

Günter Stolz

Kernkompetenzen und Randaktivitäten in Sanierungsfällen

Eine Untersuchung im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Herbst 2006

Auf einen Blick ...

- Im Rahmen seiner Sanierungsbemühungen widmete der wirtschaftlich angeschlagene KarstadtQuelle-Konzern vorher zum Kerngeschäft zählende Geschäftsfelder in Randaktivitäten um mit dem Ziel, sich durch die Veräußerung dieser Bereiche finanziellen Spielraum zu verschaffen. In diesem Zusammenhang sollte auch die Kernkompetenz Versandhandelsvertrieb mit rund 2.200 Beschäftigten in Leipzig und 2.000 Beschäftigten in Frankfurt am Main in eine allgemeine Logistikfunktion umgewandelt, aus dem Kerngeschäft ausgegliedert und schließlich verkauft werden.
- Allerdings ist diese Umwidmung dem KarstadtQuelle-Konzern bisher genauso wenig geglückt wie seinem schärfsten Konkurrenten im Versandhandel, der Otto-Gruppe. Beide Konzerne haben vielmehr jeweils die versandhandelstypische Funktion erhalten, obwohl sie damit ihr Ziel noch nicht aufgegeben haben, freie Kapazitäten mit einem breiteren Spektrum von allgemeinen Logistikfunktionen aufzuwerten.
- Für die Beschäftigten birgt die Ausgliederung zwei Risiken: 1. Die Versandhandelsaktivitäten werden organisatorisch Logistikprozessen zugerechnet mit der Folge, dass Arbeitsplätze aus dem bisherigen Einzelhandelstarifvertrag ausgegliedert und im niedrigeren Speditionstarifvertrag eingruppiert werden. 2. Abrechnung und Steuerung der Kapazitäten erfolgen über ein Jahresbudget, was zu einer höheren Flexibilitätsanforderung an die Mitarbeiter führen kann.
- Ziel dieser Untersuchung ist es, die Konsequenzen einer neuen Unternehmensstrategie im Versandhandelsgeschäft zu untersuchen, die ein über Jahrzehnte bewährtes Geschäftsmodell beendet.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
EINLEITUNG	5
1 DIE BEIDEN GROßEN VERSANDHANDELSGRUPPEN IN DEUTSCHLAND	7
2 AUSGLIEDERUNG PAKETLOGISTIK – BEDEUTUNG UND KONSEQUENZEN	8
3 AKTUELLE TENDENZEN IM HANDEL	8
3.1 ALLGEMEINE EINORDNUNG	8
3.2 TENDENZEN IM VERSANDHANDEL.....	9
4 DIE SITUATION DER GROßEN UNIVERSALVERSENDER	10
5 PAKETLOGISTIK	11
5.1 FUNKTION IM VERSANDGESCHÄFT.....	11
5.2 PAKETFABRIK – EINE STUFE IN DER PROZESSKETTE LOGISTIK?	11
5.3 PAKETLOGISTIK – KERNKOMPETENZ ODER TÄTIGKEITSFELD FÜR OUTSOURCING	12
6 RISIKOSTRUKTUREN „PAKETFABRIK“	13
7 ZUSAMMENFASSUNG	15
ANHANG 1 - KRITERIEN FÜR DIE QUALIFIZIERUNG VON ZU VERÄUßERNDEN AKTIVITÄTEN (RAND- ODER KERNAKTIVITÄT)	18
ANHANG 2 - RISIKEN VON PAKETFABRIKEN	19

Vorwort

Schon kurz nach der Fertigstellung dieser Untersuchung traf der KarstadtQuelle-Konzern eine weitere gravierende Entscheidung: Nachdem der Versandhandel der KarstadtQuelle AG auch in 2006 erneut Verluste eingebracht hatte, teilte das Unternehmen Ende November mit, seinen Universalversand künftig auf die Marke Quelle zu konzentrieren, die dann auch das Teleshopping betreiben solle. Der zweite Universalversender im Konzern - neckermann.de - soll 2007 an die Börse gebracht oder verkauft werden. „Unser Favorit ist klar der Börsengang“, sagte Konzernchef Thomas Middelhoff in einem Interview der „WirtschaftsWoche“, wobei aber auch der Verkauf an Finanzinvestoren geprüft werde.

Daneben ist geplant, die Dienstleistungen rund um den Versandhandel, derzeit gebündelt in der Versandhandels-Service Group, zu verkaufen oder mit einem Partner zu entwickeln. Einbezogen in die Restrukturierung werden 14 Call-Center, fünf Logistikstandorte und verschiedene IT-Dienstleister. Insgesamt sind dort 10.000 Menschen beschäftigt, die von der Umwidmung des ehemaligen Kerngeschäftsfeldes in eine nun erneut zur Disposition stehende Randaktivität direkt betroffen sind.

Alexandra Krieger

Hans-Böckler-Stiftung

Leiterin Referat Wirtschaft I

Der Autor

Günter Stolz, Dipl.-Volkswirt, arbeitet als selbstständiger Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Für die Hans-Böckler-Stiftung ist er in der arbeitnehmerorientierten Beratung tätig. In diesem Zusammenhang erstellt er insbesondere Bilanzgutachten zur Vorbereitung von Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten auf die bilanzfeststellende Sitzung.

