

Gelbe Post plant Kulturrevolution

Im Februar jährte sich der Wechsel an der Spitze des Postvorstands. Nach Klaus Zumwinkels unrühmlichen Abgang ist Frank Appel Postchef geworden. Er hat keine leichte Aufgabe übernommen – 2008 hat die Deutsche Post zum ersten Mal seit dem Börsengang im Jahr 2000 ordentlich rote Zahlen geschrieben. Jetzt hat Appel seine „Strategie 2015“ öffentlich vorgestellt.

Auch wenn die einzelnen Schritte noch nicht klar sind – das Ziel der Deutschen Post liegt darin, zu ihren Ursprüngen zurückzukehren und die originären Postdienste zu forcieren. Schluss mit weiterer Expansion.

Am 11. März hat Appel seine „Strategie 2015“ vorgelegt. Bis dahin tat er sich schwer mit Aussagen dazu, wie er künftig die Ausrichtung seines Konzerns sieht. Eigentlich wusste niemand, was nun aus dem Weltkonzern werden soll, und Appel zögerte es immer wieder hinaus, konkrete Pläne vorzustellen. „Es ist heute zu früh, um dazu etwas zu sagen“, lautete eine seiner stets vagen Antworten.

Post in alle Welt

Zumwinkel hatte aus der Post einen globalen Allround-Logistiker machen wollen, einen großen und berühmten Weltkonzern. Er brachte die Post an die Börse und verwandelte den Beamten-Betrieb in einen Dax-Konzern. Es wurden DHL, Williams Lea, Speditionen und andere Firmen gekauft – insgesamt mehr als hundert. Zumwinkel stieg ins USA-Geschäft ein – alles finanziert durch das lukrative monopolistische Briefgeschäft.

Operative Weiterentwicklung statt Zukäufe

Appel bringt jetzt sein Unternehmen wieder auf den Boden der Tatsachen zurück: „Diese Firma hat enormes Potenzial, das genutzt werden muss.“ Er hat sich aus dem verlustreichen USA-Geschäft zurückgezogen und betreibt von dort aus nur noch internationalen Expressdienst. Das US-Geschäft brachte 7 Milliarden Euro Verlust, der Rückzug kostete 15 000 Arbeitsplätze und brachte Appel einen katastrophalen Ruf in den Vereinigten Staaten ein.

Er hat einen Anteil an der Postbank an die Deutsche Bank verkauft, zu einem Preis, der über dem Börsenwert liegt, und mit dem Ziel, das Bankgeschäft ganz aufzugeben. Neue Akquisitionen sind erst einmal vom Tisch. Keine Gratis-Zeitung, keine Online-Apotheken sind geplant.

Die kulturelle Revolution

Der heutige Bonner Konzern konzentriert sich auf den Bestand, statt seine Fühler in neue Richtungen auszustrecken. „Wir brauchen keine neuen Programme“, sagt Appel. Das Programm habe vielmehr die innere Bedeutung, Dinge besser zu machen: DIE Deutsche Post zu werden und DER Welt-Logistik-Konzern. Dafür wird zunächst der Name geändert: Deutsche Post DHL. Das soll

ein deutliches Bekenntnis zu DHL sein: „Wir stehen auf zwei Säulen.“

Jetzt geht es also darum, das Unternehmen in den Bereichen Brief und Logistik (Paket, Express und Fracht) zu stärken. „Wir brauchen eine kulturelle Revolution“, sagt Appel dazu. Dabei stehen die Mitarbeiter im Vordergrund. Personalchef Walter Scheurle spricht hier von einem Talentmanagement, um den kulturellen Umbau zu erreichen. Schwachstellen und Potenziale sollen erschlossen, leistungsorientierte Entlohnung – auch für die Vorstände – eingeführt, Zufriedenheit und daraus resultierend das Engagement gestärkt werden. Betroffen sind auch die Führungskräfte, die fortan in sämtliche Unternehmensbereiche eingeführt werden sollen, damit sie mit viel Freiraum ihren Beitrag dazu leisten können, diese miteinander zu verzahnen und gute Erfahrungen von einem auf den anderen übertragen.

Davon verspricht man sich größere Kundenzufriedenheit, weil man klare Versprechen geben und einlösen kön-



Der Vorstand des Bonner Konzerns (v.l.n.r.): Bruce Edwards, Hermann Ude, Ken Allen, Frank Appel, Jürgen Gerdies, Walter Scheurle und John Allen

KRAUTZ

Hersteller von

Gitternetzregalen

- besserer Lichteinfall am Arbeitsplatz, angenehmere Arbeitsumgebung
- übersichtlicher Arbeitsplatz, keine „vergessenen“ Briefstücke mehr
- kein Staub in den Postfächern = immer saubere Postdokumente

Die neue Art der Postsortierung



ne. Auch neue Produkte auf Grundlage der technischen Entwicklungen soll es geben. Für den Brief bedeutet das zum Beispiel sichere Übertragung beim Online-Schriftverkehr, vor allem aber Hybridkommunikation, bei der Briefe online verschickt und physisch zugestellt werden; das geht schneller und kostet weniger. Auch den Boom im Onlinehandel will man sich mit attraktiven Angeboten zu Nutze machen.

