
„The probable simplification of the facsimile system by Caselli, by which an exact copy of anything that can be drawn or written may be instantaneously made to appear at a distance of hundreds of miles from the original; and the countless other applications of electricity to the transmission of intelligence yet to be made—must sooner or later interfere with the transportation of letters by the slower means of the post.”

Jonathan Creswell, Postmaster General, United States Post Office Department, 1869-1874¹

I. Einführung

1. Problemstellung

Die klassische Industriegesellschaft befindet sich seit den siebziger Jahren, bedingt durch die zunehmende Digitalisierung physischer Prozesse und Produkte, in einem immer schneller erfolgenden Wandel zur sogenannten Informationsgesellschaft². Der Begriff der Information steht hier für die hohe Bedeutung von Wissen und den diesem zugrunde liegenden Informationen in modernen, hochspezialisierten Gesellschaften und deren Wirtschaftssystemen. Im ökonomischen Kontext ist häufig die Rede von der digitalen Wirtschaft, der Internetökonomie, Electronic Business oder Electronic Commerce.³

Informations- und Kommunikationstechnologien spielen in der Informationsgesellschaft als sog. *Enabler* eine bedeutende Rolle, indem sie durch Bereitstellung von Netzwerktechnologie, sowie von Computerhard- und -software die erforderliche Infrastruktur für den schnellen und kostengünstigen Austausch von Informationen über beliebige Entfernungen bieten.⁴ Im Rahmen des Electronic Commerce können Informationen entweder bestimmte wirtschaftliche Handelstransaktionen auslösen, oder auch selbst Wirtschaftobjekte darstellen, deren Übermittlung mittelbar oder unmittelbar Erlöse induziert.⁵

Können durch Informations- und Kommunikationstechnologie nun Informationen, die vormals an ein physisches Transportmedium gebunden waren, durch elektronische Netzwer-

¹ Vgl. USPOD (1872), S. 30, zitiert in Kane et al. (2002), S. 373.

² Vgl. Wirtz (2001), S. 15.

³ Vgl. Wirtz (2001), S. 18ff.

⁴ Vgl. Picot/Reichwald/Wigand (2001), S. 5f.; Hope/Hope (1998), S. 5ff.

⁵ In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen für Electronic Commerce. Repräsentativ für breiter angelegte Definitionen, die über reine Handelstransaktionen hinausgehen, soll im Weiteren die Definition von *Haertsch* gelten, der unter Electronic Commerce „die Unterstützung von Geschäftstransaktionen, Geschäftsprozessen sowie der Beziehungen zu sämtlichen internen und externen Partnern eines Unternehmens durch Informations- und Kommunikationstechnologie“ fasst (vgl. Haertsch (2000), S. 13). Ähnliche Definitionen liefern etwa Rayport/Jaworsky (2001); Cunningham/Fröschl (1999); Deutsch (1999).

ke, wie z.B. das Internet, übermittelt werden, so stellt die Digitalisierung eine unmittelbare Bedrohung für solche Unternehmen und Branchen dar, deren Geschäftszweck mitunter in der physischen Übermittlung von Informationen liegt. Als aktuelles Beispiel sei hier die Musikindustrie genannt, die sich der Bedrohung ihrer CD-Produktion und -Distribution durch elektronische Tauschbörsen ausgesetzt sieht und bereits deutliche Umsatzrückgänge verzeichnet.⁶

Als Unternehmen, die durch Electronic Commerce sowohl Chancen erfahren, als auch potenziellen Bedrohungen ausgesetzt sind, gelten Postgesellschaften. Einerseits wird erwartet, dass diese als Logistikdienstleister – hier insbesondere im Paketpostbereich – vom Trend zur *Disintermediation*⁷ profitieren werden, da durch Umgehung von Handelsunternehmen neue, direkte Güterströme vom Produzenten zum Endkunden entstehen und Paketpostgesellschaften als Anbieter standardisierter Logistikdienstleistungen in der Lage sind, die für den Versand von Kleinmengen erforderlichen Logistiksysteme bereitzustellen.⁸