Einleitung

Vor dem Hintergrund einer dramatischen wirtschaftlichen Situation im Universalversandhandel des KarstadtQuelle-Konzerns (Quelle und neckermann.de) wurde eine Strategie formuliert, die auf Mittelzuflüsse durch Verkauf von bestimmten Aktivitäten zielte. Hiernach werden Bereiche wie Customer Care (u. a. Call Center, Finanzdienstleistungen) mit ca. 5.000 Beschäftigten und Paketlogistik mit ca. 2.200 Beschäftigten in Leipzig und 2.000 Beschäftigten in Frankfurt am Main zu Randaktivitäten definiert, die zur Veräußerung vorgesehen sind. Mit der Deklaration von wesentlichen Aktivitäten der Versandhandelsgruppe zu Randaktivitäten wird ein Jahrzehnte bewährtes Geschäftsmodell beendet, ohne dass die Folgen dieses Vorgehens diskutiert und bewertet werden. Ziel dieser Untersuchung ist es, die Konsequenzen dieser neuen Strategie zu untersuchen.

Im Laufe des Projekts hat sich insoweit eine Veränderung der Ausgangslage ergeben, als die erwartete Veräußerung der Paketlogistik bei der KarstadtQuelle-Gruppe (das schließt im Versandhandel die beiden Universalversender Quelle und neckerman.de ein) nicht stattgefunden hat. Zwar wurde dieser Bereich als eigenständige QuelleNeckermann Logistik GmbH ausgegliedert, eine Veräußerung an einen externen Dritten ist jedoch nicht realisiert worden und kurz- und mittelfristig inzwischen auch eher unwahrscheinlich. Die Fragestellung nach der bilanziellen Behandlung dieses Bereichs im Konzernabschluss (discontinuing operations) ist daher nicht mehr relevant.

Da die Unternehmensstrategie in einem für die Projektfragestellung nicht unerheblichen Umfang revidiert wurde, haben wir die Untersuchungsfragestellung neu formuliert. Analysiert werden nunmehr zwei unterschiedliche Konzepte des Umgangs mit Logistik im Allgemeinen und mit der Prozessebene Paketfabrik¹ im Besonderen bei den dominierenden Universalversandgruppen in Deutschland (Otto-Gruppe und KarstadtQuelle-Gruppe). Im Anschluss daran untersuchen wir die strategische Wirkung dieser Maßnahmen.

Der folgende Bericht gliedert sich dementsprechend wie folgt: Zunächst stellen wir die beiden großen Versandhandelsgruppen in Deutschland vor. Im nächsten Kapitel skizzieren wir die Branchentrends im Universalversand in Deutschland mit ihren strukturellen Änderungen. Daraus ergeben sich bestimmte Fragestellungen für den Betrieb und die Auslastung der sogenannten Paketfabriken. Die beiden großen Versandgruppen Otto und KarstadtQuelle stehen sich im Wettbewerb mit unterschiedlichen Voraussetzungen und damit unterschiedlichen Optionen gegenüber. Die unterschiedlichen Ansätze werden in einem Risikoprofil (**Anlage 2**)

¹ Die Paketfabrik ist die zentrale Einheit eines Versenders, um die Vielzahl der Bestellungen eines Kunden in eine gebündelte Lieferung zu überführen. Dies setzt ein hoch ausgeklügeltes Sortiersystem voraus.

abgebildet. Im Anhang haben wir in Form eines Katalogs von vier Kriterien eine Handlungshilfe entwickelt, mit deren Hilfe sich eine zu veräußernde Prozessstufe als Rand- oder Kernaktivität einordnen lässt (**Anlage 1**).

1 Die beiden großen Versandhandelsgruppen in Deutschland

Die Ergebnisse von KarstadtQuelle mit den beiden Universalversendern Quelle und neckermann.de, ein kleiner Teil von Spezialversendern und die Otto Gruppe mit dem Multichannel-Einzelhandel (Katalog, E-Commerce und Stationärgeschäft) weichen in den letzten Jahren stark voneinander ab. Während die Otto-Gruppe einschließlich der starken Logistiktochter zum 28.2.2006 sowohl ein verbessertes Konzernergebnis als auch ein verbessertes EBIT im Multichannel-Einzelhandel aufweist, hat der KarstadtQuelle-Konzern 2005 sowohl auf Konzernebene als auch auf Ebene des Versandhandels ein negatives EBIT ausgewiesen. Der sehr unterschiedliche Geschäftserfolg der beiden Gruppen ist u. a. auf die stärkere Präsenz der Otto-Gruppe im Ausland, der starken Position im Internethandel und der Bedeutung von stationären Aktivitäten im so genannten Multichannel-Einzelhandelsbereich zurückzuführen. Dabei ist nicht zu übersehen, dass auch bei Otto mit einem Umsatzminus im Multichannel-Einzelhandelsbereich von 1,9 % im vergangenen Geschäftsjahr eine ungünstige Einzelhandelskonjunktur ihre Spuren hinterlässt. Durch den Abbau von Personal- und Werbekosten konnte dieser Effekt mehr als ausgeglichen werden, was am EBIT klar erkennbar wird.

Die wirtschaftliche Situation der beiden Universalversendergruppen könnte somit nicht unterschiedlicher sein. Während KarstadtQuelle weiterhin ein Sanierungsfall ist, der noch keine Lösung für die Probleme des Universalversands (insbesondere bei Quelle) vorweisen kann, ist Otto ein insgesamt erfolgreicher Konzern, der die Neupositionierung des Universalversands über einen längeren Zeitraum gestalten kann. Zudem kommt Otto entgegen, dass wichtige strategische Weichenstellungen (Auslandsgeschäft und Internet) frühzeitiger und konsequenter vorgenommen wurden. Dementsprechend kann Otto mit der Entwicklung der Prozessstufe Paketfabrik, die wir im Folgenden näher analysieren, insofern gelassener umgehen, als eine mögliche (länger währende) Unterauslastung aus Konzernsicht wirtschaftlich beherrschbar ist.

