



Marktanteil 16 Prozent: Gemeinsam mit DHL belegt TNT die Spitzenposition in Deutschland

# Gegen den Strom

Nach der Trennung von seinen Logistikaktivitäten wurde KEP-Dienstleister TNT von vielen kritisiert. Ob sich der Strategiewechsel ausgezahlt hat, und welche Player mittlerweile um das Unternehmen buhlen, lesen Sie hier.



„Entscheidende Frage ist: Suchen Kunden den Spezial- oder den Universalanbieter“

PETER ABELMANN  
Beratungsunternehmen SCI Verkehr

**F**ür alle alles bieten – so lautete jahrelang die Devise der großen KEP-Dienstleister. Vom Express bis zur Seefracht und Kontraktlogistik wurde angeboten oder zugekauft, was immer die Kunden wünschten. Bis zum 23. August 2006: An diesem Tag verkündete TNT, das Tochterunternehmen der niederländischen Post, sich von seinen Logistikaktivitäten zu trennen und auf die Geschäfte Express und Brief zu konzentrieren. „Höchste Zeit“, riefen die Investoren, „Irrsinn“ einige Analysten. Mittlerweile haben sich die Wogen geglättet, und Experten bewerten die Absage an die Verbundidee überwiegend positiv. „Man hat sich ein starkes Feld gesucht und darauf konzentriert – eine solche Strategie verfolgen Industrie und Handel schon seit Jahren“, meint Peter Abelmann, KEP-Experte beim Beratungsunternehmen SCI, Hamburg. Hinzu kommt: Es hat sich gezeigt, dass Konzerne ohne ein starkes Standbein im Frachtgeschäft (freight forwarding) auf dem Markt für globale Kontraktlogistik nicht mithalten können. TNT stand also am Scheideweg: entweder auch diese Kompetenz teuer zukaufen – oder sich auf das profitable Expressge-

schäft zu konzentrieren. „Zumal es zwischen dem Express- und Speditionsgeschäft kaum Synergien gab“, ergänzt Markus Hesse, Analyst beim Bankhaus Oppenheim, Frankfurt. Angesichts immer schlechterer Zahlen aus dem Logistikbereich zogen die Holländer die Notbremse – und entschieden sich für die Trennung.

**Aufräumen, ausbauen und verbessern** Jetzt lautet die Priorität bei TNT: aufräumen, das Expressnetzwerk ausbauen und verbessern. Der Konzern hat in den letzten Jahren einige Unternehmen aufgekauft oder ist mit ihnen Allianzen eingegangen. In Deutschland etwa wurde erst letztes Jahr die Kooperation mit der Hermes Logistik Gruppe ausgebaut: Die Otto-Tochter nutzt TNT-Hubs, um Sendungen zu transportieren; im Gegenzug greift „Big Orange“ auf Transportkapazitäten von Hermes zurück. Da TNT im Unternehmensgeschäft tätig ist und Hermes im Konsumentensegment, kommt man sich nicht in die Quere. Beibehalten will das Management den Fokus auf kleine und mittlere Kunden – in den letzten Jahren eines der Erfolgsrezepte. Während die Konkurrenz vor allem Großkunden umgarnt, konzentrieren sich die

Troisdorfer seit einiger Zeit auf Mittelständler. Die Erfahrung: Diese Kunden produzieren zwar keine großen Volumina und sind im Umgang komplizierter, bringen aber unterm Strich mehr ein, da sie kaum Mengenrabatte erhalten. Der so genannte Revenue per Consignment – Umsatz pro Sendung – liegt bei den kleinen Kunden doppelt so hoch.

Daneben passen die Ansprüche der Kundengruppe auch gut zur Ausrichtung des Unternehmens insgesamt: Denn Mittelständler nutzen Expressdienste vor allem, um Produkte regional oder innerhalb von Europa zu verschicken. Und genau hier sieht TNT seine Kernkompetenz: Die Holländer bieten zwar auch interkontinentale Expressbeförderung an, räumen aber diesen Langstrecken keine Priorität ein. Regionale Relationen sollen vorgehen.

