

HORVÁTH & PARTNER GmbH  
Unternehmensberatung BDU  
Stuttgart • Düsseldorf • München •  
Budapest • Wien • Zürich  
Telefon: +49/ 711 / 6 69 19-0

Dr. Reinhold Mayer  
Oliver Patrick Klug  
Holger Buchner

Stuttgart, 22. November 1999

## **Kurzfassung des Gutachtens**

### **Prozessorientierte**

### **Kosten- und Ergebnisbewertung des**

### **Paketsdienstes der Deutsche Post AG**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>AUFGABENSTELLUNG DES GUTACHTENS</b> .....	<b>1</b>
1.1	AUFTRAG.....	1
1.2	DER GUTACHTER.....	2
1.3	WEG DES GUTACHTENS.....	3
<b>2</b>	<b>ERGEBNISZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>ANALYSE UND KOMMENTIERUNG DER ERGEBNISSITUATION UND -ENTWICKLUNG</b> .....	<b>6</b>
3.1	ERGEBNISSITUATION DES PAKETDIENSTES 1998.....	6
3.1.1	<i>Betriebliches Ergebnis des Paketdienstes in Summe</i> .....	6
3.1.2	<i>Differenzierte Betrachtung der Kategorien Business und Private</i> .....	9
3.1.3	<i>Stückkostenanalyse</i> .....	12
3.1.4	<i>Cash Flow Analyse</i> .....	15
3.2	PROGNOSE DER ERGEBNISENTWICKLUNG BIS 2010.....	16
3.2.1	<i>Generelle Ergebnis- und Cash Flow-Entwicklung des Paketdienstes</i> .....	16
3.2.2	<i>Differenzierte Betrachtung der Entwicklung der Kategorien Business und Private</i> .....	20
3.3	MÖGLICHE ERGEBNISVERÄNDERUNGEN DURCH MENGENAUSWEITUNGEN UND RATIONALISIERUNGEN.....	23
<b>4</b>	<b>RELEVANZ DER ERGEBNISSE FÜR DAS BESCHWERDEVERFAHREN BEI DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION</b> .....	<b>26</b>

## **1 AUFGABENSTELLUNG DES GUTACHTENS**

### **1.1 Auftrag**

Im Rahmen des anhängigen Beihilfeverfahrens<sup>1</sup> wird wesentlich auf *die Kosten- und Ergebnissituation der Frachtpost* der Deutsche Post AG (DP) abgestellt. Die Aussagen der DP über die Kosten- und Ergebnissituation der DP-Frachtpost sind nicht nachvollziehbar, weil die DP die Kosten und Ergebnisse aller Unternehmensbereiche zusammenfasst. Bei allen Versuchen top down aus dem Rechnungswesen der DP die Kosten des Paketdienstes herauszulösen, werden methodenbedingt immer Zweifel an den Ergebnissen bestehen bleiben. Selbst bei der feinsten Kontenaufspaltung bleibt die Frage, welche Kosten darunter verbucht werden, unbeantwortet. Daher kann nur über eine prozessorientierte Kostenermittlung, bei der bottom up alle Teilprozesse und Prozesse des Paketdienstes untersucht und mit Kosten bewertet werden, Kosten- und Ergebnisstransparenz geschaffen werden.

Aus diesem Grund hat der Bundesverband Internationaler Express- und Kurierdienste e.V. (BIEK) die Unternehmensberatungsgesellschaft *Horváth & Partner* beauftragt, eine prozessorientierte Kosten- und Ergebnisanalyse des Paketdienstes der DP zu erstellen. Die so ermittelten Kosten bilden die einzelnen Prozess-Schritte der DP-Frachtpost unter optimierten Bedingungen ab. Sie beruhen auf allgemein zugänglichen und branchenbezogenem Datenmaterial ohne Einbeziehung sogenannter Altlasten und ohne politisch bedingten Mehraufwand.

Die im folgenden Gutachten von Horváth & Partner vorgenommene *prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung* bezieht sich ausschließlich auf den Paketdienst in Deutschland, beinhaltet also nicht Auslandspakete, Express-Sendungen sowie zusätzliche Logistikdienstleistungen (z.B. von der Post Kontrakt Logistik abgewickelte Leistungen).

Der Untersuchungszeitraum bezieht sich auf das Geschäftsjahr 1998. Die Ergebnis- und Cash Flow-Prognose deckt den Zeitraum bis zum Jahr 2010 ab.

---

<sup>1</sup> Aktenzeichen der Kommission C 61/99 (ex NN 153/96), Amtsblatt v. 23.10.1999, C306/25-35.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

### 1.2 Der Gutachter

Mit der Erstellung des Gutachtens wurde Horváth & Partner beauftragt, weil dieses Institut seit langem auf die prozessorientierte Kostenrechnung spezialisiert ist.

Horváth & Partner ist eine Unternehmensberatungsgesellschaft mit Büros in Stuttgart, Düsseldorf, München, Budapest, Wien, Zürich, ca. 150 Mitarbeitern und spezialisiert u.a. auf die Themenfelder:

- Kostenrechnung, Kostenmanagement, speziell Prozesskostenrechnung und Prozesskostenmanagement
- Controlling und ergebnisorientierte Unternehmenssteuerung
- Prozessanalysen, Geschäftsprozessoptimierung.

Die Methodik der prozessorientierten Kostenrechnung (Prozesskostenrechnung) wurde von Horváth & Partner in wesentlichen Teilen entwickelt und geprägt. In einer Vielzahl von Veröffentlichungen, Konferenzen und Seminaren hat Horváth & Partner zur Verbreitung der Methodik beigetragen. In den vergangenen 10 Jahren wurden führende internationale Unternehmen und Konzerne bei Einführung und Ausbau des Prozesskostenmanagement begleitet.

Die wissenschaftliche Kompetenz schlägt sich u.a. nieder in Veröffentlichungen von Prof. Dr. Péter Horváth, Geschäftsführender Gesellschafter und Inhaber des Lehrstuhls Controlling an der Universität Stuttgart, sowie von Dr. Reinhold Mayer, Partner. Horváth und Mayer haben 1989 den generell ersten Fachbeitrag zum Thema Prozesskosten publiziert, dem viele weitere gefolgt sind. Das von Horváth & Partner herausgegebene Buch „Prozesskostenrechnung“ erschien 1991 in der ersten und 1998 in der zweiten Auflage und gilt heute als Standardwerk zur Prozesskostenrechnung.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

### 1.3 Weg des Gutachtens

Die Kosten- und Ergebnisbewertung soll die *gesamte Prozesskette* (von der Annahme am Schalter bzw. der Abholung bis zur Zustellung) umfassen sowie auch alle zur Leistungserfüllung notwendigen Supportprozesse (z.B. Marketing, Verwaltung, IT) einbeziehen.

Die Kostenermittlung erfolgt bottom up über die einzelnen Prozess-Schritte hinweg mittels Standardzeiten, Mengen und Kosten für Personal (soweit sie branchenübliche Kosten nicht übersteigen), Fahrzeuge und sonstige Kosten. Es werden die *rein betriebsnotwendigen Kosten* ermittelt, die frei von möglichen Altlasten, Personalüberbestand, Leerkosten oder politisch bedingten Mehraufwendungen sind. Verbundleistungen weiterer Geschäftsfelder der DP (Annahme in Postfiliale und Postagentur, Verbundzustellung, Transporte Fernverkehr) werden über Verrechnungspreise bewertet und einbezogen. Die Summen der Kostenarten werden in einem *bottom up- / top down-Abgleich* mit der Gewinn- und Verlustrechnung der DP plausibilisiert.

Die Kosten- und Ergebnisbewertung erfolgt auf Basis der *tatsächlichen Prozesse* wie sie im Konzept Frachtpost realisiert wurden. Um den teilweise unterschiedlichen Abläufen Rechnung zu tragen, wurden Prozessvarianten für die *Geschäftstypen Private to Private (P to P), Business to Business (B to B), Business to Private (B to P)* - v.a. Versandhandel inkl. Rücksendungen (*P to B*) - differenziert bewertet. Auf dieser Grundlage erfolgt die *Ergebnis- und Cash Flow-Ermittlung*, die für den Paketdienst in Summe und differenziert nach *Private (Private to Private)* und *Business (= Business to Business + Business to Private inkl. Rücksendungen)* vorzunehmen ist.

Darüber hinaus erfolgt eine *Ergebnis- und Cash Flow-Prognose*. Dabei werden folgende Fragen beantwortet: Wie werden sich bei Fortsetzung der jetzigen Geschäftsstrategie jedoch unter Zugrundelegung veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen die Ergebnisse entwickeln? Wird es möglich sein, unter den gegebenen Prämissen bis zum Jahr 2010 die Gewinnzone zu erreichen?