Demgegenüber gibt es bei KarstadtQuelle in der Versandhandelsgruppe nur wenige Alternativen zum Universalversand, die für die schwierige Zeit der Neupositionierung eine Ergebniskompensation ermöglichen könnten. Der Turn-around des Versandhandels ist daher auf mittlere Sicht für den Gesamtkonzern eine Überlebensnotwendigkeit, und der erfolgreiche Betrieb der Paketfabrik ist somit eine wichtige Bedingung, um die Sanierung bald erfolgreich abzuschließen.

2 Ausgliederung Paketlogistik – Bedeutung und Konsequenzen

Die beiden großen Gruppen des Universalversandhandels in Deutschland (Otto und Karstadt/Quelle) haben sich zu einer Ausgliederung der Paketlogistik entschlossen. Das ist insofern eine strukturelle Neuerung, da dadurch die Mehrzahl der Beschäftigten der drei großen Universalversandhandelshäuser Otto, Quelle und Neckermann nicht mehr im Kerngeschäftsfeld „Versandhandel“ tätig sind. Dies ist zum einen unternehmensrechtlich von Bedeutung, da die Paketlogistik einer eigenständigen GmbH (Quelle Neckermann), bzw. der eigenen Speditionstochter (Hermes/(Otto)) zugeordnet wurde,; zum anderen hat dies auch tarifrechtliche Konsequenzen, da mit diesem Schritt die Tarifzuständigkeit „Groß-/Einzelhandel“ aufgehoben wird. Mit der Tarifzuständigkeit „Logistik“ wäre ein im Vergleich zum Handel niedrigeres Tarifniveau verbunden.

Die hier beschriebene Ausgangssituation ist insofern bemerkenswert, als nicht typische Randaktivitäten² ausgegliedert werden (z. B. IT-Dienstleistungen, Call-Center usw.), sondern wesentliche Teile des operativen Geschäftes von dem klassischen Geschäftsbetrieb „Versandhandel“ abgetrennt wird. Im Folgenden analysieren wir den Hintergrund dieser Maßnahme.

3 Aktuelle Tendenzen im Handel

3.1 Allgemeine Einordnung

Der Universalversandhandel ist seit Jahren mit einer schwachen Einzelhandelskonjunktur in Deutschland und einem sehr hohen Wettbewerbsdruck konfrontiert. Daher muss der Universalversandhandel – im Gegensatz zum Spezialversand mit zielgruppenspezifischem Angebot – seit einigen Jahren Marktanteilsverluste in einem schrumpfenden/stagnierenden Geschäftsfeld hinnehmen. Zu dieser dramatischen Entwicklung haben m. E. folgende Tendenzen einen wesentlichen Beitrag geleistet:

Die Oberbekleidung als margenstarkes Geschäftsfeld ist über den Hauptkatalog nicht im bisherigen Umfang als attraktives Angebot zu kommunizieren. Waren in stationären Modeketten werden im 2-4-Wochenrhythmus umgesetzt, um den Bedürfnissen der Kunden nach neuen Anregungen und Ideen gerecht zu werden. Ein jeweils halbjährig neu erscheinender Katalog erscheint dagegen als schwerfällig und ist nach spätestens zwei Monaten für den Kunden nicht mehr aktuell. Dieses Aktualitätsdefizit des Versandhandels soll durch die Verkürzung der Intervalle für den Hauptkatalog (drei statt zwei Auflagen pro Jahr) bzw. durch die

² Bei KarstadtQuelle sind diese Art Randaktivitäten schon seit einigen Jahren aus dem Konzern ausgegliedert worden. Dagegen sind IT und Call-Center in der Otto-Gruppe weiterhin vorhanden.

Auflage von Zwischenkatalogen kompensiert werden. Ein nachhaltiger Erfolg ist für diese Veränderung der "Kataloglaufzeiten" bisher nicht zu erkennen. Die Reaktionsgeschwindigkeit verharrt bisher beim katalogbasierten Verkauf - durch den Zeitaufwand der Katalogherstellung - deutlich über dem des stationären Handels.

Dieses Aktualitätsdefizit des Universalkatalogs ist im Bereich der Bekleidung mit ihren schnell wechselnden Modetrends besonders stark, lässt sich aber auch für andere Warengruppen feststellen, insbesondere für jene, die einer starken technischen Umwälzung unterliegen. Auch auf technologische Umwälzungen kann mit dem Hauptkatalog nicht schnell genug reagiert werden. Andere Anbieter, die sich auf den Aktionsverkauf - stationär (z. B. Discounter) oder im Internet - spezialisiert haben, können neue Technologien kombiniert mit einem preisaggressiven Auftritt anbieten. Die Kosten einer **nachhaltigen** Lieferfähigkeit (für die Laufzeit eines Katalogintervalls) entfallen, da der zügige Verkauf der Aktionsware vorgesehen ist. Der Kunde ist über die Kurzfristigkeit des Angebots informiert und erwartet daher auch keine längerfristige Lieferfähigkeit.³

