



---

# **DHL Express**

## **Capital Markets Day**

### **New York – 5. Dezember 2006**

**John Mullen**  
**DHL Express**



**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**

**Ausblick**

**Schlussfolgerung**

## Das Express-Management strebt eine höhere Transparenz an ...

- **DHL Express ist der schwächste Bereich in einem ansonsten starken DPWN-Portfolio**
- **Diese Schwäche ist eher auf die Entstehungsgeschichte des Unternehmens zurückzuführen als auf strukturelle Schwächen in der Wettbewerbsfähigkeit**
- **Das neue Management hat eine klare Vision, wie das Unternehmen zu den profitabelsten Anbietern in seiner Branche gemacht werden soll, doch die Umsetzung wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen**
- **Die heutigen Präsentationen dienen vier Hauptzielen:**
  - **Die Markttransparenz von DHL Express zu erhöhen**
  - **Eine klare Strategie für die Ergebnissteigerung präsentieren**
  - **Aufzeigen, wie diese Strategie umgesetzt werden soll**
  - **Die kurz- und mittelfristigen Herausforderungen verdeutlichen**

**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**

**Ausblick**

**Schlussfolgerung**



## Die Bildung des neuen, zusammengelegten Unternehmensbereiches ermöglicht:

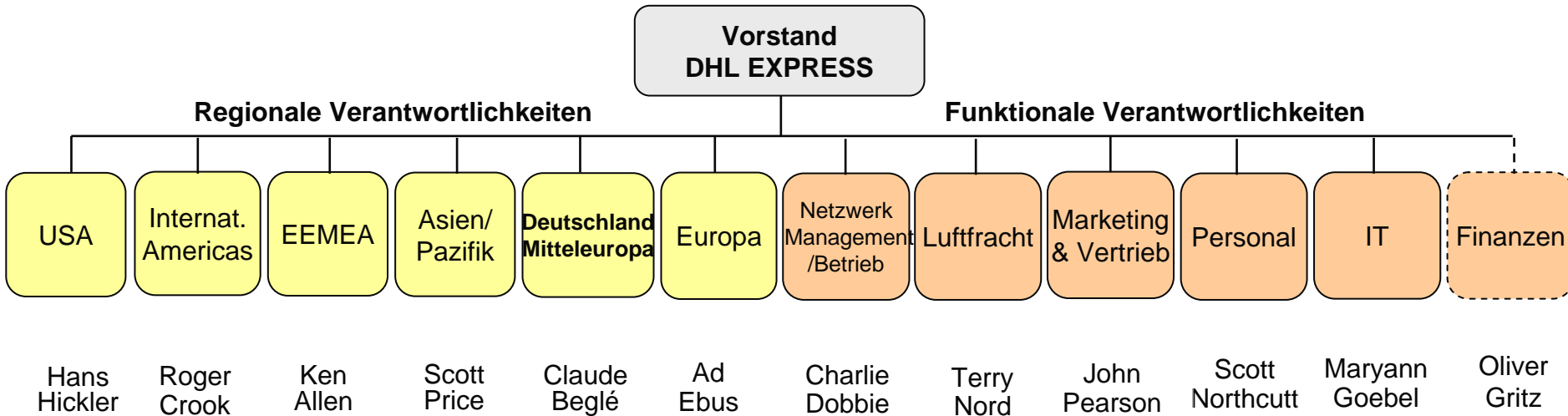
- mehr Handlungsmöglichkeiten als integriertes Netzwerk
- Steigerung der Finanz-Performance
- klarere und weniger komplexe weltweite Strategien
- bessere Problemlösungsansätze bei weltweiter IT-Anpassung, neuem Produktdesign und gemeinsamen betrieblichen Standards
- bessere Fokussierung auf Kernprodukte von DHL Express
- besserer „Best Practices“-Transfer
- Ausbau unserer Führungsrolle und Stärkung unseres Geschäfts auf unserem europäischen Heimatmarkt, um hier den gleichen Heimvorteil zu erlangen wie unsere Konkurrenten

# Die neue DHL Express



Wir haben Express eine eher klassische Struktur gegeben ...