Das Gutachten enthält sich jedweder *juristischen Würdigung* der Sachverhalte und bezieht sich ausschließlich auf die prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung.

## 2 ERGEBNISZUSAMMENFASSUNG

Die Beurteilung der Kosten- und Ergebnissituation sowie -entwicklung des Paketdienstes der DP gelangt zu folgenden Ergebnissen:

- (1) 1998 ist im Paketdienst ein *struktureller Verlust* von ca. 904 Mio. DM entstanden. Wir nennen diesen Verlust *strukturell*, weil er unbeeinträchtigt von sogenannten *Altlasten* ist. Würden private Wettbewerber das gleiche Geschäft mit denselben Preisen auf Basis der Logistikinfrastuktur der DP (u.a. 33 Frachtzentren, 476 Zustellbasen) abwickeln, würden sie eine vergleichbare Verlusthöhe erzielen.  
Der Ermittlung des *strukturellen Verlustes* wurden nur rein *betriebsnotwendige Kosten* für die Abwicklung der Prozesse zugrunde gelegt, wie sie sich mengenbedingt ergeben, wenn man die Prozesse über Zeitstandards und branchenübliche Kosten bewertet.
- (2) Der *strukturelle Verlust* ist ausschließlich auf das Geschäft mit Geschäftskunden zurückzuführen. Eine differenzierte und detaillierte Rechnung für *Private* und *Business* zeigt, dass einem Gewinn von 38 Mio. DM in *Private* ein Verlust von 942 Mio. DM in *Business* gegenübersteht.
- (3) Das Erreichen der *Gewinnschwelle* ist nicht in Sicht. Trotz angenommener Mengensteigerungen und weiterer Rationalisierungserfolge wird - bei Beibehaltung der heutigen Geschäftsstrategie, des Preisniveaus und der vorhandenen Logistikinfrastuktur - bis zum Ende des Prognosezeitraums die Umsatz- und Kostenschere nicht geschlossen. Nach der Prognose von Horváth & Partner würden selbst 2010 bei Umsatzsteigerungen von ca. 57% noch Verluste von 293 Mio. DM entstehen. Auch weitere Mengenausweitungen und Rationalisierungsmaßnahmen ermöglichen es nicht, die Gewinnschwelle innerhalb überschaubarer Zeit zu erreichen.
- (4) Die gegenwärtige und zukünftige Ergebnissituation führt auch zu entsprechenden Cash Flows. Der *Cash Flow II* (Finanzmittelüberschuss nach Ersatzinvestitionen) beträgt nach unseren Berechnungen in 1998 - 735 Mio. DM. Er bleibt über den gesamten Prognosezeitraum negativ. Im Jahre 2010 wird ein negativer Cash Flow von 91 Mio. DM erwirtschaftet. Die *strukturellen* negativen Finanzierungssalden erfordern entsprechenden finanziellen Ausgleich, der nur aus anderen Unternehmensbereichen oder von außerhalb des Unternehmens zufließen kann.

**Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP**

---

Ohne *grundlegende Einschnitte* in die Geschäftsstrategie wird nach Überzeugung von Horváth & Partner der Paketdienst der DP in der hier definierten Form auch künftig *strukturelle* und nachhaltige Ergebnis- und Finanzmitteldefizite ausweisen.

### **3 ANALYSE UND KOMMENTIERUNG DER ERGEBNISSITUATION UND –ENTWICKLUNG**

Basierend auf der Kurzdarstellung der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung in Teil 2 sollen im Folgenden vertiefende Aufschlüsselungen zu deren Zusammensetzung erfolgen.

#### **3.1 Ergebnissituation des Paketdienstes 1998**

##### **3.1.1 Betriebliches Ergebnis des Paketdienstes in Summe**

Nachfolgend wird gezeigt wie der strukturelle Verlust des gesamten Paketdienstes von ca. 904 Mio. DM in 1998 über die einzelnen Prozessschritte zustande kommt (vgl. Abb. 3.1).

Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

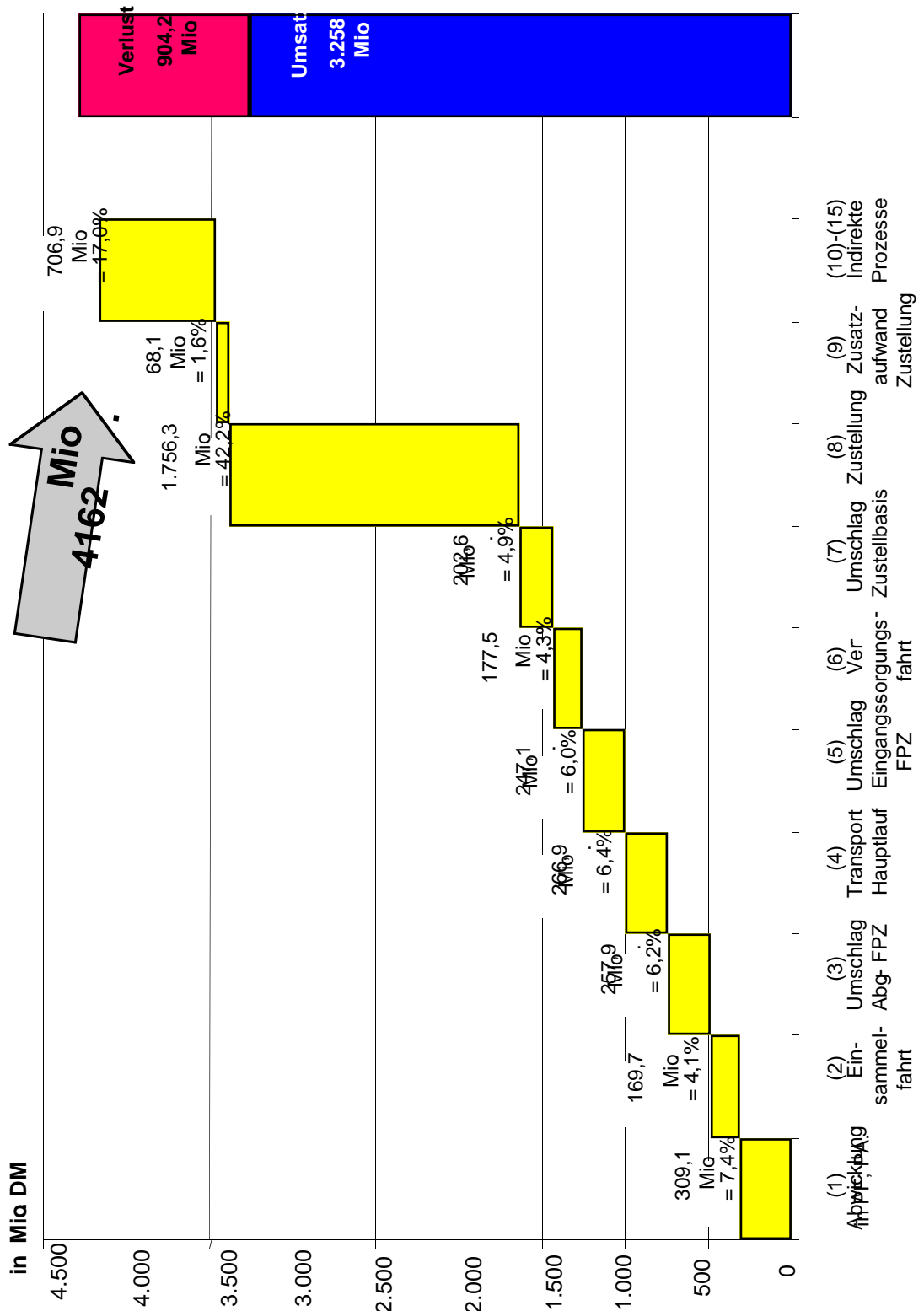


Abbildung 3.1: Kosten je Prozess-Schritt Gesamt

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

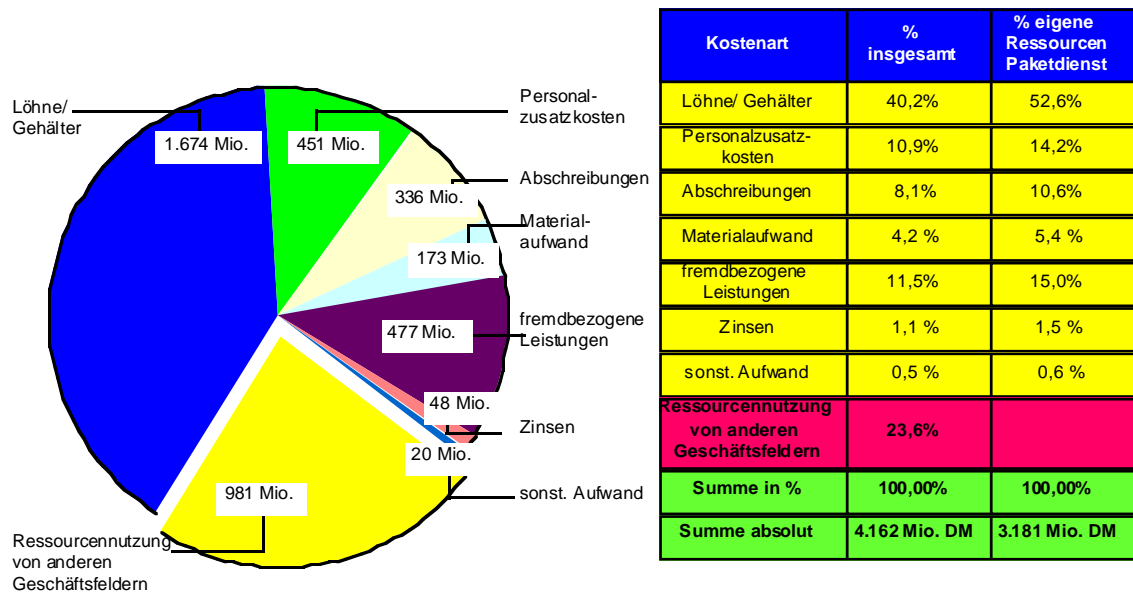
In Abbildung 3.1 sind dem Umsatz von 3.258 Mio. DM die betriebsnotwendigen Kosten über die verschiedenen Prozess-Stufen gegenübergestellt. In Summe ergeben sich Kosten in Höhe von 4.162 Mio. DM. Hervorzuheben ist, dass sich auf Ebene des gesamten Paketdienstes folgende Kostenstruktur ergibt:

- Der Anteil Abwicklung (Annahmen -Prozess-Schritt 1) in Postfiliale (PF) und Postagentur (PA) beträgt mit ca. 309 Mio. DM nur 7,4% der Gesamtkosten.
- Die Zustellung (Prozess-Schritte 8 und 9) nimmt mit 1.814 Mio. DM einen Anteil von 43,8% an.
- Die Verteil- und Sortierlogistik in Frachtzentren und Zustellbasen (Prozess-Schritt 2-7) umfasst 1.325 Mio. DM und damit 31,8% der Kosten.

Es muss hierbei nochmals betont werden, dass die Ergebnisse mittels Standardzeiten, Mengen und branchenüblichen Kosten für Personal, Fahrzeuge und sonstige Kosten zustande kommen. Leistungen, die im Verbund erbracht werden (Annahme in Postfiliale und Postagentur, Verbundzustellung, Transporte im Fernverkehr) sind über Verrechnungspreise bewertet und einbezogen worden, die lediglich die reinen Nutzungs- oder Bearbeitungszeiten umfassen bzw. Marktpreise darstellen. Über diesen Weg wurden die *rein betriebsnotwendigen Kosten* ermittelt, die unbelastet von möglichen Altlasten, Personalüberbestand, Leerkosten oder politisch bedingten Mehraufwendungen sind.

Betrachtet man die Gesamtkostenstruktur nach Kostenarten (über alle Prozess-Schritte hinweg), so ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 3.2).

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP



**Abbildung 3.2: Anteile der Kostenarten an den Gesamtkosten des Paketdienstes**

- Mit 981 Mio. DM oder 23,6% werden vom Paketdienst Ressourcen anderer Post-Geschäftsfelder in Anspruch genommen. Das betrifft im Wesentlichen die Nutzung von Postfilialen und Postagenturen, die Verbundzustellung und den Transport im Hauptlauf durch die Deutsche Post Transport GmbH (DPT).
- Diese 981 Mio. DM wurden nicht nach Kostenarten aufgespalten, weil sie *fremdbezogene Leistung* anderer Geschäftsfelder darstellen. Darüber hinaus hätte eine solche Aufspaltung eine detaillierte Analyse des Gesamtunternehmens DP erfordert.
- Betrachtet man nur die *eigenen Ressourcen* des Paketdienstes, so nehmen Löhne / Gehälter und Personalsatzkosten ca. 66,8% an. Bei den Personalnebenkosten sei nochmals erwähnt, dass mit *kalkulatorischen* 27% gerechnet wurde und die temporär altlastenbedingten hohen Personalsatzkosten unberücksichtigt blieben.

### 3.1.2 Differenzierte Betrachtung der Kategorien *Business* und *Private*

In den folgenden Abbildungen 3.3 und 3.4 sind die betriebsnotwendigen Kosten des Jahres 1998 für *Private* und *Business* getrennt nach den verschiedenen Prozess-Stufen aufgeführt.

Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

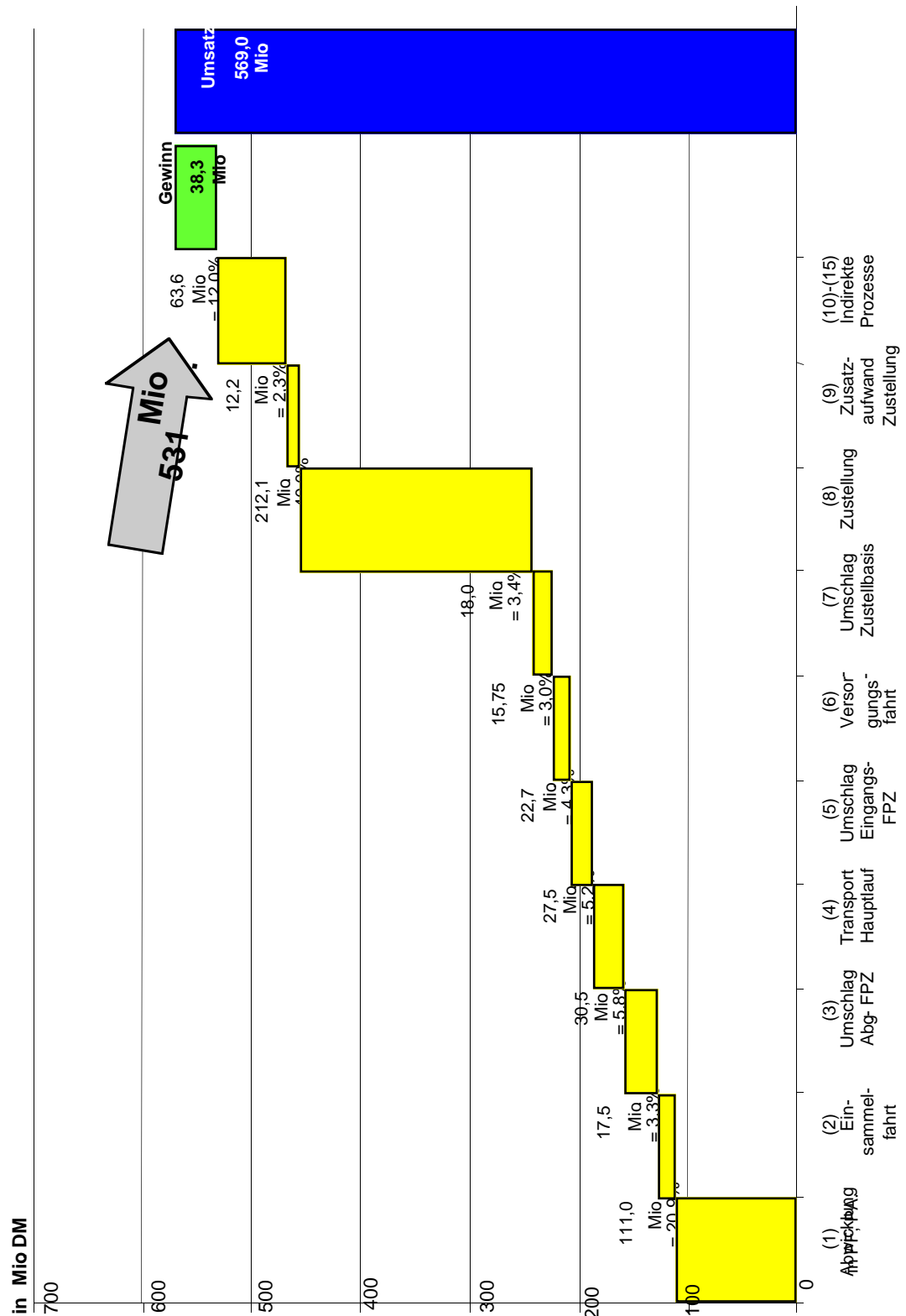


Abbildung 3.3: Kosten je Prozess-Schritt Private

Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

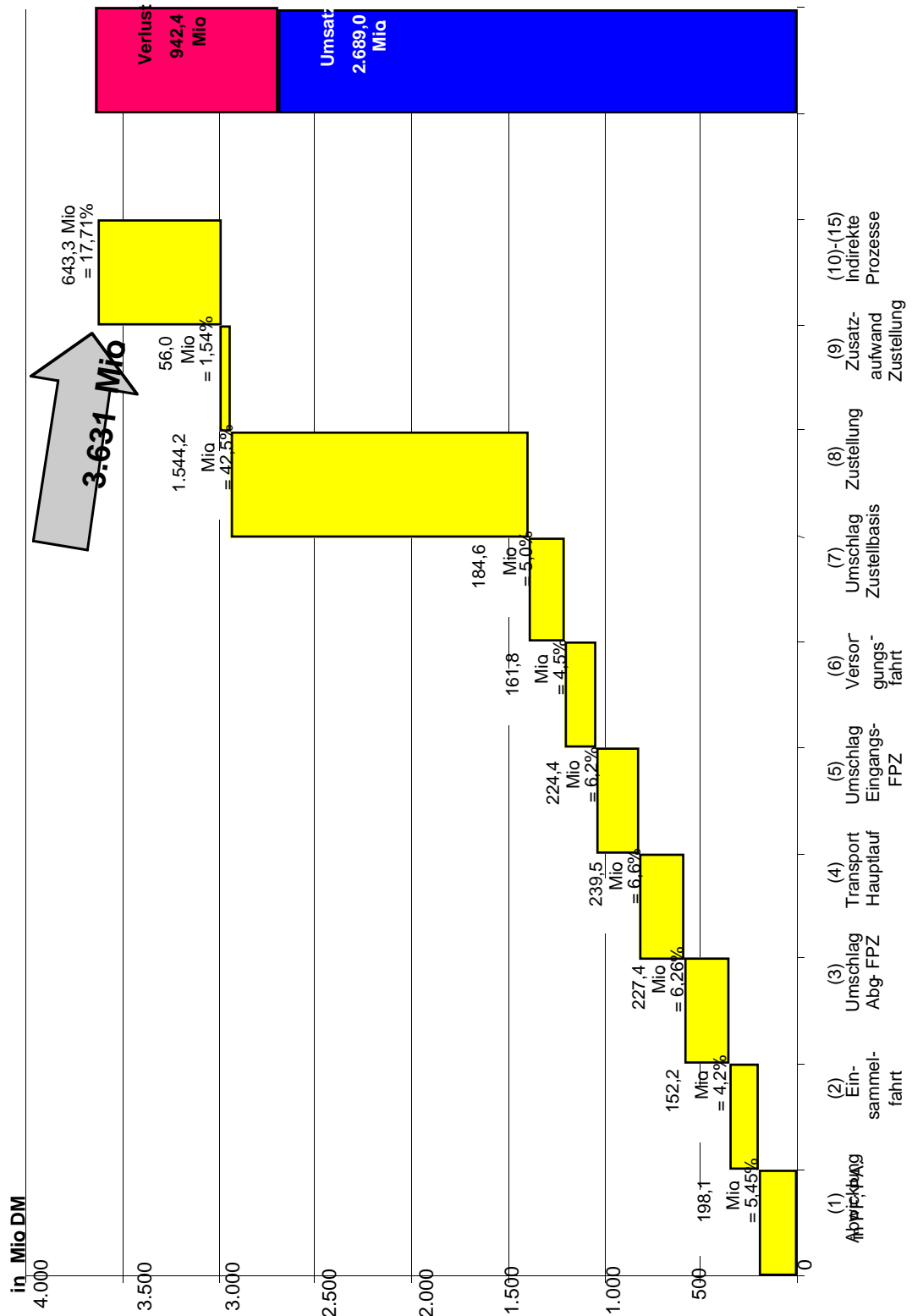


Abbildung 3.4: Kosten je Prozess-Schritt Business

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

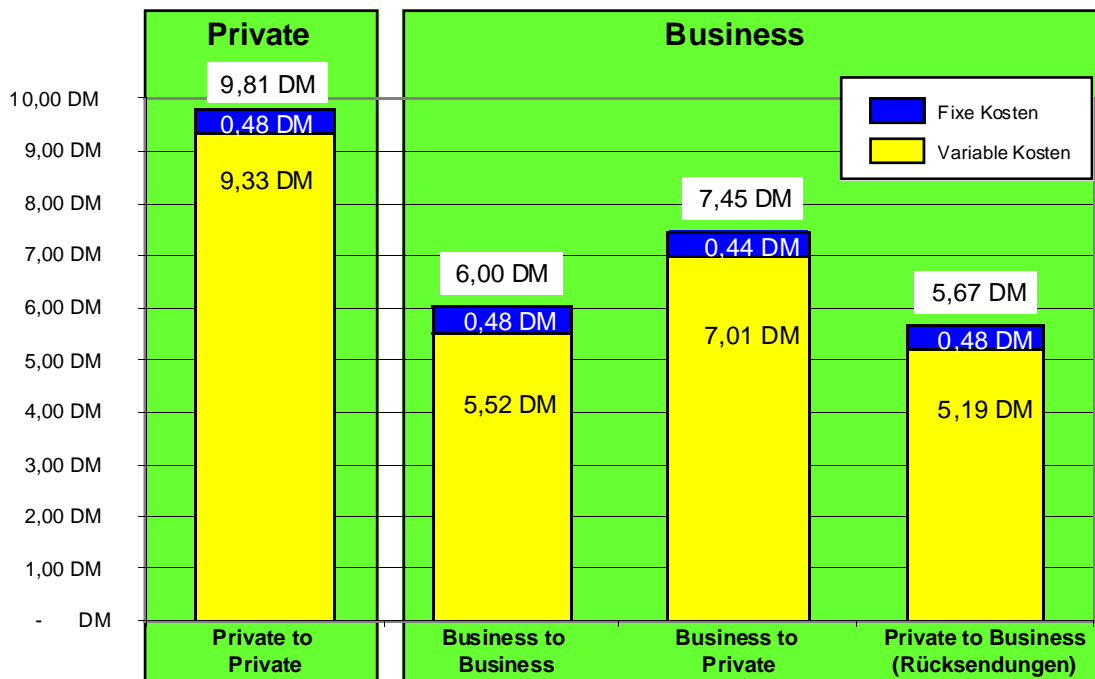
Dabei ist auf folgende Besonderheiten hinzuweisen:

- Bei *Private* (von *Private to Private*) ist der Kostenanteil der Postfiliale bzw. Postagentur mit 20,9% wesentlich höher als im *Business* mit 5,5%. Der Anteil Postfiliale / Postagentur im *Business* resultiert im Wesentlichen aus 2 Faktoren: Paketannahme im Kleingewerbe und Paketrücksendungen von Privat an den Versandhandel. Absolut gesehen ist die Nutzung der Postfilialen / Postagenturen durch *Business* mit 198 Mio. DM. fast doppelt so hoch, wie durch *Private* mit 111 Mio. DM.
- Der Anteil Zustellung (Prozess-Schritte 8 und 9) ist mit 40,3 % im *Private* und 44,1% im *Business* ähnlich hoch. Dies ist zunächst verwunderlich, da der Stoppfaktor in *Private* niedriger als in *Business* durch den *Business to Business* Anteil liegt und somit die Zustellkosten in *Business* niedriger sein sollten. In der Tat zeigen die Stückkosten der Zustellung (*Business* 3,14 DM, *Private* 4,15 DM) diese Relation. Der verwunderliche Effekt ist somit ein reines Problem der Zahlenbasis, die in *Private*, durch die hohen Kosten der Abwicklung in Postfiliale und Postagentur, im Vergleich zu *Business* wesentlich höher liegt.

