



# Unternehmensstrategien im deregulierten Logistikmarkt

- durch Konzentrationsprozesse und Globalisierung zu integrierten logistischen Angeboten -

Branchenkonferenz Post- und Logistiksektor des  
ver.di Landesverbandes Baden-Württemberg  
- 18.01.2003 in Stuttgart -

Dr. Heinz-Rudolf Meißner  
(Dr. Christoph Dörrenbächer)

FAST e.V. Berlin - Schöneberger Str. 19, 10963 Berlin, T 030-26550213  
Email: [meissner-fastev@t-online.de](mailto:meissner-fastev@t-online.de), [www.fastev-berlin.de](http://www.fastev-berlin.de)



# Übersicht

- ✚ Trends des Wandels auf den Transportmärkten
- ✚ Auslöser für Veränderungen (Liberalisierung und Globalisierung)
- ✚ Ergebnisse der Veränderung (Privatisierung, Neugestaltung von Prozessen und gesamten Unternehmen)
- ✚ Akteurstypen und die wesentlichen Akteure
- ✚ Marktperspektiven
- ✚ Übernahmen im europäischen Transport- und Logistikmarkt
- ✚ Postunternehmen: DPWN und TPG als Beispiele
- ✚ Bahnunternehmen: DBAG - DB Cargo - Stinnes
- ✚ Zusammenfassung

# Trends des Wandels der Transportmärkte (Delphi-Studie)

- ✚ Die Liberalisierung des Verkehrsmarktes wird bis zum Jahr 2015 abgeschlossen sein
- ✚ Die wesentlichen Akteure sind auf dem Weg zu „Global Playern“ in einem oligopolistischen Markt
- ✚ IT-Systeme haben eine treibende Kraft im Wandel und sind Basis für globale Netze
- ✚ Typen von Akteuren /Geschäftsmodellen
  - funktionale Spezialisten (reine Transporteure, Terminalbetreiber ...)
  - Branchenspezialisten (z.B. Automobilindustrie, Chemieindustrie ...)
  - Systemanbieter
- ✚ KMUs besetzen zwar Nischen - unterliegen aber dem Preisdruck der Systemanbieter, in deren Prozesse sie eingebunden werden

Delphi-Studie zum Wandel im Transportmarkt (Deutsches Verkehrsforum 2002)  
s. auch DVZ Sonderdruck Nr. 76 + 78, Juni /Juli 2002

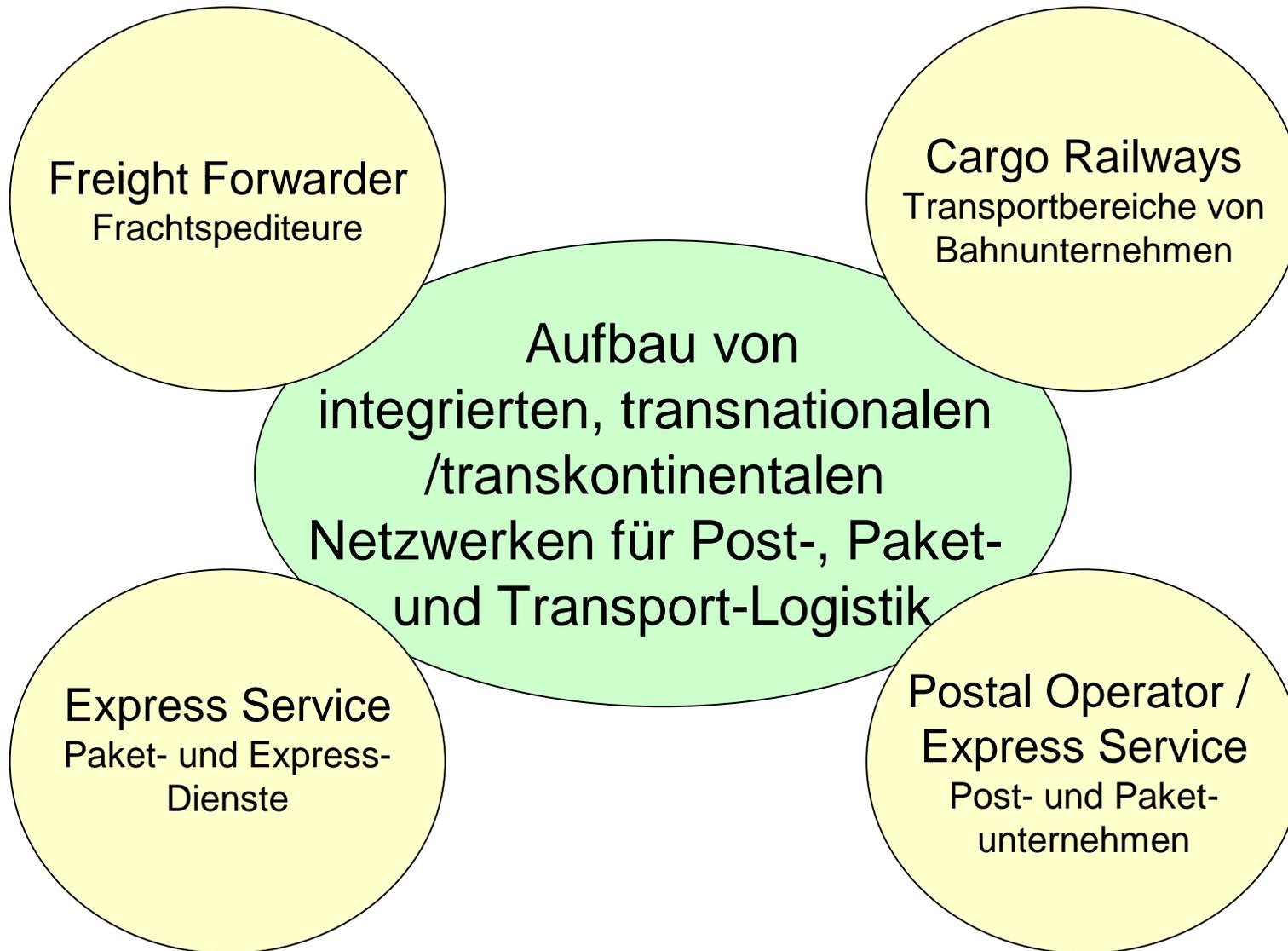
# Auslöser für Veränderungen

- ✚ Liberalisierungspolitik der EU in Bezug auf die europäischen Transport- und Logistikmärkte, d.h.:
  - „Privatisierung“ / Überleitung in privatwirtschaftliche Strukturen (Aktiengesellschaften)
  - Öffnung national abgeschotteter Märkte für ausländische Konkurrenten
- ✚ Diffusion neuer Informations- und Kommunikationstechniken
- ✚ Individualisierung der Nachfrage - Just-in-Time-Strukturen
- ✚ Reaktion der Unternehmen: Re- und Neuorganisation der Geschäftsprozesse durch Kooperationen, strategische Allianzen und vor allem Akquisitionen
- ✚ mit der „Privatisierung“ bringt der Shareholder Value ehemaligen staatlichen Monopolunternehmen erheblichen Druck im Hinblick auf die profitable Gestaltung von Prozessen

# Ergebnisse der Veränderung

- ✚ Herausbildung einer transnationalen (über Europa hinausgehenden) Transport- und Logistikindustrie getrieben durch
  - eine europäische Privatisierungs- und Liberalisierungspolitik und
  - die Globalisierung von Prozessketten
- ✚ Veränderung von einzelnen (vormals) nationalstaatlichen Infrastrukturbehörden hin zu transnational operierenden Konzerngruppen in den Bereichen Post und Bahn mit Rückwirkungen auf Speditionen
- ✚ d.h. Konzentration durch Akquisitionen auf wenige dominante Anbieter, die für KMUs Nischenmärkte „definieren“ - selbst aber über europäische bis weltweite Netzstrukturen (Infrastruktur) verfügen
- ✚ **Tendenz:** weitere Liberalisierungsschritte stehen an bis 2007 /2009
- ✚ **Reaktionen:** erkennbare Veränderungen vordenken und agierend das Feld vorbereiten (Bsp. DBAG / TPG / DPWN)

## Akteurstypen und Ziele



# Die wesentlichen Akteure

## Cargo Railways

SNCF Frét /F	8,0	58.000
DB Cargo /D	7,0	41.000
B-Cargo /B	3,6	32.000
FS Cargo /I	2,4	n.a.
Rail Cargo Austria	1,4	4.406
SBB Cargo /CH	1,4	4.434

## Freight Forwarder

EXEL (NFC) /UK	13,1	55.000
Stinnes	11,6	28.971
Ryder /US	11,1	33.089
K & N /CH	9,9	13.765
Royal Vopak /NL	8,1	12.000
Panalpina /CH	6,9	11.586
Geodis /F	6,7	25.368
DSV/DFDS /DK	4,7	10.000
Tibbett /UK	4,7	33.000
Hellmann /D	4,3	7.022
IDS /D	4,0	11.000