#### Belastete Bilanzen

Ob sich die Spezialisierungs-Strategie von TNT auszahlt, muss sich noch zeigen. Die derzeitigen Bilanzen sind zu sehr mit den finanziellen Folgen der Trennung belastet, um als Erfolgsindikator herhalten zu können. Finanziell jedenfalls steht die Tochter der niederländischen Post gut da: Im letzten Jahr setzte die Express-Sparte 6,01 Milliarden Euro um; die operative Marge war zweistellig. Zum Vergleich: DHL hat große Mühen, mit der Marge die Zwei-Prozent-Hürde zu überspringen. Die Zeit wird zeigen, ob der harte Schnitt und die Konzentration auf das Expressgeschäft richtig waren. „Die Frage ist: Wollen die Kunden für alles einen Spezialisten suchen oder bevorzugen sie die umfassende Lösung“,

so Abelmann. Der Experte gibt zu bedenken, dass sich nur wenige Ausschreibungen auf das reine KEP-Geschäft bezögen.

In Finanzkreisen hat die Trennung von der Logistiksparte wieder ein Gerücht aufgewärmt, das seit Jahren kursiert – nämlich das von der Fusion zwischen TNT und einem anderen Express-Big-Player. So mutmaßte unlängst Pin-Group-Chef Günter Thiel gegenüber KEP-Spezial, dass wohl United Parcel Service in Kürze TNT übernehmen werde. Haken bei dieser Konstellation: im Inlandsgeschäft würden hier direkte Konkurrenten aufeinandertreffen, was diese Ehe zumindest wohl eher belasten dürfte.

Finanzanalyst Hesse sieht daher gute Chancen für die Verbindung FedEx und TNT: „Jetzt macht das Gerücht zum ersten Mal Sinn.“ Die Gründe: Zum einen wäre TNT mit seinem starken nationalen Geschäft eine gute Ergänzung zum Portfo-

### Fusion TNT – UPS: Die alten Gerüchte tauchen wieder auf

lio der Amerikaner, die nach wie vor keine Beförderung innerhalb Deutschlands bieten und vor allem auf Interkontinentalrouten stark sind. Zum anderen verfügt der niederländische Staat nicht mehr über einen „Golden Share“ – ein Aktienpaket, mit dem Übernahmen hätten verhindert werden können –, und die politische Debatte zur Liberalisierung neigt sich dem Ende zu. „Die Frage ist: Kann FedEx die Kultur

#### DEUTSCHER EXPRESSMARKT

Marktgröße: 3,6 Milliarden Euro

Marktanteile:

DHL	16 %
TNT	16 %
UPS	15 %
Trans-o-flex	9 %
GOI	5 %
FedEx	4 %
GEL	4 %
GLS	2 %
DPD	1 %
Andere	28 %

Quelle: CEP-Research; die Zahlen stammen aus dem in Kürze erscheinenden „CEP Market Fact Sheet - Deutschland“

von TNT integrieren“, so Experte Hesse. Hintergrund: Das niederländische Management um Peter Bakker pflegt einen europäischen Unternehmensstil mit starkem Fokus auf die Angestellten; man versteht sich als „Investor in People“, bildet anders als die Konkurrenz Mitarbeiter zur KEP-Fachkraft aus. Zudem engagiert sich die Firma für wohltätige Zwecke. Inwiefern diese Kultur zu der des Branchengiganten FedEx passt, bei dem sich alles um den Kunden dreht, wäre also fraglich.

Gelb, Lila, Braun oder Orange – wer macht das Rennen um den Expressmarkt Deutschland? Derzeit teilen sich TNT und DHL die Spitzenposition im deutschen Markt, dicht gefolgt von UPS (s. Tabelle). Analyst Hesse sieht die Niederländer auch künftig in einer guten Position: „Deutschland ist ein starkes Standbein von TNT; zudem hat das Unternehmen ein effizientes Netz.“

Constantin Gillies, freier Journalist

## Der Profi für den Verteilerverkehr.



SAXAS bietet professionelle Transportlösungen für unterschiedlichste Einsatzbereiche und Anforderungen in der Verteilung von Waren und Gütern. Mehr dazu unter [www.saxas.biz](http://www.saxas.biz)

# SAXAS

NUTZFAHRZEUGE WERDAU

SAXAS Nutzfahrzeuge Werdau AG

Telefon (0 37 61) 49-0

Telefax (0 37 61) 49-26 64

[kontakt@saxas.biz](mailto:kontakt@saxas.biz)

Internet [www.saxas.biz](http://www.saxas.biz)