



Edition KWV

Die „Edition KWV“ beinhaltet hochwertige Werke aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Kölner Wissenschaftsverlag, dessen Programm Springer Gabler 2018 übernommen hat.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/16033>

Karsten Schwarz

Briefpoststrategien in Europa

Handlungsoptionen europäischer
Briefpostgesellschaften im zunehmend
dynamischen Wettbewerb

Karsten Schwarz
Wiesbaden, Deutschland

Bis 2018 erschien der Titel im Kölner Wissenschaftsverlag, Köln
Dissertation Universität zu Köln, 2004

Edition KWW
ISBN 978-3-658-24691-4 ISBN 978-3-658-24692-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-24692-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2004, Nachdruck 2019

Ursprünglich erschienen bei Kölner Wissenschaftsverlag, Köln, 2004

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Meinen Eltern
Paul und Edith Schwarz

Geleitwort

Elektronische Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen den schnellen und kostengünstigen Austausch von Informationen über beliebige Entfernungen ohne an ein physisches Transportmedium gebunden zu sein. Diese Entwicklung stellt eine unmittelbare Bedrohung für solche Unternehmen und Branchen dar, deren Geschäftszweck in der physischen Übermittlung von Informationen liegt, insbesondere also für Postgesellschaften. Sie sehen sich im Briefpostbereich einem erheblichen Bedrohungspotenzial ausgesetzt, wenn zuvor an den physischen Brief gebundene Informationen nun elektronisch übermittelt werden können. Für das traditionelle, transaktionsbezogene Geschäftsmodell der Briefpost hat die elektronische Substitution weitreichende Folgen. Zum einen verzeichnen die Postgesellschaften einen Umsatzausfall in Höhe des Beförderungsentgelts jeder substituierten Briefsendung, zum anderen drohen Kosten- und damit Ergebnismachteile durch einen Rückgang des beförderten Briefvolumens. Können die zur flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung mit der Briefzustellung erforderlichen Logistiksysteme der Briefpost nicht optimal ausgelastet werden, führen die hohen Fixkosten der Infrastruktur zu negativen Skaleneffekten, d.h. steigenden Stückkosten der Produktion.

Diese Entwicklung wird zusätzlich verstärkt durch die schrittweise Öffnung des europäischen Briefmarktes für Wettbewerber, in deren Zuge ein weiterer Rückgang der von den etablierten Postgesellschaften beförderten Briefmengen erwartet wird. Diese Bedrohungen führen zu einem Entscheidungsdruck auf Postgesellschaften, Antworten auf die Frage der strategischen Positionierung ihrer Briefpostbereiche in einem neuen, dynamischeren Wettbewerbsumfeld zu finden.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit die wettbewerblichen Herausforderungen sowie die strategischen Chancen, die sich für den Briefbereich etablierter europäischer Postgesellschaften auf Grund der Marktveränderungen zukünftig ergeben. Die Arbeit zeigt die wesentlichen strategischen Fragestellungen angesichts der Bedrohungen und Chancen durch zunehmend dynamische Wettbewerbsbedingungen auf. Sie untersucht die strategischen Handlungsoptionen europäischer Briefpostgesellschaften und leitet Grundmuster der strategischen Positionierung ab, die es erlauben im empirischen Bezug konkrete Gestaltungsempfehlungen für das Management von Postgesellschaften zu erarbeiten. In Erweiterung bestehender Ansätze wird überdies ein neues Modell des Konfigurationswandels entwickelt, das eine

realitätsnähere Beschreibung des notwendigen Wandels von Postgesellschaften unter Bezug auf das Phänomen der wellenförmigen Ausbreitung von Innovationen ermöglicht.

Der empirische Rückbezug dieser theoretisch entwickelten Erkenntnisse zeigt überzeugend die wesentlichen Determinanten der Strategiewahl auf. Großen Postgesellschaften steht neben produktseitiger und preislicher Differenzierung mit der Möglichkeit des Eintritts in Multimarket-Contact-Beziehungen mit (potenziellen) Wettbewerbern eine Option zur Absicherung ihres Kerngeschäfts zur Verfügung, die auf gegenseitigen Abschreckungseffekten beruht. Kleinere Postgesellschaften können ihre Kernmärkte demgegenüber nur über produktstrategische, preisliche und regulative Maßnahmen absichern. Sie sind darüber hinaus in der Wahl möglicher Strategien und damit Konfigurationen eingeschränkt.

