Retail Institute (2009), Norma (o. J.), eigene Berechnungen, Penny (2010). Die Angaben für Lidl, Aldi Nord, Plus und Netto Stavenhagen beziehen sich auf das Jahr 2008, alle andere auf 2010.

Organisationsform

Die Filialen der Lebensmitteldiscounter werden als Regiebetriebe von den Handelsunternehmen geführt. Sie zeichnen sich durch einen hohes Maß an Standardisierung aus.

Angebot

In der Gruppe der Discounter wird in Abhängigkeit von der Sortimentstiefe und dem Anteil von Markenartikeln am gesamten Sortiment zwischen „Hard“- und „Soft“-Discountern unterschieden. Ein Hard-Discounter hat eine geringe Sortimentsbreite und -tiefe mit einer geringen Anzahl von Markenartikeln (Herstellermarken); ein Soft-Discounter bietet ein breiteres Sortiment bei einem höheren Anteil von Markenartikeln.⁹⁴ In ihrer Entscheidung zum Fusionsverfahren Edeka-Tengelmann ordnet das Bundeskartellamt die Discounter Aldi, Norma und Netto Stavenhagen den Hard-Discountern zu, während Lidl, Plus und Netto (Edeka) den Soft-Discountern zugerechnet werden, da bei diesen Ketten der Anteil an Markenartikeln (insbesondere Herstellermarken) am Sortiment relativ hoch ist.⁹⁵

In den letzten Jahren haben Discounter ihr Sortiment unter anderem bei Tiefkühlwaren, Frischfleisch, Bio-Lebensmitteln und frischen Backwaren ausgeweitet. Einige Discounter bieten in Kooperation mit Partnern Mobilfunkverträge (z. B. bei Aldi Süd, Penny, Norma und Netto) oder Stromverträge (Lidl) an, z. T. als ständiges Angebot, z. T. im Rahmen einer Aktion.

⁹⁴ Vgl. Bundeskartellamt (2008), S. 31.

⁹⁵ Vgl. Bundeskartellamt (2008), S. 31.

Im Non-Food-Bereich bieten Discounter in wechselnden Aktionen Artikel aus den Bereichen Haushalt, Garten, Heimwerken, Hobby, Möbel, Elektronik, Spiel und Textilien an. Einige Discounter haben zudem Onlineshops eingerichtet, in denen Non-Food-Artikel sowie zusätzlich Dienste über Kooperationspartner angeboten werden (Fotoservice, Reisen, Blumen- und Arzneimittelversand).

Zentrale Kriterien der Standortwahl

Nachfragepotenzial

Die Discounter eröffnen Standorte nur dort, wo ein ausreichend großes Nachfragepotenzial besteht. Die Mindestgröße eines Ortes liegt bei 4.000 bis 5.000 Einwohnern, das weitere Einzugsgebiet sollte mindestens 10.000 Einwohner umfassen.⁹⁶

Verkehrliche Erreichbarkeit

Die Discounter legen Wert auf gute Verkehrsanbindung. Außerdem sollten sowohl ausreichend Parkplätze (mindestens 60, eher 100) als auch Platz für die Warenanlieferung mit 40-t-LKWs an der Rampe bestehen.

Die Mehrheit der Discounter sucht hochfrequentierte Lagen für ihre Standorte, die zentral oder in Agglomerationen mit anderen Einzelhandelsgeschäften gelegen sein sollten. Standorte „auf der grünen Wiese“ verlieren an Bedeutung.⁹⁷

Eigene und Wettbewerberstandorte

Die Discounter bevorzugen Standorte, an denen bereits andere Lebensmitteleinzelhändler angesiedelt sind.⁹⁸

Gesetzliche Vorgaben

Sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene existieren Vorschriften, die die Errichtung von großflächigen Einzelhandelsniederlassungen (z. B. Landesentwicklungspläne, in Baunutzungsverordnung und -gesetzbuch) nur unter engen Restriktionen zulassen. Damit wird in der Regel das Ziel verfolgt, gewachsene Versorgungsstrukturen zu erhalten.⁹⁹ Aufgrund der Tendenz zu großflächigen Einheiten – so suchen bspw. Penny, Lidl und Netto nach Grundstücken bzw. Objekten mit Verkaufsflächen ab 800 bis zu 1.300 qm – wird es für Discounter zunehmend schwieriger, Genehmigungen für ihre Bauvor-

⁹⁶ Vgl. Penny (o. J.), Lidl (o. J.). Für Netto ist bereits ein Einzugsgebiet von 4.000 Einwohnern ausreichend, vgl. Netto (o. J.).

⁹⁷ Vgl. Hahn Gruppe (2009), S. 22.

⁹⁸ Vgl. z. B. Lidl (o. J.) und Penny (o. J.).

⁹⁹ Vgl. Hahn Gruppe (2009).

haben zu erhalten. Von den Handelsunternehmen werden diese baurechtlichen Vorgaben als starkes Hindernis bei der Standortentwicklung gesehen.¹⁰⁰

Zukünftige Entwicklung

Es zeichnet sich bei allen Discountern ein Expansionstrend ab. Netto (Edeka-Gruppe) will bis zum Jahr 2011 850 neue Standorte eröffnen, auch alle anderen Discounter suchen auf ihren Homepages nach geeigneten Standorten.¹⁰¹ Norma will nicht nur neue Regionen erschließen, sondern auch vorhandene Standorte durch Neubauten mit größerer Fläche ersetzen.¹⁰²

100 Vgl. Hahn Gruppe (2009).

101 Vgl. Angabe auf Homepage http://www.netto-online.de/unternehmen/wir_ueber_uns.php, abgerufen am 24.3.2010.

102 Vgl. Norma (o. J.).

5 Vergleich und Schlussfolgerungen

5.1 Vergleich von Filialnetzen der Postunternehmen

In diesem Kapitel sollen die Filialnetze von deutschen und europäischen Postunternehmen verglichen werden. Anhand des Vergleichs von deutschen Postunternehmen soll die eingangs gestellte Frage (vgl. Kapitel 1) beantwortet werden, wie gut der Zugang zu Postdienstleistungen in Deutschland ist. Dazu werden zunächst die Filialnetze der untersuchten deutschen Postdienstleister verglichen. Ergänzend werden die Filialnetze von Correos, Posten, Schweizerischer Post und TNT betrachtet, um die Versorgungslage in Deutschland international besser einordnen zu können.

Im Anschluss daran werden die konkreten Standorte von Deutsche Post und Hermes in zwei Landkreisen grafisch dargestellt, um die Versorgungssituation in einer ländlichen und einer städtisch geprägten Region exemplarisch zu untersuchen.

Deutsche Post, Hermes und PIN

Gemessen an der Anzahl der personalbedienten Zugangspunkte hat Hermes in Deutschland ein größeres Zugangsnetz als die Deutsche Post (siehe Tabelle 13). Die PIN-Filialen sind hingegen nur lokal in Berlin vorhanden.

Bei allen drei Postunternehmen ist der Anteil der eigenbetriebenen Filialen sehr gering bis null (Hermes). Im Vergleich zur PIN AG betreibt die Deutsche Post nur einen unwesentlich höheren Anteil ihrer Filialen mit eigenem Personal in eigenen Räumen. Die DPAG plant zudem, auch weitere eigenbetriebenen Filialen auf Agenturbetrieb umzustellen. Zusätzlich zum bisherigen Filialnetz sollen erstens weitere Automatenstandorte (Packstationen, Paketboxen) eingerichtet werden. Zweitens sollen weitere personalbediente Zugangspunkte mit reduziertem Angebot entstehen (Postpoints und Verkaufspunkte für Wertzeichen und Paketmarken, wobei letztere aber in dieser Studie nicht als Filiale verstanden werden).

Keines der drei untersuchten Unternehmen plant für die Zukunft den Ausbau der Filialnetze, allerdings ist nach Aussage der Unternehmen auch kein Abbau von Zugangspunkten geplant.

Tabelle 13 Vergleich der Filialnetze von Deutsche Post, Hermes und PIN

	Deutsche Post	Hermes	PIN
Gesamtzahl Filialen	~13.700	~14.000	~300
Anteil eigenbetriebener Filialen	5 %	0 %	2,6 %
Flächendeckung	Deutschlandweit	Deutschlandweit	Berlin
Geplante Veränderungen	Mehr Agenturen	Keine	Selbstbedienungspunkte in Filialen der Lebensmittelkette Kaiser's

Quelle: Eigene Darstellung.

Der weit verbreitete Partnerbetrieb verursacht für Agenturnehermer und -geber nur geringe Investitions- und Betriebskosten. Dies führt dazu, dass Kosten eines Standortes für die Unternehmen bei der Standortwahl nur eine untergeordnete Rolle spielen.¹⁰³ Allerdings ist die Art des Partnerbetriebs wichtig: in Orten mit geringer Anzahl von Einzelhandelsgeschäften konkurrieren Deutsche Post und Hermes um „gute“ Partner.

