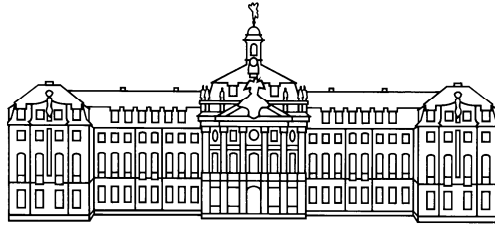


WESTFÄLISCHE-WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER



Prof. Dr. Thomas Ehrmann

Hans-Jörg Hager

**Europäischer Logistikmarkt im 21. Jahrhundert:
Re-Verstaatlichung versus Liberalisierung**

Nr. 6
März 2009

Diskussionsbeiträge

des

Instituts für Strategisches Management

Europäischer Logistikmarkt im 21. Jahrhundert:

Re-Verstaatlichung versus Liberalisierung

Stopp bzw. Verlangsamung der Liberalisierung oder sogar Ausdehnung des Staatseinflusses und Re-Verstaatlichung charakterisieren die Staatsaktivitäten in diesem Markt.

Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung staatlicher Aktivitäten zugunsten unternehmerischer Initiative werden wegadministriert.

Prof. Dr. Thomas Ehrmann

Institut für Strategisches Management am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Hans-Jörg Hager

Lehrbeauftragter für Strategisches Management in der Logistikbranche an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

Vorbemerkung: Die folgenden Überlegungen versuchen in zugespitzter, z.T. polemischer Form die Re-Verstaatlichungstendenzen zu orten, z.T. zu erklären und zu bewerten. Die hier gewählte Form strebt nicht nach Zustimmung, sondern versucht zur *Wiederingangsetzung* einer Diskussion beizutragen.

Staatsinterventionen im europäischen Logistikmarkt gestern und heute:

Darf es noch etwas mehr sein?

Die derzeitigen Staatsinterventionen in Ökonomie und Gesellschaft beherrschen die Schlagzeilen.

Sie überlagern einerseits und bestätigen andererseits die Tendenz zur Re-Verstaatlichung des Transport-, Speditions- und Logistiksektors.

Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends verschleppen die europäischen Staaten die Deregulierung und Liberalisierung des Transportsektors. Teilweise wurde und wird der Staatseinfluss sogar ausgedehnt.

Das steht im Gegensatz zur Politik der EG/EU in den 1990er Jahren, Liberalisierung und Deregulierung voranzutreiben.

In der EG/EU waren die 1990er Jahre durch Liberalisierung und Deregulierung geprägt.

Die Privatisierung staatlicher Aufgaben sollte zur Kostensenkung dienen und damit zur Steuerentlastung der Bürger und zu verbesserter Serviceorientierung beitragen.

Im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends nehmen wir sowohl eine Verlangsamung (Stichwort: Briefmonopol) dieser politischen Marschrichtung, als auch eine Tendenz zur Re-Verstaatlichung bzw. sogar Ausdehnung des Staatseinflusses wahr.

Sollte dieser Trend anhalten, kann man bald einen Zustand besichtigen bzw. ertragen, wie ihn die öffentlichen Dienste im ausgehenden letzten Jahrhundert geboten haben.

1990er Jahre: Der Blick zurück

1988 erstellte Paolo Cecchini im Auftrag der EG seinen Bericht „Europa '92. Der Vorteil des Binnenmarktes“ (Nomos, 1988). Der Bericht war das Ergebnis des Forschungsprogramms „Kosten der Nichtverwirklichung Europas“.

Den hohen Ausgaben für die Aufrechterhaltung zwölf einzelner Märkte, getrennt durch Grenzkontrollen, werden die Vorteile eines großen Binnenmarktes („economies of scale“) gegenübergestellt.

Die „vier Freiheiten“ werden formuliert.

Dem Dienstleistungssektor wird eine Schlüsselrolle zugewiesen. Staatliche Vorschriften stellen oft ein „Zwangskorsett für den Marktzugang“ dar (S. 61). Die Wachstumskräfte würden durch abweichende staatliche Vorschriften gelähmt.

1990er Jahre: Die EG beginnt die Deregulierung und Liberalisierung im Dienstleistungssektor und treibt sie voran.

Dienste sollen einer wettbewerbs- und kostenorientierten Preiskalkulation unterworfen werden.