### 3.1.3 Stückkostenanalyse

Die Ermittlung der Stückkosten erfolgt durch Division der Gesamtkosten je Geschäftstyp durch die jeweiligen Mengen. Dabei wurden fixe und variable Kostenbestandteile getrennt. Als fix wurden Abschreibungen und Zinsen sowie die Anlageninstandhaltungen in den Frachtzentren definiert. Alle anderen Kostenarten wurden als variabel angesehen (vgl. Abbildung 3.5). Diese Aufteilung in fixe und variable Kosten entspricht weitestgehend der Definition in der Bekanntmachung der Europäischen Kommission über die Anwendung der Wettbewerbsregeln auf den Postsektor (98/C39/02) § 3.4. Seite 19. Lediglich die Anlageninstandhaltungskosten wurden von uns zusätzlich als fix definiert, da dies der Grundannahme der Beibehaltung des Logistikkonzeptes im Rahmen dieses Gutachtens entspricht.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP



**Abbildung 3.5: Stückkosten je Geschäftstyp**

Dies entspricht auch unserer Vorgehensweise der Kostenermittlung: Personal-, Fahrzeugkosten und Dienstleistungen anderer Post-Geschäftsbereiche sind über stückbezogene Sollzeiten bzw. stückbezogene Marktpreise ermittelt worden. Mögliche fixe Kapazitätsüberhänge (Leerkosten) wurden damit von vornherein im Modell ausgeschlossen, so dass eine *optimierte* Situation der Vorgehensweise unserer Kostenermittlung zugrunde liegt.

Die Unterschiede in den Stückkosten der Geschäftstypen (vgl. Abb. 3.5) sind durch die Unterschiede im Prozessablauf determiniert. Die Haupteinflussgrößen der Stückkostendifferenz sind dabei wie folgt begründet:

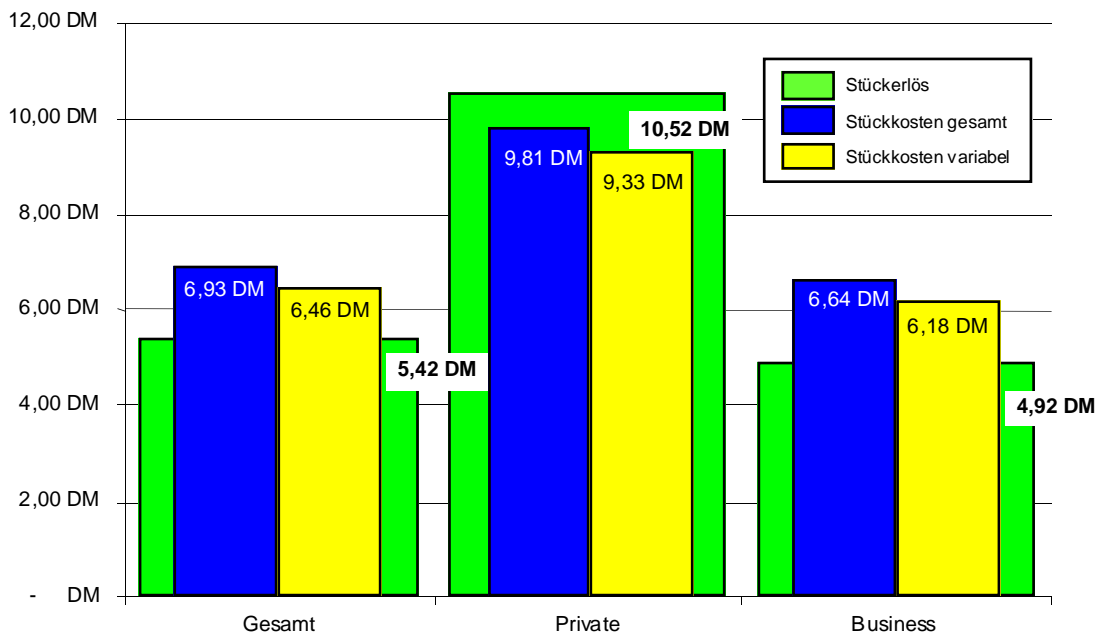
- Im Vergleich *Private to Private* zu *Business to Private* ist der Unterschied von 9,81 DM zu 7,45 DM in den Stückkosten durch Wegfall der Bearbeitung in der Postfiliale/Postagentur und den teilweisen Wegfall von Transporten und Codiervorgängen insbesondere im Versandhandel begründet.

Das Kleingewerbe nutzt allerdings sehr wohl auch die Postagentur / Postfiliale, so dass 7,45 DM einen Durchschnittskostensatz darstellen.

**Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP**

- Kostengünstiger ist der Geschäftstyp *Business to Business*. Trotz niedrigerer Quote vorcodierter Sendungen wirkt sich der höhere Stoppfaktor bei dem zuvor beschriebenen, hohen Kostenanteil der Zustellung massiv auf die Senkung des Kostensatzes aus.
- Die Rücksendungen (von Privat an den Versandhandel) nutzen zwar die Ressourcen der Postfiliale / Postagentur aber der fast vollständige Wegfall von Zustellkosten bewirkt den niedrigeren Kostensatz von 5,67 DM.

In der folgenden Abbildung 3.6 sind Stückkosten (gesamt) und Stückkosten (variabel) den durchschnittlichen Erlösen je Paket gegenübergestellt. Dabei zeigt sich folgendes Bild:



**Abbildung 3.6: Gegenüberstellung von Stückpreis, -kosten und variablen Kosten**

- Im Durchschnitt für den gesamten Paketdienst liegen Stückkosten wie auch variable Stückkosten deutlich höher als die Stückerlöse.
- In *Private* liegen die Stückerlöse über den Gesamtkosten, was zu den erzielten Gewinnen von 38 Mio. DM führt.
- In *Business* liegen sogar die variablen Stückkosten deutlich über den erzielten Stückerlösen.

**Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP**

---

**3.1.4 Cash Flow Analyse**

Eine reine Ergebnisanalyse ist nicht ausreichend, um zu beurteilen, ob ein Unternehmen oder ein Unternehmensbereich finanzielle Beihilfen von anderen Unternehmensbereichen oder von außerhalb des Unternehmens benötigt. Ein negatives Betriebsergebnis kann auch die Folge hoher Anfangsabschreibungen nach Großinvestitionen sein, ohne dass eine laufende (und auszugleichende!) Finanzmittelunterdeckung entsteht.

Um die Situation für den Paketdienst der DP zu untersuchen, wird eine Cash Flow-Ermittlung durchgeführt. Wir gehen dabei in zwei Schritten vor (vgl. Tab. 3.1).

- Addiert man zum Ergebnis die Abschreibungen (und gegebenenfalls andere, nicht zahlungswirksame betriebsbedingte Aufwendungen) so erhält man den Cash Flow I (bzw. operativen Cash Flow). Weitere, nicht zahlungswirksame Aufwendungen, wie z.B. Rückstellungen, sind in unserem Modell durch die Prämissen *rein betriebsbedingt* und *altlastenfrei* von vornherein ausgeklammert.
- Subtrahiert man von dem Cash Flow I die Investitionen, so erhält man den Finanzierungssaldo – Cash Flow II, der, falls negativ, zur Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit ausgeglichen werden muss. Wir sind davon ausgegangen, dass hierfür, nach Abschluss der Investitionen in die neuen Frachtpostzentren, im nächsten Jahrzehnt keine weiteren Investitionen anfallen werden. Berücksichtigt wurden deshalb lediglich Ersatzinvestitionen in Fahrzeuge, Geräte und IT.  
Daraus ergibt sich folgendes Bild für den Paketdienst (vgl. Tabelle 3.1).

	<b>Gesamt</b>	<b>Private</b>	<b>Business</b>
<b>Ergebnis</b>	- 904	38	- 942
<b>+ Abschreibungen</b>	337	43	294
<b>Cash Flow 1</b>	- 567	81	- 648
<b>- Ersatzinvestitionen</b>	- 168	- 21	- 146
<b>Cash Flow 2</b>	- 735	60	- 795

**Tabelle 3.1: Cash Flow-Berechnung (in Mio. DM) für 1998**

- In *Business* wird ein negativer Cash Flow II von –795 Mio. DM erzielt.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

- Dieser wird zu einem kleinen Teil durch einen positiven Cash Flow II in *Private* von 60 Mio. DM ausgeglichen.
- In Summe entstand rein betriebsbedingt, ohne Leerkosten oder Altlasten, 1998 ein negativer Finanzierungssaldo von 735 Mio. DM, der auszugleichen war.