Im Vergleich zur Deutsche Post legt PIN mehr Wert auf das Nachfragepotenzial von Geschäftskunden, die bei der Deutsche Post (auch) in den Geschäftskundenfilialen versorgt werden. Während Hermes wohnortnahe Standorte bevorzugt, betrachtet die Deutsche Post Agglomerationslagen als geeigneter.

Internationaler Vergleich mit Postunternehmen

In Tabelle 14 wird deutlich, dass tendenziell in Ländern mit geringer Bevölkerungsdichte (Schweden, Spanien) die Anzahl der Filialen bezogen auf die Fläche relativ gering ist, während das Verhältnis von Filialen zu Einwohnern höher liegt (in Spanien allerdings nur sehr geringfügig und nicht signifikant aufgrund der absolut sehr geringen Anzahl an Filialen). In Ländern mit hoher Bevölkerungsdichte (Deutschland, Niederlande) ist es umgekehrt: hier sind mehr Filialen pro Fläche vorhanden als pro Einwohner. Die Schweizerische Post betreibt von den untersuchten ausländischen Unternehmen das dichteste Filialnetz – sowohl gemessen an der Anzahl von Filialen pro qkm als auch an der Anzahl der Filialen pro 10.000 Einwohner. Die Deutsche Post liegt mit 3,8 Filialen/100 qkm und 1,7 Filialen/10.000 Einwohner im Mittelfeld der Unternehmen.

¹⁰³ Aussagen in den Interviews mit Deutsche Post, Hermes und PIN.

Tabelle 14 Vergleich der Filialnetze von Correos, Deutsche Post, Posten, Schweizerische Post, TNT Post (2009)

	Correos	Deutsche Post	Posten	Schweizerische Post	TNT Post
Gesamtzahl Filialen	3.191	13.700	2.102	2.344	2.315
Anteil eigenbetriebener Filialen	100 %	3 %	16 %	86 %	14 %
Bevölkerungsdichte	91	230	21	187	397
Filialen pro 100 qkm	0,6	3,8	0,5	5,7	5,6
Filialen pro 10.000 Einwohner	0,7	1,7	2,3	3,0	1,4
Flächendeckung	Landesweit	Landesweit	Landesweit	Landesweit	Landesweit
Geplante Veränderungen	?	Mehr Agenturen	Ausschließlich Agenturbetrieb	Umwandlung in Agenturen geplant an 420 Standorten	Mehr Agenturen

Quelle: Eigene Darstellung.

Beim Anteil der eigenbetriebenen Filialen zeigen sich im Vergleich zwei unterschiedliche Strategien: auf der einen Seite die Unternehmen mit einem geringen Anteil (Posten, TNT Post und Deutsche Post), auf der andere Seite Correos und die Schweizerische Post mit einem sehr hohen Anteil von eigenbetriebenen Filialen – letztere vor allem aus politischen denn aus betriebswirtschaftlichen Gründen. Die Deutsche Post hat im internationalen Vergleich derzeit die geringste Quote von eigenbetriebenen Filialen. Fast alle untersuchten ausländischen Unternehmen wollen ebenso wie die Deutsche Post den Anteil der partnerbetriebenen Filialen weiter steigern, bzw. auf den Einsatz eigenbetriebener Filialen sogar vollständig verzichten (für Correos sind keine Angaben möglich).

Standortvergleich von Deutsche Post und Hermes-Filialen

In diesem Abschnitt erfolgt auf Basis einer Geoanalyse ein exemplarischer Vergleich der Filialstandorte von Deutsche Post und Hermes in zwei Landkreisen: im Rhein-Kreis Neuss (Nordrhein-Westfalen) und im Landkreis Wesermarsch (Niedersachsen). Während der Kreis Neuss eine städtisch geprägte, dicht besiedelte Region ist, handelt es sich beim Kreis Wesermarsch um einen ländlichen Kreis mit geringer Bevölkerungsdichte (s. Tabelle 15).

Tabelle 15 Landkreise Neuss und Wesermarsch: Statistische Daten

	Rhein-Kreis Neuss	Landkreis Wesermarsch
Bundesland	Nordrhein-Westfalen	Niedersachsen
Fläche (qkm)	577	822
Einwohner	443.608	91.968
Bevölkerungsdichte (Einwohner pro qkm)	769	112
Anzahl Gemeinden	8	9
Anzahl Filialen Deutsche Post	63	21
Anzahl Filialen Hermes	73	19

Quelle: Destatis (Stand: 31.12.2008), Filialinformationen stammen von den Homepages der beiden Anbieter.

Die wesentlichen Fragestellungen, die mit der Geoanalyse beantwortet werden sollen, lauten wie folgt:

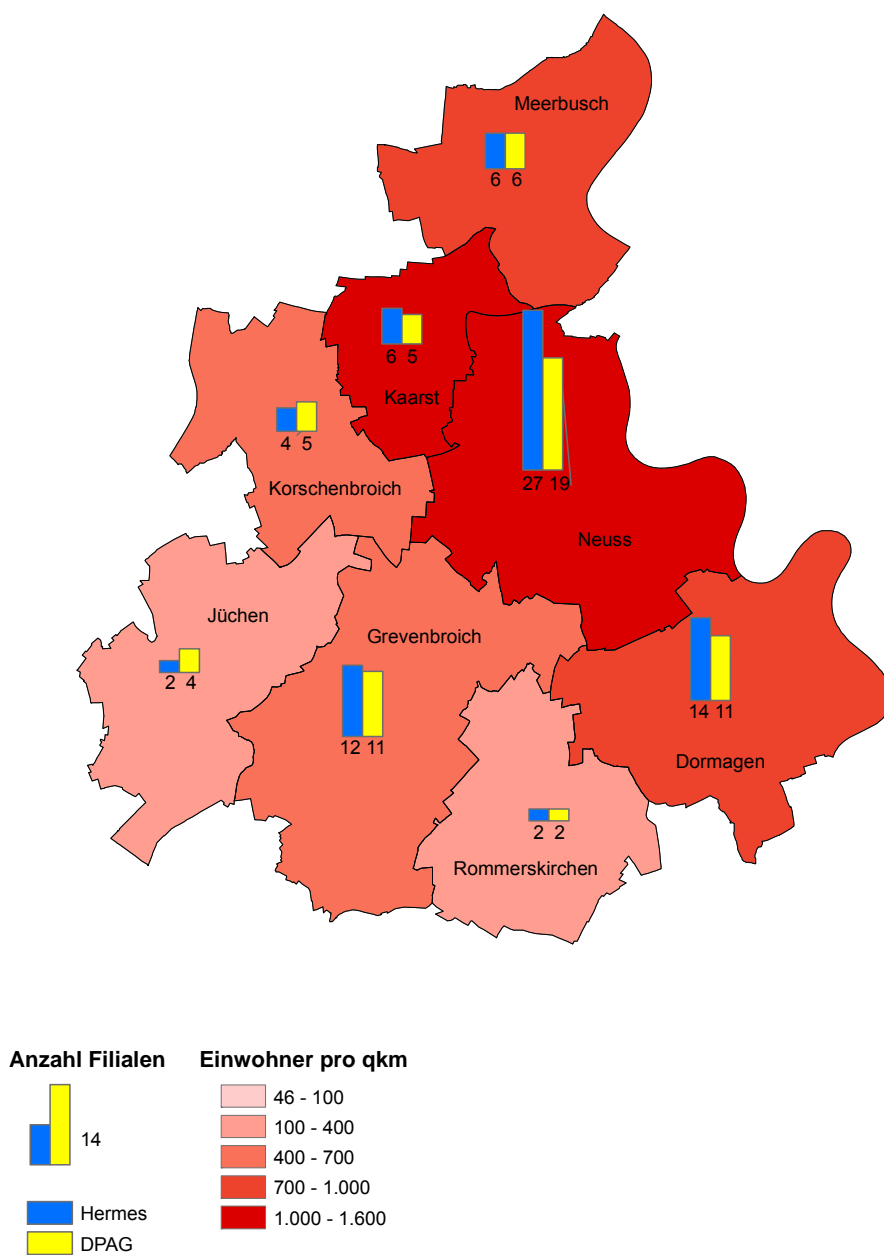
- Hat die Bevölkerungsdichte in diesem Beispiel einen Einfluss auf die Netzdichte (Anzahl Filialen pro Gemeinde) von Hermes und Deutsche Post?
- Bevorzugt ein Anbieter dicht besiedelte Gebiete stärker als der andere Anbieter bzw. umgekehrt?