Die vorliegende Arbeit präsentiert eine Reihe hochinteressanter neuer Erkenntnisse über die Wettbewerbsbedingungen und den strategischen Gestaltungsspielraum der Briefpostgesellschaften. Die konsequente Anwendung des Konfigurationsansatzes, verbunden mit dem überzeugenden Modell des sukzessiven Konfigurationswechsels vermittelt nicht zuletzt vielfältige neue Einblicke in die Dynamik des strategischen Wandels der untersuchten Branche. Ich wünsche der Arbeit eine breite Resonanz in Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Werner Delfmann

Vorwort

Der europäische Briefmarkt befindet sich im Umbruch: Nachdem die führenden Postgesellschaften über Jahrhunderte hinweg vom Privileg staatlicher Monopole profitieren konnten, sind die Tage bis zur endgültigen Abschaffung dieser Alleinstellung gezählt. Spätestens im Jahr 2009 sollten sich alle Postgesellschaften dem freien Wettbewerb ausgesetzt sehen, der bereits jetzt erste Aktivitäten erkennen lässt: So kann in den bereits weiter liberalisierten Briefmärkten, wie etwa in Deutschland oder in den Niederlanden, eine stetig zunehmende Akquisitions- und Investitionstätigkeit beobachtet werden. Dabei ist indes häufig unklar, ob die Expansionsbestrebungen einer klaren strategischen Perspektive folgen oder eher als ungerichteter Aktionismus zu werten sind, um möglichst nicht „zu spät zu kommen“ – wohin auch immer.

Ähnlich verhält es sich mit den Expansionsbestrebungen vieler etablierter Postgesellschaften im Zuge der jüngsten Internet-Euphorie: Hohen Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Chancen in elektronischen Kommunikationsmärkten stehen Ängste vor möglichen Bedrohungen aus diesen Märkten gegenüber. Viele Postgesellschaften suchten in den vergangenen Jahren nach Wachstumsmöglichkeiten, die eine Teilhabe an diesen neuen Geschäften sichern sollten. Neben einer gewissen Ernüchterung, ausgelöst durch den häufig mangelnden Erfolg solcher Expansionsbestrebungen, stellt sich auch hier nicht selten die Frage nach der rationalen Begründung vieler „strategischer“ Entscheidungen.

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag zu einer rationalen Analyse der Situation europäischer Postgesellschaften leisten sowie, darauf aufbauend, konkrete strategische Handlungsempfehlungen aufzeigen. Im Zuge dieser Analyse wird deutlich, dass weniger die Deregulierung der physischen Briefmärkte im kurzfristigen strategischen Fokus stehen sollte, als vielmehr die Frage nach den Chancen und Bedrohungen, welche durch elektronische Kommunikationsmedien entstehen. Mit dem Konzept des *integrierten Multikanal-Kommunikationsdienstleisters* wird ein Rahmen entwickelt, der Postmanagern eine Orientierung verschaffen kann auf dem Weg vom reinen Briefbeförderer hin zum Koordinator unterschiedlichster Kommunikationsdienstleistungen in physischen wie elektronischen Märkten.

Die Arbeit bedient sich des in der betriebswirtschaftlichen Forschung etablierten Konfigurationsansatzes. Im Zuge der Erörterungen strategischer Konfigurationen von Postgesellschaften eröffnet sie eine neue Perspektive auf den Wandel zwischen Konfigurationen und bereichert mit dem Konzept des *wellenförmigen Konfigurationswandels* diesen Theorieansatz.

Dass die Arbeit in der vorliegenden Form entstehen konnte, wurde durch die tatkräftige Unterstützung einiger Personen ermöglicht, denen ich gerne meine Dankbarkeit ausdrücken möchte. Zuvorderst gilt dieser Dank meinem Doktorvater, Prof. Dr. Werner Delfmann, der mir die Möglichkeit eröffnet hat, an seinem Institut als externer Doktorand zu promovieren. Er hat mich in der Betreuung des Dissertationsprojekts stets wie einen „Internen“ behandelt und mich mit viel Zeit und Rat unterstützt. In diesem Zusammenhang sei auch Prof. Dr. Udo Koppelman für die Übernahme des Korreferats herzlich gedankt.

Besonders hervorheben als Inspirator und Diskussionspartner für den wissenschaftlichen Beitrag der Arbeit möchte ich Dr. Markus Reihlen. Mit seinem ausgesprochen breiten betriebswirtschaftlichen Wissen sowie der bemerkenswerten Fähigkeit, dieses auf ein praktisches Problem hin zu fokussieren, gewann ich wertvolle Anregungen für den Fortgang der Arbeit und die Zuversicht, dass „schon alles gut werde“.