3.2 Tendenzen im Versandhandel

Der Universalversand hat in den letzten Jahren gegenüber dem Spezialversand in Deutschland an Bedeutung verloren. Weiterhin ist durch das Internet ein nicht direkt greifbarer Wettbewerber in Form verschiedener Internetplattformen wie ebay und amazon entstanden. Hier bieten Privatpersonen wie gewerbliche Händler, sporadische Hobby-Seller und so genannte Power-Seller einem wachsenden Interessentenkreis Waren an, die in großen Teilen deckungsgleich sind mit dem Angebot des Universalversands. Über ein differenziertes Beurteilungssystem stellt der Plattformbetreiber sicher, dass dieser Vertriebskanal selbst regulierend „Schwarzen Schafen“ kein dauerhaftes Betätigungsfeld bietet. Auch in der Serviceleistung, wie Lieferzeit u. ä., ist dieser Vertriebsweg uneingeschränkt wettbewerbsfähig.

Der Internethandel ist hinsichtlich der operativen Notwendigkeiten (Warenbezug, Angebotskundmachung, Warenverpackung, Transport zum Kunden) mit dem Versandhandel wesensgleich. Was ihn vom Versandhandel unterscheidet, ist zum einen die Platzierung des Angebotes: I. d. R. erfolgt sie nur über das Netz ohne einen Katalog⁴. Darüber hinaus verfügt der Internethandel im Unterschied zum Versandhandel über ein zielgruppenspezifisches Sortiment, das weder in der Breite noch in der Menge dem der großen Universalversender ebenbürtig ist. Mit der oben geschilderten Beschleunigung des Warenumschlages - sei es aufgrund

³ Bei den Discountern sind jedoch die Erfolge der letzten Jahre im Aktionsverkauf von Computern und Unterhaltungselektronik nicht uneingeschränkt fortzuschreiben. Manche Angebote sind auf einem zunehmend gesättigten Markt nicht mehr in wenigen Tagen abzusetzen. Die Folge von Absatzstocungen sind Einlagerungen, die der Discounter zu vermeiden sucht, und die Eröffnung so genannter Abschleusmärkte.

⁴ In Einzelfällen wird eine Verschränkung mit anderen Werbemitteln vorgenommen, wie z. B. Flyern oder Zeitungsannoncen. Das gilt in der Regel für solche Internetanbieter, die ursprünglich in anderen Vertriebsformen groß geworden sind und heute das Internet als Zusatzgeschäft nutzen.

des schnelleren modischen Wandels oder der technologischen Umwälzungen - wird die Reaktionsmöglichkeit des Versandhandels im Universalversand tendenziell geringer. Als eine Reaktion auf diesen aus Sicht des Universalversandhandels besorgniserregenden Trend ist bei den großen deutschen Universalversendern in den letzten Monaten eine stärkere Hinwendung zum Internet zu beobachten.

Die Schwierigkeit für die Universalversender liegt insbesondere in einem Spagat zwischen den bisherigen Zielkunden: Hierzu zählen vor allem ältere Kunden aus traditionellen Milieus, die den Internetzugang bzw. die Nutzung dieses Mediums zum Einkauf nur in geringem Umfang wahrnehmen. Das Katalogangebot ist traditionell auf diese Schichten ausgerichtet.

Andererseits sollen neue Käuferschichten erreicht werden, die das Internet als selbstverständliche Einkaufsquelle nutzen. Die typischen Internetnutzer sind überwiegend jüngere Menschen aus modernen, städtischen Milieus, die andere Ansprüche an Angebot und Preispolitik haben, als das bisher Universalversender bieten. So sind die Angebote der Universalversender zum Probekauf mit Rückgaberecht für diese Klientel eine Aufforderung sich eine Vielzahl von Artikel zu bestellen, die nach der Anprobe insgesamt oder zu einem großen Anteil zurückgegeben werden. Dieses Verhalten der neu zu erschließenden Zielgruppen verursacht erhebliche Zusatzkosten. Die Politik der meisten Internetanbieter, Vorkasse zu verlangen, wäre eine Möglichkeit, dieses aus Sicht des Versandhandels problematische Bestellverhalten mit seinen Konsequenzen für den Aufwand des Handling etc. zu begrenzen.

4 Die Situation der großen Universalversender

Die oben beschriebenen Tendenzen haben für den Universalversand in Deutschland erhebliche Konsequenzen, da sich dieser Vertriebsweg im stagnierenden Einzelhandel als aufwändig und unflexibel erweist. Dieser Trend, der mit der Etablierung des Internets und der Verbreitung von integrierten Modeketten in Innenstädten einhergeht, war in seiner Dramatik Mitte der neunziger Jahre in Deutschland so nicht absehbar.

Unter dem Eindruck der guten Umsätze und Ergebnisse durch die Neukunden aus den neuen Bundesländern sind zusätzliche Kapazitäten für die Paketlogistik sowohl bei Otto als auch bei KarstadtQuelle projektiert und gebaut worden. Hierbei sind weitere Absatzsteigerungen im Versandhandel antizipiert worden. Damit sind wesentliche Investitionen in die operative Struktur unter rückblickend zu optimistischen Annahmen vorgenommen worden. Die in Leipzig (Quelle) und in Haldensleben bei Magdeburg (Otto) erbauten Paketfabriken⁵ sind für das Volumen des jeweiligen Versenders in Deutschland überdimensioniert. Die fehlende Auslas-

⁵ Diese Paketfabriken wickeln alle Bestellungen ab, die mit der normalen Postzustellung (DHL oder Hermes) lieferbar sind. Großgut/Stückgut wird an anderen Standorten abgewickelt.

tung dieser Einheiten ist ein weiterer Grund für unzureichende Kosteneffizienz des Universalversands.

