

## Vertikale oder horizontale Kooperationen auf dem KEP-Markt – Chancen für mittelständische Unternehmen

Claus C. Berg und Rudolf Pfeiffer

### Zur Situation auf dem KEP-Markt

Der deutsche Markt der KEP-Dienstleister lässt sich in zwei Hauptsegmente aufteilen. Einen Marktanteil von ca. 53 Prozent teilen sich die fünf großen europäischen Anbieter mit ihren deutschen Unternehmen DPD, TNT, DHL, GLS (ehemals German Parcel, jetzt General Logistics Systems) und UPS. Der restliche deutsche Markt gehört hauptsächlich kleinen und mittelständischen Unternehmen (vgl. Abbildung 1)

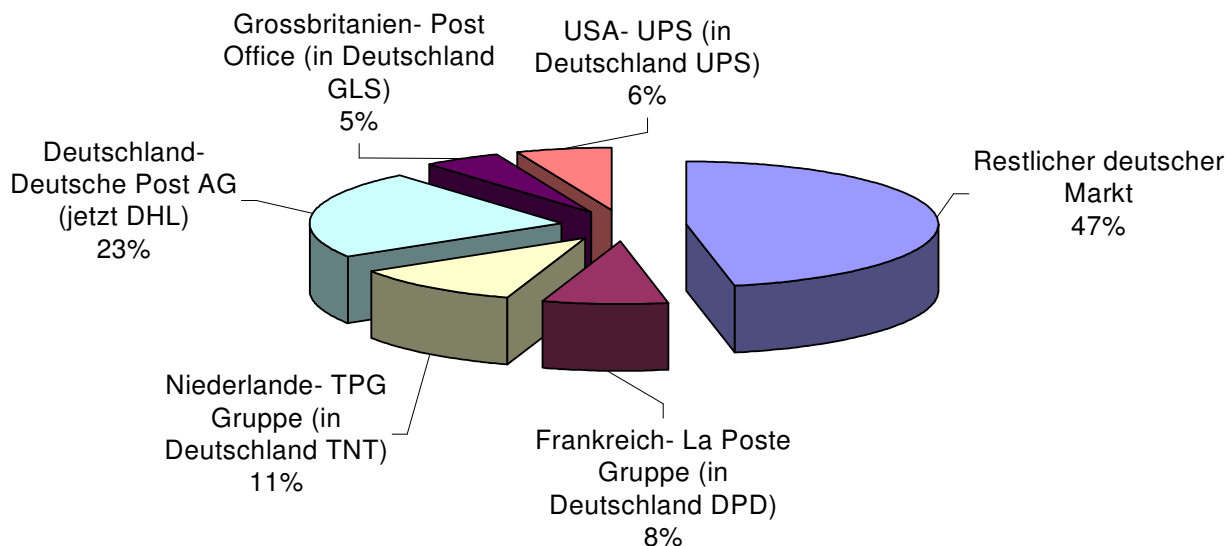


Abbildung 1: Der Umsatz im deutschen KEP-Markt (Zahlen von 2001) Quelle: Manner-Romberg, 2001

Die fünf großen Dienstleister bieten in der Regel standardisierte Leistungen an, die hinsichtlich der Abmessungen der zu befördernden Pakete, zu befördernden Güter, Abholungszeitpunkte und Beförderungszeiträume und Anzahl an Zustellversuchen in weiten Teilen ähnlich sind. Des Weiteren werden in der Regel gefährliche Güter, Tiere und sterbliche Überreste, Waren von besonderem Wert (Schmuck, Geld, Edelmetalle usw.) oder besonderer Handhabung (temperaturempfindliche Güter oder verderbliche Waren) und nicht handelsüblich verpackte Pakete nicht oder nur eingeschränkt befördert.