Im Zusammenhang mit den praktischen Fallbeispielen und der Situationsanalyse gilt mein Dank Ralph Klin von der Deutschen Post AG, der in gemeinsamen Diskussionen half, die theoretischen Erkenntnisse auf ihre „Praxistauglichkeit“ hin zu überprüfen. Dr. Frank Sänger von McKinsey&Company danke ich für die intensiven Diskussionen sowie die bibliographische und technische Unterstützung zu Beginn des Promotionsvorhabens. Dr. med. Steffen Lindhaus möchte ich für sein stets „offenes Ohr“ und die immer willkommenen Aufmunterungen im Rahmen der alltäglichen Promotionsorgen danken. Meinem Arbeitgeber, McKinsey&Company, danke ich für die materielle wie immaterielle Unterstützung während meiner Promotionszeit.

Mein größter Dank gilt indes meiner Familie – allen voran meiner Frau, Dr. med. Silke Schwarz. Sie brachte während der Entstehung dieser Arbeit unseren Sohn Nicolai zur Welt und erwiderte durch unsere Hochzeit mein Vertrauen und meine Zuversicht in unsere gemeinsame Zukunft. Daneben unterstützte sie nicht nur unseren Sohn Gabriel bei den ersten „Gehversuchen“ in der Schule, sondern half auch mir, in den unausweichlichen Phasen des Selbstzweifels immer wieder neuen Mut und Anregungen zu finden. Schließlich möchte ich meinen Eltern, Edith und Paul Schwarz, danken für all die kleinen und großen Unterstützungen im Laufe meiner Entwicklung, die das Erreichen dieses Ziels überhaupt erst ermöglicht haben. Ihr stetes Vertrauen und ihr Zuspruch bilden die Wurzeln meines Seins. Ihnen widme ich diese Arbeit.

Karsten Schwarz

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	XIX
Tabellenverzeichnis.....	XXIII
Abkürzungsverzeichnis.....	XXV
Symbolverzeichnis.....	XXIX
I. EINFÜHRUNG.....	1
1. Problemstellung	1
2. Zielsetzung.....	4
3. Aufbau der Arbeit.....	5
II. KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN: SITUATION EUROPÄISCHER POSTGESELLSCHAFTEN.....	9
1. Ziele und Aufbau des Kapitels.....	9
2. Entstehung von Postgesellschaften in Europa	9
2.1 Die Postdienste von Thurn und Taxis	9
2.2 Entstehung der staatlichen Postgesellschaften	13
2.3 Weiterentwicklung der Postdienste.....	14
3. Briefpost als wesentlicher Geschäftsbereich europäischer Postgesellschaften	16
4. Rolle der Postgesellschaften im Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarkt .	20
4.1 Der Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarkt	21
4.1.1 Physische Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsleistungen.....	23
4.1.2 Elektronische Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsleistungen.....	27
4.1.2.1 Telefax.....	30
4.1.2.2 Electronic Data Interchange (EDI).....	31
4.1.2.3 Internetbasierte Kommunikationsleistungen.....	33

4.1.2.3.1	E-Mail.....	33
4.1.2.3.2	Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP).....	34
4.1.3	Der KuN-Markt im engeren Sinne	44
4.2	Stellung der Postgesellschaften im KuN-Markt im engeren Sinne.....	46
4.2.1	Stellung im physischen Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarkt	47
4.2.2	Stellung im elektronischen Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarkt... 49	
5.	Wandel des Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarktes	51
5.1	Entwicklung des physischen KuN-Marktes	51
5.1.1	Veränderungen des regulativen Umfelds.....	51
5.1.1.1	Gründe für staatliche Marktregulierung	51
5.1.1.2	Maßnahmen der Regulierung	53
5.1.1.3	Ziele der Deregulierung des Marktes für Postdienste	57
5.1.1.4	Deregulierung des Briefmarktes in Europa.....	58
5.1.2	Wettbewerb.....	61
5.1.2.1	Wettbewerberstrategien.....	62
5.1.2.2	Wettbewerberaktivitäten in den größten europäischen Ländern.....	65
5.2	Entwicklung des elektronischen KuN-Marktes.....	72
5.2.1	Technologische Diffusion.....	73
5.2.1.1	Adoption und Diffusion	73
5.2.1.2	Determinanten technologischer Diffusion	74
5.2.1.3	Diffusionsprozess	76
5.2.2	Netzeffekte.....	78
5.2.2.1	Netzeffektgüter.....	78
5.2.2.2	Kritische Masse	82
5.2.2.3	Bedeutung von Standards.....	83
5.2.3	Diffusion elektronischer KuN-Leistungen.....	84
5.2.3.1	Determinanten der Diffusion elektronischer KuN-Leistungen	84
5.2.3.1.1	Abdeckung Kommunikationskanäle	86
5.2.3.1.2	Ausprägung Vorbedingungen	86
5.2.3.1.3	Charakteristika des Entscheiders.....	87
5.2.3.1.4	Perzipierte Innovationscharakteristika	92
5.2.3.1.4.1	Relative Vorteilhaftigkeit.....	92
A.	Preise, Kosten.....	92