### 3.2 Prognose der Ergebnisentwicklung bis 2010

#### 3.2.1 Generelle Ergebnis- und Cash Flow-Entwicklung des Paketdienstes

Um die Ergebnissituation des Paketdienstes fundiert beurteilen zu können, reicht eine Jahresbetrachtung nicht aus. Der Prognose von Kosten-, Ergebnis- und Cash Flow-Entwicklung bis zum Jahr 2010 liegen differenzierte *Annahmen* zugrunde über:

- Beibehaltung der Geschäftsstrategie bezüglich den Geschäftsfeldern, Kundensegmenten, Preispolitik und Frachtkonzept / Logistikstruktur.
- Moderates Mengenwachstum, das Zuwächse durch E-commerce und eine stärkere Konzentration auf *Business to Business* berücksichtigt.
- Eine moderate Preispolitik mit 2/3 der allgemeinen Preissteigerungsrate d.h. 1% von 1,5%.
- Einzelannahmen über die Entwicklung einzelner Kostenarten z.B. Personalkostensteigerung gemäß zu erwartender Preissteigerungsrate von 1,5%. Dem gegenläufig erwarten wir im Personalbereich der gesamten DP einen weiteren Rationalisierungseffekt von in Summe 10% innerhalb der nächsten 5 Jahre. Weitere Kostenverbesserung durch Erhöhung des Stoppfaktors im *Business to Business*.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

- Anstelle der Verwendung der derzeitigen Abschreibungen als Grundlage zur Bestimmung der notwendigen *Ersatzinvestitionen* wurden eigenständige Annahmen über deren zukünftige Entwicklung getroffen, um etwaige Verzerrungen durch derzeit hohe Abschreibungen (z.B. Frachtzentren) zu vermeiden.
- Es wurden Annahmen über den jährlichen Ersatzinvestitionsbedarf getroffen. In Summe entwickeln sich Ersatzinvestitionen von ca. 168 Mio. DM im Jahr 1998 bis 206 Mio. DM in 2010.
- Als Folge dieser Annahmen ergibt sich folgende Ergebnis und Cash Flow-Entwicklung für die gesamte Frachtpost (vgl. Abbildung 3.7).

Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

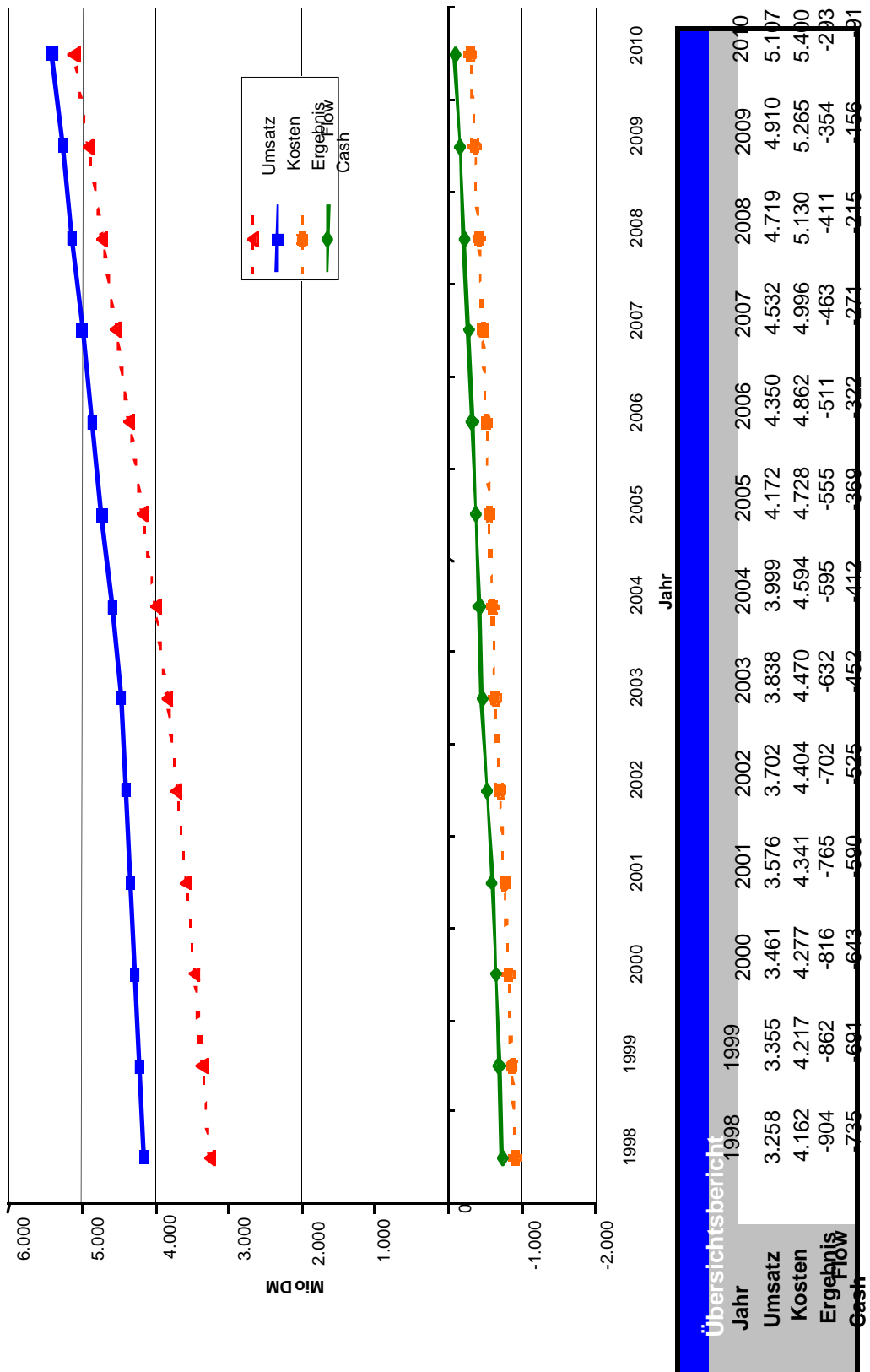


Abbildung 3.7: Prognose Frachtpost Gesamt (in Mio. DM)

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

Bis zum Ende des Prognosezeitraums in 2010 wird die Umsatz- und Kostenschere nicht geschlossen. Nach der Prognose von Horváth & Partner würden selbst 2010 bei 5,11 Mrd. DM Umsatz und 5,40 Mrd. DM Kosten *strukturelle Verluste* in Höhe von 293 Mio. DM entstehen.

Der *Cash Flow II* (Finanzmittelüberschuss nach Ersatzinvestitionen) entwickelt sich nach unseren Berechnungen von -735 Mio. in 1998 auf -91 Mio. DM in 2010. Die vergleichsweise positive Cash Flow Entwicklung ist auf eine Modellprämisse zurückzuführen. Wir haben unterstellt, dass die absolute Höhe der Fahrzeuersatzinvestitionen mit 100 Mio. DM/Jahr gleich bleibt. Das steigende Mengenvolumen erfordert natürlich mehr Fahrzeuge. Wenn dieses Mengenvolumen nicht durch Subcontractor (v.a. in der Zustellung) abgedeckt wird, werden die Fahrzeuginvestitionen stark ansteigen und den Cash Flow II verschlechtern. Weiterhin sind keinerlei Gebäudeinvestitionen oder Investitionen in maschinelle Einrichtungen angenommen worden, weil die Frachtpostzentren vor wenigen Jahren neu in Betrieb gingen. Bis 2010 wird u.U. diese Annahme nicht aufrecht zu erhalten sein, so dass auch von dieser Seite ein weiterer Mittelabfluss zu erwarten ist, der den Cash Flow II verschlechtert.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

### 3.2.2 Differenzierte Betrachtung der Entwicklung der Kategorien *Business* und *Private*

Betrachtet man auf Basis der genannten Prämissen die Entwicklung getrennt nach *Business* und *Private*, so fällt folgendes besonders auf (vgl. Abb. 3.8 und 3.9):

- In *Private* werden trotz der unterstellten, weiter rückläufigen Mengenentwicklung der nächsten 5 Jahre (jährlich –5%) Ergebnis und Cash Flow II ansteigen. Das Ergebnis wird sich bis 2010 mehr als verdoppeln (von 38 Mio. DM auf 110 Mio. DM), der Cash Flow um 112% steigen (von 59,8 Mio. DM auf 127,0 Mio. DM). Dieser Effekt zeigt, wie stark die von uns angenommenen weiteren Kostensenkungseffekte greifen.
- Die ab 2006 leicht ansteigenden Umsätze in *Private* sind Folge der angenommenen jährlichen Paketpreissteigerung um 1%. Die Mengenentwicklung wurde ab 2006 konstant auf niedrigem Niveau fortgeschrieben.
- Im wettbewerblichen *Business* schließt sich die Umsatz-Kosten-Schere bis 2010 trotz Mengenwachstum, leichter Preisanhebungen und weiterer Rationalisierungen auf der zugrunde gelegten ohnehin optimierten Situation nicht. Einer Umsatzsteigerung von 2.669 Mio. DM auf 4.542 Mio. DM stehen Kostensteigerungen von 3.631 Mio. DM auf 4.945 Mio. DM gegenüber. Das negative Ergebnis wird noch auf Jahre hinaus schlechter als –500 Mio. DM jährlich sein und im Jahre 2010 –403 Mio. DM erreichen.
- Der Cash Flow II im *Business* wird sich in dieser Zeitspanne von –795 Mio. DM auf –218 Mio. DM verbessern.

Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

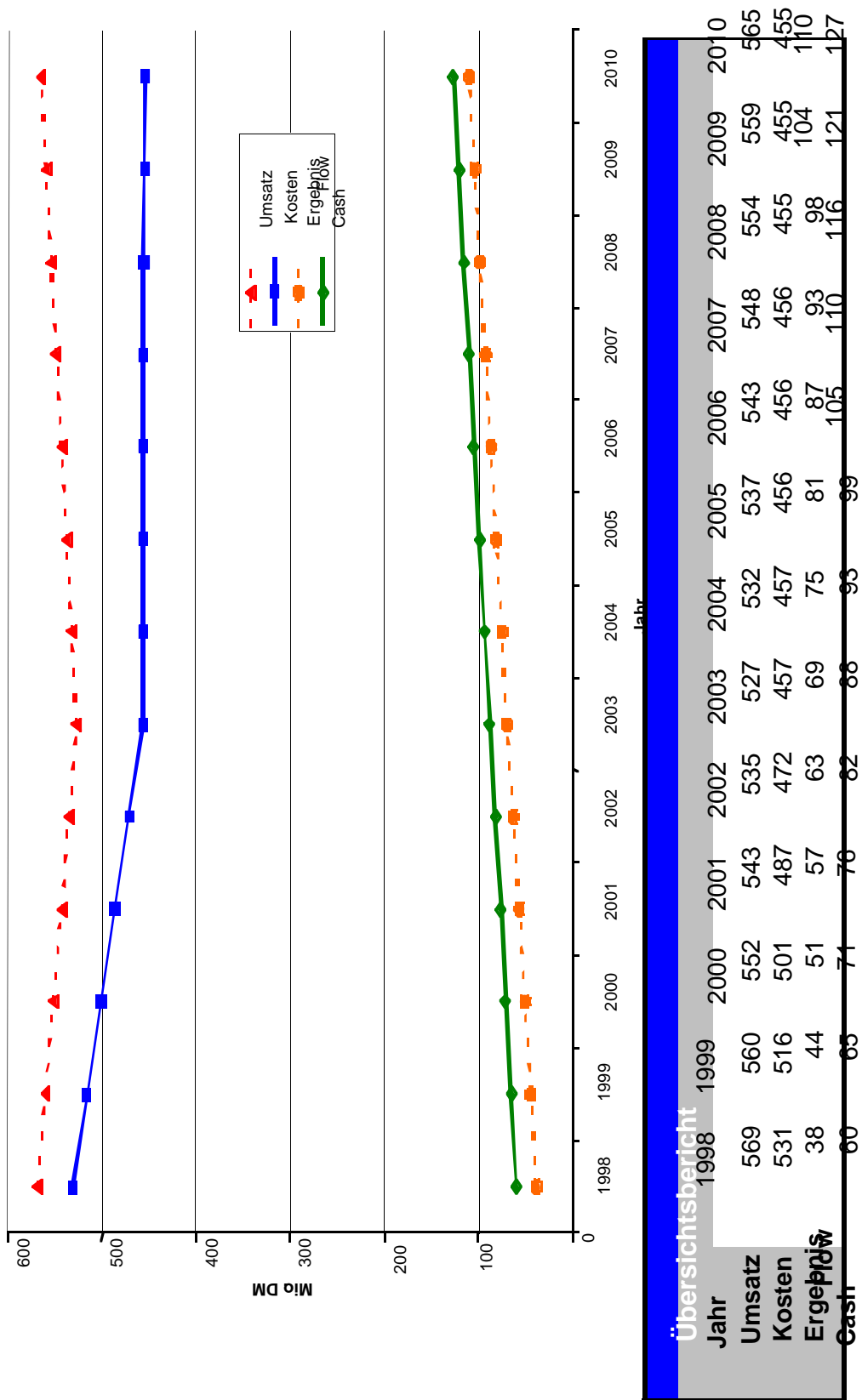


Abbildung 3.8: Prognose Frachtpost Private (in Mio. DM)

Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

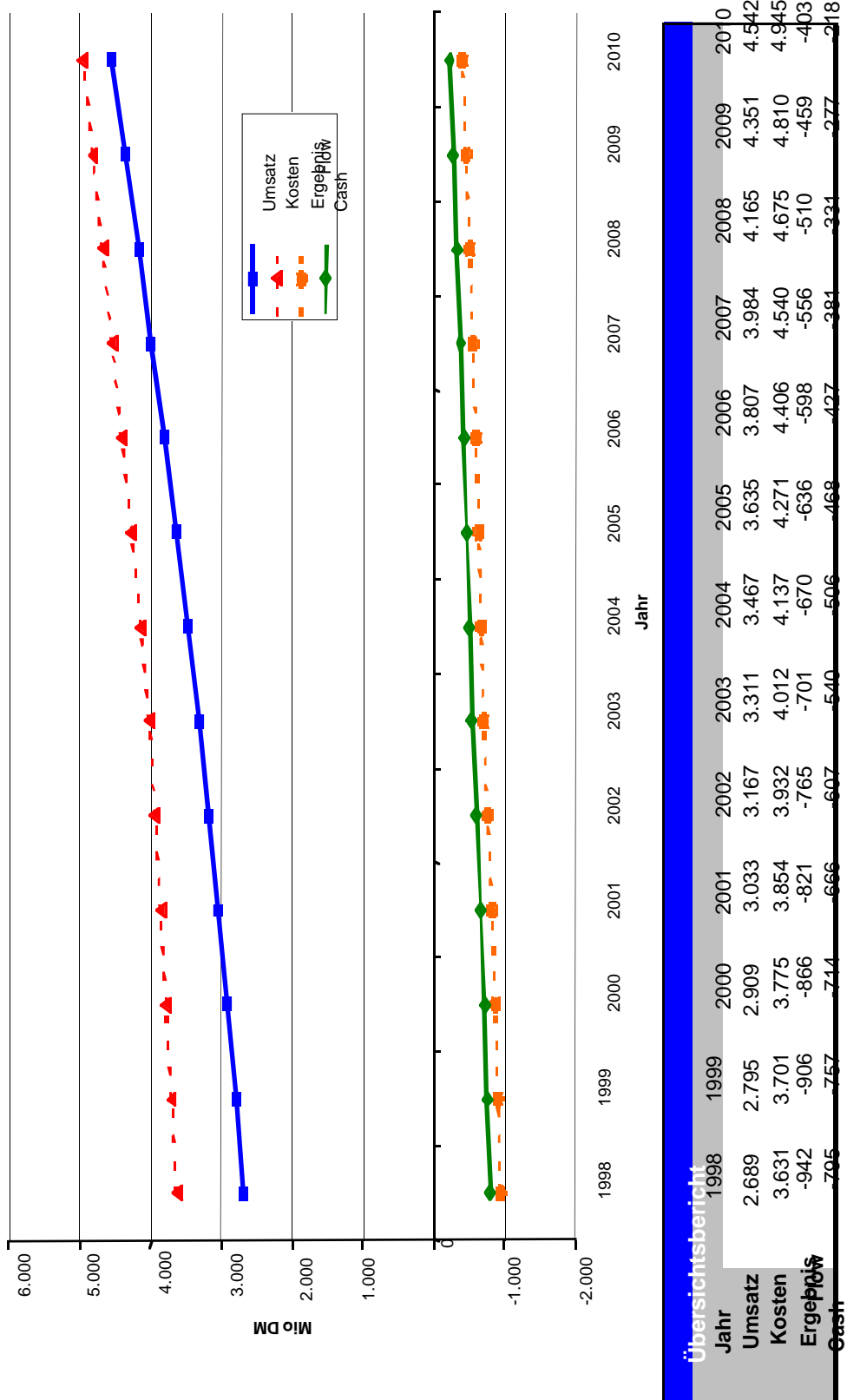


Abbildung 3.9: Prognose Frachtpost Business (in Mio. DM)

---

**Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP**

---

**3.3 Mögliche Ergebnisveränderungen durch Mengenausweitungen und Rationalisierungen**

Bevor man sich mit den Parametern unseres Modells auseinandersetzt, um weitere Optimierungsansätze zu prüfen, sind nochmals die Grundprämissen unserer Argumentation in Erinnerung zu rufen:

1. Das Modell geht von anspruchsvollen Zeitstandards aus. Wir sind überzeugt, dass diese von der DP heute noch nicht erreicht werden. Optimierung ist also zunächst einmal notwendig, um unsere schon optimierte Situation zu erreichen.
2. Die Kostenbewertung erfolgte i.d.R. mit marktüblichen Preisen. Hierbei sind insbesondere auf zwei Gebieten für die DP sehr vorteilhafte Annahmen getroffen: Die Personalnebenkosten liegen im Modell mit 27% weit unter der tatsächlichen Höhe und die *Verrechnungspreise* für die Postfilialen geben nur die bewerteten Zeitanteile für Paketannahme und –ausgabe an, ohne Kosten für Kapazitätsvorhaltung zu berücksichtigen.
3. Wir haben in unserer Zukunftsprognose schon weitere Optimierungen auf der Personalkostenseite von in Summe 10% über 5 Jahre zusätzlich zu der bereits optimierten Situation unterstellt. Alle weiteren Maßnahmen müssten also noch darüber hinaus gehen.