Auch kmU der KEP-Branche bieten grundsätzlich Standardleistungen an, haben jedoch vielfach keine Chance, den Preis der großen Anbieter zu unterbieten, so dass ein Angebot aus einer Kombination aus Spezialleistungen und Standardleistungen für die kmU erfolversprechend und nutzbar ist. Die Spezialleistungen der kmU setzen an dem Punkt an, an dem die Großen des Marktes in ihrem Leistungsportfolio an die Grenzen des Möglichen stoßen und gehen darüber hinaus und/oder bieten value-added-service-Angebote an. Die für die kmU auf diese Weise entstehenden und besetzbaren Nischen sind vielfältig, so können z.B. kleine Anbieter Spezialisten

für temperaturkritische Produkte sein, während die großen Anbieter diese Leistungen beim „Spezialisten“ einkaufen.

Tendenziell existiert allerdings eine Schere zwischen standardisierten preisgünstigen Leistungen und Leistungen, die aufgrund ihres hohen Servicegrades oder ihrer Besonderheit einen höheren Preis rechtfertigen. Derzeit wird eine Vielzahl von Leistungen der kmU von den großen Akteuren am freien Markt gekauft, wobei dies einige Problemfelder mit sich bringt. In vielen Fällen haben jedoch die großen Unternehmen keinen Überblick über die Leistungen der kmU oder greifen generell auf regionale Dienstleister zurück, ohne einen entsprechenden deutschlandweiten Vergleich der Angebote vollzogen zu haben.

Dies kann unter anderem dazu führen, dass kleine Anbieter mit einer durchaus lukrativen (aber innovativen) Produktpalette Leistungen nicht langfristig am Markt platzieren können, weil ihnen die Nachfrage großer Unternehmen nicht bekannt geworden ist. Es kann demzufolge ein Informationsdefizit bei beiden Gruppen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und des Leistungsumfangs festgestellt werden.

Weiterhin haben die Unternehmensgruppen und auch große Unternehmen ihre spezifischen, auf die Produkte abgestimmten Standards hinsichtlich Informations- und Datenaustausch, technischer Komponenten sowie rechtlicher und ökonomischer Vorgaben bzw. Regelwerke. Häufig wurden in der Vergangenheit Standards dieser Art bei kmU an die Vorgaben der Großen angepasst. Dies ist nicht die Regel, führt aber bei den Unternehmen, die diese vorgegebenen Festlegungen in ihr Unternehmenskonzept einpflegen, dazu, dass sie in der Marke eines großen KEP-Dienstleisters aufgehen, obwohl die rechtliche Selbständigkeit gewahrt bleibt. Dies wird am deutlichsten bei regionalen Kleinunternehmen, die mit der Abholung und Zustellung von Sendungen betraut sind, für den Kunden aber in der Corporate Identity des Großunternehmens aufgehen.

## **Kooperationen als Überlebensstrategie**

Zur besseren Einordnung der hier vorgetragenen Konzeption ist zunächst eine begriffliche Klärung angebracht. Wir unterscheiden zwei Grundmodelle der Kooperation von KEP-Dienstleistern: Das Netzwerk-Modell und das Satelliten-Modell.

Das **Netzwerk-Modell** steht für horizontale Kooperationen zur Erbringung von nationalen und internationalen Kurier-, Express-, Paket- sowie Postdiensten. In Netzwerk-Modellen kooperieren Unternehmen, die hinsichtlich ihrer Spezialisierung auf bestimmte Güterarten oder Beförderungsdienste (z.B. Beförderung von Gefahrgütern bzw. Beschränkung auf Postdienste) oder die hinsichtlich ihrer Beschränkung ihrer Aktivitäten auf eine Region (z.B. Bayern) Partner für ein räumlich oder sachlich größeres Wirkungsfeld suchen. Wir bezeichnen dies als horizontale Kooperationen.