## Express Service

UPS /US	68,0	359.000
FEDEX /US	44,7	176.960

## Postal Operator / Express Serv.

DPWN /D	63,7	320.000
Consignia /UK	24,0	207.300
La Poste /F	22,3	317.700
TPG /NL	19,4	130.000
PTT /CH	7,7	42.900

seit 2002 mehrheitlich  
Tochtergesellschaft der  
DBAG

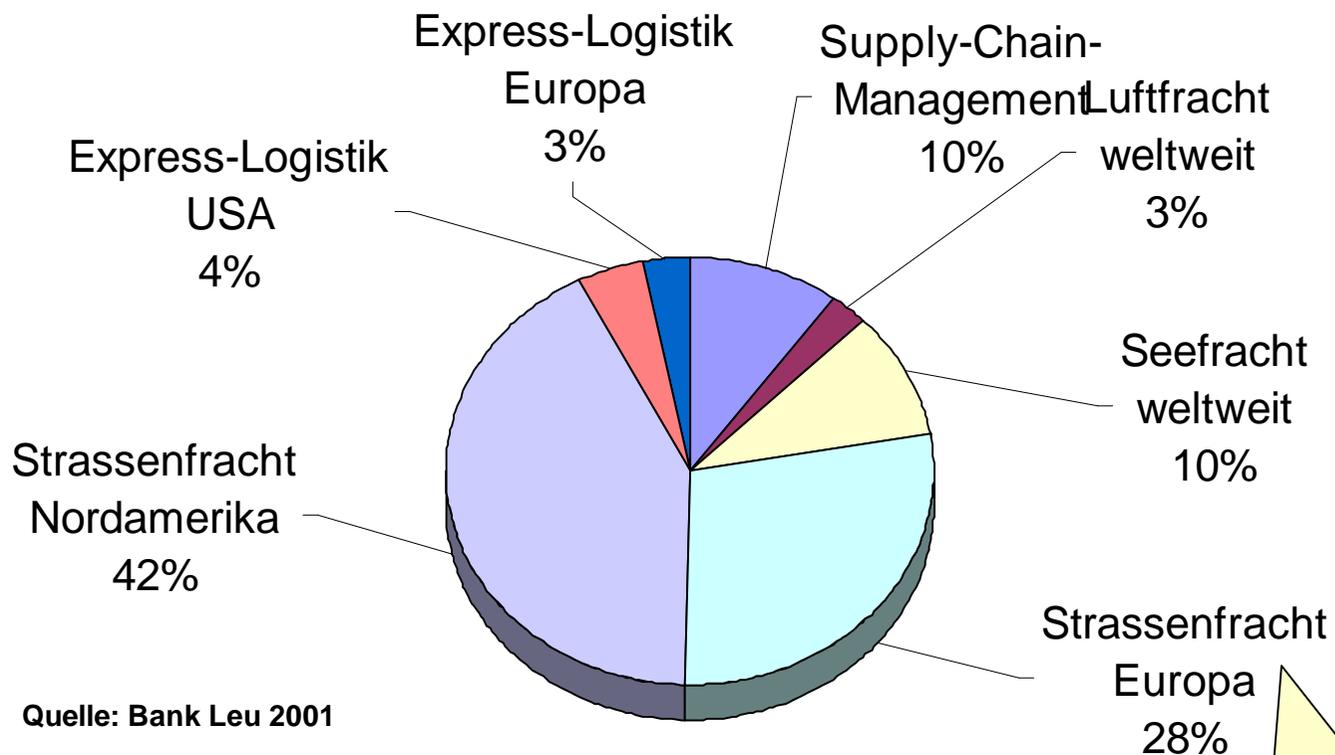
jeweils:  
Unternehmen /Nat. -- Ums. in Mrd. DM -- Beschäftigte

Daten aus 1999 / 2000

Quelle: WZB 2002



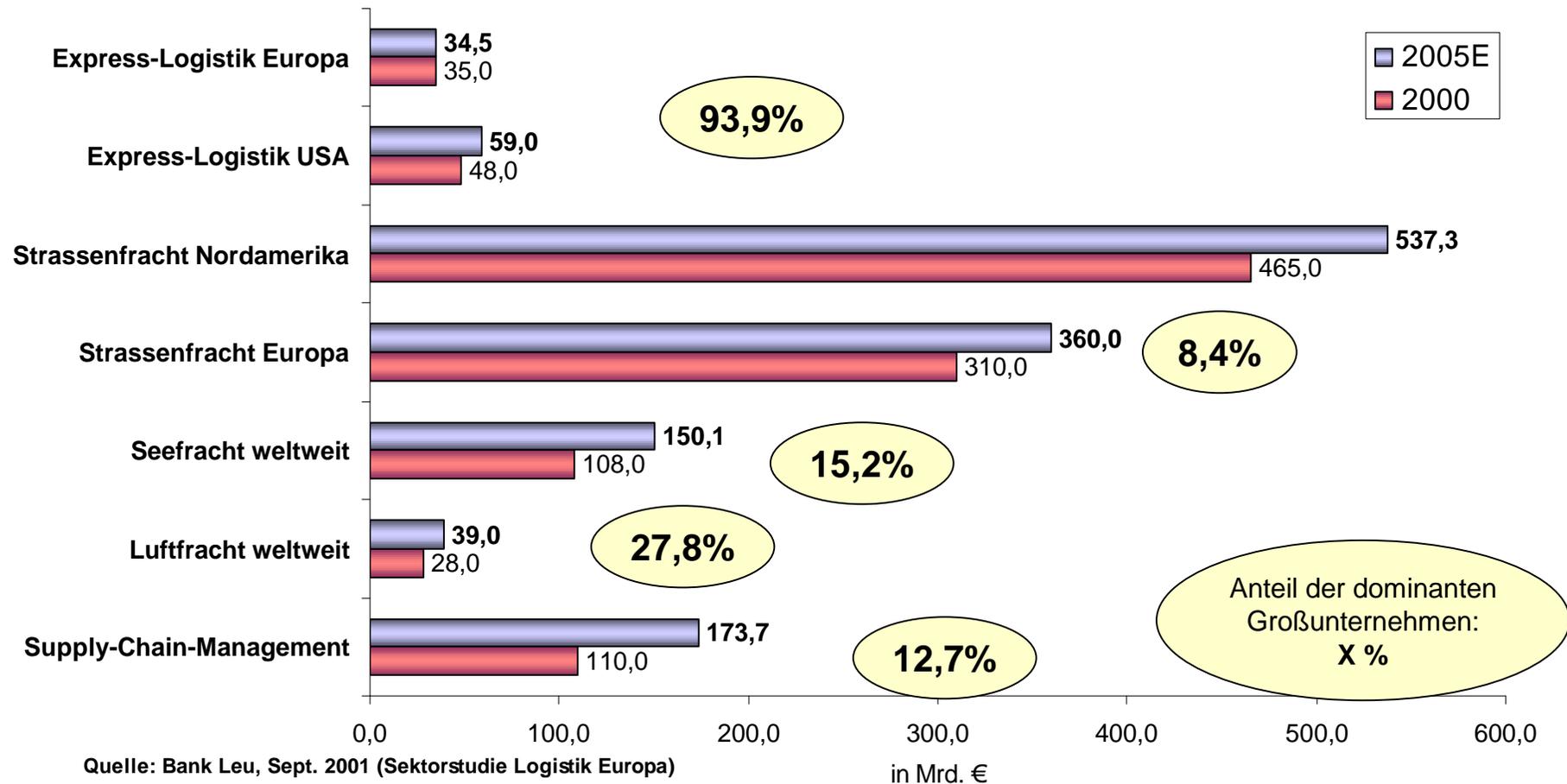
## Marktsegmente Transport und Logistik im Jahr 2000: Gesamtvolumen weltweit 1.100 Mrd. €



- + Dominantes Marktsegment ist die Straßenfracht - ein stark aufgeteilter Markt mit vielen Akteuren - in Europa wird noch der überwiegende Anteil von den Unternehmen selbst transportiert (--> Potenzial für weiteres Outsourcing)

