

## Postversand

# Wirtschaftlichkeit statt Mythos

„Heute eingeliefert, morgen zugestellt“, das sind die Erwartungen, die die meisten Menschen in Deutschland haben, wenn sie nach der Laufzeit von Briefen gefragt werden. Über die Fragen, ob diese schnelle Zustellung, im Fachjargon E+1 genannt, tatsächlich notwendig ist und welche Vorteile eine Abkehr von diesem Dogma haben kann, diskutierten Experten aus der Finanzwirtschaft, Wissenschaftler und Vertreter von Postdienstleistern mit Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm.

**Manche Fachleute sprechen von einem „Mythos E+1“. Ist das so, oder gibt es handfeste Gründe für die schnelle Zustellung aller Postsendungen?**

**Mews:** Aus unserer Sicht sicherlich nicht. Deshalb sprechen wir auch vom „Mythos E+1“. Denn als Anbieter von Postdienstleistungen stoßen wir immer wieder darauf. Natürlich wird es immer einen relevanten Anteil von Sendungen geben, die tatsächlich am folgenden Tag zugestellt werden müssen. Aber es gibt eben auch Sendungen, die nicht so eilig sind und für die E+2 ausreichen würde. Das gilt ganz besonders, weil der Empfänger in der Regel gar nicht nachvollziehen kann, wie lange ein Brief unterwegs ist. Er vermisst nichts, weil er überhaupt nicht auf Post wartet. Im Übrigen gibt es E+1 nur in Deutschland. In allen anderen europäischen und außereuropäischen Ländern sind längere Laufzeiten üblich. Wer die Post da besonders schnell zugestellt haben möchte, nutzt spezielle Dienste und zahlt mehr.

**Eckart:** Bei AXA sehen wir das Thema differenziert. Wir nutzen die gelbe

Post und damit E+1 dann, wenn der Kunde eine schnelle Information von uns erwartet, also beispielsweise wenn es um eine Schadensregulierung geht. Bei Mitteilungen, die nicht dringlich sind, auf die der Kunde nicht wartet und wir daher eine längere Laufzeit verantworten können, stellen wir die Weichen auf orange und versenden über TNT Post. Damit fahren wir sehr gut. Insgesamt versenden wir jeweils die Hälfte unserer Briefmenge über die Deutsche Post und über TNT Post.

**Quint:** Das ist der richtige Ansatz. Der Bedarf des Kunden muss im Mittelpunkt stehen. Wenn man weiß, was der Kunde braucht, kann man den Geschäftsprozess definieren und dann muss man sich auch mit E+1 auseinandersetzen.

**Kempf:** Das stimmt sicherlich, ich würde E+1 allerdings nicht als Mythos bezeichnen. Denn die schnelle Zustellung ist für unsere direkten Kunden, die Genossenschaftsbanken, äußerst wichtig. Das gleiche gilt teilweise für die Bankkunden, etwa dass sie ihre Kontoauszüge möglichst schnell vorliegen



haben. Wir sind Dienstleister und bieten das an, was unsere Kunde möchten.

**Herbst:** Bei uns ist das ähnlich. Auch bei unseren Kunden, mehr als circa drei Viertel aller deutscher Kreditinstitute, aber auch bei den Endkunden wird E+1 hoch gehalten. Sie wollen ihre Post relativ zügig erhalten und sie wollen eine Stelle haben, an der ihre Post ankommt. Und das ist nun einmal der Briefkasten.

**Immer noch? Immerhin hat heute fast jeder einen E-Mail-Account und mit De-Mail und E-Postbrief gibt es ja inzwischen auch elektronische Lösungen, die der Briefpost gleichgestellt sind.**

**Herbst:** Und nicht nur das. Wir haben uns beispielsweise vor einigen Jahren entschlossen, das so genannte Postboxverfahren zusammen mit den Rechenzentren anzubieten. Dabei erhält der Endkunde einen Zugang zu einem geschlossenen Bereich, in dem er zum einen seine Bankgeschäfte erledigen kann und zum



*Gesprächsteilnehmer Quint, Herbst, Mews, Eckart, Kempf: Die digitale Post ist keine Alternative zum traditionellen Brief.*

anderen seine Informationen aus dem Wertpapiergeschäft erhält. Zwei Drittel der uns angeschlossenen Banken haben wir dafür freigeschaltet, aber nur rund fünf Prozent der Endkunden nutzen das elektronische Postfach tatsächlich. Deshalb bin ich überzeugt, dass die physische Postzustellung weiterhin eine große Bedeutung haben wird.