B. Profitabilität	94
C. Vertraulichkeit und Datensicherheit	97
D. Rechtssicherheit	99
E. Geschwindigkeit	101
F. Empfangsqualität	102
G. Leistungsspektrum	102
H. Verbreitungsgrad	104
I. Standardisierung und technische Kompatibilität	112
5.2.3.1.4.2 Kompatibilität	113
5.2.3.1.4.3 Komplexität	113
5.2.3.1.4.4 Erprobbarkeit, Beobachtbarkeit	114
5.2.3.2 Entwicklungsprognosen elektronischer KuN-Leistungen	115
5.2.3.2.1 Telefax	117
5.2.3.2.2 EDI	118
5.2.3.2.3 E-Mail	119
5.2.3.2.4 EBPP	120
6. Strategische Fragestellungen für Briefpostgesellschaften	124
6.1 SWOT-Analyse europäischer Briefpostgesellschaften	124
6.1.1 Bedrohungen	124
6.1.1.1 Bedrohungen durch den Wandel physischer Kommunikationsmärkte	125
6.1.1.2 Bedrohungen durch den Wandel elektronischer Kommunikationsmärkte	127
6.1.1.3 Mögliche Auswirkungen der Bedrohungen	131
6.1.2 Chancen	135
6.1.2.1 Horizontale Expansion	136
6.1.2.2 Vertikale Expansion	137
6.1.2.3 Geographische Expansion	138
6.1.3 Schwächen	139
6.1.4 Stärken	140
6.1.5 Zusammenfassung	141
6.2 Strategische Implikationen aus Sicht der Multimarket-Contact-Theorie	142
6.2.1 Grundannahmen der Multimarket-Contact-Theorie	143
6.2.2 Entstehung von <i>Multimarket Contact</i> und <i>Mutual-Forbearance</i> -Effekten	144
6.2.3 Determinanten von Multimarket Contact und <i>Mutual-Forbearance</i> -Effekten ..	146

6.3 Weiterführende strategische Fragestellungen	151
7. Zusammenfassung	152
III. DER KONFIGURATIONSANSATZ ALS METHODIK ZUR BESCHREIBUNG VON BRIEFPOSTSTRATEGIEN	155
1. Ziele und Aufbau des Kapitels.....	155
2. Begriffsabgrenzungen.....	155
2.1 Strategie, strategische Ziele, -Handlungsprogramme und -Positionierung.....	155
2.2 Strategische Konfigurationen.....	159
3. Einordnung des Konfigurationsansatzes in die Managementlehre	161
3.1 Historische Vorläufer	161
3.2 Ausgewählte Konfigurationen der Managementliteratur	163
4. Grundannahmen des Konfigurationsansatzes	171
4.1 Ganzheitlichkeit	171
4.2 „Fit“	171
4.3 Äquifinalität	174
4.4 Begrenztheit der Konfigurationen.....	176
4.5 Diskontinuierlicher Wandel	178
5. Methodische Ableitung von Konfigurationen	180
5.1 Taxonomiebildung als Ergebnis empirischer Analyse.....	180
5.2 Typologiebildung als Resultat analytischer Konstruktion	181
6. Kritische Würdigung des Konfigurationsansatzes	184
IV. STRATEGISCHE KONFIGURATIONEN VON BRIEFPOSTGESELLSCHAFTEN IN EUROPA	187
1. Ziele und Aufbau des Kapitels.....	187
2. Bestimmung der konfigurationsbeschreibenden Attribute	188
2.1 Umwelt.....	190