**Marktvolumen von**  
**140 Mrd. €**  
 durch **externe DL**;  
**160 Mrd. € interne**  
**Transportleistung**

# Marktgröße und Perspektive für Transport und Logistik

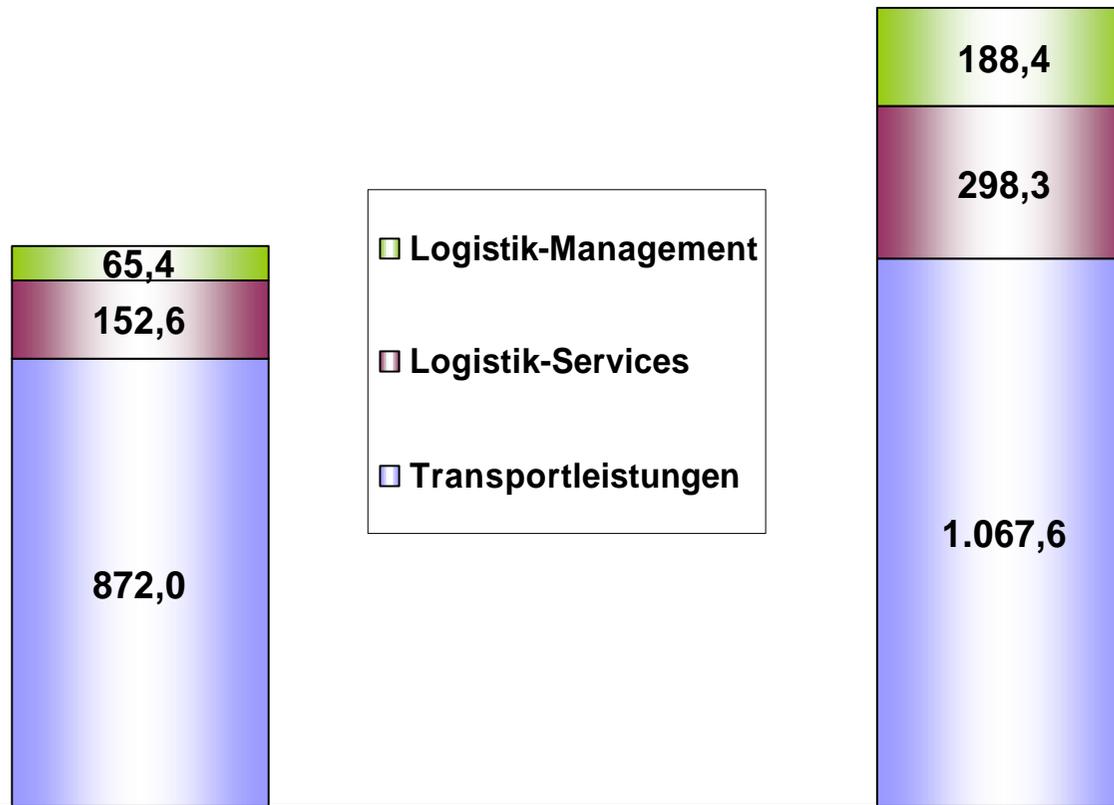


- Die dominanten Großunternehmen haben in allen Teilmärkten (noch) geringe Anteile - Ausnahme ist der Bereich Express-Logistik, der von DHL (DPWN), UPS und FEDEX dominiert wird

# Marktperspektive Logistik (weltweit)

1.090 Mrd. €

1.570 Mrd. €



1999

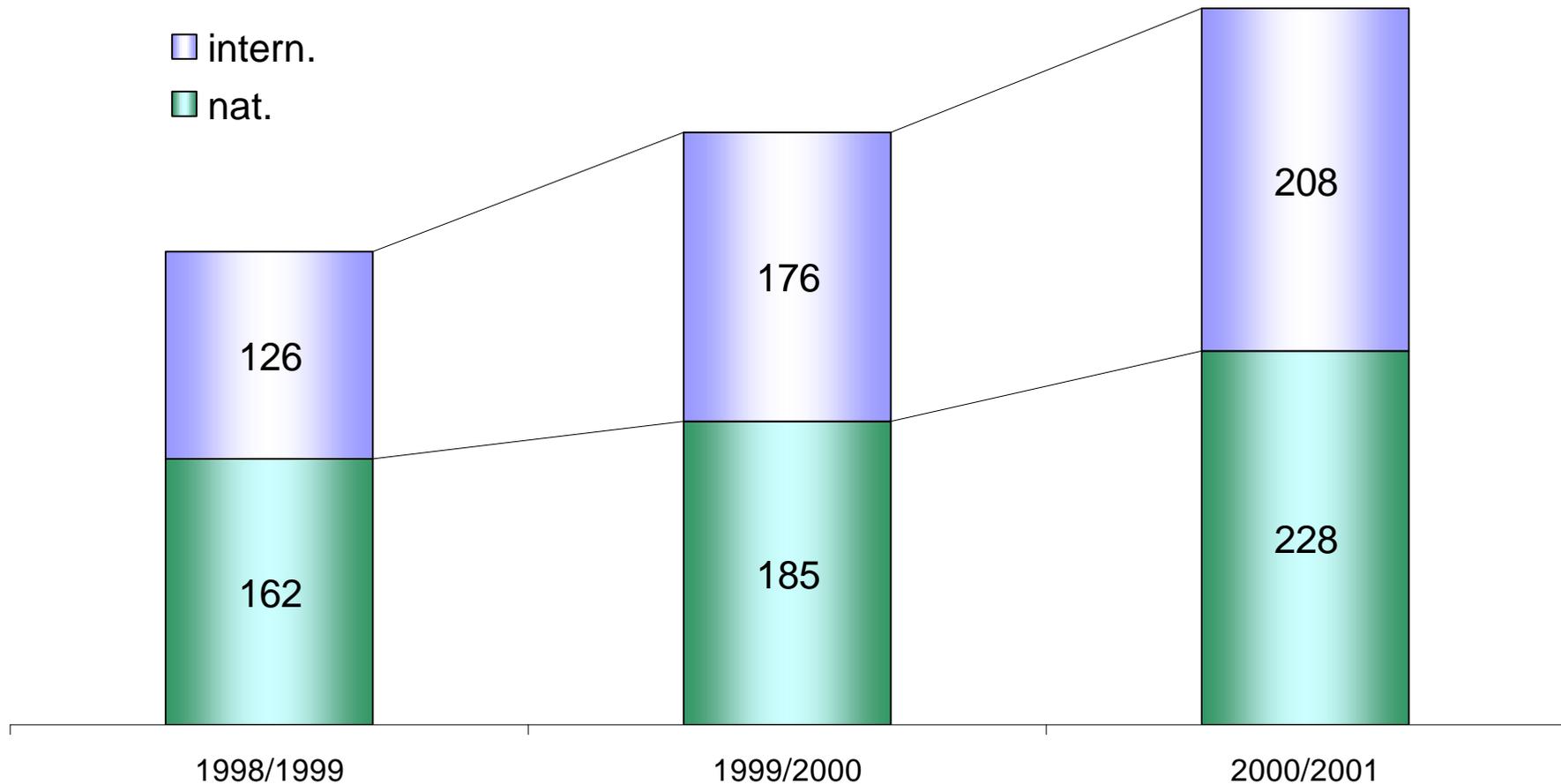
Quelle: Stinnes Logistics - Präsentation 07.06.2001 Berlin

2005

- deutlich wird, dass die wachstumsstarken Segmente des Logistikmarktes nicht in den reinen Transportleistungen liegen - Wachstum wird vor allem im Service sowie dem Management von Logistikleistungen stattfinden

# Übernahmen im europäischen Transport- und Logistikmarkt (1)

Quelle: Arthur Anderson, Juni 2002



## Übernahmen (2)

- ✚ Insgesamt wurden 436 „Mergers & Acquisitions“ / Übernahmen erfasst
- ✚ deutsche Unternehmen waren mit 30 grenzüberschreitenden Übernahmen die aktivsten Aufkäufer
- ✚ die europäischen Postunternehmen waren als „Gruppe“ die aktivsten Aufkäufer mit insgesamt 59 Akquisitionen - davon:
  - DPWN /D mit 13 Übernahmen
  - La Poste /F mit 11 Übernahmen
  - TNT Post Group /NL mit 8 Übernahmen
  - Consignia /UK mit 7 Übernahmen
- ✚ transkontinental wurden 37 Akquisitionsfälle ermittelt (europäische Unternehmen mit Zielunternehmen in der restlichen Welt) - in umgekehrter Richtung waren es 19 Fälle  
(hieran wird deutlich, dass Übernahmen auch in globaler Perspektive stattfinden)

## Übernahmen (3) - Aktualisierung 2002

- ✚ Im August 2002 wird **Thiel Logistik** (als bekanntes Unternehmen am Neuen Markt) von Delton, der Beteiligungsholding von S. Quandt übernommen
- ✚ zu Delton gehört auch **Microlog** - beide Unternehmen werden verschmolzen
  - das neue Unternehmen wird mit 1,7 Mrd. € Umsatz und 10.000 Beschäftigten etwa so groß sein, wie der entsprechende Geschäftsbereich der DPWN
  - spekuliert wird auch, ob dieses Unternehmen nicht noch um **D.Logistics** [484 Mio. € Ums. / 6.200 Besch.] ergänzt wird\*\*\*
- ✚ Zur selben Zeit übernimmt die DBAG /DB Cargo den **Stinnes**-Konzern (näheres weiter unten)
- ✚ Die DPWN erhöht im Herbst 2002 den Anteil an **DHL** auf 97% (näheres weiter unten)

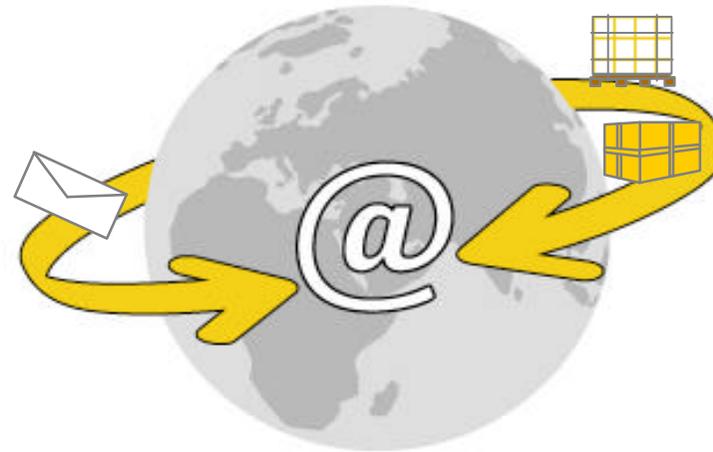
\*\*\* D.Logistics stand im Herbst 2002 wegen Überschuldung [Akquisitionskosten] kurz vor der Insolvenz und konnte sich nur durch den Verkauf von 2 Tochtergesellschaften retten

## Übernahmen (4) Aktualisierungen

- ✚ Mitte 2002 übernimmt **P&O Nedlloyd** Logistics in den USA The Gilbert Companies mit 240 Beschäftigten
- ✚ **UPS** wird sein Europa-Geschäft im Logistikbereich (Ersatzteillogistik) weiter ausbauen und übernimmt Anfang 2002 75% von Uni-Data in Süddeutschland mit 2.100 Beschäftigten und 200 Mio. € Umsatz
- ✚ **Thiel Logistik** AG hat Anfang 2002 die Birkart-Gruppe mit ca. 4.000 Beschäftigten übernommen
- ✚ **Kühne & Nagel** hat in den USA die USCO Logistics mit 2.750 Beschäftigten im Jahr 2001 übernommen und konsolidiert - insgesamt werden damit Ende 2001 17.412 Mitarbeiter/innen beschäftigt

**Anmerkung:** Die hier angesprochenen Fälle von Übernahmen sind nur ein Ausschnitt - die o.g. branchenbezogene Analyse von Arthur Anderson listet alle erfassten Fälle von Übernahmen, Joint-Ventures etc. auf und wertet diese - wie hier ansatzweise dargestellt - aus.