5 Paketlogistik

5.1 Funktion im Versandgeschäft

Die großen Paketfabriken sind „Herzkammern“ des Versandhandels. Die Vielzahl von Bestellungen im Universalversand wird durch ein ausgeklügeltes Sortiersystem so zusammengestellt, wie es der Kunde bei Aufgabe einer Bestellung mit mehreren Artikeln erwartet: Die Waren werden in einer Lieferung zugestellt. Diese Leistung ist im wesentlichen Logistikgeschäft, das jedoch sehr stark an die Bedürfnisse von Universalversendern angepasst ist. Für die Versender stellt sich die Situation widersprüchlich dar: Es sind erhebliche Überkapazitäten aufgebaut worden, die den Marktanteilsverlust des Universalversands in Deutschland reflektieren. Gleichwohl können diese Kapazitäten auch der aufstrebenden Branche Logistik zugeordnet werden, die seit Jahren überdurchschnittliche Wachstumsraten aufweist. Wenn es gelänge, das allgemeine Logistikwachstum auch für die Paketfabriken nutzbar zu machen, könnte das aktuelle Auslastungsproblem ggf. gelöst werden. Somit ist eine „Umwidmung“ dieser Paketfabriken von Versandkapazitäten in Logistikkapazitäten eine potenziell Wert steigernde Maßnahme, wobei die wirtschaftliche Nutzung letztlich über den Erfolg dieser Strategie entscheidet.

5.2 Paketfabrik – eine Stufe in der Prozesskette Logistik?

Die Strategie der beiden großen Versandgruppen, Otto und KarstadtQuelle, unterscheidet sich in der Nutzung der Paketfabrik ganz erheblich voneinander. Zwar sind in beiden Fällen die Logistikkapazitäten ausgegliedert worden. Bei Otto passt sich jedoch die Paketfabrik in einen integrierten Logistikkonzern ein, der das ganze Leistungsspektrum eines großen Logistikunternehmens enthält. In diesem Fall hat sich neben dem Versandhandelsunternehmen eine eigenständige Logistiksparte entwickelt, die neben den Aufträgen aus dem Versand in erheblichem Umfang auch Drittkundengeschäfte betreiben.

Allerdings ist auch bei Otto die Paketfabrik ein besonderer Typ von Logistikkapazität, der als Dienstleistungsangebot an Externe nur für einen eingeschränkten Interessentenkreis in Frage kommt. Verhandlungen mit mehreren Interessenten werden angabegemäß geführt. Bis zu meinen Gesprächen in Haldensleben (Juni 2006) sind keine Geschäfte mit Drittkunden abgeschlossen worden, die zu einer nachhaltig besseren Auslastung der Kapazitäten hätten führen können. Damit besitzt auch Otto bisher keine Lösung für die dauerhafte Kapazitätsauslastung der Paketfabrik, obwohl die eigene Logistiksparte Hermes vor Ort mit ihrem Drittkundengeschäft angesiedelt ist.

Bei Quelle ist die Ausgliederung der Paketlogistik eine Einzelmaßnahme, die sich nicht in eine Wertschöpfungskette von Logistikprozessen einordnet. Von daher ist die Akquisition von Drittkundengeschäft noch schwieriger. Da im KarstadtQuelle-Konzern mit neckermann.de ein weiterer Versender vorhanden ist und die Kapazitäten des Logistikzentrums Leipzig für die Abwicklung dessen Geschäftsvolumens ausreichen würde, wird die Zusammenlegung der beiden Auslieferungen intensiv diskutiert. Einer Zusammenlegung steht entgegen, dass zukünftiges Wachstum im Universalversand sehr schnell zu Kapazitätsengpässen führen würde. Als weitere Option wird stattdessen versucht, über eine Konzentration des Mitteleuropageschäfts auf Leipzig die Überkapazitäten abzubauen. Hierdurch kann Flexibilität für zukünftiges Wachstum erhalten bleiben. Eine ähnliche Strategie verfolgt Otto in Halbinsleben.

Der Vorteil des verselbstständigten Versandzentrums/der Paketfabrik wird bei Quelle kaum in der Möglichkeit zur Akquisition von Drittgeschäft verortet, sondern in der Optimierung der operativen Prozesse bei klaren Vorgaben von Stückzahlen/Volumen durch den Versender. Bisher war die Paketfabrik so organisiert, dass sie entsprechend der gegebenen Kapazitäten betrieben wurde. D. h. Personal und andere variable Kostenfaktoren wurden so vorgehalten, dass eine 100 %-Auslastung jederzeit abgerufen werden konnte. Mit dem Rückgang des Versandvolumens in den letzten Jahren hat diese Geschäftspolitik zu erheblichen Leerkosten geführt. Dabei konnte die Verantwortlichkeit für die Leerkosten nicht klar zugeordnet werden, da Ineffizienzen in der Paketfabrik auf der einen Seite und nicht realisierte Umsatzerwartungen beim Versender auf der anderen Seite zwar mitursächlich waren, aber eine genaue Zurechnung nicht möglich war.

