

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Bis zum letzten Blutstropfen“

Post-Chef Klaus Zumwinkel über die Milliarden-Übernahme des britischen Logistikriesen Exel, seinen Sparkurs in Deutschland und die gleichzeitige Expansionsstrategie im Rest der Welt sowie die Frage, wie viel Wettbewerb sein Konzern verträgt – oder braucht

SPIEGEL: Herr Zumwinkel, was hat die Deutsche Post AG noch mit Post zu tun?

Zumwinkel: Die Post ist das Herzstück einer 500 Jahre alten Institution. Das ist und bleibt unser Kerngeschäft mit immer noch 150 000 Brief-Mitarbeitern in Deutschland.

SPIEGEL: Deshalb haben Sie bereits 40 000 Briefkästen abmontieren lassen, Tausende Filialen dichtgemacht und im großen Stil am Personal gespart? Andererseits kündigten Sie gerade an, für 5,5 Milliarden Euro den britischen Logistikriesen Exel zu übernehmen. Wie erklären Sie solche Summen der krisengebeutelten Belegschaft Ihrer guten alten Post?

Zumwinkel: Die findet das sehr gut. Übrigens: Als ich hier anfang, machte diese „gute alte Post“, von der Sie sprechen, eine Million Mark Verlust – pro Arbeitsstunde. Die Qualität war sehr, sehr schlecht. Es dauerte mehrere Tage, bis Briefe und Pakete ankamen. Heute ist die Pünktlichkeit herausragend, die Kosten sind runter, und wir schreiben Milliarden-Gewinne. Inflationsbereinigt haben wir unsere Preise in den vergangenen zehn Jahren sogar um 5,5 Prozent gesenkt.

SPIEGEL: Das erklärt uns noch nicht, was Exel bringen soll – außer schierer Größe.

Zumwinkel: Der Welthandel wächst unglaublich schnell. Die Produkte müssen auch transportiert werden. Mit Exel können wir künftig in allen Winkeln der Erde präsent sein und Top-Service liefern.

SPIEGEL: Das versprochen Sie schon zum Börsengang im Jahr 2000. Damals hatten Sie gerade den Schweizer Speditionsexperten Danzas übernommen. Die Kontraktlogistik, also Liefer- und Lagerdienstleistungen für große Firmen, erreichte aber konzernintern nie den Stellenwert, den Sie sich wünschten.

Zumwinkel: Als wir Danzas übernahmen, machte dieser Bereich einen Gewinn von 80 Millionen Euro. Dieses Jahr rechnen wir mit 300 Millionen. Danzas ist in der Luft- und Seefracht

heute Nummer eins beziehungsweise zwei – und die Nummer fünf in der Kontraktlogistik. Solche Positionen sind in unserer Branche durchaus entscheidend, weil man damit günstigere Bedingungen bei Lieferanten aushandeln kann. Sie sind kein Wert an sich, aber sie erlauben es uns, noch kostengünstiger jene Qualität zu liefern, die man von uns auch erwartet.

SPIEGEL: Der Preis für Exel gilt als außerordentlich hoch.

Zumwinkel: Wir meinen, dass er für beide Seiten fair ist, zumal wir Exel wie die „Financial Times“ für ein „Ertragsjuwel“ halten. Die Übernahme ist ein echter strategischer Hit. Davon bin ich fest überzeugt.

SPIEGEL: Ihr Kurs rutschte zunächst drei Prozent ab. Euphorie sieht anders aus.

Zumwinkel: Bei Transaktionen dieser Größenordnung hat man am Tag der Ankündigung sehr oft ein kleines Minus. Analysten und Investoren müssen so eine Nachricht erst einmal einsortieren. Aber auch das war erwartbar und haut keinen Experten aus den Schuhen. Ich hätte mir erst ab acht Prozent Sorgen gemacht.

SPIEGEL: Mit Exel erobern Sie quasi durch die Hintertür ein Stück des US-Geschäfts, in dem die Briten schon stark sind. Haben Sie keine Angst, dass die amerikanischen Kartellbehörden im Gegenzug für US-Firmen einen besseren Zugang auf Ihren Heimatmarkt fordern könnten?

Zumwinkel: Die US-Behörden werden sich nicht intensiver mit dem Thema befassen als andere Kartellbehörden auch, zumal wir in der US-Kontraktlogistik ja bisher gar nicht vertreten sind. Dass die USA in dem Zusammenhang etwas fordern könnten, sehe ich nicht.

SPIEGEL: Wie viele Jobs wird die Exel-Übernahme kosten?