# Postunternehmen



**zwei Beispiele: DPWN und TPG**

# Deutsche Post World Net (DPWN)

2001: 276.000 Beschäftigte / 33,4 Mrd. € Umsatz

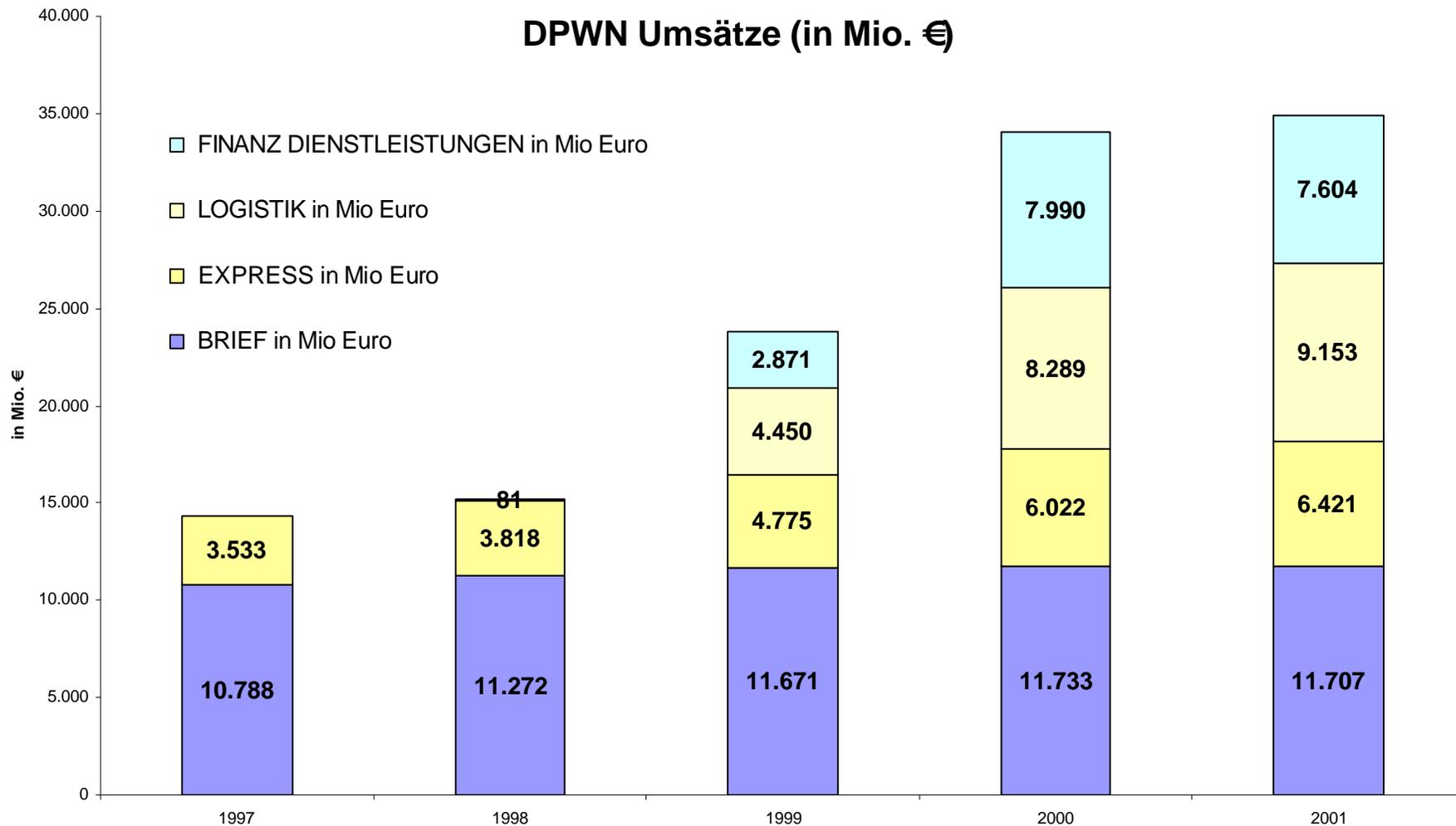
✚ DPWN selbst teilt das letzte Jahrzehnt der Unternehmensentwicklung in drei Etappen ein

- von der Behörde zu einem privatwirtschaftlich strukturierten Unternehmen
- Internationalisierung
- Globalisierung - insbesondere im Bereich der Logistik



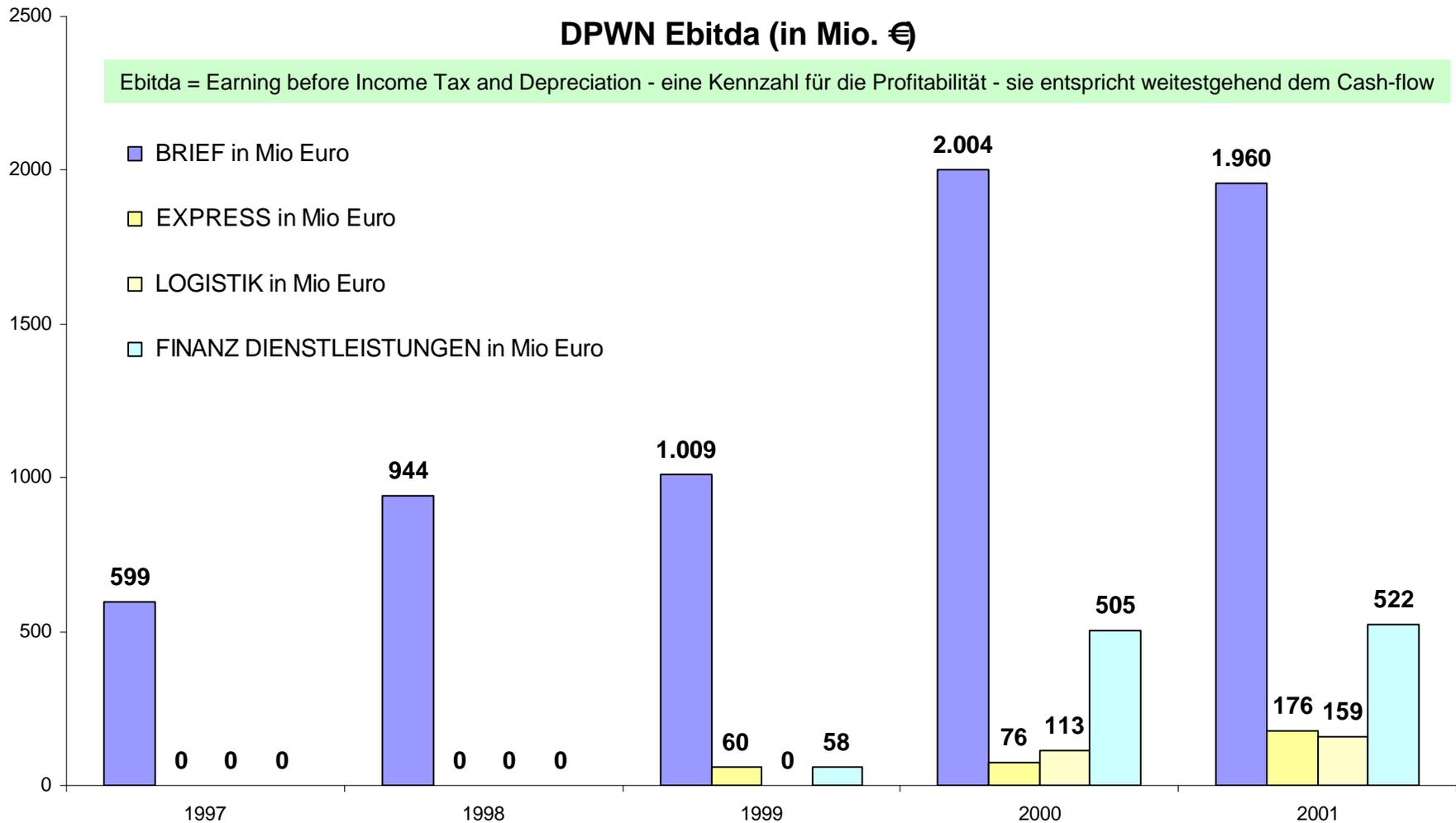
Selbstdarstellung der Deutsche Post World Net

aus: DPWN - Bilanzpressekonferenz 2002



- + Auf Basis des stagnierenden aber profitablen Briefsegmentes wurden weitere Geschäftsbereiche / Segmente durch Akquisitionen aufgebaut
- + Großakquisitionen betreffen DHL (Express-Service), Danzas und Nedloyd (Logistik /Transport) sowie die Reintegration der Postbank (Finanz-DL)