Die Geoanalyse für die Gemeinden des Rhein-Kreis Neuss zeigt, dass die Bevölkerungsdichte grundsätzlich bei beiden Anbietern einen Einfluss auf die Netzdichte hat (siehe Abbildung 10). Für beide Anbieter gilt, dass ihre jeweilige Anzahl an Filialstandorten positiv mit der Einwohnerdichte korreliert ist (Deutsche Post: gelbe Balken; Hermes: blaue Balken). Der gleiche Zusammenhang findet sich auch in den Gemeinden des Landkreises Wesermarsch (siehe Abbildung 11). Auch in diesem Fall weisen dünn besiedelte Gemeinden weniger Filialstandorte jeweils beider Anbieter auf als dicht besiedelte Orte. Ebenso bestätigt der direkte Vergleich zwischen den beiden Landkreisen, dass eine höhere Einwohnerdichte grundsätzlich auch zu deutlich mehr Filialen führt.

Hinsichtlich der Präferenzen der Anbieter für städtische und ländliche Regionen zeigen sich keine Unterschiede zwischen Hermes und Deutsche Post. Beide Anbieter betreiben eine ähnliche Anzahl von Zugangspunkten in den beiden Kreisen.

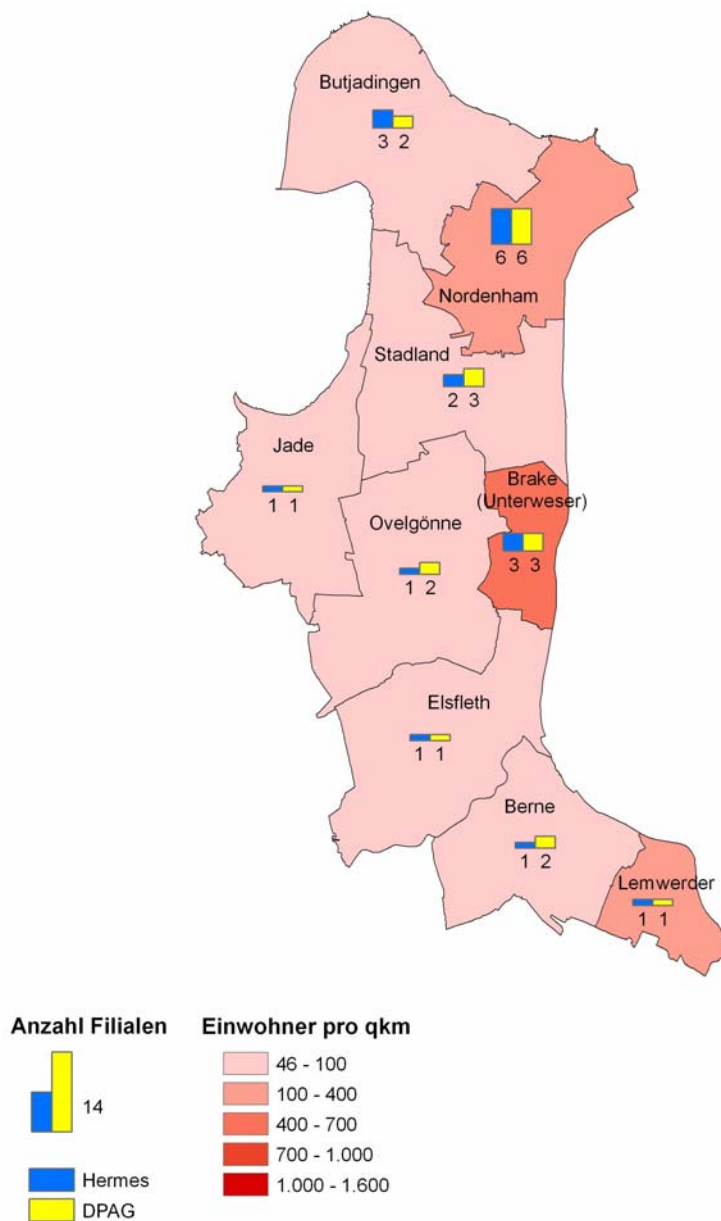
Im Landkreis Wesermarsch besetzt Hermes die vergleichsweise dicht besiedelten Gemeinden (hier: Brake, Nordenham und Lemwerder mit Bevölkerungsdichten zwischen 100 und 700 Einwohnern pro qkm) offensichtlich nicht stärker als die Deutsche Post. In allen drei Gemeinden haben beide Anbieter exakt die gleiche Anzahl an Zugangspunkten. Auch in den äußerst dünn besiedelten Orten (zwischen 46 und 100 Einwohnern pro qkm) ist kein Unterschied erkennbar. In den Gemeinden dieser Kategorie betreiben beide Anbieter ebenfalls eine ähnliche Anzahl von Standorten.

Abbildung 10 Rhein-Kreis Neuss: Filialen Hermes und Deutsche Post



Quelle: Eigene Darstellung. Datengrundlage: Filialadressen auf den jeweiligen Homepages der Anbieter.

Abbildung 11 Landkreis Wesermarsch: Filialen Hermes und Deutsche Post



Quelle: Eigene Darstellung. Mellum ist nicht dargestellt; die Insel gehört zur Gemeinde Butjadingen.

Insgesamt lassen sich auf Grundlage des exemplarischen Vergleichs der zwei unterschiedlich dicht besiedelten Landkreise folgende Aussagen treffen:

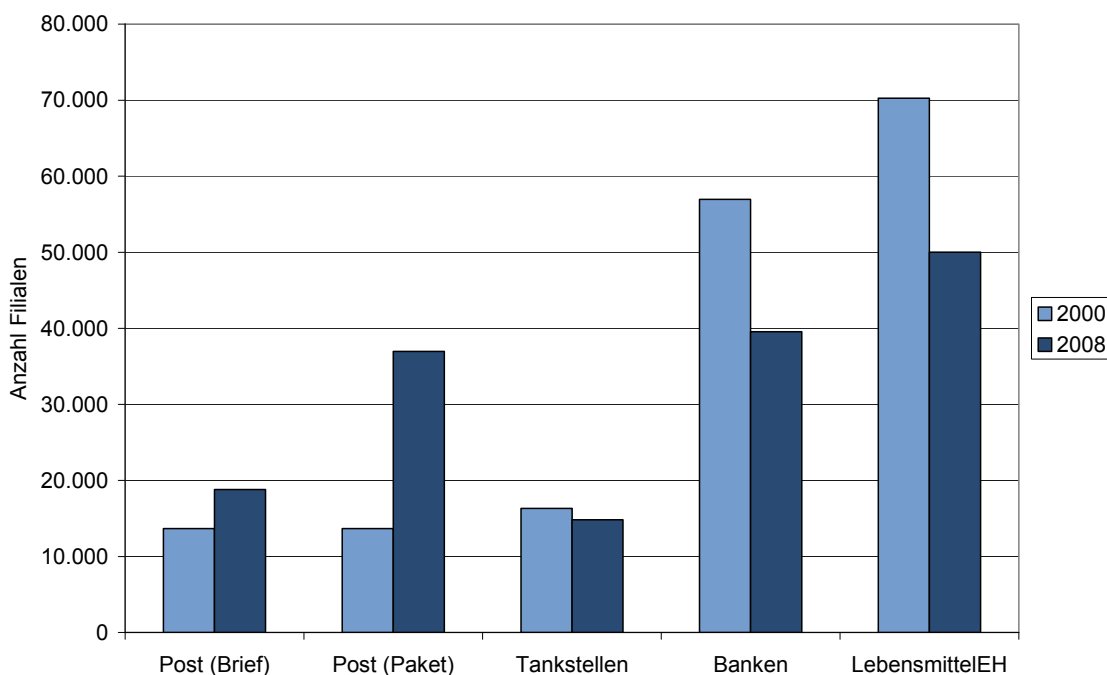
- Je dichter besiedelt eine Region ist, desto höher ist auch die Anzahl der Filialstandorte der Anbieter.

- Insgesamt ist kein deutlicher Unterschied zwischen den Dienstleistern festzustellen. Sowohl Hermes als auch Deutsche Post sind annähernd gleich stark in beiden Landkreisen präsent.

5.2 Flächenversorgung im Branchenvergleich

In diesem Abschnitt soll die Entwicklung der Filialnetze in den Branchen Banken, Lebensmitteleinzelhandel, Post und Tankstellen verglichen werden. Es wird diskutiert, welche Größen die Filialnetzdicke beeinflussen und ob zur Gewährleistung einer flächendeckenden Versorgung regulatorische Vorgaben eine bestimmende Rolle spielen.

Abbildung 12 Höhe und Entwicklung der Filialanzahl im Branchenvergleich



Quelle: Eigene Darstellung

Die absolute Anzahl der Filialen je Branche variiert sehr stark (Abbildung 12): Im Lebensmitteleinzelhandel gibt es die meisten Geschäfte, gefolgt von den Banken/Sparkassen und den Paketdienstleistern.