Durch die jetzt erreichte Verselbstständigung kann die Paketfabrik rationeller betrieben werden. Für das Geschäftsjahr wird das abzuwickelnde Volumen festgelegt, das die Paketfabrik kostengünstig abuarbeiten hat. Für Mehr- und Mindermengen werden im Voraus die Konditionen fixiert, so dass unabhängig vom Geschäfts(miss)erfolg des/r Versender/s ein optimierter Betrieb der Paketfabrik möglich wird.

Als eine Alternative bliebe auch im Falle von Quelle die Einbringung dieser Kapazitäten in einen Logistikkonzern, wodurch durch die Vereinnahmung des Verkaufspreises ein positiver Liquiditätseffekt erzielt würde. Die Akquisition von Drittkunden wäre in diesem Fall, wie oben bei Otto beschrieben, gleichwohl ein Problem.

5.3 Paketlogistik – Kernkompetenz oder Tätigkeitsfeld für Outsourcing

Mitte der neunziger Jahre waren keine Anzeichen für eine Stagnation des Konsums und in der Entwicklung des Versandhandelsgeschäfts erkennbar. Daher wurden Kapazitäten für die Logistik im Allgemeinen und für das Handling der Versandbestellungen im Besonderen aus

heutiger Sicht erheblich überdimensioniert. Die Auslastung dieser Kapazitäten gehört zu den bisher ungelösten Managementaufgaben der Unternehmen. Eine Option ist, Drittgeschäft zu akquirieren, was allerdings nur eingeschränkt möglich ist. Am Markt existieren keine weiteren Wettbewerber, die in großem Stil Universalversand betreiben und zusätzliche Versandkapazitäten benötigen.

Gleichwohl bleibt der Widerspruch, dass die Paketfabriken für das Versandgeschäft eine zusätzliche Belastung wegen fehlender Auslastung darstellen, obwohl diese Kapazitäten der Logistikbranche zuzurechnen sind, die sich in einem stetigen Aufschwung befindet. Die angestrebte „Umwidmung“ der Paketfabriken in klassische Logistikkapazitäten ist jedoch inhaltlich kaum vorangeschritten. An dem Aufschwung der Logistik durch den Internethandel konnten die zentralen Paketfabriken mit ihren Kapazitäten für den Universalversand in Mitteleuropa und darüber hinaus nur unzureichend partizipieren. Viele Anbieter und Angebote des Internets werden dezentral von flexiblen Anbietern platziert. Die einzelnen Anbieter sind im Vergleich zu den großen Universalversendern jeweils für sich von verschwindend geringer Bedeutung. Zusammengefasst ist jedoch der Internethandel bisher eher eine Bedrohung als eine Unterstützung für die Universalversender.

Bis heute ist durch die Verselbstständigung dieser operativen Einheit – und damit der juristischen Herauslösung aus dem Versandhandelsgeschäft – lediglich die Grundlage für eine Tariffucht vom Einzelhandels- in einen Speditionstarifvertrag geschaffen. Die (erhoffte) operative Integration in eine Logistikprozesskette vom Produzenten zum Endkunden ist dagegen bisher noch nicht umgesetzt. Ob die Paketfabriken ein zusätzliches Angebot für die Einlagerung, Verpackung und Auslieferung von internetbasierten Kleinversendern machen können, ist aus heutiger Sicht offen.

Das Scheitern der Veräußerung der Paketfabrik Leipzig an einen externen Logistikkonzern macht die fehlende Flexibilität dieser riesigen Vertriebseinheiten und deren schwierige Integration in die Prozesse eines klassischen Logistikkonzerns deutlich. Gleichwohl wird langfristig eine Nutzung dieser Kapazitäten durch eine Vielzahl von Anbietern weiter verfolgt werden. Als Alternativen zur Neupositionierung kommen zum einen die fortschreitende Integration in eine bestehende Logistiktochter oder die Akquisition von Mandanten infrage, denen neben der Nutzung einer Internetplattform (neckermann.de) die Vertriebskapazitäten angeboten werden könnten. Die beiden untersuchten Unternehmen haben sich für jeweils eine der beiden Varianten entschieden.

6 Risikostrukturen „Paketfabrik“

Die klassische operative Aufgabe des Versandhandels – die Bestellung eines Einzelkunden mit mehreren Artikeln zu einer Auslieferung per Standardpostpaket zusammenzuführen und

zu verpacken – ist die Kernaufgabe der Paketfabrik. Ihre Funktionen umfassen außerdem Wareneingangslager, Vorratslager und Auslieferungsstandort. Diese Funktionen sind jedoch nur Nebenprozesse des Hauptprozesses „Zusammenführung der Vielzahl von Komponenten der Bestellung eines Einzelkunden“. Die freien Kapazitäten der Standorte Leipzig und Haldensleben sind bis zu einem gewissen Grad auch Externen in Form „einfacher“ Einlagerungsfunktionen zugänglich zu machen. Die technologische Qualität der Paketfabrik liegt jedoch in der beschriebenen versandhandelstypischen Aufgabenstellung. Ohne erhebliches internes Wachstum – was aus heutiger Sicht für die nähere Zukunft nicht zu erwarten ist – oder die Akquisition von zusätzlichen Mengen aus dem Versandhandel (von konzerneigenen oder externen Anbietern) sind diese Kapazitäten nicht optimal auszulasten.