**Quint:** Daran wird sich auch so schnell nichts ändern. Natürlich gibt es inzwischen Menschen, die auf digitale Informationen setzen, gleichzeitig wollen viele Personen weiterhin Informationen lieber physisch. Sicherlich ist das auch eine Generationsfrage. Wir sehen es an der Hochschule bei unseren Studenten, die einen Tablet PC genauso selbstverständlich nutzen wie wir das Skript auf Papier. Sie haben keine Probleme mit dem Tablet Dinge zu lesen. Die machen das genauso effizient wie wir mit Papier.

**Eckart:** Allerdings sehen wir trotz des E-Governance-Gesetzes bei De-Mail und E-Postbrief immer noch ein Problem mit dem Datenschutz. Beim elektronischen Brief ist zwar der Absender und der Empfänger gesichert, aber was auf der Strecke dazwischen passiert, ist nicht absolut sicher und genau das ist das Problem. Das Auspacken des Briefes, das in einer logischen Sekunde passieren kann reicht aus, dass der Datenschutz nicht mehr sichergestellt ist.

**Kempf:** Hinzu kommt, dass der Bankkunde in weiteres Postfach zusätzlich zu einem E-Mail-Account nutzen muss, wenn er Post über De-Mail erhält und ein drittes für E-Postbriefe. Das ist umständlich und macht das Verfahren nicht sicherer.

**Sie haben alle betont, dass nicht alle Sendungen zeitkritisch sind. Weshalb**

## Die Gesprächsteilnehmer



**Frank T. Eckart**  
Leiter Mail Office,  
AXA Logistic Services



**Thomas Herbst**  
Bereichsleiter,  
Deutsche  
WertpapierService Bank



**Christan Kempf**  
Leiter Hauptabteilung  
Shared Applications,  
Fiducia IT



**Michael Mews**  
Geschäftsführer,  
TNT Post



**Dr. Werner Quint**  
Professor für Organisa-  
tionsmanagement,  
Hochschule RheinMain

### **zögern die Unternehmen dann mit der Umstellung auf E+2?**

**Mews:** Aus unserer Erfahrung wissen wir, dass bei einem Großteil unserer Kunden tatsächlich nur rund 50 Prozent des Sendevolumens zeitkritisch sind. Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass die Hälfte der Sendungen auch mit E+2 versendet werden könnte. Dennoch diskutieren wir mit unseren potenziellen Kunden immer zuerst über die Briefe, die schnell beim Kunden sein müssen. Denn bei den Unternehmen besteht die Sorge, dass sie sich mit E+2 verschlechtern. Wir müssen da noch viel Überzeugungsarbeit leisten.

**Eckart:** Diese Erfahrung haben wir auch gemacht. Wir haben im Februar 2011 begonnen mit TNT Post zu arbeiten. Im Vorfeld gab es einen relativ großen Feldversuch mit ausgewählten Sendungen aus dem Haus, der zu durchaus kontroversen Diskussionen mit den Fachbereichen führte. Wir sind dann auf die Kollegen zugegangen, haben die Ergebnisse unserer Testsendungen und auch die möglichen Einsparungen offen gelegt. Als wir dann einzelne Applikationen auf TNT Post umgestellt haben, haben wir dies mit den Fachbereichen abgestimmt. Die waren einverstanden, aber nur unter dem Vorbehalt, dass sie gegebenenfalls die Notbremse ziehen könnten. Inzwischen erleben wir genau das Gegenteil. Die Fachbereiche kommen heute auf uns zu und bieten uns Aufträge an, die wir ebenfalls mit E+2 versenden können.

### **Neben der Schnelligkeit der Zustellung spielt auch die Rückläuferquote eine wichtige Rolle. Wie sieht es denn da im Vergleich zur gelben Post aus, die den neuen Anbietern immerhin 500 Jahre Erfahrung voraus hat?**

**Mews:** Wir legen großen Wert darauf, dass die Postzusteller absolut sicher sind, dass der Briefkasten tatsächlich dem Empfänger gehört. Dadurch kann



es vorkommen, dass wir etwas schlechter abschneiden als die Deutsche Post. Wenn zum Beispiel nur der Nachname auf dem Briefkasten steht, dann kann es sein, dass der Zusteller den Brief lieber zurücksendet, weil er sich nicht sicher ist. Bei der gelben Post haben die Briefträger häufig mehr Erfahrung und kennen die Menschen in ihrem Bezirk. Sie können deshalb mehr Sendungen sicher zustellen. Wegen der starken Rotation der Mitarbeiter der Deutschen Post wird sich die Differenz allerdings irgendwann nivellieren.

**Eckart:** Wir haben bei uns im Haus sehr gute Erfahrungen mit TNT Post gemacht. Bei TNT Post nutzen wir E+2 und messen regelmäßig die Laufzeit über einen darauf spezialisierten Dienstleister. Dadurch erfahren wir, wie lange Briefe tatsächlich unterwegs waren und ob sie unbeschädigt ankommen. Eine solche unabhängige Messung der Qualität war und ist für uns auch im Dialog mit den Fachbereichen wichtig.