Die absolute Zahl der Zugangspunkte in den betrachteten Branchen lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Zugang zu den jeweiligen Leistungen bzw. Gütern nach wie vor flächendeckend gewährleistet ist. Dennoch werden nachfragebedingt Unterschiede

zwischen dichter und weniger dicht besiedelten Regionen bestehen. Dies legt bereits der Vergleich der Postzugangspunkte in den Landkreisen Neuss und Wesermarsch in Kapitel 5.1 nahe. Ähnliche Strukturen wie im Postbereich finden sich in den Vergleichsbranchen, z. B. im Lebensmitteleinzelhandel. In Orten, deren Einzugsgebiet weniger als 10.000 Einwohner umfasst, ist die Versorgung mit Lebensmitteln oft nicht in unmittelbarer Nähe gewährleistet.¹⁰⁴ Beispielsweise eröffnen Discounter Filialen nur an solchen Standorten, die ein Einzugsgebiet von mindestens 10.000 Einwohnern haben. Im Kreis Wesermarsch erreichen sieben von neun Gemeinden nicht diese Mindestschwelle. In jeder dieser sieben Gemeinden befinden sich aber mindestens eine Hermes- und eine Deutsche Post-Filiale, in einigen insgesamt sogar bis zu fünf Zugangspunkte. Bis zum nächsten Aldi, Lidl oder Netto müssen dagegen z. B. Einwohner aus Butjadingen im Kreis Wesermarsch rund 12 km zurücklegen. Dennoch sind auch in dünnbesiedelten Regionen Lebensmittelgeschäfte, Tankstellen und Banken vorhanden, allerdings weiter voneinander entfernt und in einer geringeren Vielfalt als in städtischen Regionen.

Abbildung 12 zeigt auch, dass im Gegensatz zu Brief- und Paketdienstleistern die Unternehmen aus den anderen betrachteten Branchen in der Summe ihre Filialen reduziert haben. Bei den Tankstellen vollzog sich dieser Rückgang im Wesentlichen vor 2000, so dass deren Zahl zwischen 2000 und 2008 nur noch leicht zurückgegangen ist., Im Lebensmitteleinzelhandel gibt es zwei gegenläufige Entwicklungen: Einerseits sinkt die Zahl der Lebensmittelgeschäfte insgesamt, die Zahl der Discounter ist in den letzten Jahren dagegen stetig gewachsen. Im folgenden wird diskutiert, welche möglichen Ursachen zu diesen unterschiedlichen Entwicklungen geführt haben.

Tabelle 16 Auswahl von Einflussfaktoren bei der Filialnetzentwicklung

Branche Einflussfaktor	Post	Tankstellen	Banken	Lebensmittel- einzelhandel
Investitions- und Betriebskosten	Niedrig	Sehr hoch	Mittel	Hoch
Nachfrageentwicklung	Brief: stagnierend Paket: wachsend	sinkend	stagnierend	Stagnierend Discounter: wachsend
Wettbewerb	Im Aufbau	Konsolidierung (Oligopol)	Konsolidierung (Oligopol)	Konsolidierung (Oligopol)
Regulatorische Vorgaben zur Filialnetzdichte	Ja	Nein	Nein	Nein

¹⁰⁴ Für Handelsketten ist die Zahl von 10.000 Einwohnern die Voraussetzung für die Errichtung eines Standortes. In kleineren Orten besteht oftmals keine Nahversorgungsmöglichkeit mehr, da die Nachfrage von weiter entfernten Discountern und Fachmarkttagglomerationen abgeschöpft wird und kleinere Lebensmittelgeschäfte in der Folge aufgeben mussten. Vgl. beispielhaft <http://dorfladen-netzwerk.de/>, abgerufen am 31.3.2010.

Investitions- und Betriebskosten

Ein wesentlicher Faktor, der die Dichte eines Filialnetzes bestimmt, sind die Investitions- und Betriebskosten einer Filiale. Wir schätzen die Investitionskosten für neue Tankstellen und Lebensmittelgeschäfte als sehr hoch,¹⁰⁵ bzw. hoch ein, da in aller Regel Neubauten notwendig werden, die einen erheblichen Flächenbedarf aufweisen (insbesondere im Fall von Discountern). Kreditinstitute haben einen relativ geringeren Aufwand, da sie erstens einen geringeren Flächenbedarf haben und zweitens eher in bestehenden Gebäuden Räumlichkeiten finden.

Dagegen haben Postanbieter durch Konzentration auf das Agenturmodell deutlich geringere Investitions- und Betriebskosten. Indem Anbieter wie die Deutsche Post AG oder Hermes ihr Produkt- und Leistungsangebot in bereits bestehende Einzelhandelsgeschäfte integrieren, entfallen hohe Investitionen für die Etablierung von Filialen in eigenen oder angemieteten Geschäftsräumen. Zudem fallen keine oder nur geringe Personalkosten an, da die Zugangspunkte nicht mit eigens angestelltem Personal betrieben werden. Die Kosten für den Agenturbetrieb setzen sich meist aus einer relativ geringen Pauschale und einer transaktionsabhängigen Komponente zusammen. Somit sind die Filialnetzkosten der Postanbieter zu einem hohen Anteil variabel. Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit, das Filialnetz kostengünstig auszubauen und sich in einem – vor allem im Paketbereich – zunehmenden Wettbewerb besser positionieren zu können. Die günstige Kostensituation führt aus unserer Sicht auch dazu, dass die Filialnetze einzelner Postunternehmen (wie Deutsche Post und Hermes) eine höhere Dichte aufweisen als unternehmenseigene Filialnetze aus den Vergleichsbranchen.

Allerdings kann dieser Ausbau des Filialnetzes vor allem in strukturschwachen Regionen an Grenzen stoßen. Ziehen sich etwa Anbieter aus anderen Branchen aufgrund fehlender Nachfrage zurück, fehlt dem Postdienst dort ein Ankerpunkt für eine Agentur. Wenn zum Beispiel das einzige Lebensmittelgeschäft in einem Ort geschlossen werden und zudem keine weiteren Geschäfte in diesem Ort vorhanden sind, gibt es keinen potenziellen Partner für eine Agentur (als shop-in-shop-Lösung). Somit kann die oben beschriebene Tendenz zu sinkenden Filialstandorten in den Vergleichsbranchen (und in anderen, in dieser Studie nicht erwähnten Branchen – etwa Reinigungen oder Kiosks als potenzielle Agenturpartner) dazu führen, dass der weitere Ausbau von Postzugangspunkten auf Basis des Agenturmodells vor allem in solchen strukturschwachen Gebieten nicht mehr möglich ist.

Nachfrageentwicklung und Wettbewerb

Die Gespräche mit Unternehmensvertretern und die Analyse verfügbarer Branchenberichte haben gezeigt, dass die Entscheidung für einen neuen Standort ganz wesentlich

¹⁰⁵ Aral gibt die durchschnittliche Höhe der Investitionskosten einer Tankstelle mit etwa EUR 1,5 Mio. an. Vgl. Interview Aral, 27.1.2010.

von den lokalen Nachfragebedingungen abhängt. Die Vergleichsbranchen zeichnen sich durch eine im Wesentlichen stagnierende, im Bereich Tankstellen, sogar durch eine sinkenden Nachfrage aus. Gleichzeitig haben Veränderungen im Mobilitätsverhalten der Kunden die Notwendigkeit sehr dichter Filialnetze, insbesondere bei Tankstellen und zum Teil auch bei Lebensmittelgeschäften (mit großen Verkaufsflächen) reduziert.

Zudem wird die Standortwahl durch wettbewerbliche Aspekte beeinflusst. Die Vergleichsbranchen sind im Gegensatz zum Postsektor bereits durch einen ausgeprägten Wettbewerb gekennzeichnet: Die flächendeckende Versorgung wird durch eine Vielzahl von Unternehmen gewährleistet, von denen einige sogar deutschlandweite Filialnetze etabliert haben. Filialausbau ist hier auch ein Mittel zur Sicherung bzw. dem Ausbau des eigenen Marktanteils. Dies wurde insbesondere am Beispiel der Lebensmittel-Discounter deutlich.

Demgegenüber ist der Wettbewerb im Postsektor noch im Aufbau. Die Etablierung von für die Öffentlichkeit sichtbaren Zugangspunkten ist ein wichtiges Element, um Kundennähe zu erzeugen und damit seine Wettbewerbsposition im Markt auszubauen und zu sichern. Die aufgrund des präferierten Agenturmodells niedrigen Investitions- und Betriebskosten verbunden mit einer steigenden Nachfrage für Paketdienstleistungen führten dabei zu einer besonders dynamischen Zunahme von Filialen, insbesondere für Paketdienstleistungen.