2.2	Strategie.....	192
2.3	Organisationsstruktur	193
2.4	Ressourcen	194
3.	Abbildung strategischer Expansionsoptionen als Matrix.....	197
3.1	Quadrant 1: Nationale, physische KuN-Leistungen.....	198
3.1.1	Leistungen und inhaltliche Schwerpunkte.....	198
3.1.2	Wettbewerber im Marktsegment	198
3.1.3	Wettbewerbsposition der Postgesellschaften.....	199
3.2	Quadrant 2: Nationale, elektronische KuN-Leistungen	199
3.2.1	Leistungen und inhaltliche Schwerpunkte.....	199
3.2.2	Wettbewerber im Marktsegment	200
3.2.3	Wettbewerbsposition der Postgesellschaften.....	203
3.3	Quadrant 3: Internationale, physische KuN-Leistungen	205
3.3.1	Leistungen und inhaltliche Schwerpunkte.....	205
3.3.2	Wettbewerber im Marktsegment	206
3.3.3	Wettbewerbsposition der Postgesellschaften.....	206
3.4	Quadrant 4: Internationale, elektronische KuN-Leistungen	207
3.4.1	Leistungen und inhaltliche Schwerpunkte.....	207
3.4.2	Wettbewerber im Marktsegment	207
3.4.3	Wettbewerbsposition der Postgesellschaften.....	207
4.	Strategische Konfigurationen	209
4.1	K1 – Effizienter, nationaler Briefdienstleister	209
4.1.1	Umwelt	209
4.1.2	Strategische Positionierung	210
4.1.3	Organisationsstruktur.....	211
4.1.4	Ressourcen.....	212
4.2	K2.a – Nationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister	213
4.2.1	Umwelt	214
4.2.2	Strategische Positionierung	214
4.2.3	Organisationsstruktur.....	220
4.2.4	Ressourcen.....	222
4.3	K2.b – Wettbewerber auf deregulierten Auslandsmärkten	224
4.3.1	Umwelt	224

4.3.2	Strategische Positionierung	225
4.3.3	Organisationsstruktur.....	226
4.3.4	Ressourcen	227
4.4	K3.a – Nationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister mit Expansion in elektronische Auslandsmärkte.....	228
4.4.1	Umwelt	229
4.4.2	Strategische Positionierung	229
4.4.3	Organisationsstruktur.....	230
4.4.4	Ressourcen	232
4.5	K3.b – Nationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister mit Expansion in ausländische Briefmärkte	233
4.5.1	Umwelt	233
4.5.2	Strategische Positionierung	233
4.5.3	Organisationsstruktur.....	234
4.5.4	Ressourcen	236
4.6	K4 – Internationaler Multikanal-Kommunikationsdienstleister	237
4.6.1	Umwelt	237
4.6.2	Strategische Positionierung	237
4.6.3	Organisationsstruktur.....	238
4.6.4	Ressourcen	240
5.	Migrationspfade strategischer Konfigurationen von Briefpostgesellschaften	243
6.	Sukzessiver Wandel als rationales Kalkül: Das Modell des wellenförmigen Konfigurationsübergangs.....	245
6.1	Ansätze zum Konfigurationswandel in der Konfigurationsforschung.....	245
6.2	Das Modell des wellenförmigen Konfigurationsübergangs.....	252
6.3	Sukzessiver Konfigurationswandel als rationales Kalkül	254
7.	Zusammenfassung	266
V.	RÜCKBEZUG DER THEORETISCHEN ERKENNTNISSE AUF DIE EMPIRIE .	269
1.	Ziele und Aufbau des Kapitels.....	269
2.	Auswahl der betrachteten Unternehmen.....	269