Für die beiden beispielhaft vorgestellten Auslagerungsfälle „Paketfabrik integriert in ein breit gefächertes Logistikunternehmen Hermes“ und „Paketfabrik stand alone“ ergeben sich die in Anlage 1 geschilderten Risikoprofile. Daraus ist erkennbar, dass allein die juristische Auslagerung dieser Prozessstufe aus der versandhandelstypischen Aufgabenstellung in eine Logistiktochter/ein eigenständiges Unternehmen noch keine allgemeine Logistikfunktion schafft. Beide Versandhandelszentren sind für die großen Universalhandelsmengen in Deutschland konzipiert, die andere Wettbewerber kaum darstellen können, bzw. die für diese Zentren auch nicht geschaffen werden können. Das Problem der Auslastung ist in Leipzig einerseits zwar dramatischer, andererseits unter gewissen Voraussetzungen aber auch einfacher zu beheben, da die Mengen von Quelle und neckermann.de nach der Vereinheitlichung der Abrechnungssystematiken zusammengelegt werden könnten. Auf die möglichen Nachteile dieser Art von Kapazitätsauslastung bei Realisierung von Wachstum im Universalversand wurde oben hingewiesen.

7 Zusammenfassung

Die Umwidmung der Kernkompetenz Versandhandelsvertrieb (hier i. e. S. Paketfabrik) in eine allgemeine Logistikfunktion in den beiden großen Versandhandelslogistikzentren Leipzig und Haldensleben ist bisher nicht geglückt. Damit haben KarstadtQuelle und Otto die versandhandelstypische Funktion erhalten, obwohl ihr Ziel nicht ad acta gelegt ist, diese Kapazitäten mit einem breiteren Spektrum von allgemeinen Logistikfunktionen „aufzuwerten“. Die Geschwindigkeit, mit der in Zukunft versucht werden wird, neue Funktionen an diese Versandhandelszentren anzubinden, wird weiterhin von der Entwicklung der Mengen im Universalversand bestimmt werden.

Die Sanierung im Universalversand wird wesentlich über die Entwicklung der Umsätze bestimmt. Sollte es hier nicht gelingen, eine Trendstabilisierung/-umkehr zu erreichen, sind von den ausgegliederten Paketfabriken auch keine nachhaltigen positiven Beiträge zum Ergebnis zu erwarten.

Die Ausgliederung im Sanierungsfall birgt zwei Risiken:

1. Die Tätigkeit in der Paketfabrik wird Logistikprozessen zugerechnet mit der Folge einer tariflichen Eingruppierung im niedrigeren Speditionstarifvertrag (im Vergleich zum bisherigen Einzelhandelstarifvertrag).
2. Abrechnung und Steuerung der Kapazitäten werden über ein Jahresbudget (vereinbart mit dem Hauptnutzer Universalversender) objektiviert. Das wird voraussichtlich zu einer höheren Flexibilitätsanforderung an die Mitarbeiter führen (z. B. unregelmäßige Arbeitszeiten).

Durch die rechtliche Verselbständigung der Stand-alone-Lösung Leipzig wird die Veräußerung dieser Kapazitäten an einen Großlogistiker zwar formal erleichtert. Die in Leipzig durchzuführenden Prozesse sind jedoch – unabhängig vom Eigentümer dieser Kapazitäten – versandhandelstypisch geprägt. Diese Prägung kann in geringem Umfang für die Implementierung anderer Logistikfunktionen (z. B. einfache Lagerung) ausgeblendet werden. Die implementierten Sortiersysteme einschließlich der zugehörigen Hochregallager und Förderbandsysteme sind auf die „Bewältigung“ der klassischen Versandhandelsbestellung (Mix aus unterschiedlichen Warengruppen) ausgelegt. Diese universalhandelstypische Bestellung ist in anderen Vertriebsformen nicht einschlägig. Insbesondere im Internethandel ist die Mehrfachbestellung i. d. R. auf eine oder zwei Produktgruppen (z. B. CD/DVD und Bücher) beschränkt. Damit ist auch die Sortierfunktion weitaus einfacher auszulegen. Allerdings könnte der Ausbau von Handelsplattformen, wie amazon und jetzt auch neckermann.de, langfristig zu einem Bedarf an Paketfabrikdienstleistungen führen. Das wäre m. E. für jene Anbieter

vorstellbar, die neben der Internetplattform auch Lager- und Logistikleistungen nachfragen, um ihr Geschäft organisatorisch den Anforderungen eines schnell wachsenden Marktes anzupassen.

Die Untersuchung zeigt, dass die Kernkompetenz Paketfabrik für den Universalversand in Deutschland auch in Zukunft in seiner Funktion (Versand mehrerer Produkte aus unterschiedlichen Warengruppen an einen Einzelbesteller) zu erhalten ist. Die Veräußerung an einen Dritten stellt sich sehr schwierig dar, da auch jeder Investor auf die Versender angewiesen ist. Deren Anteils- und Mengenverluste im Einzelhandel werden – sofern diese negative Entwicklung nicht gestoppt wird – weiterhin zu Auslastungsproblemen der Paketfabriken führen.

Die beiden Nutzungsvarianten für die Paketfabrik reflektieren die unterschiedlichen Rahmenbedingungen von KarstadtQuelle und Otto. In Haldensleben hat die große Logistiktochter des Otto-Konzerns einen Stützpunkt, so dass hier auch die Standardlogistik vorhanden ist und zur Auslastung beiträgt. In Leipzig kann der KarstadtQuelle-Konzern seine Versandmengen Quelle und neckermann.de zusammenführen, soweit die daraus resultierende Inflexibilität bei zukünftigem Mengenwachstum akzeptiert wird. Für beide Modelle stellen die riesigen Sortier- und Verteilanlagen der Paketfabriken eine große Hürde dar, diese Kapazitäten mit anderen als diesen versandhandelstypischen Funktionen auszulasten.