Regulatorische Vorgaben an die Filialnetzdichte

Postdienstleistungen haben als Dienstleistungen der Daseinsvorsorge eine besondere Stellung, die sich unter anderem dadurch auszeichnet, dass der Gesetzgeber Vorgaben zum Dienstleistungsumfang, zu Preisen und Qualität sowie zum Zugang festlegt. In den hier betrachteten Sektoren gibt es keine vergleichbaren Vorgaben. Die flächendeckenden Zugangsnetze haben sich im Zusammenspiel von Nachfrageentwicklungen, Kostenstrukturen, Wettbewerb und unternehmensstrategischen Entscheidungen entwickelt. In monopolistisch strukturierten Märkten, wie dies für den Postbereich über lange Jahre galt, spielten demgegenüber Elemente wie Kundenorientierung und Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition eine nachrangige Rolle, so dass weitgehende regulatorische Eingriffe insbesondere zum Kundenschutz gerechtfertigt waren. In zunehmend wettbewerblich strukturierten Märkten gewinnen marktorientierte Entscheidungsfaktoren an Bedeutung und können dazu führen, dass die regulatorischen Vorgaben schrittweise ihren bindenden Charakter verlieren. Diese Entwicklung beobachten wir jetzt im Postsektor. Die Etablierung von Wettbewerbern führt zu einer Zunahme von Filialen sowohl für Brief- als auch für Paketdienstleistungen, ohne dass die Deutsche Post ihr eigenes Zugangsnetz spürbar abgebaut hätte. Der Aufbau von Zugangspunkten erfolgt bei den Wettbewerbern als Teil ihrer eigenen Unternehmensstrategie, die im Wesentlichen den Aufbau und die Sicherung der eigenen Wettbewerbsposition als Zielsetzung verfolgt. Dies gilt für die regionalen Briefdienste genauso wie für die Paketdienstleister.

Gleichzeitig hat im Postsektor eine Ausdifferenzierung des Dienstleistungsumfangs in den Filialen stattgefunden. Dies ist eine Entwicklung, die die Deutsche Post mit der Einrichtung von „Postpoints“ und Verkaufspunkten für Brief- und Paketmarken mit vorangetrieben hat. Zudem gibt es wettbewerbsbedingt zunehmend Filialen, in denen entweder nur Brief- oder Paketdienstleistungen angeboten werden. Neben der Deutschen Post hat sich kein Unternehmen etabliert, welches sowohl Brief- und Paketdienstleistungen anbietet. Die Wettbewerber sind entweder im Brief- oder im Paketbereich aktiv; entsprechend betreiben sie Zugangspunkte nur für Brief- oder Paketdienstleistungen.

Diese Entwicklungen zeigen, dass sich der flächendeckende Zugang zu Brief- und Paketdienstleistungen nach der Marktöffnung gemessen an der Zahl der Zugangspunkte verbessert hat, der Dienstleistungsumfang im Einzelfall aber erheblich variieren kann. Die Entwicklung bei den Zugangsmöglichkeiten zu Brief- und Paketdienstleistungen spiegelt dabei unterschiedliche Wettbewerbs- und Nachfrageentwicklungen in den beiden Märkten wider.

5.3 Schlussfolgerungen

In den Post- und Vergleichssektoren ist ein gegenläufiger Trend bei der Entwicklung der Filialanzahl zu beobachten. Während im Tankstellenmarkt, im Bankensektor und im Lebensmitteleinzelhandel in der Vergangenheit die Anzahl der Filialen teilweise stark zurückgegangen ist, steigt im Postmarkt seit etwa 2004 die Anzahl der Zugangspunkte für Brief- und besonders für Paketdienstleistungen an.

Der deutliche Rückgang der Filialen in den Vergleichsbranchen wurde durch Konzentrationsprozesse, Nachfragerückgänge und starken Preiswettbewerb getrieben. Hinzu kommen Veränderungen im Kundenverhalten und Marktumfeld. Bei Tankstellen spielt die Entwicklung verbrauchsärmerer Fahrzeuge mit größeren Reichweiten eine Rolle, bei Banken die Verlagerung von einfachen Dienstleistungen an Selbstbedienungsterminals oder ins Internet. Im Lebensmitteleinzelhandel gibt es eine Tendenz zu großflächigen Märkten mit breitem Sortiment zu Lasten kleiner Fachgeschäfte (z. B. Metzger, Bäcker).

Im Postmarkt ist insbesondere im Paketbereich eine starke Zunahme der Filialen (+ 170 %) zu verzeichnen, im Briefbereich hat ein leichtes Filialwachstum (+ 37 %) stattgefunden. Die gegenläufige Entwicklung im Postmarkt zu mehr Filialen ist Folge des zunehmenden Wettbewerbs im Brief- und Paketmarkt. Der Paketmarkt ist zudem durch eine wachsende Nachfrage in der Beförderung von Versandhandelspaketen gekennzeichnet, der den Ausbau empfangernaher Zugangspunkte vorantreibt.

Die Entwicklungsdynamik erklärt sich zudem aus den vergleichsweise geringen Investitions- und Betriebskosten des Agenturmodells. Deutsche Postunternehmen setzen na-

hezu ausschließlich auf das Agenturmodell beim Betrieb ihrer Filialnetze; ein Trend, der auch bei anderen europäischen Postbetreibern zu beobachten ist. Hierdurch senken sie die Investitions- und Betriebskosten. Der Um- und Ausbau der Netze ist schneller und zu geringeren Kosten möglich.

Diese Entwicklungen zeigen, dass sich der flächendeckende Zugang zu Brief- und Paketdienstleistungen nach der Marktöffnung gemessen an der Zahl der Zugangspunkte verbessert hat, auch wenn der Dienstleistungsumfang im Einzelfall erheblich variieren kann. Zudem hat die Deutsche Post nach Auslaufen der Universaldienstverpflichtung die Anzahl ihrer Standorte nicht reduziert. Im Gegenteil: Sie ist bestrebt deren Anzahl zu steigern, in dem sie neue Filialformate mit einem reduzierten Dienstleistungsumfang etabliert.

Wir erwarten auch für die nächsten Jahre, dass weiterhin ein flächendeckender Zugang über Postfilialen gewährleistet sein wird. Nach Aussagen der befragten Postbetreiber plant keiner in näherer Zukunft den Abbau von Filialen. Gegen eine zukünftige Unterversorgung mit Postzugangspunkten sprechen auch zwei weitere Faktoren. Erstens bestehen die Filialnetze der Postunternehmen vorwiegend aus Agenturen. Die Vergütung der Agenturneher ist bis auf eine geringe fixe Komponente variabel gestaltet. Die Postunternehmen können daher das Filialnetz zu geringen Kosten betreiben, und selbst sinkende Briefmengen stellen keine direkte Bedrohung für die Filialnetze dar. Zweitens ist es für Unternehmen, die Postdienste auch für Privat- und kleine Geschäftskunden anbieten, von grundlegender Bedeutung, ihren Kunden Zugang zu ihren Diensten zu gewähren. Solange die hier betrachteten Dienstleister ihr Geschäft nicht aufgeben (höchst unwahrscheinlich!), ist eine regionale Unterversorgung nicht zu befürchten. Selbst für den Fall, dass sich ein Anbieter aus einer Region zurückzieht, würde nach unserer Einschätzung die entstandene Versorgungslücke von einem anderen Postdienstleister aufgefüllt. Vor diesem Hintergrund hat sich die bindende Wirkung regulatorischen Vorgaben zur Anzahl und Dichte der Zugangspunkte zu Postdienstleistungen durch den zunehmenden Wettbewerb reduziert.

Die untersuchten Vergleichsbranchen weisen im Gegensatz zur Postdienstleistungsbranche keine regulatorischen Vorgaben zur Filialdichte auf. Trotzdem ist die flächendeckende Versorgung in diesen Branchen grundsätzlich gewährleistet und an den Ansprüchen der Nachfrage ausgerichtet. Zu Versorgungsdefiziten kommt es allenfalls in nachfrageschwachen Regionen. So kann es etwa in ländlichen, kleinen Ortschaften dazu kommen, dass Anbieter ihre Standorte schließen, da die Nachfrage für die rentable Aufrechterhaltung des Angebotes nicht ausreichend ist. Dies ist allerdings ein branchenübergreifendes Problem, trifft also gleichermaßen für Postdienstleistungen (Brief und Paket) wie für Tankstellen, Banken und den Lebensmitteleinzelhandel zu.¹⁰⁶ Ins-

106 Diesem grundsätzlichen Problem, dass es in kleinen, ländlichen Ortschaften zunehmend an einer Nahversorgung mit Gütern und Dienstleistungen mangelt, begegnet beispielsweise die Dorfladen-Initiative. Bürger schließen sich zusammen und organisieren in ihren Orten den Betrieb eines Ladens,

besondere im Lebensmitteleinzelhandel führen Eröffnungen von Filialen „auf der grünen Wiese“ dazu, dass Geschäften in Ortskernen die notwendige Nachfrage entzogen wird.¹⁰⁷ Nachfrager müssen in solchen Fällen längere Anfahrtswege in Kauf nehmen; die Versorgung ist aber grundsätzlich gewährleistet. Aus Sicht der Nachfrager hat die Versorgung mit Lebensmitteln tendenziell einen höheren Stellenwert als der ortsnahe Zugang zu Postdiensten. Daher halten wir in ländlichen Räumen größere Entfernung zur nächsten Filiale als in städtischen Gebieten für zumutbar.