✚ Der Briefbereich ist nach wie vor die dominante „Cash-Cow“ des Konzerns - dieses Segment droht mit weiterer Liberalisierung unter Druck zu geraten



# DPWN - Beteiligungen (Stand April 2002)

Gesellschaft	Land	Kapital- anteile 31. Dez 01	Umsatz- erlöse 2001 <sup>1)</sup> in Mio EUR
<b>Wesentliche Tochterunternehmen</b>			
<b>BRIEF</b>			
Deutsche Post In Haus Service GmbH	Deutschland	100	57
Merkur Direktw erbeges. mbH & Co. KG	Deutschland	100	38
Deutsche Post Direkt GmbH	Deutschland	100	18
<b>EXPRESS</b>			
Van Gend & Loos B.V. Gruppe	Niederlande	100	404
Ducros Services Rapides SA.	Frankreich	100	244
Deutsche Post Express GmbH	Deutschland	100	199
Deutsche Post Global Mail Ltd.	USA	100	127
Deutsche Post S.r.l., (vormals M.I.T.S.r.l.)	Italien	100	124
Servisco Sp. z o.o.	Polen	60	71
Selektvracht B. V.	Niederlande	100	52
trans-o-flex Schnell-Lieferdienst Ges.mbH	Österreich	100	34
Deutsche Post (Schw eiz) AG	Schw eiz	100	32
Deutsche Post Global Mail (UK)Ltd. (ehemals Herald International Mailings Limited)	Großbritannien	100	28
<b>LOGISTIK</b>			
Danzas Holding AG (Teilkonzern)	Schw eiz	100	9.153
<b>FINANZ DIENSTLEISTUNGEN</b>			
Deutsche Postbank AG (Teilkonzern)	Deutschland	99,99 <sup>2)</sup>	7.577
<b>Sonstige</b>			
McPaper AG Gruppe	Deutschland	100	80
Deutsche Post Immobilienservice GmbH	Deutschland	100	120
Deutsche Post Service- und Vertriebsgesellschaft	Deutschland	100	63
Deutsche Post Consult GmbH	Deutschland	100	21
<b>Wesentliche Gemeinschaftsunternehmen</b>			
Securicor Omega Holdings Ltd.	Großbritannien	25,00 / 50,00 <sup>3)</sup>	686
Narrondo Desarrollo, S.L.	Spanien	49	103
<b>Wesentliche Assoziierte Unternehmen</b>			
DHL International Limited	Bermuda	46,39	
trans-o-flex Schnell-Lieferdienst GmbH	Deutschland	24,8	

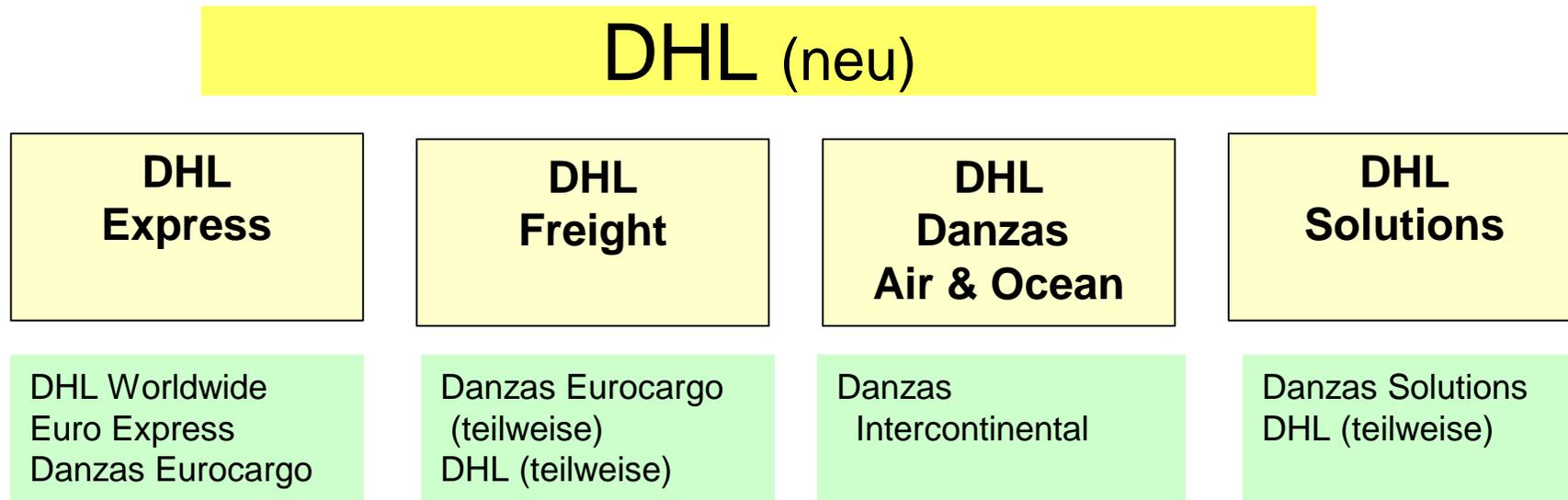
## Konsequenz:

### Restrukturierungs- und Integrationsprogramm STAR

DHL als „neues“ Unternehmen durch Integration von Danzas und Euro Express

- Übernahme des 25%-igen Anteils der Lufthansa Cargo an DHL im Oktober 2002 durch die EU-Kommission genehmigt (Preis 550 Mio. €) (SZ vom 23.10.2002)
- die restlichen Anteile sind von zwei Investmentgesellschaften sowie Japan Airlines Anfang Dezember übernommen worden

# DPWN - Integrationsaufgabe: STAR



ca. 80.000 Beschäftigte von DHL + ca. 38.000 Beschäftigte von Danzas + 53.000 Beschäftigte von Euro Express

- + DHL Worldwide Express wird zum 31. Januar 2003 die Mayne Group Canada übernehmen - der kanadische Logistik-Ableger der Mayne Group Ltd., Australiens führendem Dienstleister für Herstellung und Vertrieb medizinischer Produkte, bietet mit knapp 3.000 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von rund 190 Mio. Euro Kurier- und Express-Dienstleistungen innerhalb Kanadas und weltweit.
- + Zum 15.01.2003 übernimmt die DPWN den italienischen Paketversender Casa die Spedizione Ascoli (400 Beschäftigte / 80 Mio. € Umsatz)