### **Die Bereitschaft eine etwas langsamere Zustellung zu akzeptieren hängt auch**

### **mit den damit verbundenen möglichen Einsparungen zusammen, die ein solcher Schritt ermöglicht. Wie hoch ist denn das Potenzial dafür?**

**Mews:** Die Einsparmöglichkeiten liegen nach unserer Erfahrung zwischen zehn und 15 Prozent. Das ist eine Größenordnung, die wir bisher bei unseren Kunden realisiert haben – allerdings nur auf der Basis des Portos.

**Herbst:** Und genau hier liegt das Problem. Weil wir günstig produzieren müssen, versuchen wir möglichst viele Standardprozesse zu definieren. Die Differenzierung von Belegarten nach erwünschten Postlaufzeiten erhöht die Komplexität des gesamten Prozesses. Eine individuelle Steuerungsmöglichkeit auf Ebene der Kreditinstitute ist schlussendlich zu teuer und macht die Einsparungen beim Porto wieder zunichte.

**Kempf:** Bei uns ist das ähnlich. Wir arbeiten hochautomatisiert und verschicken jedes Jahr rund 180 Millionen Sendungen. Würden wir die Post auf verschiedene Dienstleister verteilen, wäre das ein sehr hoher organisatorischer Aufwand, der die Ersparnis beim Porto



**Diskussion:** Der Einsatz mehrerer Postdienstleister erfordert Veränderungen und Optimierung bei den Prozessen.

wieder zu Nichte macht. Bisher konnte jedenfalls bei einer Vollkostenbetrachtung noch keine Einsparung ausgewiesen werden.

**Also geht es um die Optimierung der Prozesse, bei denen die Postlaufzeit ein Kriterium unter vielen ist?**

**Mews:** Die Frage ist tatsächlich, was man im Gesamtprozess sparen kann und nicht nur beim Porto. Es geht doch darum einen Mehrwert zu generieren. Und dazu gehört auch, die Prozesse zu optimieren und das Einsparpotenzial zumindest detailliert zu analysieren.

**Quint:** Es läuft tatsächlich darauf hinaus, dass man sich die einzelnen Prozesse genau ansehen muss, um eine Optimierung zu erreichen. Und hier variiert das Potenzial von Unternehmen zu Unternehmen. TNT Post kann das von ihr errechnete Einsparpotenzial sicherlich belegen, insofern ist es auch existent, aber es mag nicht in jedem Falle für jedes Unternehmen auch realisierbar sein.

**Herbst:** Deshalb geht es bei der Entscheidung, einen neuen Postdienstleister zu nutzen, nicht in erster Linie um die Frage E+1 oder E+2, sondern um die Prozessumstellungskosten. Wenn wir zwei Dienstleister nutzen, dann benötigen wir zusätzliche Daten von der jeweiligen Bank, damit wir den Versand richtig steuern können. Das sind laufende Prozesskosten, die bei der Berechnung der Wirtschaftlichkeit einer solchen Lösung mit berücksichtigt werden müssen. Und genau daran scheitert ein solches Vorhaben meistens.

**Kempf:** Zumal wir unsere Prozesse bereits weitgehend optimiert haben und sehr effizient arbeiten. So ist beispielsweise bei einer Kreditkartenabrechnung der Zeitplan schon sehr eng. Die Kreditkartenunternehmen versuchen natürlich möglichst viele Umsätze noch in der aktuellen Abrechnung unterzubringen und dadurch wird das Zeitfenster für Druck und Versand relativ knapp. Auf der anderen Seite ist es wirtschaftlich nicht darstellbar, für solche Produktions-

spitzen zusätzliche Kapazitäten aufzubauen, um im Gegenzug durch eine E+2 Zustellung minimale Einsparungseffekte beim Porto zu erzielen.

**Mews:** Über diesen Punkt kann man diskutieren und dazu kann man Musterrechnungen aufmachen. Wir wären froh, wenn wir mit unseren potenziellen Kunden in diese Diskussion kommen würden und mit ihnen gemeinsam die Einsparpotenziale analysieren könnten. Allerdings erleben wir häufig, dass es die Kunden nicht wirklich interessiert, ob der Wechsel des Postdienstleisters ihnen einen Vorteil bringen würde. Stattdessen begegnen wir immer wieder der Forderung nach der Zustellung am folgenden Tag, die als unverrückbar gilt. Solange der Mythos E+1 nicht hinterfragt wird, kann man auch nicht über Wirtschaftlichkeit und Prozessoptimierung reden. Die Kernfrage ist doch: wo ist die schnelle Zustellung tatsächlich notwendig und wo lassen sich durch E+2 die Kosten signifikant senken.

*Margaretha Hamm*