## DHL Express Struktur der weltweiten Unternehmensleitung

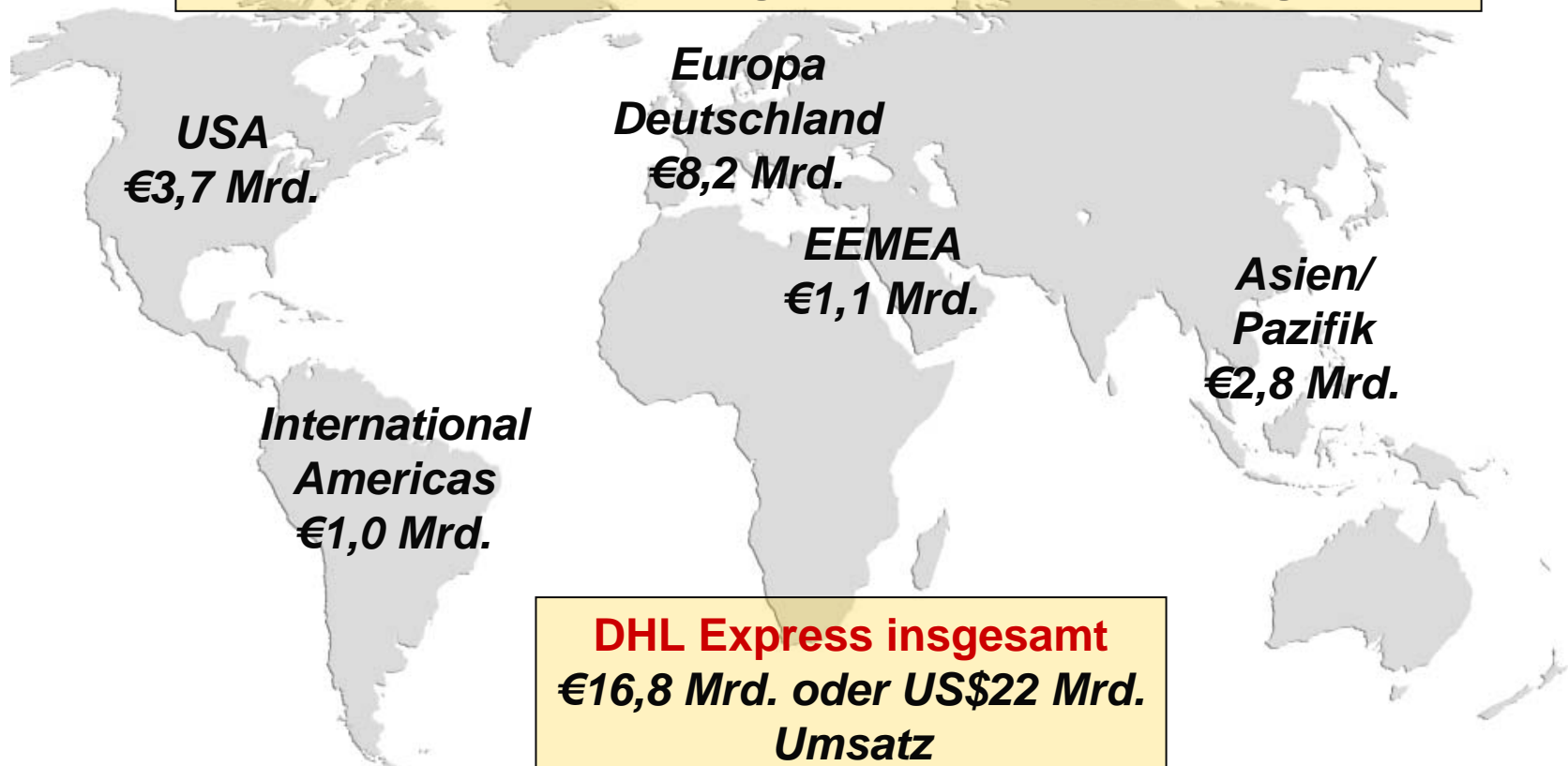


# Die neue DHL Express



Auch ohne Fracht ist DHL Express eine große Organisation ...

## DHL Express – Ungefähre Umsatzverteilung



**DHL Express insgesamt**  
**€16,8 Mrd. oder US\$22 Mrd.**  
**Umsatz**  
**220 Länder/Territorien**  
**136.300 Mitarbeiter**

# Die neue DHL Express



**Außerhalb der USA sind wir weiterhin ein echter Weltmarktführer in unserer Branche ...**

## Die weltweiten Marktanteile auf den Express-Schlüsselmärkten

	Europa*	USA	Asien/ Pazifik	EEMEA/ Int'l Am.**
Größe des Marktes	36 Mrd. €	45 Mrd. €	20 Mrd. €	3,5 Mrd. €
Marktanteil von DHL	20%	9%	33%***	~ 40%
Marktführer				
Wichtige Konkurrenten	TNT La Poste UPS Royal Mail	FedEx UPS USPS	FedEx UPS	FedEx TNT UPS

\* 2004: Größe der 6 Kernmärkte Deutschland, Großbritannien, Frankreich, Niederlande, Italien und Spanien nur 28 Mrd. €

\*\* 2004: Auf Basis von Bain-Schätzungen und regionalen Analysen

\*\*\* Nur international. Einschließlich Inland = 12%

**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**

**Ausblick**

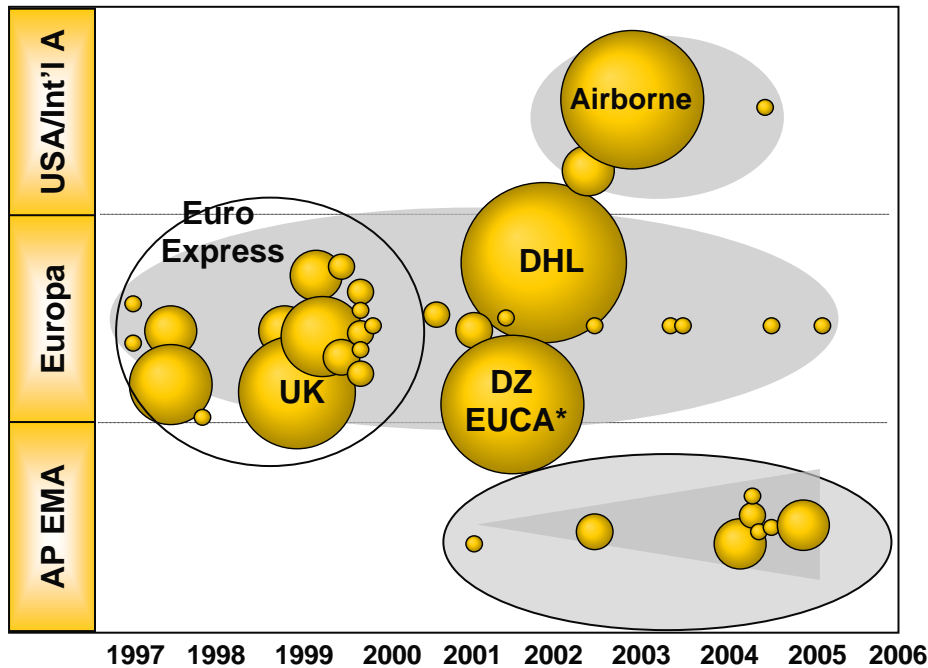
**Schlussfolgerung**

# Historisches Wachstum durch Akquisitionen



## DHL Express ist aus mehr als 40 Unternehmen entstanden

### Akquisitionen von Express seit 1997



● Größe der Kreise bezieht sich auf den Umsatz, nicht auf die Größenordnung  
\* Danzas Eurocargo ist als Teil der 3D-Integration zu Express übergegangen