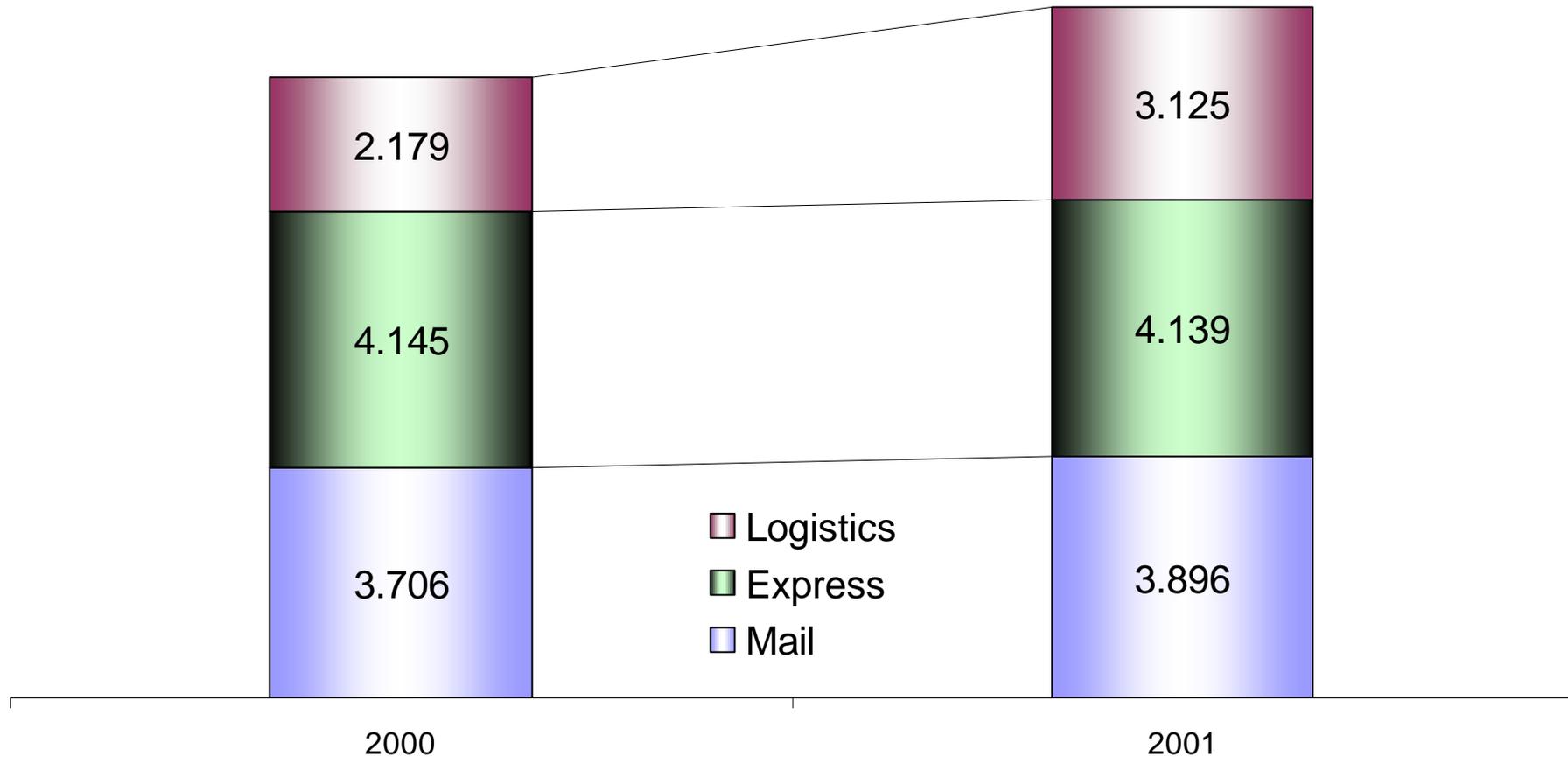
# TPG - die neue niederländische Post



- ✚ 1989 Umwandlung der KPN (niederl. Post und Telekommunikation) in eine Aktiengesellschaft
- ✚ Beteiligung an GDEW (GD Express Worldwide), an der TNT zu 50% beteiligt ist
- ✚ Privatisierungsschritte 1994 und 1996 (30% bzw. 25% der Anteile an der Börse plaziert)
- ✚ Ende 1996: vollständige Übernahme von TNT
- ✚ Mitte 1998: Trennung von Post und Telekommunikation - TNT Post Group entsteht als eigenständiges Unternehmen und setzt die rege Akquisitionstätigkeit in allen drei Unternehmensbereichen fort: Mail, Express, Logistics

## TPG - Bereichsstruktur

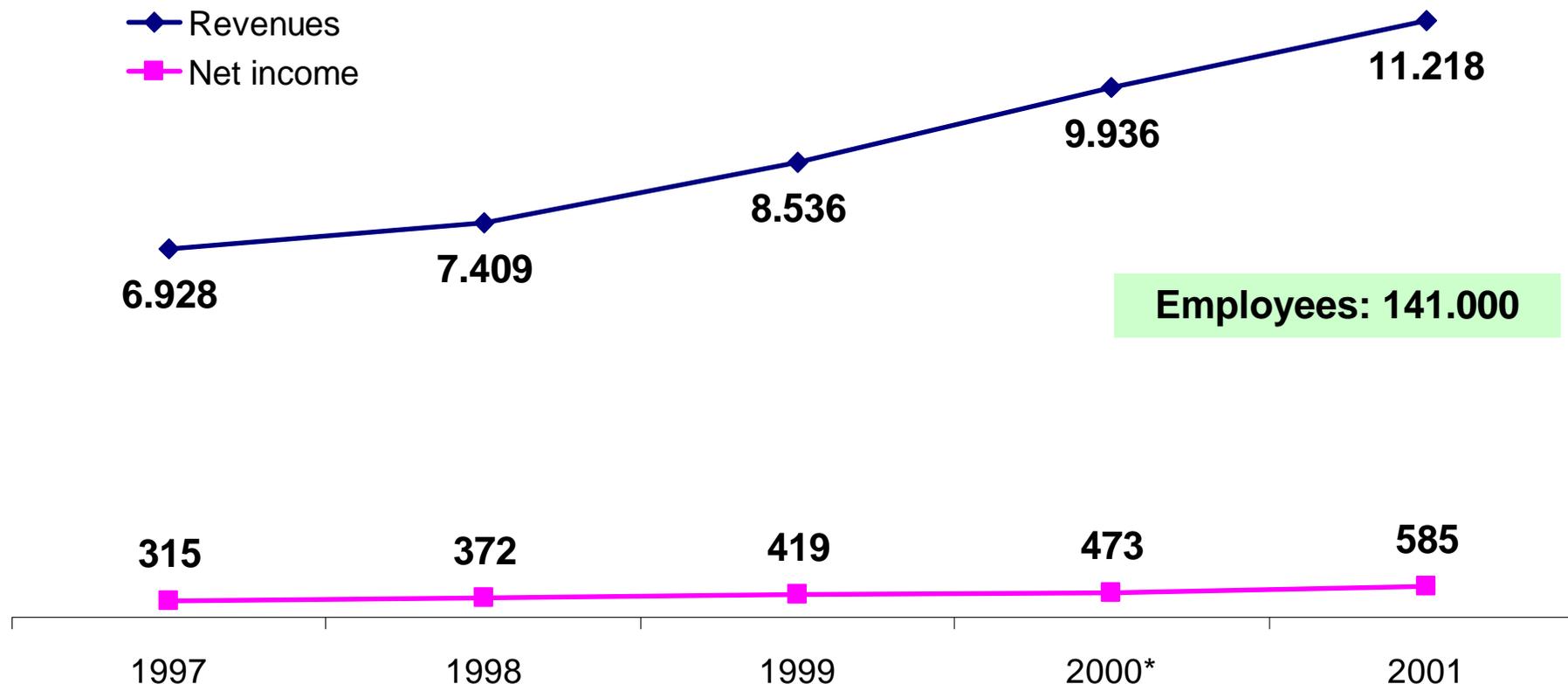
### TPG - Umsatzentwicklung der Geschäftsbereiche



während mittlerweile Mail und Express stagnieren, ist der Bereich der Logistics bei TPG der Wachstumsträger - besonders stark werden die Aktivitäten im Bereich der Automobil-Logistik weltweit ausgebaut

# TPG - Wachstum

TPG - Revenues and Net Income (Mill €)



das Wachstum des Unternehmens ist nur zu einem kleinen Teil auf „organisches Wachstum“ zurückzuführen - den größten Anteil hat das Wachstum durch Übernahmen von Unternehmen (siehe auch die Übersicht weiter hinten)



## TPG - Akquisitionen 2000 und 2001

<b>Name company</b>	<b>Date acquired</b>	<b>Country</b>	<b>Division</b>
Bleckmann Group	Dec 2001	Netherlands	Express
Cargotech	Nov 01	Turkey	Logistics
T.E.I.	July 2001	Thailand	Express
<a href="#">Lason UK Group</a>	May 2001	United Kingdom	Mail
Advanced Logistics Services (ALS)	May 2001	Italy	Logistics
<a href="#">CD Marketing Services Group Ltd</a>	May 2001	United Kingdom	Mail
Albateam, C.A.T	March 2001	Sweden/France	Logistics
<a href="#">Logistics Taylor Barnard</a>	Sep 2000	United Kingdom	Logistics
<a href="#">CTI Logistx</a>	Sep 2000	USA	Logistics
Schrader Group	July 2000	Germany	Logistics
<a href="#">Barlatier</a>	July 2000	France	Logistics
<a href="#">Convoi</a>	June 2000	Netherlands	Logistics
Mendy	January 2000	France	Logistics

der Schwerpunkt der Akquisitionstätigkeit lag im Bereich Logistics - regional  
war die Akquisitionstätigkeit breit gestreut