Bezogen auf einen überschaubaren Zeitraum von beispielsweise drei Jahren können unter Beibehaltung der jetzigen Geschäftsstrategie, d.h. ohne strukturelle Veränderungen der Marktsegmente und Kundenstruktur einerseits und der Logistikstrategie andererseits,

- stärkere Mengenausweitungen sowie
- stärkere Kostensenkungen

realistischerweise nicht zu einem positiven Ergebnis führen.

**(1) Stärkere Mengenausweitungen**

Stärkere Mengenausweitungen bedeuten weitere Marktanteile zu gewinnen. Dies wird kaum ohne Preiszugeständnisse möglich sein. Selbst wenn es gelänge, die Mengenausweitungen zum jetzigen Preisniveau zu realisieren, kann bestenfalls das heutige Ergebnis gehalten werden, da die variablen Kosten pro Paket höher als die Erlöse liegen.

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

Der *Mengendegressionseffekt* der Fixkosten (Fixkosten heute ca. 0,47 DM je Paket) führt nicht zu nennenswerten Ergebnisveränderungen. Die einzige wesentliche Einflussgröße der Mengenentwicklung auf die Kostenentwicklung wäre eine weitere Erhöhung des Stoppfaktors als Folge einer Mengenausweitung des Business to Business-Anteils.

Nehmen wir an, es gelänge *ceteris paribus Business to Business* in 3 Jahren im Vergleich zur prognostizierten (herausfordernden) Entwicklung verdoppelt zu haben (+ 10% p.a.), so würde sich der mittlere Stoppfaktor des Paketdienstes für das Jahr 2002 erhöhen. Für die Kosten- und Ergebnissituation würde dies bedeuten, dass sich das Gesamtergebnis von –702 Mio. DM in 2002 auf –671 Mio. DM geringfügig verbessern würde.

### (2) Stärkere Kostensenkungen

*Ceteris paribus* erfordert das Erreichen der Gewinnschwelle in 2002 eine Kostensenkung über die prognostizierte Ergebnisverbesserung der bereits optimiert angenommenen Situation von nochmals 702 Mio. DM. Betrachten wir die Anteile der Kostenarten an den Gesamtkosten (vgl. Abb. 3.2), so sind rein rechnerisch nur folgende Einsparungsquellen denkbar:

- in aller erster Linie Personalkosten
- Ressourcennutzung anderer Geschäftsfelder
- fremdbezogene Leistungen.

Bei den *fremdbezogenen Leistungen* gehen wir von weitgehend ausgeschöpftem Verhandlungspotential aus. Bei einem Volumen von 506 Mio. DM ist selbst bei kostenloser Leistungserbringung nicht genügend Spielraum, um die verbliebene 702 Mio. DM-Lücke zu schließen.

Bei der *Ressourcennutzung* anderer Geschäftsfelder sind die Preise mit den Postagenturen vertraglich vereinbart. Bei den Kosten an der DP Transport GmbH gelten die Argumente wie für fremdbezogene Leistungen. Es verbleiben die Kosten für Nutzung der Postfilialen und –agenturen sowie für die Verbundzustellung.

Die *Verrechnungspreise* für Postfilialen sind bewertete Nutzungszeiten mit den (im Vergleich mit der Zustellung) erheblich niedrigeren Personalkosten. Darüber hinaus haben wir auch hier schon eine weitere Personalkosteneinsparung von 10% innerhalb der nächsten 5 Jahre zugrunde gelegt. Die im Modell ermittelten „Nutzungs-

## Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP

---

sten Postfilialen“ in Höhe von ca. 200 Mio. DM lassen folglich weder von der Höhe noch von der Sache einen ausreichenden Lösungsbeitrag zur Kosten-optimierung beisteuern.

Bei der *Verbundzustellung* ist mit einem Kostenvolumen von 390 Mio. DM zu rechnen. Selbst wenn es gelänge die schon optimiert angenommene Situation um weitere 33% zu optimieren (was radikale Änderungen zur Folge hat) wären lediglich Kosteneinsparungen von ca. 130 Mio. DM zu erwarten.

Verbleiben die *Personalkosten*:

Wir sind bereits in unserem Modell bei der Personalbemessung von hochgerechneten Sollzeiten ausgegangen, was zu einem Personalbedarf im reinen Paketdienst von 29.549 Vollzeitkräften (FTE= fulltime equivalent) für 1998 führt (ohne Mitarbeiter in der Verbundzustellung, in den Postfilialen und für den Transport im Hauptlauf). Darüber hinaus wurden weitere Rationalisierungen sowohl im Paketdienst als auch in den weiteren z.T. mit der Paketabwicklung betrauten Geschäftsfeldern der DP von insgesamt 10% innerhalb der nächsten 5 Jahre angenommen. Selbst ein zusätzliches Absenken der Personalkosten im Paketdienst um weitere 10% = 224 Mio. DM halten wir weder für realistisch noch für zielführend, weil die Ergebnislücke von 702 Mio. DM (auf Basis aller schon unterstellten Optimierungen) damit nicht schließbar ist.

Resümierend ist festzustellen:

Die Potentiale zur Kostensenkung wurden in unserem Modell weitgehend berücksichtigt. Darüber hinausgehende Optimierungsmaßnahmen tragen in keinem Fall dazu bei, die Gewinnschwelle innerhalb eines vorhersehbaren Zeitraumes zu erreichen.

Mengenerhöhungen führen ceteris paribus bestenfalls zur Ergebniskonstanz. Es wird u.E. eine nachhaltige Ergebnislücke verbleiben, wenn die bisherige Geschäftspolitik fortgesetzt wird.

## **4 RELEVANZ DER ERGEBNISSE FÜR DAS BESCHWERDEVERFAHREN BEI DER EUROPÄISCHEN KOMMISSION.**

Ergebnisstruktur- und Ergebnisentwicklung der Frachtpost ist - wie die Analysen in Kapitel 3 zeigen -

- strukturell verlustbehaftet,  
also selbst dann, wenn wie im Gutachten erfolgt, optimierte Prozesse und alllastenfreie Kostenbewertung erfolgt,
- gerade im wettbewerblichen Geschäftskundenbereich (Business) verlustbehaftet, im nicht-wettbewerblichen (Private) eindeutig in der Gewinnzone,
- nachhaltig verlustbehaftet,  
weil auf Basis des Preisniveaus der DP selbst bei allen weiteren Optimierungsüberlegungen auf Jahre hinaus keine Gewinne erzielt werden können,
- durch strukturell und nachhaltige negative Finanzierungssalden (Cash Flow II) geprägt, deren Ausgleich bei einem positiven Gesamt-DP-Cash-Flow II folglich bislang durch andere Geschäftsbereiche erfolgt ist,
- dass im wettbewerblichen Geschäftskundenbereich (Business) die variablen Kosten weit über den erzielten Erlösen liegen.

Horváth & Partner hat diese Ergebnisse nach bestem Wissen unter Verwendung aller zugänglichen Quellen und unter Offenlegung aller Prämissen, Berechnungsalgorithmen und Wertansätzen ermittelt und dargestellt.

**Prozessorientierte Kosten- und Ergebnisbewertung des Paketdienstes der DP**

---

Horváth & Partner will und kann diese Ergebnisse nicht juristisch würdigen. Wir sind allerdings überzeugt, zur Transparenz der Ergebnissituation der DP-Frachtpost beigetragen zu haben. Die im Schreiben der Europäischen Kommission vom 23. Oktober 1999 (Abl. C 306/25) geäußerten Bedenken hinsichtlich der Kostenunterdeckung werden – ohne Berücksichtigung von Altlasten und politischen Mehrkosten - belegt. Für die Lösungsfindung wird ein klar strukturiertes Berechnungsraster angeboten.

Stuttgart, den 22. November 1999

Horváth & Partner GmbH

Dr. Reinhold Mayer, Partner

Oliver Patrick Klug

Holger Buchner