### USA

- Strategische Entscheidung, auf dem amerikanischen Markt vorzustoßen
- Beträchtliche Integrationsanforderungen
- Extrem wettbewerbsintensives Umfeld

### Europa

- Zahlreiche Akquisitionen auf allen europäischen Märkten, um die Positionierung im Inlandsgeschäft zu stärken
- Herausforderung besteht in der Integration vieler unterschiedlicher Geschäftsmodelle, Prozesse und Systeme in über 20 Ländern

### AP/EMA/International Americas

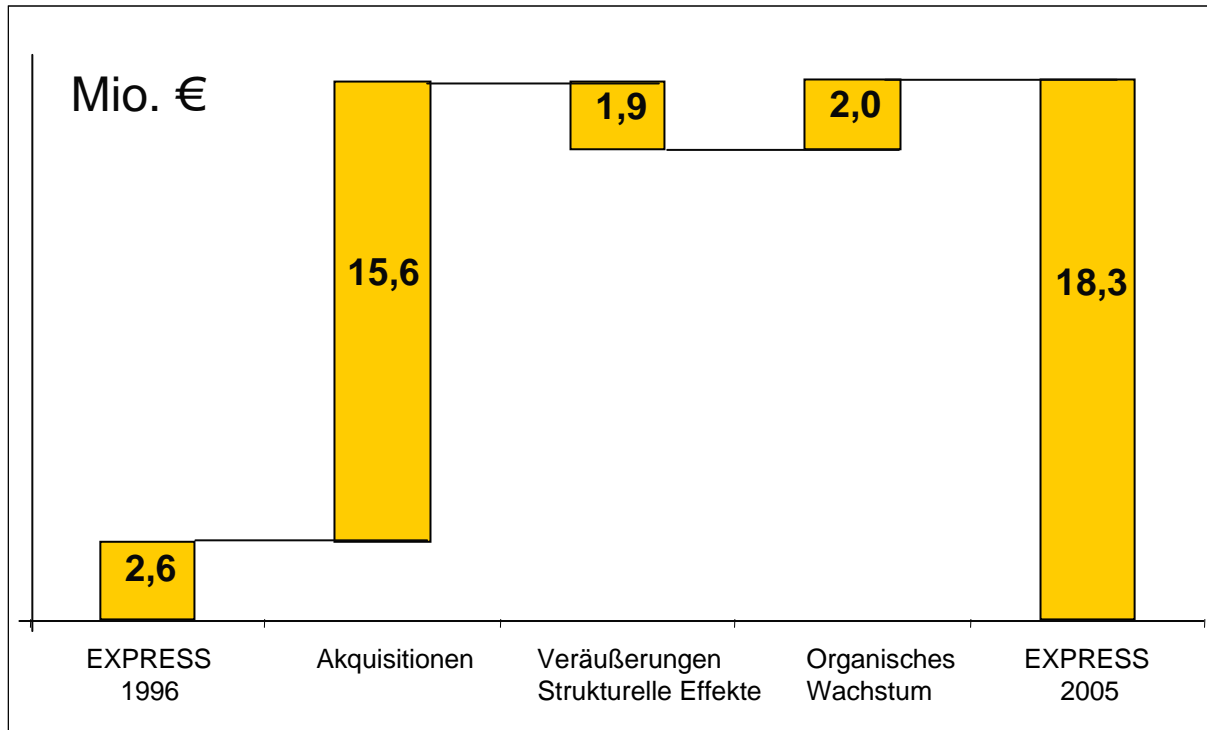
- Kern des DHL-Netzwerks – geringe Integration
- Inländische Akquisitionen in Indien, Neuseeland läuft gut
- Kanada: Integration erfolgreich vollzogen

# Regionale Akquisitionen



## Akquisitionen sind der Schlüssel zum Wachstum von DHL Express

Umsatzentwicklung und entscheidende Faktoren für Express\*



- DHL Express kumulierte jährliche Wachstumsrate 1996–2005: ~ 23%
- Hauptsächlich (> 80%) durch Akquisitionen
- Hauptkonkurrenten Fedex und UPS sind größtenteils organisch auf hohem Niveau gewachsen