Angesichts der Ausgangslage vor der Verselbständigung dieser Paketfabriken konnte die Idee, latente Überkapazitäten durch Auslagerung und Umwidmung der Funktionen hin zu klassischen Logistikfunktionen abzubauen, eine gewisse Plausibilität für sich in Anspruch nehmen. Aufgrund dieser Überlegung wurden bei Otto die Eingliederung in die Logistiktochter und bei Quelle Verkaufsverhandlungen mit Großlogistikern betrieben. In der Praxis hat sich diese Öffnung der Paketfabriken hin zu Dienstleistungen jenseits der Abwicklung von Bestellungen für den Universalversand bisher nicht in dem Umfang realisieren lassen, in dem unausgelastete Kapazitäten – infolge der schlechten Entwicklung des Universalversands in Deutschland – entstanden sind.

Die Kapazitäten sind nach den spezifischen Bedürfnissen des Universalversands strukturiert und für den Anfang der neunziger Jahre erwarteten Mengenbedarf dimensioniert worden. Das Kapazitätsproblem könnte in Leipzig durch die Zusammenlegung von Kapazitäten wie bei Quelle und neckermann.de vorläufig gelöst werden. Es erweist sich jedoch als schwierig, außerhalb der Versandhandelsaufgaben überzeugende Nutzungskonzepte für die Paketfabriken kurzfristig zu entwickeln. Ohne derartige Nutzungskonzepte bleibt die Prozessstufe Paketfabrik eine Kernkompetenz des Versandhandels. Ob diese Prozesse außerhalb des juristischen Unternehmensrahmens angesiedelt werden, ist m. E. für die Einordnung als Kern- oder Randaktivität nachrangig. Sollte in einigen Jahren ein Verkauf der Stand-alone-

Paketfabrik an einen Großlogistiker gelingen oder sollten in erheblichem Umfang Internetplattformnutzer der neckermann.de Lager- und Logistikleistungen nachfragen, wäre zu überprüfen, ob die hier getroffene Beurteilung noch zutrifft.

Anhang 1 - Kriterien für die Qualifizierung von zu veräußernden Aktivitäten (Rand- oder Kernaktivität)

Die folgenden vier Kriterien zur Veräußerung von bestimmten Prozessstufen sollen eine Hilfestellung bei der Beurteilung geben, ob eine auszulagernde Aktivität als Rand- oder Kernkompetenz einzuordnen ist. Eine gewisse Parallele der Kernkompetenzveräußerung ist zu Sale-and-Lease-back-Geschäften im Immobilienbereich erkennbar, da auch in diesem Fall eine fortgesetzte langjährige Nutzung von (teilweise individuell ausgestalteten) Immobilien die Grundlage des (Finanzierungs-)Geschäfts ist. Während im Zusammenhang mit dem Outsourcing von Randaktivitäten eine Fokussierung der Geschäftsaktivitäten (mit)angestrebt wird, ist die Veräußerung von Kernkompetenzen wesentlich durch das (dahinter stehende) Finanzierungsgeschäft getrieben.

Kriterien für die Veräußerung einer Prozessstufe

	Ja	Nein
Vertragslaufzeit > 8 Jahre		
Mengengarantien des Verkäufers für die gesamte Vertragslaufzeit		
Möglichkeiten zur Akquisition von Zusatzmengen von Externen gering		
Starke Ausrichtung der zu veräußernden Prozessstufe auf die individuellen Anforderungen des Verkäufers		

Sind diese vier Kriterien erfüllt, ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von einem Geschäft auszugehen, das stark von Finanzierungsüberlegungen geprägt ist. In diesem Fall ist die zu veräußernde Aktivität eher als Kernkompetenz zu qualifizieren.

Anhang 2 - Risiken von Paketfabriken

		Paketfabrik integriert in Logistikunternehmen (Otto)	Paketfabrik stand alone (Quelle/neckermann)
Auslastung	Auslastungsprobleme durch Mengenausfall aus Universalversand	Im Grundsatz gegeben, bzw. abhängig vom Geschäftserfolg der betreuten Versender	Im Grundsatz gegeben, bzw. abhängig vom Geschäftserfolg der betreuten Versender
	Kompensationsmöglichkeit durch weitere Versandhandelsmengen	Grundsätzlich möglich; bisher erhebliche Schwierigkeiten, diese Mengen am Markt bei Externen zu akquirieren	Konzernintern gegeben. Zusammenführung Quelle und neckermann wird vorangetrieben und ist bald umgesetzt
	Kompensation durch branchenfremde Mengen	Suboptimale Nutzung; gut realisierbar über bestehendes Logistikgeschäft	Derzeit nicht sinnvoll
Möglichkeit zur Veräußerung an Externe	Prozessstufe Paketfabrik	Nein	Grundsätzlich möglich, jedoch ohne Beseitigung der Auslastungsrisiken
	Prozessstufe Logistik	Ja	Entfällt
Tarifflicht		Grundsätzlich ja; durch Tarifvertrag Versandhandelslogistik im Einzelhandel entschärft	Bisher noch keine Vereinbarung; Nachwirkung eines ausgelaufenen Einzelhandelsstarifvertrags