In ihrer derzeitigen Form können die Vorgaben der PUDLV im Einzelfall sogar dazu führen, dass Unternehmen in ihrer Standortwahl beeinträchtigt werden. Dabei geht es insbesondere um die Vorgabe, dass in Orten mit mehr als 4.000 Einwohnern die maximale Entfernung zur Postfiliale 2 km nicht überschreiten darf. Diese Vorgabe führt zu Pflichtstandorten in den jeweiligen Ortsmittelpunkten. Wenn ein Postunternehmen, das bislang an einem Pflichtstandort eine Filiale betreibt, diese z. B. in ein Einkaufszentrum am Ortsrand verlagern würde, müsste nach geltendem Recht ein Betreiber für den Standort per Ausschreibung gesucht werden, selbst wenn der neue Standort eher den Kundenbedürfnissen entspricht als eine Filiale an einem wenig frequentierten Pflichtstandort.

Angesichts der guten Versorgung in den Vergleichsbranchen, die sich ohne regulatorische Eingriffe etabliert hat, und den positiven Entwicklungen im Bereich der Postdienstleistungen wären die Vorschriften der PUDLV sogar vollständig verzichtbar. Dies erscheint aber aufgrund des Versorgungsauftrags aus Grundgesetz und europäischer Richtlinie nicht angemessen.

Aus Art. 87 f Grundgesetz (GG) ergibt sich eine Verpflichtung zur Gewährleistung einer flächendeckend angemessenen und ausreichenden Versorgung mit postalischen Dienstleistungen. Ebenso verlangt die Postdienste-Richtlinie 97/67/EG, dass die Mitgliedstaaten für ein Abhol- und Zugangsnetz sorgen, dass den Bedürfnissen der Nutzer entspricht.

Die PUDLV konkretisiert die Vorgabe der Flächendeckung mit vier Kriterien.

- Erstens muss eine Mindestanzahl von 12.000 Postzugangspunkten vorhanden sein.
- Zweitens muss in Gemeinden mit mehr als 2.000 Einwohnern mindestens ein Zugangspunkt existieren.
- Drittens muss in Gemeinden mit mehr als 4.000 Einwohnern sowie in Gemeinden mit zentralörtlicher Funktion ein Zugangspunkt in zusammenhängend bebauten Gebieten in höchstens 2 km Entfernung zu erreichen sein.

in dem Lebensmittel verkauft und weitere Dienstleistungen (z.B. Reinigungsannahme, Postdienstleistungen, usw.) angeboten werden können (siehe unter <http://dorfladen-netzwerk.de>).

107 Vgl. hierzu exemplarisch o. V. (2010), 8.4.2010.

- Viertens: In allen Landkreisen soll zudem die Versorgung durch eine Filiale je 80 qkm gewährleistet werden.

Die Bundesnetzagentur überprüft diese Kriterien fortlaufend und stellt die Ergebnisse in ihrer jährlichen Berichterstattung vor. Bislang wurde kein dauerhaftes Defizit in der flächendeckenden Versorgung mit Postdiensten festgestellt.¹⁰⁸

In ihrer derzeitigen Fassung sind die Vorgaben der PUDLV zum Teil nur mit großem Aufwand überprüfbar. Für Nachfrager von Postdienstleistungen – denen der Post-Universaldienst ja dienen soll – ist häufig nicht transparent, ob die Kriterien der PUDLV erfüllt sind. Zudem hat die Untersuchung gezeigt, dass die PUDLV-Vorgaben zur Anzahl der stationären Einrichtungen ihren bindenden Charakter verloren haben, so dass eine Lockerung der Vorgaben vertretbar ist. Wir schlagen folgende Anpassungen der in der PUDLV festgelegten Kriterien zur Filialanzahl und -dichte vor:

- Die *Mindestanzahl* von 12.000 Filialen sollte entfallen, da die Anzahl der Filialen nichts über deren Verteilung in der Fläche aussagt.
- Das Kriterium *eine Filiale pro Gemeinde mit mehr als 2.000 Einwohnern bzw. mit zentralörtlicher Funktion* sichert eine Versorgung mit Filialen in ländlichen Gebieten und sollte daher grundsätzlich erhalten bleiben. Der Bezug auf Gemeinden mit zentralörtlicher Funktion sollte entfallen, da das Kriterium dann einfacher überprüfbar wird.
- Das Kriterium *eine Filiale in 2 km Entfernung in zusammenhängend bebauten Gebieten in Gemeinden mit mehr als 4.000 Einwohnern bzw. zentralörtlicher Funktion* sollte entfallen.
- Das letzte PUDLV-Kriterium *eine Filiale pro 80 qkm in allen Landkreisen* sollte angepasst werden. Wir schlagen vor, den Begriff Landkreise durch „außerhalb von Gemeinden mit mehr als 2.000 Einwohnern“ zu ersetzen. Eine Filiale sollte in solchen Regionen in einer bestimmten Entfernung, beispielsweise 5-8 km, zu erreichen sein.

Die vorgeschlagenen Anpassungen der PUDLV-Kriterien zur flächendeckenden Versorgung mit Postdiensten hätten unserer Einschätzung nach keine Auswirkungen auf die bestehenden Filialnetze der Anbieter im Markt, da die geltenden Vorgaben derzeit deutlich übererfüllt werden.

¹⁰⁸ Vgl. Bundesnetzagentur (2009), S. 95.

Literaturverzeichnis

- Aldi Süd (2010): Daten und Fakten, Angabe auf Homepage http://www.aldi-sued.de/de/html/company/daten_und_fakten.htm, abgerufen am 24.3.2010.
- Arnold, Dieter et al. (Hrsg.) (2008): Handbuch Logistik, Berlin-Heidelberg.
- Bundeskartellamt (2008): Beschluss zum Fusionsverfahren B 2-333/07, Edeka und Tengelmann, 30.6.2008, Bonn.
- Bundesnetzagentur (2009): Tätigkeitsbericht 2008/2009. Bericht gemäß § 47 Abs. 1 Postgesetz, Bonn.
- Bundesverband des Deutschen Versandhandels (2009): Versand- und Online-Handel 2009 (B2C), Endauswertung der Studie „Distanzhandel in Deutschland 2009“ von TNS Infratest im Auftrag des Bundesverbands des Deutschen Versandhandels (bvh), bvh-Auftaktpressekonferenz 2010, 02. Februar 2010, Hamburg.
- Correos (2009): Annual Report 2008, Madrid.
- Damschke, Wolfgang/Drexl, Andreas/Mayer, Gabriela (2008): Planung logistischer Systeme, in: Arnold, Dieter et al. (Hrsg.) (2008), Abschnitt 3.1
- Deutsche Bank (2006): Deutsche Bank erwirbt Berliner Bank, Pressemitteilung der Deutsche Bank AG, 21.6.2006, Berlin/Frankfurt.
- Deutsche Bank (2006): Deutsche Bank schließt den Erwerb der norisbank-Filialen ab, Pressemitteilung der Deutsche Bank AG, 3.11.2006, Frankfurt.
- Deutsche Bank (2008): Deutsche Bank startet umfangreiches Wachstumsprogramm im Bereich Privat- und Geschäftskunden, Pressemitteilung der Deutsche Bank AG, 9.10.2008, Frankfurt a. Main.
- Deutsche Post AG (1997): Der Weg in den Wettbewerb. Das Filialkonzept der Deutschen Post AG, Bonn.
- Deutsche Post AG (2009): Hohe Zufriedenheit der Postkunden, Pressemitteilung der Deutsche Post AG, 14.9.2009, Bonn, abgerufen am 11.3.2010 unter http://www.dp-dhl.com/de/presse/pressemitteilungen/2009/hohe_zufriedenheit_der_postkunden.html.
- Deutsche Post AG (2010): Deutsche Post übergibt weitere 277 Filialen an Postbank, Pressemitteilung der Deutsche Post AG, 22.6.2010, Bonn.
- Deutsche Postbank AG (2008): Deutsche Post verkauft Aktienpaket der Postbank in Höhe von 29,75 Prozent an Deutsche Bank, Pressemitteilung der Deutsche Postbank AG, 12.9.2008, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2004): Bankzweigstellen vor Ort. Unverzichtbar für leistungsfähige Regionen, Fakten, Analysen, Positionen 2004, Nr. 10, Berlin.
- Dichtl, Erwin/Issing, Otmar (Hrsg.) (1993): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, München.
- DPD (o. J.): <http://www.dpd.com/de/Home/Ueber-DPD/Das-Unternehmen/Daten-Fakten>, abgerufen am 29.3.2010.
- Edeka (2009). Geschäftsbericht 2008. Wir geben den Takt vor, Hamburg.