Es ist üblich geworden, die Überlebensstrategien von kmUs auf diese Form einer auf Synergiegewinne abzielenden Zusammenarbeit einzuengen. Das heißt aber nicht, daß mit Netzwerken dieser Art ein Königsweg gefunden worden sei. Zu häufig sind die Fälle, in denen zunächst gut aufgestellte Firmen in der Kooperation versagen. Der hohe Anteil dieser Fälle weist darauf hin, daß ein nicht geringer Umfang an Managementenerfahrung nötig ist, um horizontale Kooperationen erfolgreich zu führen.

Das **Satelliten-Modell** steht für vertikale Kooperationen mit der gleichen Aufgabenstellung wie das Netzwerk-Modell. Die Besonderheit besteht nur darin, daß ein großes in allen Spezialgebieten der Kurier-, Express-, Paket- und Postdienste national und international tätiges Unternehmen Spezialleistungen der kmU einkauft ohne die rechtliche und wirtschaftliche Autonomie dieser Unternehmen einzuengen oder sogar aufzuheben. Der Satellitenpartner geht also nicht in der Marke des „Großen“ auf, sondern bleibt ganz im Gegensatz zu der Lagebeurteilung zu Beginn der Ausführungen ein unabhängiger Geschäftspartner.

Zunächst stellt sich die Frage: Sind beide Strategien überhaupt realisierbar ? Angesichts der Häufigkeit von Netzwerkzusammenbrüchen und der genau so häufigen „Integration“ des Kleineren unter die Marke des Großen, muß die Frage als berechtigt angesehen werden. Wenn beide Strategien als grundsätzlich wünschenswert erachtet werden, erscheint ein Bemühen sinnvoll, nach den Ursachen für ein Scheitern zu suchen. Was also sind die Gründe, die ein befriedigendes Umsetzen der Modelle verhindern?

### **Hindernisse auf dem Weg zu stabilen Kooperationen**

Kooperationen von Unternehmen, die im Sinne der Erhaltung des Wettbewerbs am Markt ihre wirtschaftliche und rechtliche Eigenständigkeit wahren wollen, bedürfen eines Kooperationsmanagements, dessen Hauptaufgabe in der Entwicklung und Erhaltung zweier tragender Säulen einer echten, auf eine gerechte Verteilung der Synergiegewinne bedachten Partnerschaft besteht: Die transparente Regelung aller Aktivitäten der internen Beziehungsstruktur und die von den Partnern gemeinsam getragene Außendarstellung der Kooperation. Mängel dieses Säulenfundaments führen früher oder später zu einem Zusammenbruch der Partnerschaft.

Sowohl im Netzwerk- wie im Satelliten-Modell haben die transparente Regelung der Beziehungsstruktur und die gemeinsam getragene Außendarstellung die Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen zu schützen. In beiden Alternativen ist die Gefahr gegeben, über die Gestaltung des Beziehungssystems der Machtausübung einzelner Partner Vorschub zu leisten. Im Satelliten-Modell scheint dies sogar naheliegender zu sein als in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen. Aber dies ist ein Trugschluss.

Kooperationen großer Dienstleister mit mittelständischen Unternehmen basieren auf einer Verknüpfung hoher Produktivität aufgrund von economies of scale durch weitreichende Standardisierung mit hoher Flexibilität und Spezialisierung im sachlich oder regional beschränkten Bereich. Mit der Aufgabenstellung ist eine vergleichsweise geringe Tendenz zu konkurrenzierendem Verhalten gegeben. Hier liegt vielmehr die Gefahr, die Selbständigkeit zu verlieren, in dem Bemühen, die Partnerschaft dauerhaft sichern zu wollen. Dieses Bemühen geht von beiden Seiten aus. Der „Große“ will sich eine qualitativ hochwertige Leistung sichern, die wegen ihres Spezialisierungsgrads nicht gerade billig ist, die aber immer noch kostengünstiger ist als er sie selbst erbringen könnte, da er damit ja seine Vorteile aus der Standardisierung wieder verlieren würde. Der „Kleine“ möchte eine sichere Planungsgrundlage für seine Investitionen und den Erhalt der Arbeitsplätze sichern. Beiden Tendenzen zu widerstehen und die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit zu bewahren, die ein wichtiger Motor für Wachstum und Erfolg darstellen, erfordert ein Kooperationsmanagement, das die Schnittstellen der

Zusammenarbeit auf standardisierte Beziehungselemente zurückführt. Schließlich soll sich das mittelständische Unternehmen durch die Darstellung einer effizienten Zusammenarbeit mit Großunternehmen am Markt auch werbend präsentieren.