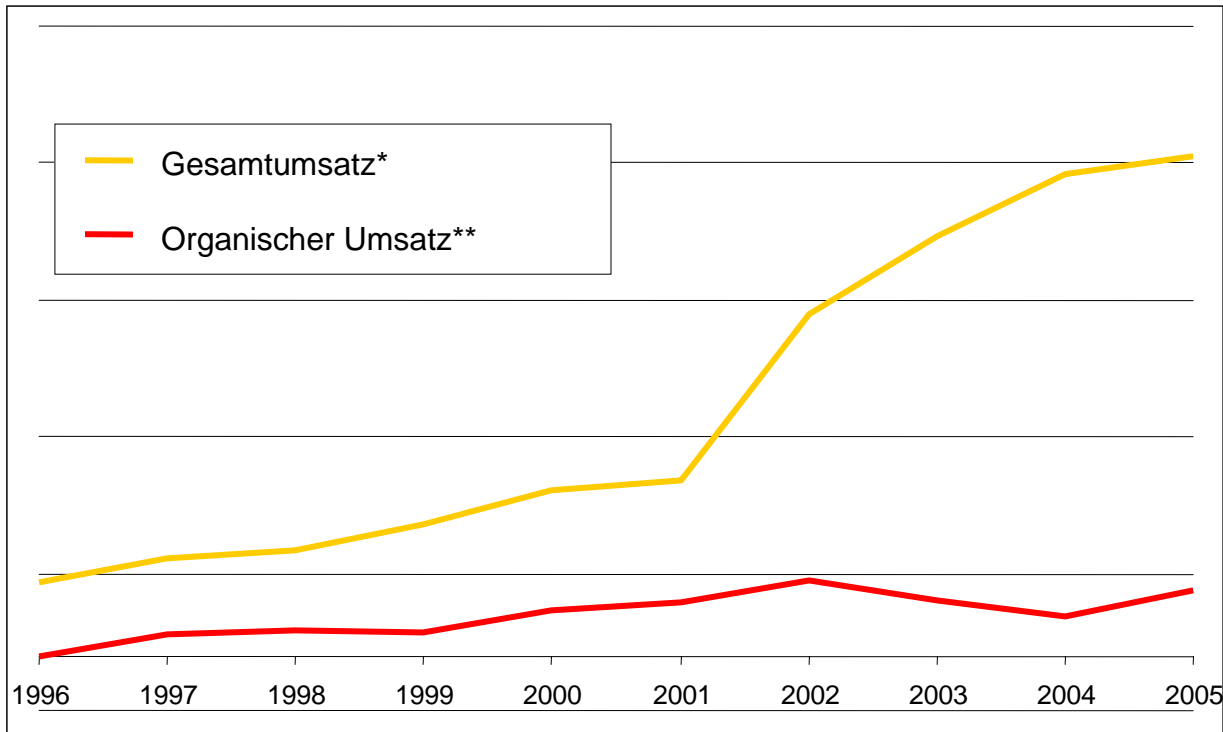
\*Einschließlich Fracht

# Regionale Akquisitionen

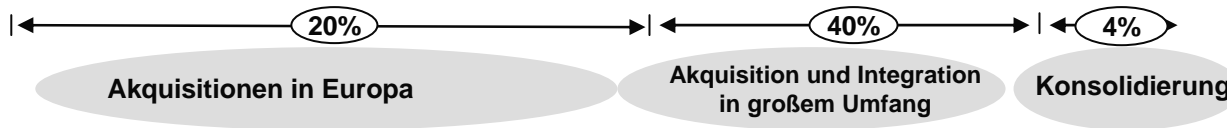


## Integrationsanstrengungen haben vom externen Wachstum abgelenkt ...

Umsatzentwicklung von Express  
1996 bis 2005



- Die Akquisitions- und Integrationsanstrengungen haben von 2002 bis 2004 das organische Wachstum gehemmt
- Deutliche Erholung seit 2005



○ Umsatz nach CAGR

\* einschließlich Fracht

\*\* Ausgenommen außerordentliche Effekte wie Akquisitionen, Veräußerungen und strukturelle Effekte; Wechselkursveränderungen nicht berücksichtigt

# Finanz-Performance



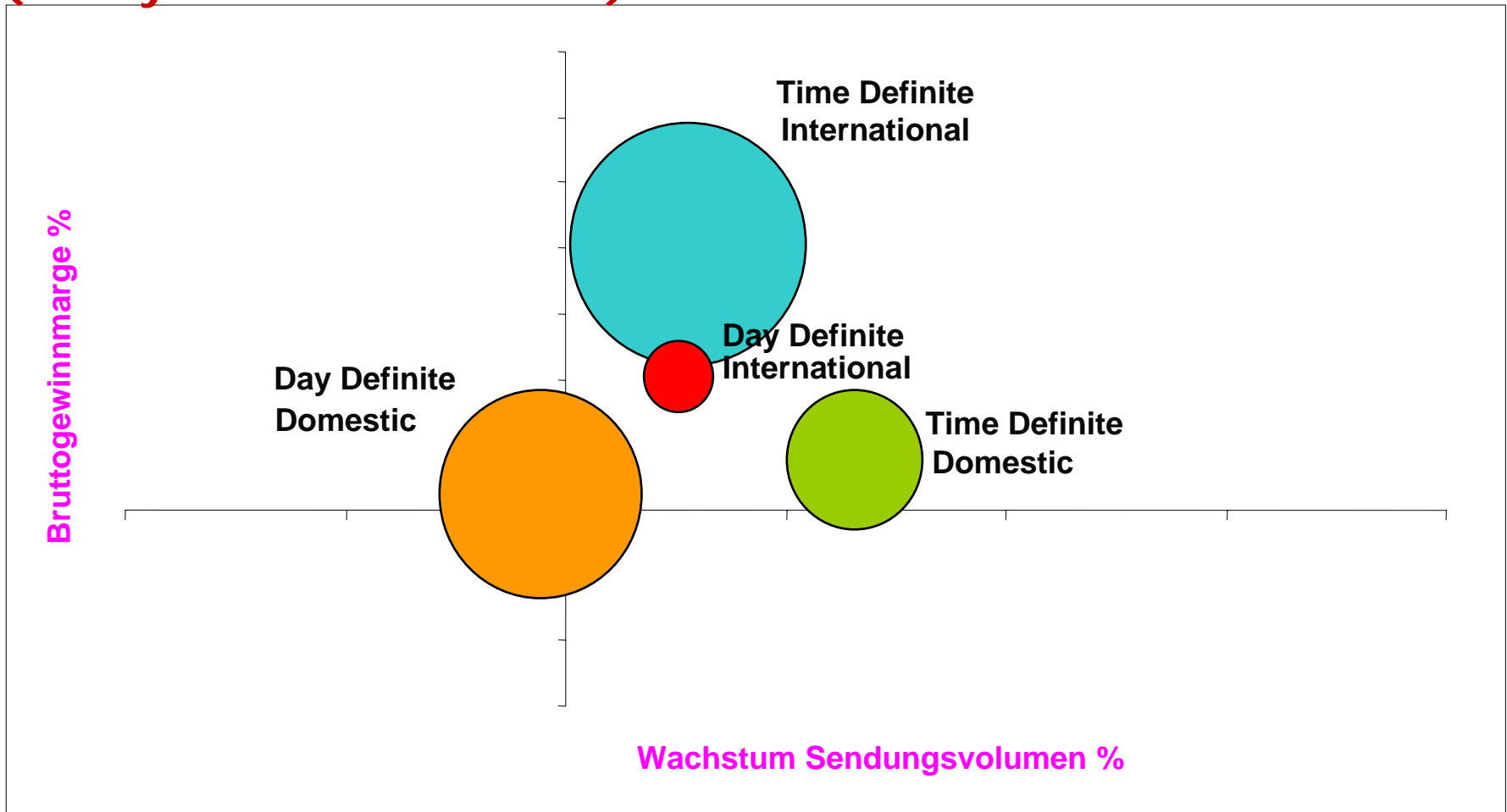
Eine Umsatzrendite von 10% erscheint realistisch ...