Andererseits sehen sich Postgesellschaften – hier vor allem im Briefpostbereich – jedoch auch einem erheblichen Bedrohungspotenzial durch elektronische Kommunikationsleistungen 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 Ergebnisnachteile durch einen Rückgang des beförderten Briefvolumens. Können die zur flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung mit der Logistikdienstleistung „Briefzustellung“ erforderlichen Logistiksysteme⁹ der Briefpost nicht optimal ausgelastet werden, führen die hohen Fixkosten der Infrastruktur zu negativen Skaleneffekten, d.h. steigenden Stückkosten der Produktion.¹⁰ Die Substitutionsbedrohung geht dabei meist von branchenfremden Unternehmen aus – wie z.B. von spezialisierten Anbietern für *Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP)*, oder aber auch von etablierten E-Mail- und Internet-Service-Providern.

⁶ Vgl. Lehmkuhl (2002); o.V. (2002).

⁷ Vgl. Delfmann/Albers/Gehring (2002), S. 212; Wirtz (2001), S. 160; Haertsch (2000), S. 35.

⁸ Vgl. Delfmann/Albers/Gehring (2002).

⁹ Hier verstanden als „die dem räumlichen und zeitlichen Transfer von Objekten jeder Art [...] dienenden Strukturen und Prozesse“. Vgl. Delfmann (1995), S. 506.

¹⁰ Vgl. Shapiro/Varian (1998), S. 108; Wöhe (1993), S. 603.

Die Bedrohung durch elektronische Substitute wird zusätzlich verstärkt durch die schrittweise Öffnung des europäischen Briefmarktes für Wettbewerber, die ebenfalls einen Rückgang der von den etablierten Postgesellschaften beförderten Briefmengen zur Folge hat. Diese Bedrohungen führen zu einem Entscheidungsdruck auf Postgesellschaften, Antworten auf die Frage der strategischen Positionierung ihrer Briefpostbereiche in einem neuen, dynamischeren Wettbewerbsumfeld zu finden. Ökonomische Renten drohen sich zu Wettbewerbern in zum Teil neuen Branchen zu verlagern, einhergehend mit einer zunehmend unrentabel werdenden physischen Zustelldienstleistung.

Mit den neu entstehenden Geschäftsmodellen des Electronic Commerce sowie Tätigkeitsfeldern, die der traditionellen Wertschöpfung der Postgesellschaften vor- und nachgelagert sind, entstehen neben den potenziellen Bedrohungen jedoch auch für das Briefgeschäft neue Chancen der Umsatzgenerierung. Deren Nutzung setzt allerdings eine klare strategische Entscheidung voraus. Aus Sicht der Briefpostgesellschaften¹¹ – und diese sollen im Fokus der Arbeit stehen – stellt sich also die Frage der strategischen Optionen zur Positionierung in einem neuen, dynamischeren Wettbewerbsumfeld.

Die Herausforderung für das strategische Management liegt dabei in der Bestimmung möglicher strategischer Handlungsoptionen des Unternehmens vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen sowie in der Ableitung strategischer Ziele in Abhängigkeit von der Ausprägung der entscheidungsrelevanten Umweltfaktoren sowie unternehmensinterner Faktoren wie Organisationsstruktur oder Ressourcenverfügbarkeit.

Die vorliegende Literatur weist diverse Veröffentlichungen zu Reaktionsmöglichkeiten der Postgesellschaften bei zunehmendem *liberalisierungsbedingtem* Wettbewerb auf.¹² Ebenso beschäftigten sich eine Vielzahl von Veröffentlichungen mit Erfolgsfaktoren von Strategien im E-Commerce.¹³ Häufig wird hier versucht, auf Basis einzelner Fallstudien erfolgreiche Strategien in neuen, internetbasierten Geschäftszweigen zu identifizieren und darauf aufbauend, deren erfolgsbestimmende Kernbestandteile zu extrahieren.