Ganz anders ist dies im Falle eines Netzwerks mittelständischer Unternehmen. Die Entwicklung und der Erhalt einer stabilen Beziehungsstruktur erfordert mehr denn je ein Kooperationsmanagement, das auf keinen Fall in den Aufgabenbereich eines einzelnen Partners fallen darf. Der Gefahr der Dominierung „kleinerer“ Partner durch den mit Koordinationsaufgaben ausgestatteten Klassenprimus ist gerade unter dem Gesichtspunkt des in einem Netzwerk vorherrschenden Wettbewerbs der Dienstleistungen außerordentlich hoch.

Unter diesen Umständen Abstimmungen in den physischen (Transport, Umschlag, etc), den informationellen (Software, Hardware, Dokumentenstruktur, etc), den wirtschaftlichen (Kosten, Leistungen, Verrechnungen, etc) und den rechtlichen (Vertragsgestaltung, Gesellschaftsform, etc) Prozessen herbeizuführen ist eine Aufgabe, die in der Vergangenheit immer wieder unterschätzt wurde. Dies ist umso bedauerlicher, als der Markt für KEP-Dienste immer noch ein Wachstumsmarkt ist, in dem man sich bekanntlich eher Fehler leisten kann als in rezessiven Bereichen der Wirtschaftsgesellschaft. Gerade im Netzwerk-Modell darf professionelles betriebswirtschaftliches Kalkül nicht zur Mangelware werden.

Mängel in der Außendarstellung von Netzwerken sind geradezu symptomatisch für die Verstöße gegen ein erfolgsicherndes Marktverhalten. Eine corporate identity des Netzwerks lässt sich nur selten feststellen, von einem corporate design und einem corporate behavior ganz abgesehen. Das Leistungsprogramm des Netzwerks ist bei aller Selbständigkeit der Partner als Ganzes am Markt zu präsentieren. Formulierungen wie „Express-Dienst Schnellheimer, Partner des Express-Dienst-Netzwerks Quick“ schaden dem Ansehen der Gruppe am Markt mehr als sie nützen.

### **Akzeptanz eines Handlungsbedarfs**

Man kann derzeit nicht davon ausgehen, daß ein Handlungsbedarf zur Sicherung des Bestands mittelständischer KEP-Dienste auf breiter Basis gesehen wird. Aber vielleicht tragen diese Ausführungen etwas dazu bei, ein Umdenken herbeizuführen. Forschung kann hier nur Empfehlungen erteilen. Die Umsetzung mit allen anfallenden Erfahrungen kann nur im empirischen Feld erfolgen. Piloten für ein Kooperationsmanagement von Netzwerk-Modellen oder Satelliten-Modellen sind vergleichsweise leicht zu konzipieren. Breit angelegte Forschungsprojekte sind dagegen aufwendiger. Dennoch wird auch dies in Zusammenarbeit von GVB e.V. und BdKEP e.V. geplant.

Ziel eines entsprechenden Forschungsvorhabens ist die Schaffung von Transparenz über die Möglichkeiten einer Zusammenarbeit der vorher postulierten Art und die Festlegung von Schnittstellen und Vorgehensweisen, die mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit geben, individuelle Leistungen anzubieten, ohne ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit zu verlieren.

Eine engagierte Mitarbeit von KEP-Dienstleistern ist dabei unverzichtbar.