2.1	Kriterien für die Unternehmensauswahl	269
2.2	Ausgewählte Unternehmen	273
3.	Unternehmen I: Deutsche Post World Net.....	275
3.1	Konfigurationale Einordnung des Unternehmens	275
3.1.1	Umwelt	276
3.1.1.1	Physischer KuN-Markt.....	276
3.1.1.2	Elektronischer KuN-Markt.....	280
3.1.2	Strategie	281
3.1.3	Organisationsstruktur.....	289
3.1.4	Ressourcen	291
3.2	Ableitung strategischer Gestaltungsempfehlungen.....	294
3.2.1	Strategische Handlungsoptionen	294
3.2.1.1	Quadrant 1: Nationale physische KuN-Leistungen.....	294
3.2.1.2	Quadrant 2: Nationale elektronische KuN-Leistungen	295
3.2.1.3	Quadrant 3: Internationale, physische KuN-Leistungen	299
3.2.1.4	Quadrant 4: Internationale, elektronische KuN-Leistungen	305
3.2.2	Voraussetzungen für die Realisierung der Handlungsoptionen.....	305
3.2.3	Erforderliche Maßnahmen zur Realisierung der Handlungsoptionen	309
4.	Unternehmen II: Post Danmark.....	315
4.1	Konfigurationale Einordnung des Unternehmens	315
4.1.1	Umwelt	316
4.1.2	Strategie	318
4.1.3	Organisationsstruktur.....	325
4.1.4	Ressourcen	326
4.2	Ableitung strategischer Gestaltungsempfehlungen.....	328
4.2.1	Strategische Handlungsoptionen	328
4.2.1.1	Quadrant 1: Nationale physische KuN-Leistungen.....	328
4.2.1.2	Quadrant 2: Nationale elektronische KuN-Leistungen	329
4.2.1.3	Quadranten 3 und 4: Internationale KuN-Leistungen	330
4.2.2	Voraussetzungen für die Realisierung der Handlungsoptionen.....	332
4.2.3	Erforderliche Maßnahmen zur Realisierung der Handlungsoptionen	340
5.	Zusammenfassung und Übertragbarkeit der empirischen Erkenntnisse	343

VI. ABSCHLIEßENDE BETRACHTUNG	349
1. Zusammenfassung	349
2. Ausblick	353
ANHANG	355
A. Investitionsbewertung EBPP für Versender.....	355
B. Diffusionsverläufe Telefax in europäischen Ländern.....	357
C. Diffusionsverläufe Internet in europäischen Ländern.....	358
D. Ergebniswirkung von Umsatz- und Mengenrückgängen im Briefbereich	359
E. Ermittlung der rechnerischen Stückkostensätze.....	362
Literaturverzeichnis.....	367

Abbildungsverzeichnis

Abbildung I-1: Aufbau der Arbeit.....	7
Abbildung II-1: Umsatz europäischer Postgesellschaften, 2001	18
Abbildung II-2: Umsatzanteil Geschäftsfeld „Brief“ europäischer Postgesellschaften, 2001 .	19
Abbildung II-3: Abgrenzung des Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarktes	22
Abbildung II-4: Der Markt für Postdienste	25
Abbildung II-5: Der Markt für elektronische Kommunikationsdienste.....	28
Abbildung II-6: Direct Presentment.....	36
Abbildung II-7: „Thin“ Consolidation	37
Abbildung II-8: „Thick“ Consolidation	38
Abbildung II-9: Der Kommunikations- und Nachrichtenverkehrsmarkt im engeren Sinne....	46
Abbildung II-10: Ansatzpunkte zur Regulierung der Postdienste	54
Abbildung II-11: Reservierte Bereiche in Europa.....	61
Abbildung II-12: Adoptionsprozess einer Innovation (Innovation-Decision Process).....	74
Abbildung II-13: Adopter-Kategorien im Diffusionsprozess (Adoptionskurve).....	77
Abbildung II-14: Kumulative Darstellung der Adoptionsereignisse (Diffusionskurve).....	78
Abbildung II-15: Diffusionsverlauf bei Netzeffektgütern	80
Abbildung II-16: Anteil der Internetnutzer an der Bevölkerung (Internet-Penetration), 2001 ..	87
Abbildung II-17: Bruttoinlandsprodukt (BIP) je Einwohner, 2001 (in Tsd. USD)	88
Abbildung II-18: Anzahl PCs je 100 Einwohner (PC-Penetration), 2001 (Stück)	88
Abbildung II-19: Anteil ITK-Ausgaben am Bruttoinlandsprodukt (ITK-Quote), 2001	89
Abbildung II-20: KuN-spezifische Länderpositionierung	90
Abbildung II-21: Investitionsbewertung eines EBPP-Systems nach Versendertypen.....	97
Abbildung II-22: Entwicklung Telefax, 1981-1998.....	106
Abbildung II-23: Entwicklung Internet, Europa vs. USA, 1992–2001.....	108
Abbildung II-24: Prognostiziertes Internetwachstum bis 2005.....	120
Abbildung II-25: Umsatzverteilung und attraktive Umsatzanteile in Europa.....	126
Abbildung II-26: Wachstumsraten BIP vs. Briefmenge in ausgewählten Ländern	129
Abbildung II-27: Sendungsstruktur nach Sendungsströmen und -anlass.....	130