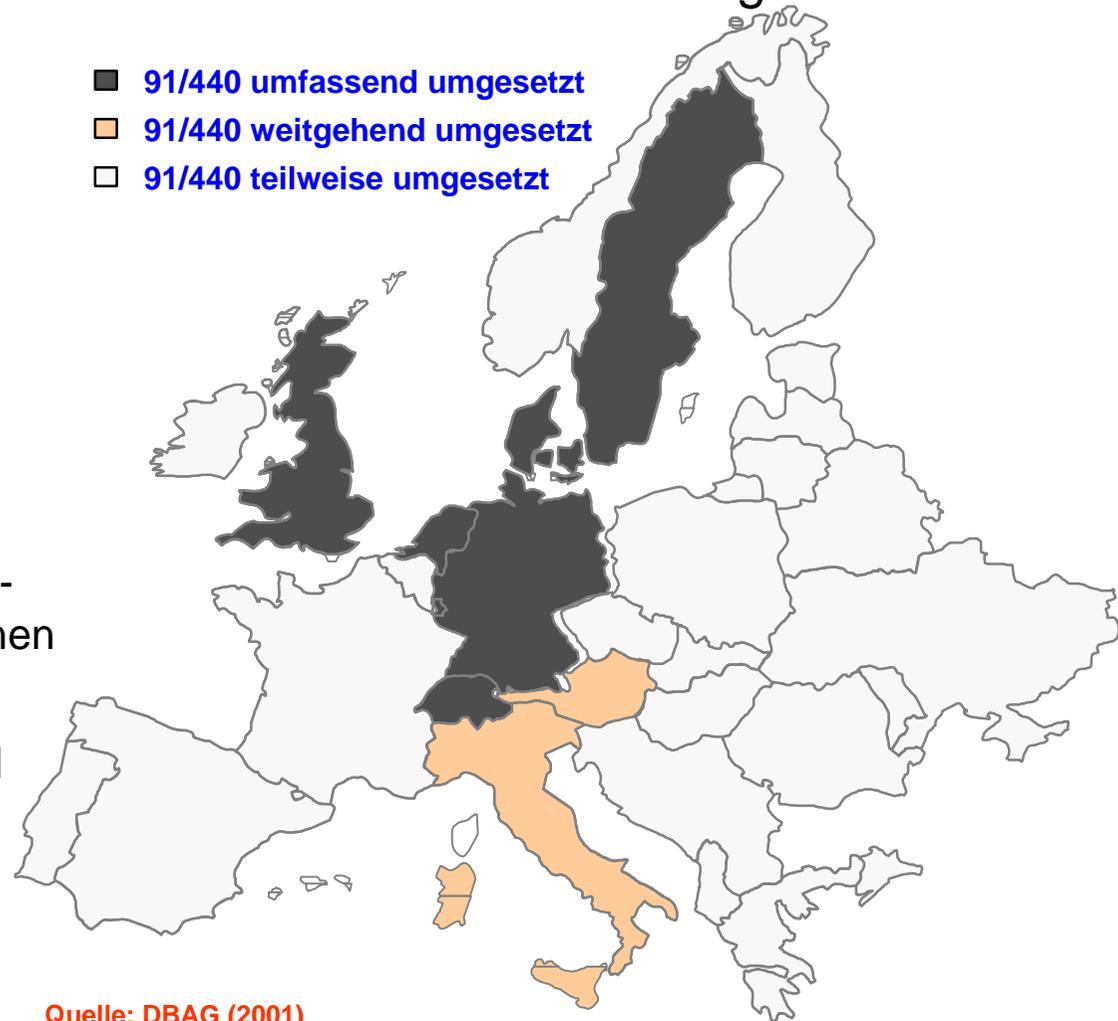
## DBAG - DB Cargo - Stinnes /Schenker



# Grundzüge der Eisenbahnpolitik der Europäischen Union

Die Liberalisierung des Netzzugangs erfolgt in den Mitgliedsstaaten in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlicher Geschwindigkeit:

- ✚ Unterschiede in Geschwindigkeit und Umfang der Umsetzung der europäischen Eisenbahnrichtlinie EU-RL 91/440/EWG führten zu ungleichen Wettbewerbsverhältnissen zwischen europäischen Bahnen
- ✚ unterschiedliche Trassenpreissysteme und -niveaus führten zu Wettbewerbsverzerrungen zwischen den Bahnen
- ✚ Eintritt neuer Eisenbahnunternehmen (national und international) in den am weitesten liberalisierten Märkten (z.B. Deutschland, Niederlande, Schweden)



Quelle: DBAG (2001)

# Reaktionsvarianten europäischer Bahnunternehmen

Drei „nationale“ Reaktionsweisen auf die EU-Richtlinie:

- ✚ vollständige Privatisierung (UK)
- ✚ Verstärkung der kommerziellen Logik (D /AU /SF /S)
- ✚ Positionierung der vorhandenen Kapazitäten und Reorganisation im Hinblick auf Wettbewerber wie europäische Speditionen, KEP-Dienste\* und Postunternehmen durch die Gütertransportbereiche der nationalen Bahngesellschaften:
  - DB Cargo /D
  - SNCF Frét /F
  - Rail Cargo Austria /AU
  - B-Cargo / ABX /B
- ✚ minimale Erfüllung der EU-Vorgaben (F /I /E /P /GR)

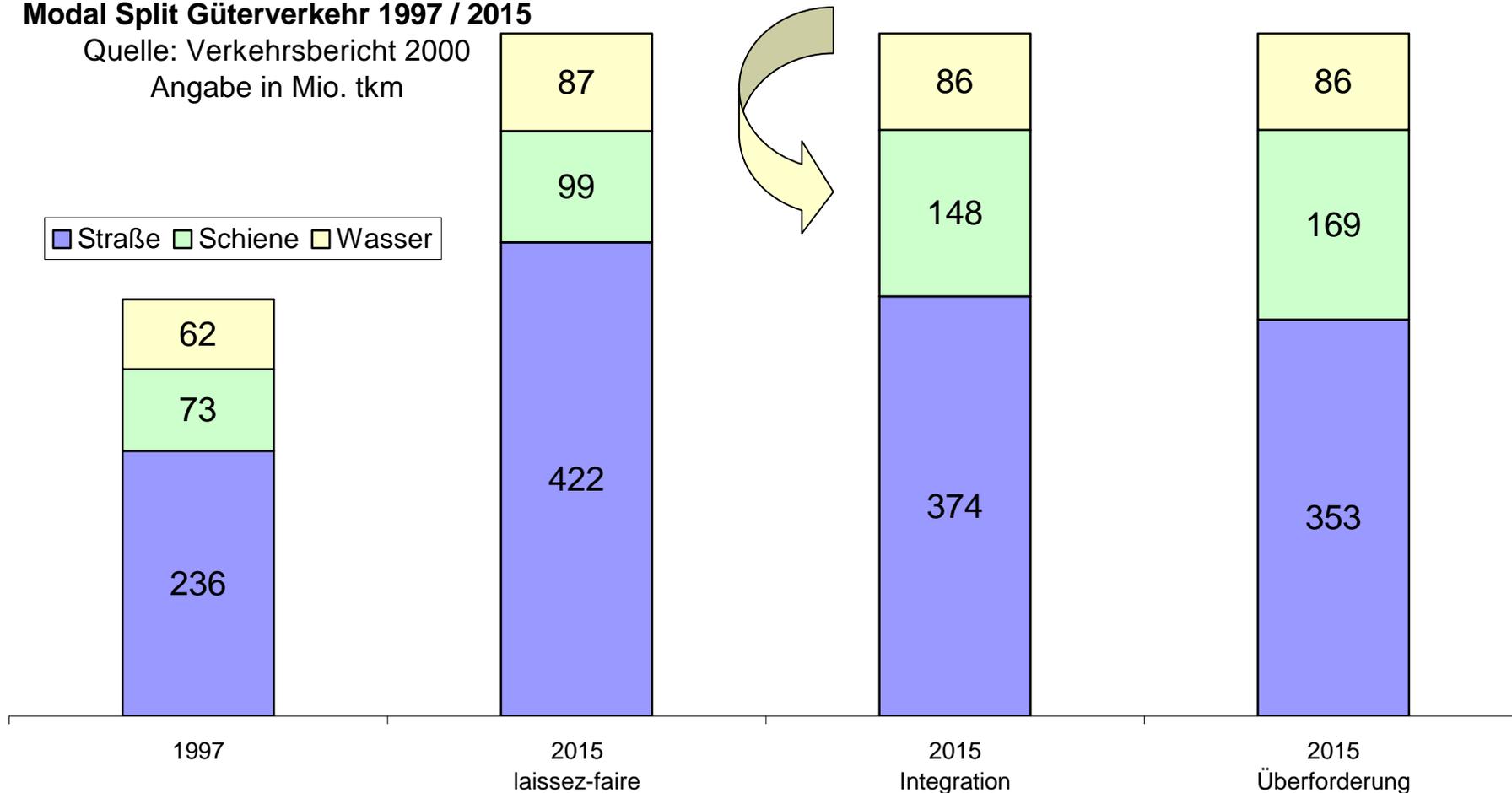
\* KEP = Kurier-, Express- und Paketdienste