- EHI Retail Institute (2009): Handel aktuell 2009/2010. Struktur, Kennzahlen und Profile des internationalen Handels, Schwerpunkt Deutschland, Österreich, Schweiz, Ausgabe 2009/2010, Köln.
- Feix, Claudia (2007): Bedeutung von 'Geo Business Intelligence' und Geomarketing zur Entscheidungsunterstützung unternehmerischer Planungsprozesse im Kontext wirtschaftlicher Liberalisierung. Konzeption, Entwicklung und Anwendung komplexer räumlicher Algorithmen für den Aufbau eines GIS-gestützten Geomarketing-Systems am Beispiel Deutsche Post World Net, Dissertation, FU Berlin.
- Feix, Claudia et al. (2000): Standortmanagement und Vertrieboptimierung mit GIS bei der Deutschen Post AG, in GIS: Jg. 13, 3/2000, S. 21-24.
- Feix, Claudia/Stirl, Axel (2001): Kurze Wege. Filialnetz- und Vertrieboptimierung bei der Deutschen Post, in: GeoBIT, 1/2001, S. 22-24.
- GEL Express Logistik (o. J.): http://www.gel-express.de/index.php?mainmenu=wir_ueber_uns&submenu=unternehmen&sprache=german, abgerufen am 29.3.2010.
- GLS: <http://www.gls-group.eu/276-I-PORTAL-WEB/content/GLS/DE03/DE/503900.htm>, abgerufen am 29.3.2010.
- Hahn Gruppe (2009): Retail Real Estate Report – Germany, 4. Ausgabe 2009/2010, Bergisch Gladbach.
- Hotelling, Harold (1929): Stability in Competition, in: The Economic Journal, Vol. 39, No. 153, S. 41-57.
- ITA Consulting/WIK-Consult (2009): The evolution of the European postal market since 1997, August 2009, Bad Honnef – Hamburg.
- Kasten, Lars/Rents, Borchert/Wilkening, Hans-Jürgen (1995): Filialpolitik. Rationalisierung und organisatorische Auswirkungen, Wiesbaden.
- KE-Consult (2008): Wirtschaftliche Bedeutung der Kurier-, Express- und Paketbranche. Entwicklung und Prognose. KEP-Studie 2008/2009, Oktober 2008, Köln.
- Klimm, Leo/Klappmann, Lutz (2009): Briefdienst TNT attackiert die Post, in: Financial Times Deutschland, 21.7.2009, abgerufen am 6.4.2010 unter <http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/:neue-zustelldienste-briefdienst-tnt-attackiert-die-post/543171.html>.
- Köhler, Matthias/Lang, Gunnar (2008): Trends im Retail-Banking. Die Bankfiliale der Zukunft. Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten, ZEW-Dokumentation Nr. 08-01, Mannheim.
- KPMG/EHI Retail Institute (2006): Status quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2006, Köln.
- Kreiter, Martin (2008): Hermes, Präsentation "11th Königswinter Seminar", 25.11.2008, Königswinter.
- Kuck, Harald (2009): Die 100 größten deutschen Kreditinstitute, in: Die Bank 8/2009.
- Lidl (o. J.): Expansion international, Neckarsulm.

- Maier, Gunther/Tödting, Franz (1992): Regional- und Stadtökonomik, Wien-New York.
- Mehlhorn, Jörg (1981): Die Filialnetzplanung von Postämtern. Ein Ansatz des Nonprofit-Marketing, Gießen.
- Mineralölwirtschaftsverband (2008): Foliensatz 2008, Teil B: Mineralölverbrauch, Stand August 2008, Hamburg.
- MRU (2009): Primärerhebung auf den Märkten für Kurier-, Express- und Paketdienste, Februar 2009, Hamburg.
- Nattenberg, Olaf (2001): Filiale am richtigen Platz, in: GeoBIT, Jg. 6, 1/2001, S. 18-20.
- Netto (o. J.): Grundstückssuche, <http://www.netto-online.de/unternehmen/grundstueck-suche.php>, abgerufen am 24.3.2010.
- Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (1994): Marketing, Berlin.
- Norma (o. J.): Homepage http://norma-online.de/_d/_unternehmen/_filialnetz_, abgerufen am 24.3.2010.
- O. V. (2001): Tankstellen zu verkaufen, in: Handelsblatt, 21.12.2001, abgerufen am 6.4.2010 unter <http://www.handelsblatt.com/archiv/tankstellen-zu-verkaufen;488252>.
- O. V. (2008): Deutsche Post will 700 eigenen Filialen schließen, in: Handelsblatt, 16.3.2008, abgerufen am 15.3.2010 unter <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/deutsche-post-will-700-eigene-filialen-schliessen;1404765>.
- O. V. (2008): Post will bis 2011 ihr Filialnetz aufgeben, in: Welt online, 13.6.2008, abgerufen am 15.3.2010 unter http://www.welt.de/wirtschaft/article2098037/Post_will_bis_2011_ihr_Filial_Netz_aufgeben.html.
- O. V. (2010): Edeka-Markt an Reichenberger Straße schließt, in: Giessener-Allgemeine.de, 8.4.2010, abgerufen am 8.4.2010 unter http://www.giessener-allgemeine.de/Home/Stadt/Uebersicht/Edeka-Markt-an-Reichenberger-Strasse-schliesst-_arid,173069_regid,1_puid,1_pageid,113.html#null.
- Ostertag, Johannes-Xaver (1995): Effiziente Zweigstellenstrukturen deutscher Flächenkreditinstitute, Stuttgart.
- Pasma, Yme (2006): Cost reduction, improved sales and service in small retail formats, Präsentation "4th International Petersberg Conference", 8.6.2006, Königswinter.
- Pasma, Yme (2010): Competition in Postal Retailing, Präsentation "8th International Petersberg Conference", 17.6.2010, Königswinter.
- Penny (2010): PENNY-Reisen veröffentlicht zweite Reisebroschüre, Pressemitteilung vom 26.02.10.
- Penny (o. J.): Expansionsbroschüre, Köln.
- PIN Mail AG (2010): PIN Mail AG geht in Kooperation mit der Supermarktkette „Kaiser's“ in Berlin, Pressemitteilung vom 8.4.2010, Berlin.

- Prof. Dr. Schneck Rating GmbH (2008): Branchenstudie Tankstellenmarkt. Aktualisierung Dezember 2008, Tübingen.
- PTS (2010): Service och konkurrens 2010, Stockholm.
- Schwarze, Friedhelm (2009): Operations Retail Outlets. Keep the customers satisfied, Präsentation "International Petersberg Conference", 17./18.6.2009, Königswinter.
- Schweizerische Post (2001): Geschäftsbericht 2001, Bern.
- Schweizerische Post (2005): Bericht zum Umbau des Poststellennetzes 2001-2005, November 2005, Bern.
- Schweizerische Post (2010): Poststellen und Agenturen: Post baut Angebot aus, Pressemitteilung vom 19. 1. 2010, Bern.
- Steria Mummert Consulting (2008): Innovative Konzepte rücken den Filialvertrieb von Banken und Sparkassen wieder in den Fokus, Pressemitteilung vom 5.2.2008.
- Storz, Elisabeth (2002): Tankstellensterben setzt sich fort, in. Deutsche Welle-World.de, 28.5.2002, abgerufen am 6.4.2010.
- TNT Post (2009): Postal Outlets. The facts in the Netherlands 2009, Den Haag.
- Unternehmensgruppe Hahn (2006): Retail Real Estate Report 2006, Bergisch Gladbach.
- Unternehmensgruppe Hahn (2007): Retail Real Estate Report 2007/2008. Germany, Bergisch Gladbach.
- Vahrenkamp, Richard/Mattfeld, Dirk (2007): Logistiknetzwerke. Modelle für Standortwahl und Tourenplanung, Wiesbaden.
- WIK-Consult (2009): Nachfrage nach Postdienstleistungen von Geschäftskunden, Bad Honnef.
- Zeltner, Birgit Helwig (2002): Dimensionierung des Filialnetzes der Grossbanken in der Schweiz, Bern-Stuttgart-Wien.