Aus staatlichen Behörden sollen privatwirtschaftliche Unternehmungen entstehen. Dafür stehen in der BRD die Gründung der Telekom im Januar 1995, als AG mit dem vorerst alleinigen Eigentümer Bund, sowie dem anschließenden IPO am 17. November 1996, die Gründung von DPWorld Net (am 1. Januar 1995 als AG; IPO: 20.11.2000) und der Beginn der Bahnreform mit ihrer Verabschiedung 1993 im Bundestag sowie der Zusammenführung von Reichs- und Bundesbahn am 1. Januar 1994 und der Gründung der Deutsche Bahn AG.

Für die Transport- und Speditionsbranche ist dieser Prozess eine drastische und dramatische Umwälzung.

- Die **Zollabfertigung** entfällt – eine hochrentable Dienstleistung, weil relativ hohen Einnahmen wenig Aufwand gegenübersteht.
- Die **Tarifbindungen** entfallen: Betroffen sind RKT, Kundensatz und bilaterale europäische Tarife, die Referenztarife werden.
- Die **Konzessionen**, Garant der staatlichen Reglementierung des Marktzugangs von Straßenverkehrsunternehmen und damit auch Garant gesicherten Rohertrags, entfallen.

Erstmals entsteht eine (tarif)freie Kosten- und Preiskalkulation.

Durch den entstehenden Wettbewerbsdruck „näher sich die Marktpreise den Produktionskosten“ (Cecchini, S. 102).

Unternehmen, die von staatlich garantierten Abrechnungssystemen leben, sind bedroht, geben auf, verkaufen bzw. entsprechende Abteilungen werden geschlossen oder reduziert.

Innerhalb der Grenzen der EG-Mitgliedsstaaten sterben die Zollspediteure und -abteilungen eines raschen Todes. Der freie Güterverkehr und Handel setzen sich durch.

1990er Jahre: Frische Luft und kräftiger Durchzug im Transport-, Speditions- und Logistikmarkt der EG

Erstmals entdecken Kapitalanleger die Branche als Markt. Dieser Markt wird für Unternehmen interessant, die in der Dekade der Diversifizierung profitable Anlagemöglichkeiten suchen (VEBA/Stinnes, Thyssen etc.).

Das wiederum zwingt mittelständische Unternehmen zur Kooperation, um ihre überregionalen Defizite im Kundenangebot zu kompensieren.

Der Staat, hier explizit die BRD, zieht die Konsequenzen:

- Die Deutsche Bahn verkauft ihre Speditionstochter Schenker 1991 an die VEBA/Stinnes AG.
- Die Deutsche Bahn bringt 1994/95 ihre Stückgutaktivitäten in ein 50 : 50 % Joint-Venture mit Thyssen ein („Bahntrans“). Die unternehmerische Führung übernimmt die Thyssen Haniel Logistik GmbH.

Erstmals werden Servicequalität, marktorientierte Kalkulation, Wettbewerbsfähigkeit und Ergebnisorientierung Kriterien der Beurteilung des Handelns dieses Zweiges des Dienstleistungssektors.

In der ersten Dekade des neuen Jahrtausends wird dieser marktbelebende Trend gebrochen.

Den Eigeninteressen staatlicher Bürokratien entsprechend, wird dieser Trend verschleppt, verzögert, behindert. Die Eisenbahngesellschaften, ohnehin Staatseigentum und nationalen staatlichen Interessen unterworfen, verschleppen Privatisierungsschritte (mit Ausnahme des gerne missbrauchten Falles UK) bzw. werden behindert (BRD).

Regierungen, Parteien, Politiker, Gewerkschaften, nationale Ministerien und die EG/EU-Bürokratie bemerken, welchen gewaltigen Stellhebel sie mit konsequenter Privatisierung zu verlieren beginnen.

Der Staat beginnt, bestehende Privatisierungsprozesse zu verschleppen bzw. sogar rückgängig zu machen.

Am auffälligsten ist der Fall Bundesbahn/DB AG, die privatisiert werden soll, 2002 mit dem Kauf der börsennotierten Stinnes AG im Portfolio gestärkt wird, aber dann doch nicht privatisiert wird (zumindest nicht auf absehbare Zeit).