Abbildung II-28: Pro-Kopf-Sendungsmengen (Gesamt, Direktwerbung), 2001	136
Abbildung II-29: Expansionsmöglichkeiten europäischer Briefpostgesellschaften	139
Abbildung II-30: Multimarket Contact und Wettbewerbsintensität	146
Abbildung III-1: Interaktion von Strategie und Kontextfaktoren	159
Abbildung IV-1: Abdeckung elektronischer KuN-Leistungen durch Wettbewerber	201
Abbildung IV-2: Strategische Expansionsoptionen von Postgesellschaften.....	208
Abbildung IV-3: Postgesellschaft als Multikanal-Kommunikationsdienstleister.....	216
Abbildung IV-4: Organisationsstruktur der K2.a-Briefpostgesellschaft.....	221
Abbildung IV-5: Organisationsstruktur der K2.b-Briefpostgesellschaft	226
Abbildung IV-6: Organisationsstruktur der K3.a-Briefpostgesellschaft.....	231
Abbildung IV-7: Organisationsstruktur der K3.b-Postgesellschaft	235
Abbildung IV-8: Organisationsstruktur der K4-Briefpostgesellschaft	239
Abbildung IV-9: Integriertes Modell des Wandels von Konfigurationen.....	250
Abbildung IV-10: Modell des wellenförmigen Konfigurationsübergangs	253
Abbildung V-1: Konfigurationale Einordnung Deutsche Post	275
Abbildung V-2: Anzahl Lizenznehmer, Marktanteil Deutsche Post.....	277
Abbildung V-3: Umsatz und Absatz Deutsche Post, 1994-2002	278
Abbildung V-4: Umsatzentwicklung Konzernbereiche Deutsche Post World Net	282
Abbildung V-5: Personalentwicklung Deutsche Post: Anzahl, Produktivität und Struktur ..	284
Abbildung V-6: KuN-Leistungsspektrum der Deutschen Post	288
Abbildung V-7: Organisationsstruktur Deutsche Post World Net – Briefbereich	290
Abbildung V-8: Umsatzmargen Konzernbereiche Deutsche Post World Net, 1997-2002....	292
Abbildung V-9: Filialzahl und -struktur Deutsche Post, 1995-2002	293
Abbildung V-10: „Bedeutungs-Fit-Matrix“	311
Abbildung V-11: Konfigurationale Einordnung Dänische Post	316
Abbildung V-12: Umsatz und Absatz Dänische Post, 1995-2002	317
Abbildung V-13: Personalentwicklung Dänische Post: Anzahl und Produktivität.....	320
Abbildung V-14: Leistungsbereiche der Dänischen Post entlang der Wertschöpfungskette...	323
Abbildung V-15: KuN-Leistungsspektrum der Dänischen Post.....	324

Abbildung V-16: Organisationsstruktur Dänische Post	325
Abbildung V-17: Umsatzmargen Dänische Post, 1996-2002	326
Abbildung V-18: Bewertungswürfel zur Wahl der geeigneten Realisationsform	341
Abbildung V-19: Interaktion strategie- und konfigurationsdeterminierender Faktoren	344

Tabellenverzeichnis

Tabelle II-1: Nutzenkomponenten von EBPP für Versender und Empfänger	41
Tabelle II-2: Beurteilung unterschiedlicher EBPP-Modelle aus Versendersicht.....	42
Tabelle II-3: Beurteilung unterschiedlicher EBPP-Modelle aus Empfängersicht	43
Tabelle II-4: Substitutionsbeziehungen physischer und elektronischer KuN-Leistungen	45
Tabelle II-5: Marktanteile europäischer Postgesellschaften im Briefmarkt.....	48
Tabelle II-6: Elektronische Kommunikationsprodukte europäischer Postgesellschaften.....	49
Tabelle II-7: Regionale Sendungsstruktur der Briefpost.....	62
Tabelle II-8: Ausprägung der Diffusionsdeterminanten elektronischer KuN-Leistungen.....	115
Tabelle II-9: Simulation Margenveränderung auf Basis Fixkostenanteil	133
Tabelle II-10: Simulation Margenveränderung auf Basis Stückkostenveränderung	134
Tabelle II-11: SWOT-Analyse europäischer Postgesellschaften	141
Tabelle II-12: Determinanten von Multimarket Contact und Mutual-Forbearance-Effekten ..	150
Tabelle III-1: Ausgewählte Strategiedefinitionen	156
Tabelle IV-1: Konfigurationsbeschreibende Kategorien und Parameter	196
Tabelle IV-2: Verbreitungsfördernde Maßnahmen für elektronische KuN-Leistungen	219
Tabelle IV-3: Strategische Konfigurationen europäischer Postgesellschaften	241
Tabelle IV-4: Das VRIO-Framework nach BARNEY	258
Tabelle IV-5: Kategorien von Realoptionen	262
Tabelle V-1: Bewertungsparameter europäischer Postgesellschaften und -märkte	271
Tabelle V-2: Merkmale von Joint Venture- versus Langzeitvertrags-Kooperationen.....	337
Tabelle A-1: Annahmen Investitionsbewertungsmodell EBPP	356
Tabelle A-2: Verbreitung Faxgeräte 1980-1998	357
Tabelle A-3: Internetnutzung 1991-2001	358
Tabelle A-4: Verwendete Daten zur Margenberechnung	361
Tabelle A-5: Stückkostensätze nach Cohen et al. (2002) und Regressionskoeffizienten	362
Tabelle A-6: Ermittlung Zuschlagssätze zur Siedlungsstruktur-Stückkostenanpassung	363
Tabelle A-7: Ermittlung der rechnerischen Stückkostensätze je Land	364