¹¹ Wird im Rahmen dieser Arbeit der Terminus „Briefpostgesellschaft“ verwendet, so beschränkt sich dieser nicht nur auf eigenständige Gesellschaften im juristischen Sinne, sondern bezieht sich ebenso auf Briefpost-Unternehmensbereiche von Postgesellschaften sowie deren Management.

¹² Vgl. Waller (2002); Cote/Takis (1997); Hanley/Schmid (1998).

¹³ Vgl. etwa Wirtz (2001), S. 183ff.; Zerdick et al. (2001); Picot/Reichwald/Wigand (2001); Priess/Heinemann (1999), Haertsch (2000).

Zur Fragestellung, welche Auswirkungen neue elektronische Medien auf die Briefpost haben werden, existieren insbesondere Studien, die das Ausmaß der elektronischen Substitution prognostizieren.¹⁴ Es findet in der vorliegenden Literatur jedoch allenfalls eine oberflächliche Diskussion der sich aus dieser Bedrohung ergebenden strategischen Herausforderungen und Handlungsoptionen für Postgesellschaften statt.¹⁵

2. Zielsetzung

Grundsätzlicher Anspruch der Arbeit ist einerseits die Bereicherung der betriebswirtschaftlichen Forschung durch die gewonnenen Erkenntnisse. Andererseits sollen diese Erkenntnisse auch dazu dienen, durch konkrete Gestaltungsempfehlungen die Managementpraxis zu unterstützen. Im Einzelnen sollen folgende drei Ziele verfolgt werden:

Erstes Ziel der Arbeit ist das Aufzeigen der wesentlichen strategischen Fragestellungen europäischer Postgesellschaften vor dem Hintergrund von Bedrohungen und Chancen durch zunehmend dynamische Wettbewerbsbedingungen. Der europäische Fokus wird hier gewählt, da auf Grund der Quasi-Monopolsituation im Briefbereich in jedem Land eine dominierende Postgesellschaft besteht und sich aus dem Vergleich der Länder untereinander Erkenntnisse darüber ableiten lassen, welche unterschiedlichen Rahmenbedingungen bestimmte strategische Optionen begünstigen können. Zudem ist die Fokussierung auf Europa bei der Diskussion möglicher Chancen und Bedrohungen sinnvoll, da sich z.B. die Gesetzgebung zur Deregulierung der Postmärkte auf den europäischen Binnenmarkt konzentriert. In diesem Zusammenhang sollen auch mögliche Implikationen des zunehmenden Wettbewerbs aus Sicht der *Multimarket-Contact*-Theorie erörtert werden.

Zweites Ziel der Arbeit ist die Untersuchung strategischer Handlungsoptionen europäischer Briefpostgesellschaften, aus der sich Grundmuster der strategischen Positionierung ableiten lassen. Den leitenden Forschungsrahmen hierfür bildet der *Konfigurationsansatz*.¹⁶ Konfigurationen stellen auf Basis harmonischer Konstellationen von Dimensionen wie Umwelt, Strategie oder Organisation mehrdimensionale Beschreibungen von Unternehmenssituationen dar. Sie bieten einerseits Forschern die Basis zur Bildung von Hypothesen, andererseits Managern ein mentales Modell zum Verständnis komplexer Unternehmens-Umwelt-

¹⁴ Vgl. neben den oben genannten Studien zu Umsatzpotenzialen von EBPP etwa IDC (2000); Forrester (1999).

¹⁵ Vgl. etwa Plum (1997a), S. 286f.

¹⁶ Vgl. Miller (1987a); Scherer/Beyer (1998); Meyer/Tsui/Hinings (1993).