Region	Umsatz ca.	Renditeziel	Marktwachstum	Ist-Rendite
Europa	8,2 Mrd. €	10%–12%	Mittel	
Asien/Pazifik	2,8 Mrd. €	14%–18%	Hoch	
EEMEA	1,1 Mrd. €	14%–18%	Hoch	
Int'l Americas	1,0 Mrd. €	14%–18%	Hoch	
USA	3,7 Mrd. €	3%–5%	Niedrig	
<b>GESAMT</b>	<b>16,8 Mrd. €</b>	<b>10%–12%</b>		

# Produktrentabilität insgesamt



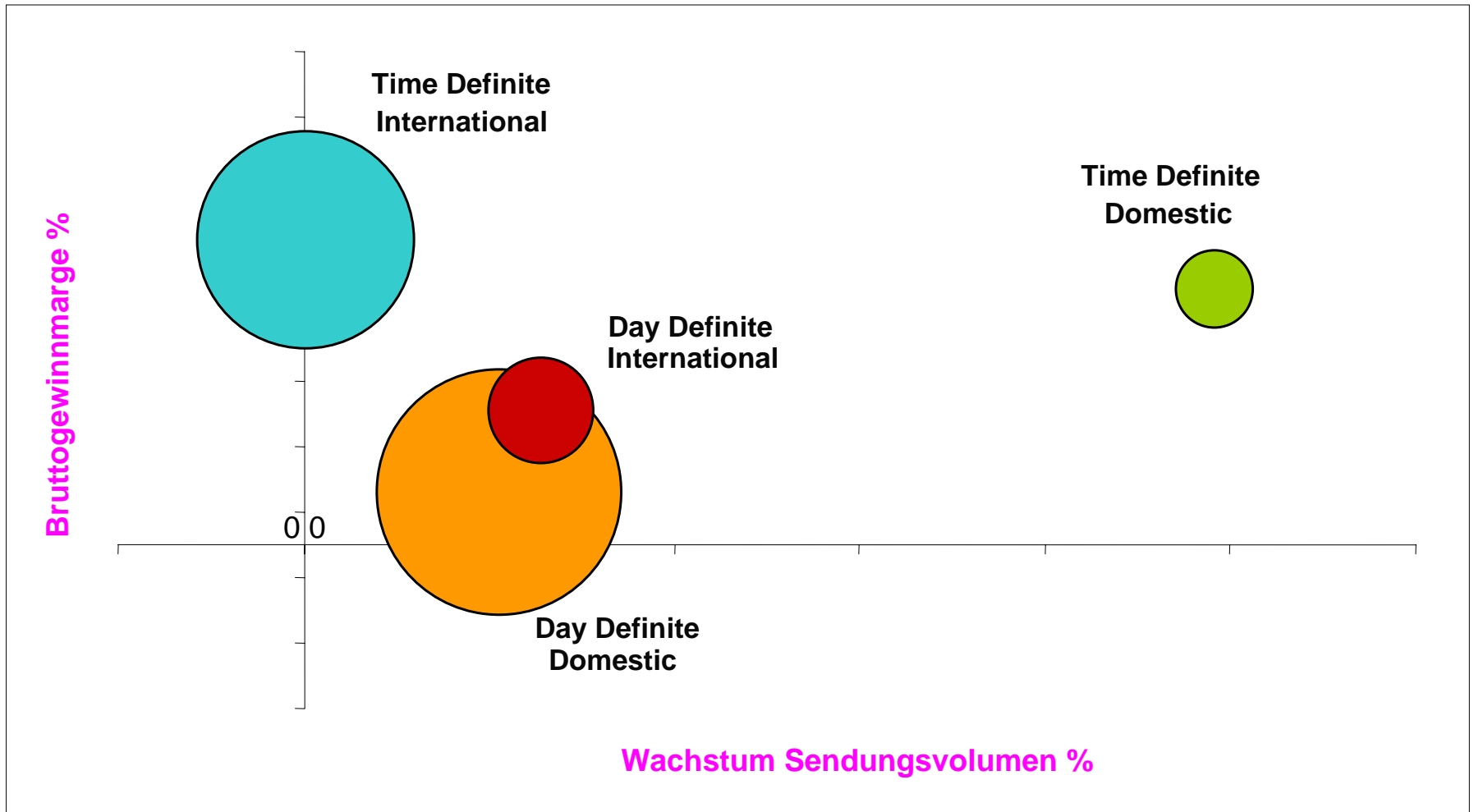
Unser Kern-TDI-Produkt läuft gut, kritischer sieht es bei DDD  
(= Day Definite Domestic) aus