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abh.	Abhängigkeit
Abs.	Absatz
AT	Österreich
B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Consumer
B-to-G	Business-to-Government
BE	Belgien
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bzw.	beziehungsweise
C-to-C	Consumer-to-Consumer
ca.	cirka
CH	Schweiz
CCA	Contingent Claims Analysis
CRM	Customer Relationship Management
D	Deutschland
DCF	Discounted Cash Flow
d.h.	das heißt
DK	Dänemark
DTA	Decision Tree Analysis
E-Mail	Electronic Mail
EBPP	Electronic Bill Presentment and Payment
EDI	Electronic Data Interchange
EDIFACT	Electronic Data Interchange For Administration Commerce and Transport
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
el. / elektr.	elektronisch
EL	Griechenland

EMP	E-Mail-Service Provider
ES	Spanien
et al.	et alii
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FR	Frankreich
GB	Geschäftsbereich
GBP	Britische Pfund
GF	Geschäftsfeld
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
HTML	Hyper Text Markup Language
i.d.R.	in der Regel
i.H.v.	in Höhe von
IMAP	Internet Message Access Protocol
insbes.	insbesondere
int. / internat.	international
IR	Irland
ISP	Internet Service Provider
IT	Italien
ITK	Informationstechnik und Telekommunikation
KEP	Kurier-, Express- und Paketdienste
KuN	Kommunikation und Nachrichtenverkehr
LU	Luxemburg
MEUR	Millionen Euro
Mio.	Million(en)

n/a	nicht verfügbar (engl.: <i>not available</i>)
nat.	national
NL	Niederlande
NO	Norwegen
Nr.	Nummer
OPTA	Niederländische Regulierungsbehörde
o.V.	ohne Verfasser
p.a.	per annum
PC	Personal Computer
ph. / phys.	physisch
POP	Post Office Protocol
PT	Portugal
s.	siehe
SE	Schweden
SF	Finnland
SMTP	Simple Mail Transfer Protocol
Sp.	Spalte
St.	Stück
TCP/IP	Transmission Control Protocol / Internet Protokoll
TEUR	Tausend Euro
TPG	TNT Post Group / Niederländische Post
u.	und
UK	Großbritannien
UPU	Universal Postal Union
URL	Uniform Resource Locator
USD	US-Dollar
USPS	United States Postal Service
usw.	und so weiter
v.H.	von Hundert

Vol.	Volume
WWW	World Wide Web
XML	Extended Markup Language
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Symbolverzeichnis

Kapitel II.5

\bar{x}	Mittelwert
sd_x	Standardabweichung
δ	Ininitesimal kleine Erhöhung
Δ	Differenz (Delta)
d	Diskontierungszinssatz
i	Individuum
I	Investition
K	Prozesskosten
N	Netztechnologie
n	Briefmenge
P	Briefporto
p	Penetrationsrate
R^2	Determinationskoeffizient
T	Teilnehmerzahl
U	Nutzen

Kapitel II.6

d	Margenveränderung
E	Ergebnis
G	Geschäftsbereich
K	Stückkostensatz
m	Ergebnismarge des Unternehmens
M	Briefmenge
p	Veränderungsrate des Umsatzes
t	Periode
U	Umsatz
v	Variabler Kostenanteil
V	Pro-Kopf-Briefvolumen