In Europa politisch kontraproduktiv ist der Fall der englischen Eisenbahnen, deren Privatisierung ein Chaos auslöst und damit die Bewahrer der Staatshoheit und v.a. Staatsbürokratie unterstützt.

Aktuell gilt: In wirtschaftlich unsicheren und politisch instabilen Zeiten gewinnt der Etatismus.

Am deutlichsten wird dies anhand der Postbehörden, deren Dienstleistungen sowohl lukrativ bezahlt wie massen- und wählerwirksam sind.

Brief, Paket, Express sind Segmente, in denen die „economies of scale“ voll wirksam sind.

Gerade in diesen klassischen Staatsbehörden sollte nach Willen der EU in den 1990er Jahren durch Privatisierung Wettbewerb entstehen – und dadurch Serviceverbesserung und Preissenkungen für die Bürger erreicht werden.

Deshalb plante die französische „Kommission zur Postreform“ die Staatsbehörde in eine Aktiengesellschaft mit Börsennotierung umzuwandeln.

Dieser Schritt zur Privatisierung wurde kürzlich (Dezember 2008) gestoppt. Zwar soll die Aktiengesellschaft – aus kosmetischen Gründen – kommen, aber zu 100% in Staatsbesitz bleiben.

Ansonsten wurde die staatliche französische La Poste 1999/2000 Eigentümer des dpd, einem von deutschen Mittelständlern aufgebauten Paketdienst, um ihre – staatlich finanzierte – Stellung im europäischen Paketmarkt, insbesondere im deutschen, auf- und auszubauen.

Die staatliche englische Royal Mail hat 2000 im Wettbewerb der Staatsbehörden um die lukrativen europäischen Märkte GLS gekauft – wiederum einen weiteren bedeutenden Paketzusteller in Deutschland, von deutschen Mittelstandsunternehmen aufgebaut.

Nicht zu sprechen davon, dass sich für die Deutsche Post WorldNet mit der Streckung der Fristen für das Auslaufen des Briefmonopols und der zumindest 2008 erfolgreichen politischen Einflussnahme auf die Fixierung eines wettbewerbsschädigenden Mindestlohns, der Staatseinfluss verfestigt hat.

Ein potenziell gefährlicher privater Wettbewerber (PIN) konnte sich unter diesen Umständen nicht behaupten.

Ohnehin war, ist und bleibt der deutsche Staat mit 31% über die staatliche KfW-Bank maßgeblicher Aktionär.

So muss die Europäische Kommission in ihrem neuesten Bericht zur Liberalisierung der Postdienste im Januar 2009 feststellen, dass sich „der Trend zu weiteren Marktöffnungen“ verlangsamt, „ein Großteil des Postmarktes nach wie vor für etablierte Postbetreiber reserviert ist“. (DVZ, 13.01.09).

Bleibt zu erwähnen, dass die unter Staatseinfluss stehende österreichische Post mit „transoflex“ 2006 einen Paket- und Expressdienstleister gekauft hat, der ihr den Zugang zum zentraleuropäischen Markt geöffnet hat.

Dies gibt Hinweise darauf, dass national geführte Staatsunternehmen sich in europäische Märkte einkaufen, ohne sich den in der Privatwirtschaft üblichen Wirtschaftlichkeitskriterien – in ihrem Fall auch einer öffentlichen Begründung – unterwerfen zu müssen.

In Deutschland führte dies dazu, dass bedeutende mittelständische Unternehmer der Speditionsbranche – v.a. aus den Kooperationen IDS und Systemalliance – die Erlöse aus dem Verkauf ihrer Paketaktivitäten an die staatlichen englischen und französischen Postgesellschaften nutzen konnten, um ihre teilweise defizitären Spediti- onsaktivitäten über Wasser zu halten.

Mehr als indirekt leisteten damit wichtige EU-Staaten einen bedeutenden Beitrag zur Wettbewerbsverzerrung des Transportmarktes zu Ungunsten der Deregulierung, Liberalisierung und der privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen.

Es geht jedoch nicht nur um Verteidigung staatlicher Behörden, Pfründe und Vorteilsnahmen. Es hat vielmehr ein Prozess der Zurücknahme der Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung begonnen.

Die Aufrechterhaltung, Ausdehnung und Re-Verstaatlichung ist da.

Sie vollzieht sich in unterschiedlichen Formen.