# Entwicklung des Modal Split in Szenarien

## Modal Split Güterverkehr 1997 / 2015

Quelle: Verkehrsbericht 2000  
Angabe in Mio. tkm

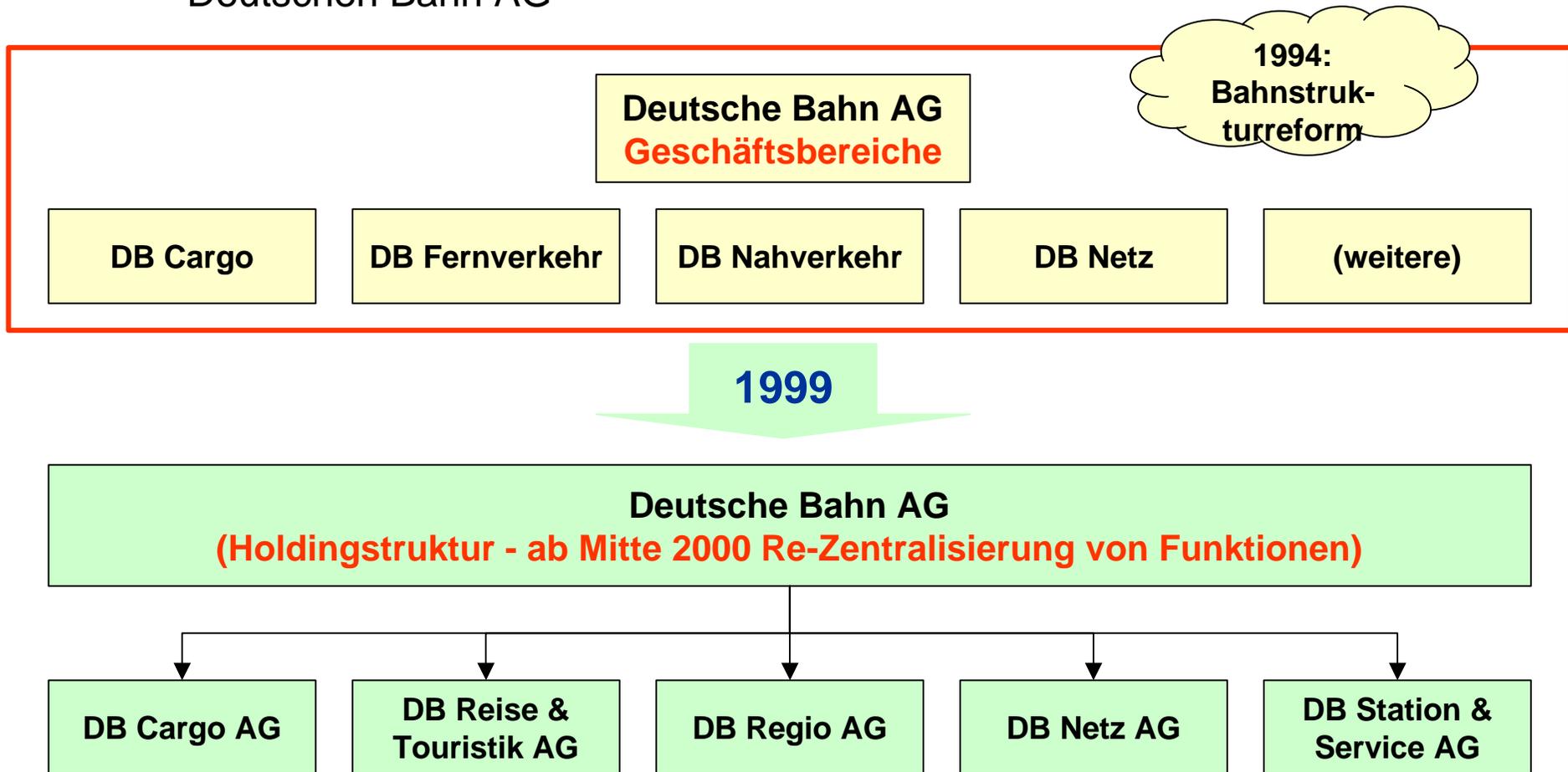
■ Straße ■ Schiene ■ Wasser



In einer vorgesehenen Variante der Verkehrspolitik der Bundesregierung („Integration“) wird dem Güterverkehr auf der Schiene ein Volumen von 148 tkm zugeordnet - dies entspricht einem Anteil von 24,3% (i.V. 1997 = 19,7%).

# Bahnstrukturreform in Deutschland

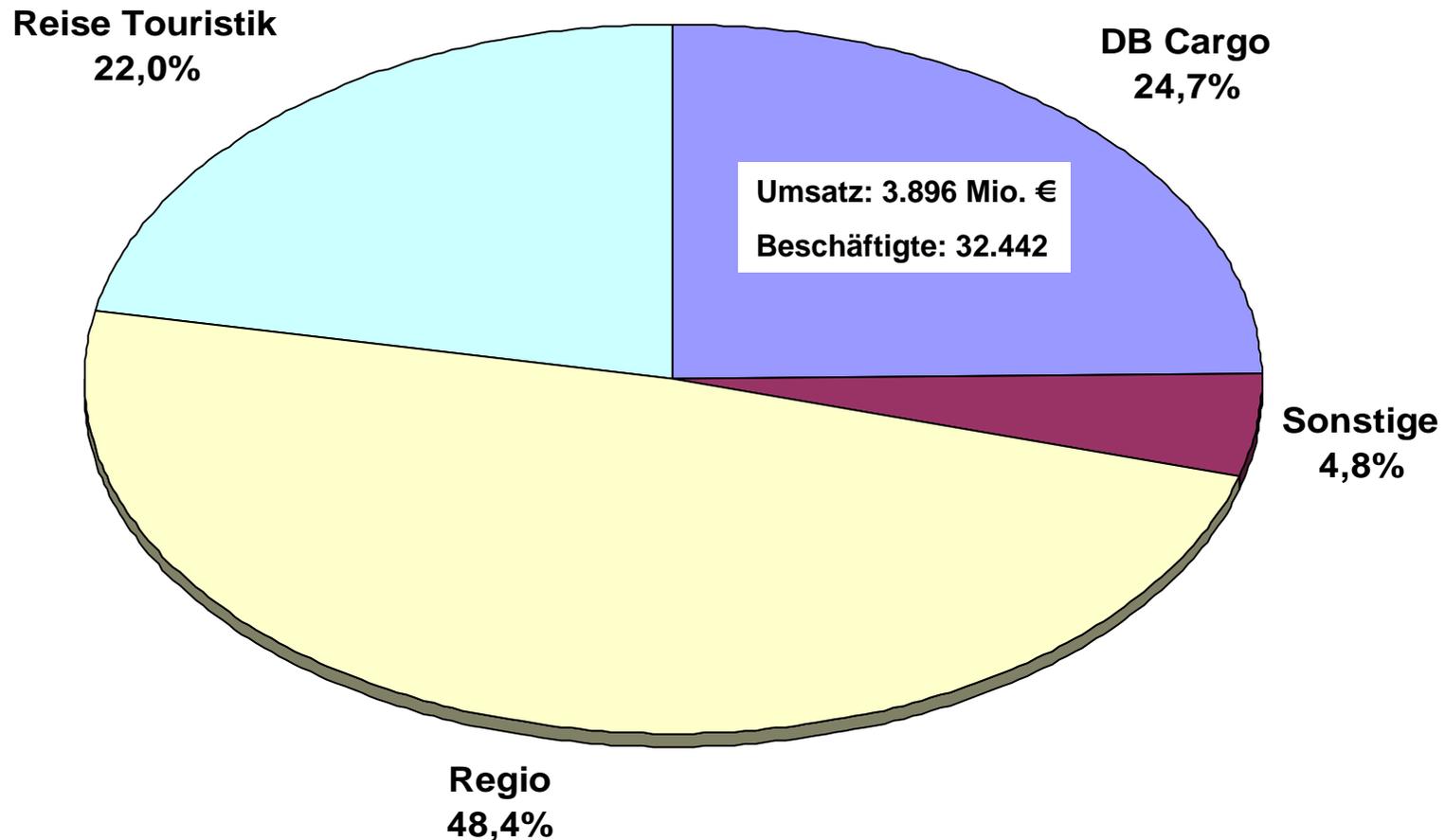
1. Stufe: Zusammenführung der Deutschen Bahnen und Gründung der DB AG
2. Stufe: Gründung selbständiger Aktiengesellschaften unter dem Dach der Deutschen Bahn AG



Quelle: DBAG (2001)

## DB AG nach Umstrukturierung

Umsatz 2001 = 15,7 Mrd. € / 214.317 Beschäftigte (o. Azubis)  
(vergleichbar zum VJ 15,5 Mrd. € / 222.656 Beschäftigte - davon 4.844  
in ausgegliederten Instandhaltungswerken)



# DB AG - Akquisition von Stinnes /Schenker

- + Die DB AG übernimmt für ca. 2,5 Mrd. € die Mehrheit (97%) an Stinnes, dem größten Logistikkonzern Europas
- + Stinnes Eckdaten
  - Umsatz 2001 = 12,3 Mrd. € /davon Transport = 6,1 Mrd. €  
(Schenker: 2,6 Mrd. €)
  - Beschäftigte 2001 = 42.714 /davon Transport = 31.644
- + im Oktober 2002 wird die französische **Logistik-Gruppe Joyau** (250 Mio. € Umsatz, 2.500 Beschäftigte) übernommen (SZ v. 23.10.2002)
- + geplant sind weitere Akquisitionen in USA und Europa im Logistiksektor
- + **letzte Meldung:** die DBAG plant den Einstieg in den britischen Schienenverkehr - zunächst soll der Personenverkehr in Schottland übernommen werden (in UK werden die Lizenzen in diesem Jahr neu ausgeschrieben)

# Zusammenfassung (1)

- ✚ mit der europäischen Liberalisierungspolitik und der Umwandlung von Staatsunternehmen in Unternehmen mit privater Rechtsform (und Teilprivatisierung) haben sich die bislang national abgeschotteten Märkte für einen internationalen Wettbewerb geöffnet
- ✚ die ehemaligen Staatsunternehmen sowohl im Bahn- wie im Postbereich haben diese Veränderung der Märkte offensiv aufgegriffen und positionieren sich über Akquisitionen (und z.T. Kooperationen), insbesondere auf dem europäischen wie auch den anderen beiden Triademärkten
- ✚ die Akquisitionsstrategie verläuft entlang von Transportketten und zielt auf die Herausbildung von grenzüberschreitenden Netzwerken
- ✚ während die Deutsche Bahn AG mit der Großakquisition Stinnes /Schenker die eigenen Transportkapazitäten von der Schiene auf die Straße erweitert ...

## Zusammenfassung (2)

- ✚ ... orientieren die großen vier europäischen Postunternehmen auf eine Erweiterung in Richtung Express-Service (Paketdienste), Logistikdienstleistungen (physischer Transport und Organisation) als auch auf eine Internationalisierung ihres Stammgeschäfts (Brief)
- ✚ nach diesen hier grob und ausschnitthaft skizzierten Prozessen steht für die Unternehmen auf der Agenda:
  - ein weiterer Rationalisierungs- und Bereinigungsprozess der Stammgeschäfte
  - ein Integrationsprozess der akquirierten Unternehmen (Neu- und Umstrukturierung der Konzerne)
- ✚ Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen werden mit der zunehmenden Internationalisierung /Globalisierung der Unternehmen und der Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten mit „neuen“ Anforderungen konfrontiert - Entscheidungen bei den selbsternannten „Global Players“ fallen nicht mehr im Hinblick auf staatliche Aufgabenerfüllung, sondern im Hinblick auf globale Marktstrukturen und -veränderungen