Beziehungen sowie zur Strategiebildung.¹⁷ In Bezug auf die europäischen Postgesellschaften werden sechs Konfigurationen entwickelt. In ihrer Gesamtheit bilden sie eine *Typologie* für die strategische Positionierung von Postgesellschaften. In diesem Zusammenhang sollen darüber hinaus konkrete Gestaltungsempfehlungen im empirischen Bezug erarbeitet werden. Zwei ausgewählte Postgesellschaften werden hierzu detailliert betrachtet.

Drittes Ziel der Arbeit ist es, als Erweiterung bestehender konfiguratorischer Wandelmodelle ein Modell zum *wellenförmigen, sukzessiven* Konfigurationswandel zu entwickeln. Hierzu wird zunächst ein realitätsnäheres Modell des Konfigurationsübergangs entwickelt, das Bezug auf die wellenförmige Ausbreitung von Innovationsphänomenen nimmt. Darauf aufbauend werden drei rationale Argumente für einen schrittweisen Konfigurationswandel abgeleitet: die Unterstützung von Wandlungsimpulsen, der Aufbau von Ressourcen sowie die Reduzierung von Risiken. Im Rahmen der Argumentation wird dabei einerseits auf Elemente des *Resource Based View* Bezug genommen, andererseits auf den *Realloptionsansatz*. Der Ansatz des wellenförmigen Konfigurationswandels kontrastiert mit seinen Implikationen die in der Konfigurationsforschung vorherrschende Forderung nach einem sprunghaften, möglichst schnellen Übergang zwischen zwei Konfigurationen (*Quantum Leap*).¹⁸

3. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus sechs Hauptkapiteln. Dem Einführungskapitel folgt mit Kapitel zwei die Analyse der gegenwärtigen Situation europäischer Postgesellschaften. Hierbei gilt es zunächst, den relevanten Markt abzugrenzen und auf die Bedrohungen durch liberalisierungsbedingten Wettbewerb und elektronische Substitution zu untersuchen. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zu Stärken, Schwächen, Bedrohungen und Chancen von Postgesellschaften, sowie der Erörterung möglicher Implikationen zunehmenden Wettbewerbs aus Sicht der *Multimarket-Contact-Theorie* werden schließlich weiterführende Fragestellungen nach möglichen strategischen Positionierungen bzw. Konfigurationen der Briefpostgesellschaften abgeleitet.

Kapitel drei beschreibt die methodischen Grundlagen für die Bildung von Konfigurationen. Der Konfigurationsansatz wird dargestellt, sowie die verwendete Forschungsmethodik der

¹⁷ Vgl. Scherer/Beyer (1998), S. 341 sowie S. 344.

¹⁸ Vgl. Wolf (2000), S. 70-82.

Typologiebildung näher erläutert. Hierbei werden ausgewählte, etablierte Konfigurationssysteme beschrieben und die Forschungsmethodik einer kritischen Würdigung unterzogen.

In Kapitel vier werden daraufhin sechs Konfigurationen für europäische Postgesellschaften entwickelt sowie Migrationspfade zwischen den einzelnen Konfigurationen beschrieben. Zuvor gilt es dabei, die grundlegende Systematik dieses Konfigurationssystems in Form einer Geschäftsfelder-Matrix aufzuzeigen, sowie die konfigurationsbeschreibenden Attribute zu erläutern. Schließlich wird das *Modell des wellenförmigen Konfigurationsübergangs* entwickelt und argumentiert, unter welchen Bedingungen der *sukzessive Konfigurationswandel* einem sprunghaften, *Quantum-Leap*-Wandel überlegen sein kann.

In Kapitel fünf werden die theoretischen Erkenntnisse auf zwei ausgewählte Postgesellschaften rückbezogen. Hierbei gilt es insbesondere zu untersuchen, welche Implikationen die Größe einer Postgesellschaft auf deren strategische Handlungsoptionen und damit auf die Konfigurationswahl hat.

Kapitel sechs bildet mit Zusammenfassung und Ausblick den Abschluss der Arbeit.

Abbildung I-1: Aufbau der Arbeit