In Deutschland ist die erst kürzlich beschlossene Nichtprivatisierung eines durchaus bescheidenen Anteils der DB AG desillusionierendes Beispiel.

Dies um so mehr, als mit dem Verweis auf die Chancen und die bestmögliche Vorbereitung eben dieser Privatisierung 2002 die DB AG die wirtschaftlich und auf dem Börsenparkett erfolgreiche Stinnes AG inklusive der erfolgreichen Speditions- und Logistiktochter Schenker AG kaufte und von der Börse nahm.

Damit erfolgte eine Zurücknahme der erfolgreichen Privatisierung aus 1991/1992 durch das Staatsunternehmen Bundesbahn, das Schenker Anfang der 1990er Jahre privatisiert hatte.

Nach DHL, die mit der Übernahme von DANZAS ein weiteres europäisches Traditionsunternehmen gekauft hatte, entstand so ein zweiter vom deutschen Staat kontrollierter Logistikkonzern.

In der Folge forciert derzeit – den Kräfteverhältnissen und dem Kräftemessen innerhalb der EU entsprechend – der französische Staat seine Marktintervention, in dem die staatliche SNCF 2008 mit dem Erwerb des Marktführers GEODIS ihre Präsenz eindrucksvoll verstärkt.

Guillaume Pèpy, der neu ernannte SNCF-Chef, will den „bisher hochdefizitären Güterverkehr zum Logistik-Dienstleister“ ausbauen. „Wir wollen ein weltweiter Champion werden“ (WiWo. 42/08).

In der Wachstumsregion Südosteuropa ist die staatliche ÖBB unterwegs. Die ÖBB hat mit der Logistiktochter RCA (Rail Cargo Austria) zahlreiche Unternehmen akquiriert, um sowohl im Schienengüterverkehr, wie im Speditions- und Logistiksektor, die strategisch führende Rolle zu übernehmen.

Damit konkurrieren derzeit im margensensiblen europäischen Logistikmarkt staatliche Unternehmen mit respektablen Marktanteilen: SNCF/GEODIS; DHL, DB AG und ÖBB/RCA.

Warum Re-Verstaatlichung? Hirschman's shifting involvements.

Dieser Trend bestätigt Albert O. Hirschman's Beobachtungen und Thesen. Eine Dekade des „enrichessez-vous“ der Banker New Yorks und Londons bis zu den Oligarchen Moskaus, verbunden mit der öffentlich hervorgehobenen Wahrnehmung der Schattenseiten der Globalisierung, fördert Enttäuschung über, sogar Wut auf, den privaten Sektor (s. dazu: Albert O. Hirschman: *Shifting involvements: Private interest and public action* : (Princeton University Press, Princeton, NJ, 1982)).

Nach Hirschman ist Enttäuschung ursächlich für den Wechsel der Bevölkerung zwischen gegensätzlichen Ideologien: Privatisierung vs. Verstaatlichung.

Während die erste Ideologie den Zustand des Gemeinwohls stark von der Verfolgung privater Interessen abhängig macht, nimmt die zweite einen starken Einfluss der Verfolgung öffentlicher Aktivitäten an. Eine Gesellschaft, die sich – zeitweise (!) – einer Ideologie verschreibt, wird Erwartungen über deren Erfolg ausbilden. In dem Maße, in dem die Realität nicht mit den Erwartungen an die Ideologie Schritt hält, entsteht Enttäuschung. Der Glaube an die bisher verfolgte Ideologie nimmt ab, der an die konträre nimmt zu. Es kommt – unter bestimmten Umständen – zu einem Wechsel der Ideologien, bis dann wieder – s.o....

(N)Ostalgie der Staatswirtschaft.

Ohnehin gibt es in Deutschland in diesen Jahren, verstärkt durch den bevorstehenden Bundestagswahlkampf und die Klientelwirtschaft der Parteien, mehr kulturelle und ideologische Sehnsüchte als wirtschaftlich untermauerte Gründe für alle Arten von (N)Ostalgie der Staatswirtschaft.

Dies ergibt zusammen mit Hirschman's Betrachtung historischer Dynamik (hier shifting zu „public interests“) eine bedrohliche Lage für unvoreingenommene Unternehmer, Manager und Wissenschaftler. Dies ist jetzt – so die Politik – die Zeit zum Handeln, nicht zum Nachdenken. Dass ersteres gut auf letzterem aufbaut, wird momentan, möglicherweise aus Zeitgründen (?), unterschlagen.