# Produktrentabilität in Europa



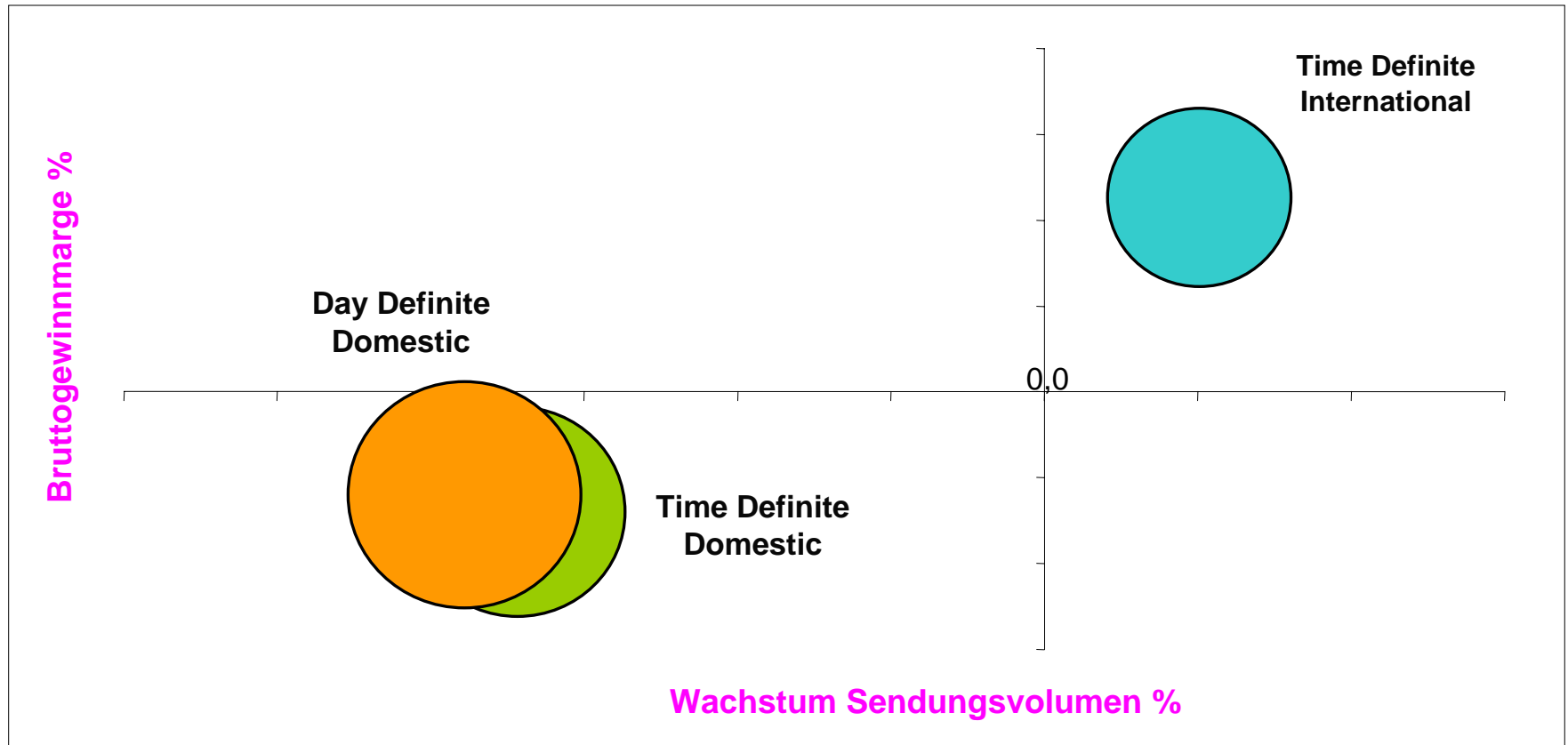
Unser profitables TDI ist konstant in Bezug auf das Sendungsvolumen



# Produktrentabilität in den USA



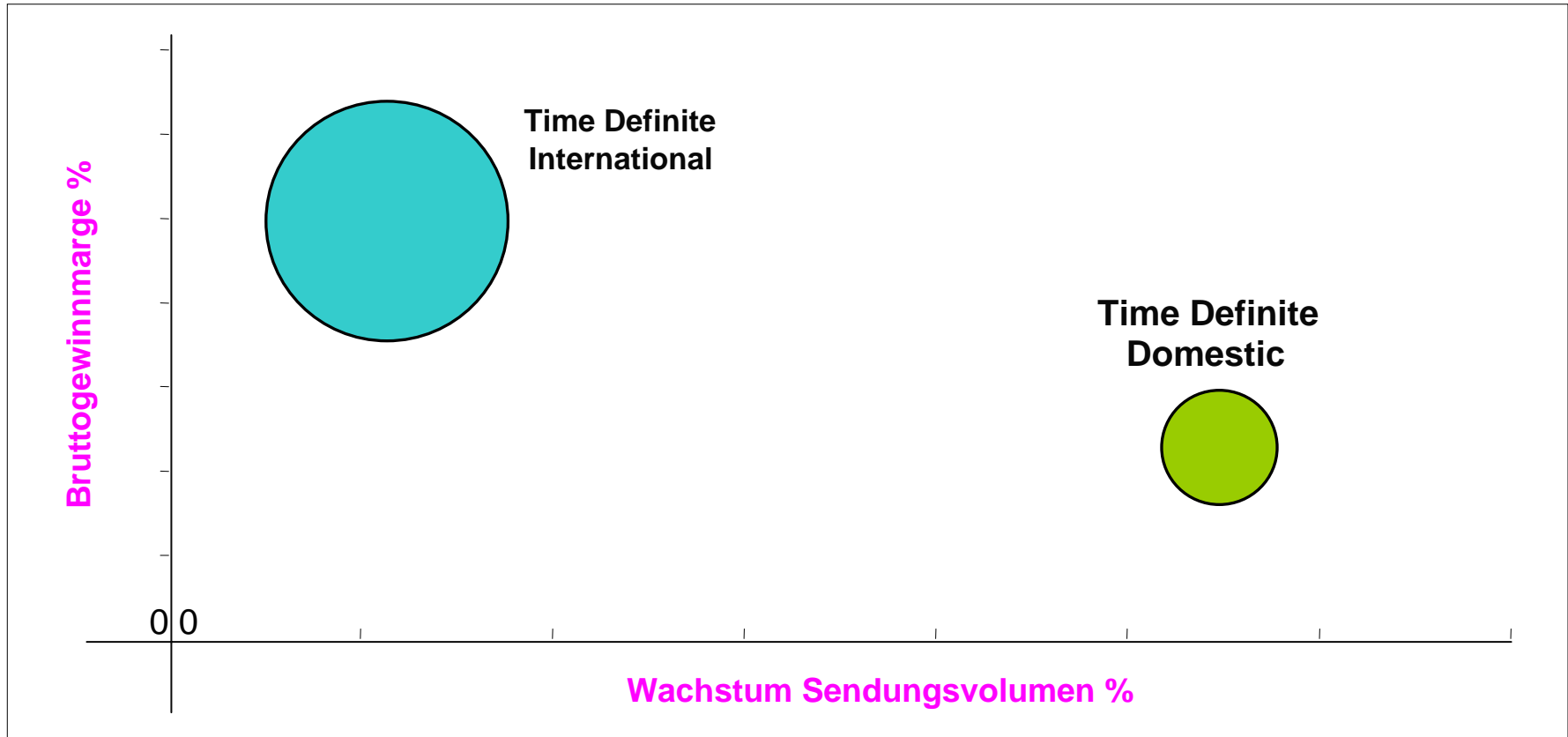
Die großen Unternehmen in den USA beeinflussen die globale Produktrentabilität