Einzigartigkeit ist das interne Erfolgsrezept und das neue Schlagwort gegenüber den Kunden: Was die Deutsche Post zu bieten habe, sei nicht schlechter als das Angebot der Wettbewerber, aber auch nicht besser, so Appel. Es sei nicht einzigartig, und daran müsse man arbeiten.

Einbinden oder feuern

Umstrukturierung ist das eine Programm, um mehr Effizienz zu erreichen, Sparen ist das andere. Es wurde angesprochen, sich von unrentablen Kunden zu trennen, sich aus unrentablen Ländern zurückziehen – natürlich ohne konkret zu werden.

Der Sparkurs betrifft vor allem das Personal. Bis 2013 sind betriebsbedingte Kündigungen ausgeschlossen. Doch frei werdende Stellen muss man ja nicht neu besetzen, sondern kann die natürliche Fluktuation nutzen. Bei Zeitarbeitern kann man sparen und die Arbeitszeiten des eigenen Personals verlängern.

„Wenn die Durchschnittserträge sinken, die Mengen der Post gleich bleiben und die Briefträger berechtigterweise mehr verdienen wollen, dann geht dies nur über längere Arbeitszeiten“, sagte Appel unlängst gegenüber der Süddeutschen Zeitung. „Es ist meiner Meinung nach keine Katastrophe, wenn jeder täglich zehn Minuten länger arbeitet.“ Der aktuelle Tarifvertrag läuft Mitte nächsten Jahres aus.

In den letzten neun Jahren schon wurde die Anzahl der Briefzusteller von 96 000 auf 80 000 reduziert, wodurch sich das Zustellgebiet der Einzelnen auf bis zu 30 Prozent erhöhte. Bei einer derartigen Mehrbelastung, verbunden mit großem Unmut, werden die Betroffenen zehn Minuten täglich gar nicht so locker hin-

nehmen, wie Appel es sich wünscht. Der Vorstand hat den Umbau schon erfahren: Nur Personalchef Walter Scheurle ist noch aus der Ära Zumwinkel übrig. Nach den Neumitgliedern Jürgen Gerdes (Brief), Bruce Edwards (Supply Chain) und Hermann Ude (Fracht) löste Ken Allen John Mullen, der für das US-Desaster verantwortlich gemacht wurde, im Express-Bereich ab. Finanzchef John Allen reichte selbst die Kündigung ein und wird Anfang Juli durch Lawrence Rosen ersetzt.

Briefdienstleister, aufgepasst!

Prognosen hinsichtlich finanzieller Ziele im laufenden Geschäftsjahr gibt es keine. Aggressiv agieren und die Marktposition ausbauen wolle man, dabei im Brief den Anteil halten und in allen Bereichen jährlich ein bis zwei Prozentpunkte über dem Markt erreichen. „Selbst in einer Krise gibt es genügend Märkte zu gewinnen“, sagt Appel. Es gelte, nur noch Produkte anzubieten, die Rendite bringen, unter Ausnutzung der Schwächen von Wettbewerbern die eigenen Vorteile zu nutzen und an die Kunden weiterzuleiten.

Einer dieser Vorteile ist das gesetzlich verankerte Umsatzsteuer-Privileg. Und der gelbe Riese scheint es tatsächlich geschafft zu haben, dass es in dieser Legislaturperiode nicht mehr abgeschafft wird.

Was den Wettbewerb bei der Briefzustellung anbelangt, sieht Appel einen klaren Unterschied zu Telekommunikationsunternehmen. Dort müsse man nur ein Mal eine große Summe investieren, in den Brief jedoch immer wieder neu: „Die Zusteller müssen Sie erst einmal füttern.“

Das ist der Punkt, der die Konkurrenz ins Mark trifft. Die „Strategie 2015“ mutet zwar recht unspektakulär und zurückhaltend an. Eines jedoch ist sicher: Die Gelbe Post konzentriert sich wieder auf ihre Kernkompetenzen, die sie über die ganzen Expansionsgelüste vernachlässigt hat. Die etablierten Paket- und Expressdienste mag das nicht übermäßig beeindrucken. Die Briefdienstleister aber müssen sich jetzt warm anziehen. ak

www.krautz.org

Tel: 0241 413 42 73