Der Staat ist derzeit noch konzept- und planloser als der alte Etatismus.

Verstärkend wirkt zumindest in der BRD, dass das Verkehrs-, Bau- und NBL-Ressort ausschließlich parteipolitischem Kalkül ausgesetzt ist. Test:

Versuchen Sie, sich allein an die Namen und *relevanten* Initiativen der letzten fünf Verkehrsminister zu erinnern!

Masterplan Güterverkehr

Sogar dieser mit großer Unterstützung, Sachverstand und Engagement der Branche konzipierte und verfasste Plan eines integrierten Ansatzes aller Verkehrsträger wird am Ende des Prozesses 2008 politisch „schlussredigiert“. Er bleibt ungenau und verzichtet auf Konsequenzen, die politisch nicht opportun sind.

Die Beliebigkeit wird erneut festgeschrieben.

Der Wettbewerb um den attraktivsten Logistikstandort in Europa – für den Deutschland prädestiniert wäre – verliert an Prägnanz und Durchschlagskraft.

Ich weiß zwar nicht, wo ich hin will, aber mit dem Staat bin ich schneller dort!

Was fällt an der Verstaatlichung resp. am neuen Etatismus auf? Er wird nicht mit „eigenen“ Projekten (vulgo: Zielen) begründet, wie z.B. „Masterplan Güterverkehr“ o.ä., sondern ex post mit Problemen in Märkten. Mit dem Begriff „Marktversagen“ wird hier vorsichtig umgegangen, da bei den aktuellen Krisen im Finanzsektor auch viel Staatshandeln im Spiel war. Diese Ex-Negativo-Begründung für Staats-handeln bleibt naturgemäß auch den Nachweis für die Überlegenheit über privates Handeln schuldig. Folge vieler unangenehmer Nebenwirkungen ist, dass hart erkämpfte Gewinne nicht mehr zählen. Es wird einfach allen Staatsunternehmen mehr Geld gegeben (für Steuerzahler schlecht).

Für die DB AG könnte das unter evtl. neuen Managementkonstellationen nach der Bundestagswahl heißen: Hochfahren der Neuverschuldung etc. Viele Mitglieder des Kabinetts haben ja genügend Lebenserfahrung mit „soft budgetconstraints“.

Verschleppung der Privatisierung und Re-Verstaatlichung schwächen den europäischen Logistiksektor im Wettbewerb.

Natürlich sind in Europa sowohl Verschleppung der Privatisierung, als auch Aufrechterhaltung bzw. sogar Ausdehnung der Verstaatlichung bzw. Re-Verstaatlichung politisch verführerisch.

Dies umso mehr, wenn man die Interventionen der staatlich kontrollierten Fonds aus Asien oder Arabien in See- und Flughäfen, entsprechende Flotten, Infrastruktur sowie Speditionen berücksichtigt.

Die Finanzmacht und die gezielten Aktivitäten der entsprechenden Fonds beeindruckt – und erschrecken die staatsorientierten, aber planlosen Europäer.

Zumindest und auf jeden Fall gilt für das Wirtschaftssegment Transport, Logistik und Verkehr: Hier schiebt sich der Staat **ohne Not**, also ohne dass schwerwiegende volkswirtschaftliche Konsequenzen (im Vergleich zum Finanzsektor) drohen, in den Markt.

Die Mittel dagegen sind auch in rauen Zeiten einfach, wirkungsvoll und kostengünstig:

- erneute Initiative für Wiederaufnahme von Maßnahmen für Privatisierung, Liberalisierung und Deregulierung;
- unternehmerische Initiative, Wettbewerb und Innovation werden nicht behindert, sondern respektiert; u. a. durch Verzicht auf Unternehmens-akquisitionen der Staaten.

Es ist Zeit, den Logistiksektor aus dem Kampf der Ideologien herauszunehmen. Zur allgemeinen Krisenüberwindung gehören starke und wettbewerbsfähige Unternehmen jedweder Größenordnung. Diese benötigen weniger Subventionen und Regulierung denn unternehmerische Freiheit. Dies gilt gerade in dieser zutiefst mittelständisch geprägten Branche, die vom individuellen Unternehmertum lebt.