# RoW Produktrentabilität



Alle Produkte sind profitabel und wachsen in Asien, EEMA und International Americas



## Kurzfristigere Performanceziele für die nächsten 2-3 Jahre ...

- Fokus liegt auf der Erzielung konkurrenzfähiger Margen innerhalb der Branche und auf der Verbesserung weniger gut laufender Business Units und Produkte
- Das neue Management ist bereit, in unterdurchschnittlich abschneidenden Geschäftsbereichen hart durchzugreifen, um die Zielmargen zu erreichen
- Rückbesinnung auf Express-Kernprodukte und – dienstleistungen. Produkte und Dienstleistungen, die noch nicht integriert sind und keinen positiven Beitrag leisten, werden eventuell anderen Geschäftsbereichen zugeordnet oder veräußert
- Vereinfachung der Geschäftsprozesse zur Reduzierung der Komplexität, die durch die Akquisitionen des Unternehmens entstanden ist
- Ohne strategische Erfordernisse wie das Global Air Network zu vernachlässigen, wird der Management-Fokus in den kommenden zwei bis drei Jahren auf kurzfristigeren Performancezielen liegen
- In den nächsten zwei bis drei Jahren werden keine größeren Akquisitionen außer möglichen Zukäufen von Qualitätsanbietern in Asien/International Americas/EEMEA und weiteren Investitionen in unsere Luft- und Landtransportnetzwerke erwartet.

**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**


**Ausblick**

**Schlussfolgerung**


# Finanzkennzahlen bis Okt. 2006




**Dies ist ein besseres Jahr für Express, doch vor uns liegt noch ein langer Weg ...**

-  **Europa (außerhalb Deutschlands)**
  - EBIT über Plan und weit über Vorjahreswert, aber immer noch unter den Zielmargen
  - Entscheidende Region mit vielen guten Beiträgen, vor allem aus Benelux, der iberischen Halbinsel, Italien
  - Schwierigkeiten in Frankreich und einige Probleme mit Day-Definite-Produkten in anderen Gebieten


---

-  **Deutschland/ Mitteleuropa**
  - Positives EBIT in Deutschland, allerdings unter Plan. Mitteleuropa läuft sehr gut
  - Mehrere Einmal-Faktoren, die die Gesamtperformance beeinträchtigten
  - Starkes Time Definite International, doch Paketdienste im Inland unter Druck


---

-  **Asien/Pazifik**
  - EBIT über Plan
  - Umsatzwachstum +20% im Kerngeschäft
  - Weiterhin gut laufende Region und Innovationszentrum für Express


---

-  **EEMEA**
  - EBIT über Plan
  - Umsatzwachstum +16% im Kerngeschäft
  - Höchste Margen innerhalb von Express und fortgesetzt starke Entwicklung

---

-  **International Americas**
  - EBIT über Plan und in den meisten Ländern weit über Vorjahreswert
  - Fortsetzung bedeutender Trendwenden in Kanada, der Karibik und Brasilien
  - Umsatzwachstum 15% trotz negativer Währungsfaktoren

---

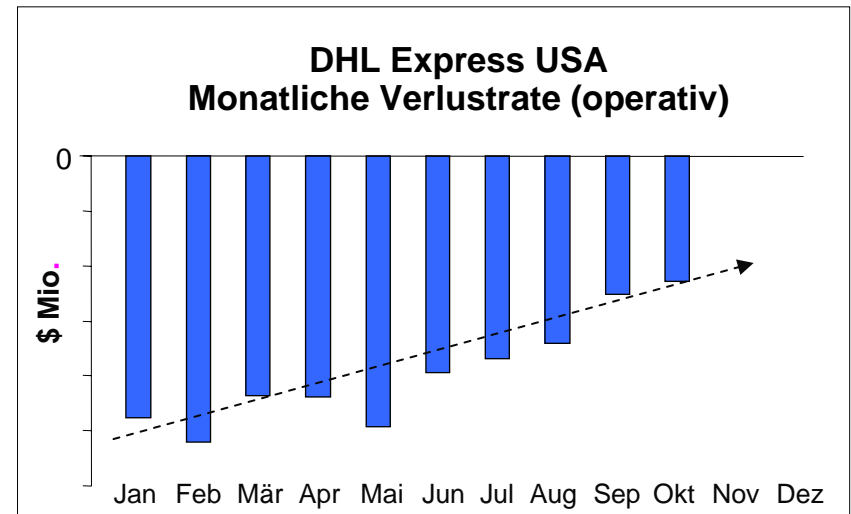
-  **USA**
  - EBIT fast im Plan
  - Umsatzwachstum im Kerngeschäft bislang immer noch -4%, aber positiv im 3. Quartal
  - 150 bis 200 Millionen Dollar Steigerung im 2. Halbjahr erwartet