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

- 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
- Nr. 297: Nicole Angenendt, Gernot Müller, Marcus Stronzik, Matthias Wissner:
Stromerzeugung und Stromvertrieb – eine wettbewerbsökonomische Analyse, August 2007
- Nr. 298: Christian Growitsch, Matthias Wissner:
Die Liberalisierung des Zähl- und Messwesens, September 2007
- Nr. 299: Stephan Jay:
Bedeutung von Bitstrom in europäischen Breitbandvorleistungsmärkten, September 2007
- Nr. 300: Christian Growitsch, Gernot Müller, Margarethe Rammerstorfer, Prof. Dr. Christoph Weber (Lehrstuhl für Energiewirtschaft, Universität Duisburg-Essen):
Determinanten der Preisentwicklung auf dem deutschen Minutenreservemarkt, Oktober 2007
- Nr. 301: Gernot Müller:
Zur kostenbasierten Regulierung von Eisenbahninfrastrukturentgelten – Eine ökonomische Analyse von Kostenkonzepten und Kostentreibern, Dezember 2007
- Nr. 302: Patrick Anell, Stephan Jay, Thomas Plückebaum:
Nachfrage nach Internetdiensten – Diensteararten, Verkehrseigenschaften und Quality of Service, Dezember 2007
- Nr. 303: Christian Growitsch, Margarethe Rammerstorfer:
Zur wettbewerblichen Wirkung des Zweivertragsmodells im deutschen Gasmarkt, Februar 2008
- Nr. 304: Patrick Anell, Konrad Zoz:
Die Auswirkungen der Festnetzmobilfunksubstitution auf die Kosten des leitungsvermittelten Festnetzes, Februar 2008
- Nr. 305: Marcus Stronzik, Margarethe Rammerstorfer, Anne Neumann:
Wettbewerb im Markt für Erdgasspeicher, März 2008
- Nr. 306: Martin Zauner:
Wettbewerbspolitische Beurteilung von Rabattsystemen im Postmarkt, März 2008

- Nr. 307: Franz Büllingen, Christin-Isabel Gries, Peter Stamm:
Geschäftsmodelle und aktuelle Entwicklungen im Markt für Broadband Wireless Access-Dienste, März 2008
- Nr. 308: Christian Growitsch, Gernot Müller, Marcus Stronzik:
Ownership Unbundling in der Gaswirtschaft – Theoretische Grundlagen und empirische Evidenz, Mai 2008
- Nr. 309: Matthias Wissner:
Messung und Bewertung von Versorgungsqualität, Mai 2008
- Nr. 310: Patrick Anell, Stephan Jay, Thomas Plückebaum:
Netzzugang im NGN-Core, August 2008
- Nr. 311: Martin Zauner, Alex Kalevi Dieke, Torsten Marner, Antonia Niederprüm:
Ausschreibung von Post-Universaldiensten. Ausschreibungsgegenstände, Ausschreibungsverfahren und begleitender Regulierungsbedarf, September 2008
- Nr. 312: Patrick Anell, Dieter Elixmann:
Die Zukunft der Festnetzbetreiber, Dezember 2008
- Nr. 313: Patrick Anell, Dieter Elixmann, Ralf Schäfer:
Marktstruktur und Wettbewerb im deutschen Festnetz-Markt: Stand und Entwicklungstendenzen, Dezember 2008
- Nr. 314: Kenneth R. Carter, J. Scott Marcus, Christian Wernick:
Network Neutrality: Implications for Europe, Dezember 2008
- Nr. 315: Stephan Jay, Thomas Plückebaum:
Strategien zur Realisierung von Quality of Service in IP-Netzen, Dezember 2008
- Nr. 316: Juan Rendon, Thomas Plückebaum, Iris Böschen, Gabriele Kulenkampff:
Relevant cost elements of VoIP networks, Dezember 2008
- Nr. 317: Nicole Angenendt, Christian Growitsch, Rabindra Nepa, Christine Müller:
Effizienz und Stabilität des Stromgroßhandelsmarktes in Deutschland – Analyse und wirtschaftspolitische Implikationen, Dezember 2008
- Nr. 318: Gernot Müller:
Produktivitäts- und Effizienzmessung im Eisenbahninfrastruktursektor – Methodische Grundlagen und Schätzung des Produktivitätsfortschritts für den deutschen Markt, Januar 2009
- Nr. 319: Sonja Schölermann:
Kundenschutz und Betreiberauflagen im liberalisierten Briefmarkt, März 2009
- Nr. 320: Matthias Wissner:
IKT, Wachstum und Produktivität in der Energiewirtschaft - Auf dem Weg zum Smart Grid, Mai 2009
- Nr. 321: Matthias Wissner:
Smart Metering, Juli 2009
- Nr. 322: Christian Wernick unter Mitarbeit von Dieter Elixmann:
Unternehmensperformance führender TK-Anbieter in Europa, August 2009
- Nr. 323: Werner Neu, Gabriele Kulenkampff:
Long-Run Incremental Cost und Preissetzung im TK-Bereich - unter besonderer Berücksichtigung des technischen Wandels, August 2009
- Nr. 324: Gabriele Kulenkampff:
IP-Interconnection – Vorleistungsdefinition im Spannungsfeld zwischen PSTN, Internet und NGN, November 2009
- Nr. 325: Juan Rendon, Thomas Plückebaum, Stephan Jay:
LRIC cost approaches for differentiated QoS in broadband networks, November 2009
- Nr. 326: Kenneth R. Carter
with contributions of Christian Wernick, Ralf Schäfer, J. Scott Marcus:
Next Generation Spectrum Regulation for Europe: Price-Guided Radio Policy, November 2009

- Nr. 327: Gernot Müller:
Ableitung eines Inputpreisindex für den deutschen Eisenbahninfrastruktursektor, November 2009
- Nr. 328: Anne Stetter, Sonia Strube Martins:
Der Markt für IPTV: Dienstverfügbarkeit, Marktstruktur, Zugangsfragen, Dezember 2009
- Nr. 329: J. Scott Marcus, Lorenz Nett, Ulrich Stumpf, Christian Wernick:
Wettbewerbliche Implikationen der On-net/Off-net Preisdifferenzierung, Dezember 2009
- Nr. 330: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann, Stephan Jay:
"Breitband/Bandbreite für alle": Kosten und Finanzierung einer nationalen Infrastruktur, Dezember 2009
- Nr. 331: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Antonia Niederprüm, Martin Zauner:
Preisstrategien von Incumbents und Wettbewerbern im Briefmarkt, Dezember 2009
- Nr. 332: Stephan Jay, Dragan Ilic, Thomas Plückebaum:
Optionen des Netzzugangs bei Next Generation Access, Dezember 2009
- Nr. 333: Christian Growitsch, Marcus Stronzik, Rabindra Nepal:
Integration des deutschen Gasgroßhandelsmarktes, Februar 2010
- Nr. 334: Ulrich Stumpf:
Die Abgrenzung subnationaler Märkte als regulatorischer Ansatz, März 2010
- Nr. 335: Stephan Jay, Thomas Plückebaum, Dragan Ilic:
Der Einfluss von Next Generation Access auf die Kosten der Sprachterminierung, März 2010
- Nr. 336: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Martin Zauner:
Netzzugang und Zustellwettbewerb im Briefmarkt, März 2010
- Nr. 337: Christian Growitsch, Felix Höffler, Matthias Wissner:
Marktmachtanalyse für den deutschen Regelenenergiemarkt, April 2010
- Nr. 338: Ralf G. Schäfer unter Mitarbeit von Volker Köllmann:
Regulierung von Auskunft- und Mehrwertdiensten im internationalen Vergleich, April 2010
- Nr. 339: Christian Growitsch, Christine Müller, Marcus Stronzik
Anreizregulierung und Netzinvestitionen, April 2010
- Nr. 340: Anna Maria Doose, Dieter Elixmann, Rolf Schwab:
Das VNB-Geschäftsmodell in einer sich wandelnden Marktumgebung: Herausforderungen und Chancen, April 2010
- Nr. 341: Alex Kalevi Dieke, Petra Junk, Sonja Schölermann:
Die Entwicklung von Hybridpost: Marktentwicklungen, Geschäftsmodelle und regulatorische Fragestellungen, August 2010
- Nr. 342: Karl-Heinz Neumann:
Structural models for NBN deployment, September 2010
- Nr. 343: Christine Müller:
Versorgungsqualität in der leitungsgebundenen Gasversorgung, September 2010
- Nr. 344: Roman Inderst, Jürgen Kühling, Karl-Heinz Neumann, Martin Peitz:
Investitionen, Wettbewerb und Netzzugang bei NGA, September 2010
- Nr. 345: Christian Growitsch, J. Scott Marcus, Christian Wernick:
Auswirkungen niedrigerer Mobilterminierungsentgelte auf Endkundenpreise und Nachfrage, September 2010
- Nr. 346: Antonia Niederprüm, Veronika Söntgerath, Sonja Thiele, Martin Zauner:
Post-Filialnetze im Branchenvergleich, September 2010

ISSN 1865-8997