# Finanzkennzahlen bis Okt. 2006



## Unser Hauptfokus liegt weiterhin auf den USA ...

- Das operative Geschäft in den USA hat sich stabilisiert und kann nun im Wettbewerb bestehen
- Trotz Verbesserungen ist die Finanz-Performance noch immer nicht akzeptabel
- Aufgrund bedeutender positiver Einmal-Faktoren im Jahr 2005 wird das Jahresergebnis für 2006 unter dem des Vorjahres liegen
- Das operative EBIT im Gesamtjahr 2006 entspricht dem Niveau von 2005, 2. Halbjahr erheblich stärker
- Deutliche Trendverbesserung im Jahr 2007, sowohl absolut als auch operativ



**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**

**Ausblick**

**Schlussfolgerung**

# Entscheidende Herausforderungen

**Express muss sich an allen Fronten verbessern, um höhere Renditen zu erzielen**

## USA

- Breakeven in zwei bis drei Jahren
- Ziel von 3%–5% Umsatzrendite möglich
- Fortsetzung des Turnaround in den USA
- Qualitätsverbesserungen fortsetzen
- 5%–10% Umsatzwachstum erzielen
- Renditen auf Marktniveau steigern
- Verbesserung der Stückkostenproduktivität, vor allem im Landtransportgeschäft
- Produktivitätsverbesserungen im Luftfrachtgeschäft fortsetzen

## Europa

- Umsatzrendite von 10% in +/-24 Monaten erzielen
- Umsatz in Europa entsprechend dem Marktwachstum
- Rentabilität des Day-Definite-Domestic Produktes verbessern
- Probleme in Frankreich lösen
- Verbesserung der Margen im Inland-Paketgeschäft in Deutschland
- Fortsetzung des Turnaround in Großbritannien
- Schlecht laufende Produkte in erfolgreiche Geschäfte umwandeln

## Asien/EMA/Int'l Americas

- Umsatzrendite von 14%–18% erzielen oder sichern
- Jährliches Umsatzwachstum von mehr als 15%
- Marktanteil um mindestens 1% jährlich steigern
- Innovations- und Exzellenzzentren für Express
- Weiterhin inländische Akquisitionen mit hohen Renditen
- Marke auch weiterhin führend

## Weltweit

- Ziel von 10% Umsatzrendite bei DHL Express
- Rückbesinnung auf die weltweite IT-Strategie mit kurzfristig zu erbringenden Leistungen
- Weltweite Netzwerkentwicklung, vor allem bei der weltweiten Luftfrachtstrategie
- Weniger Komplexität in integrierten Geschäftsbereichen
- Interkontinentales Wachstum bei Sendungsmenge und Gewicht
- Rollout des *First-Choice-Programms*

**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**

**Ausblick**

**Schlussfolgerung**

## DHL Express sollte sich 2007 weiter verbessern ...

- 2006 wird ein schlechtes Jahr bei der Nominal-Performance, nur 300–400 Mio. € EBIT im Vergleich zu 445 Millionen € in 2005 (ohne Impairment)
- Auf operativer Ebene zeigt 2006 jedoch eine Steigerung von 150 bis 250 Mio. € gegenüber 2005, die zurückzuführen ist auf:
  - ~ *Starkes EBIT-Wachstum im Jahresvergleich in Asien/EEMEA/International Americas*
  - ~ *Niedriges EBIT in den USA, doch deutliche Steigerung im 2. Halbjahr*
  - ~ *Mäßige Verbesserung in Europa, wobei ein Rückgang in Deutschland und Frankreich von den Steigerungen in den meisten anderen Ländern wettgemacht wird*
  - ~ *Knapp 300 Mio. € geringere Einmal-Faktoren in 2006 gegenüber 2005*
- 2007 sollte sich dieser Trend fortsetzen, das operative EBIT sollte sich dabei in allen Regionen deutlich gegenüber 2006 verbessern
- 2007 muss jedoch mit zusätzlichen Restrukturierungskosten für das Drehkreuz Leipzig gerechnet werden

**Überblick**

**Die neue DHL Express**

**Strategie**

**Finanz-Performance**

**Entscheidende Herausforderungen**

**Ausblick**

**Schlussfolgerung**

- **DHL Express lässt sich nur schwer mit seinen Konkurrenten vergleichen, da es durch Akquisitionen gewachsen ist und das daraus entstandene Netzwerk noch integriert und angepasst werden muss**
- **Das Unternehmen schafft jedoch langfristig Werte, da es über einzelne starke Vermögenswerte sowie eine starke Marke verfügt und noch Potenzial für eine Steigerung der Margen auf Branchenniveau hat**
- **Die kurzfristigen Performanceziele sind entscheidend, doch die Zeit arbeitet für uns, da der Anteil gut laufender neuer Märkte am Umsatz von DHL steigt und Problembereiche wie die USA relativ gesehen abnehmen**
- **Das neue Management-Team hat kein stabiles Geschäft übernommen. Die Restrukturierungs- und Integrationsbemühungen müssen noch etwa zwei bis drei Jahre fortgesetzt werden, bevor in den schwierigeren Bereichen akzeptable Margen erzielt werden können**
- **Das neue Management ist sich der Markterwartungen sehr bewusst und konzentriert sich darauf, die Erträge zu steigern und die Performance-Lücke gegenüber der Konkurrenz zu schließen**