Zumwinkel: Exel hat weltweit etwa 110 000, unsere entsprechende Division etwa 40 000 Mitarbeiter. Personaleinsparungen sind nur in Ländern notwendig, wo beide bisher in den gleichen Feldern aktiv waren. Aber ja, es wird Einsparungen geben, auch wenn ich Ihnen noch keine Größenordnung nennen kann. Immerhin reden wir über Stützpunkte in 160 Ländern der Erde.

SPIEGEL: Kein anderer deutscher Vorstandschef kaufte in den vergangenen Jahren so viele Firmen zusammen wie Sie. Wo ist die große Strategie dahinter?

Zumwinkel: Mein Grundgedanke war und ist: Ende 2007 wird unsere deutsche Exklusivlizenz fürs Briefgeschäft auslaufen. Ich kann ein Unternehmen wie die Post aber nur auf sicheren Fundamenten um- und aufbauen. Also musste ich mir frühzeitig Wachstumsmärkte suchen. 85 Prozent unserer Umsätze verdanken wir heute gewerblichen Kunden. Und weil die weltweit tätig sind, müssen auch wir es sein. Wohlgermerkt: Zugleich werde ich zu Hause jeden Arbeitsplatz verteidigen – mit Zähnen und Klauen. Das sind meine beiden Grundpfeiler: in der Heimat absichern, global wachsen...

SPIEGEL: ... mit bisweilen enttäuschenden Ergebnissen. DHL schreibt in den USA noch immer tiefrote Zahlen.

Zumwinkel: DHL ist im Express-Geschäft die Nummer eins in Europa und in Asien.



OLIVER SCHAMMUCH / LAIF

Post-Chef Zumwinkel: „Wir dürfen nicht patzen“



Exel-Laster bei Frachtverladung: „Künftig in allen Winkeln der Erde präsent“

Aber Nordamerika ist ein riesiger und bedeutender Markt, den wir nicht einfach ignorieren können, nur weil es am Anfang mal nicht ganz rund läuft. Das grenzüberschreitende Geschäft haben wir bereits im Griff. Nun geht es darum, inneramerikanisch Netze aufzubauen. Das kostet sehr viel Geld. Daher rechnen wir bis zum vierten Quartal 2006 auch mit Verlusten ...

SPIEGEL: ... die bislang deutlich höher ausfielen als erwartet.

Zumwinkel: Deshalb mussten wir im Management auch einige Umbesetzungen vornehmen. Jetzt sind wir auf dem richtigen Weg. Qualität muss dabei immer Priorität haben. Wir dürfen nicht patzen – gerade in den USA nicht.

SPIEGEL: Fakt ist doch: Sie finanzieren Ihre vielfältigen Auslandsabenteuer mit den dicken Monopolgewinnen aus dem deutschen Brief-Geschäft. Letztlich zahlen also die deutschen Verbraucher.

Zumwinkel: Das ist doch ein Mythos. In den Nicht-Brief-Bereichen werden wir – inklusive Postbank – dieses Jahr rund 1,6 Milliarden Euro Gewinn machen. Und auch im Brief-Geschäft musste man erst einmal schwarze Zahlen schaffen. Das war bei der Post nicht immer so. Da können vermeintliche Experten noch so viel hin und her rechnen. Wir sind auf dem Weg zum größten Logistikkonzern der Welt – das zählt. Zudem liegen wir mit unseren Brief-Preisen im europäischen Mittelfeld.

SPIEGEL: Laut anderer Studien rangieren Sie im oberen Drittel. Glaubt man den Schätzungen von Experten, erwirtschaften Sie in diesem Bereich eine Eigenkapitalverzinsung von rund 50 Prozent. So was nennt man gemeinhin Kundenabzocke.

Zumwinkel: Ihre Zahlen sind exotisch. Wir haben unsere Brief-Preise in den vergangenen Jahren real sogar gesenkt. Außerdem stehen wir unter einer strengen Aufsicht der Bundesnetzagentur. Unsere Zahlen werden dort überprüft. Und: Wir werden unsere Preise im Januar zum zweiten Mal senken. Eine solche Aktion gibt es in ganz Europa nicht noch einmal.

SPIEGEL: Sie gehen beim Porto für den Standardbrief runter?

Zumwinkel: Nein, das bleibt. Aber über all unsere Brief-Produkte gerechnet werden wir die Preise um 0,2 Prozent senken.

SPIEGEL: Mit Verlaub, damit erfüllen Sie nur die Vorgaben der Bundesnetzagentur. Weil Sie ein Monopol haben, sind Sie verpflichtet, den jährlichen Produktivitätsfortschritt an die Kunden weiterzugeben.

Zumwinkel: Und Sie wollen nur an der Legende festhalten, dass die Post teuer ist und einen schlechten Service hat. Doch das hat mit der Realität nichts mehr zu tun. Wir möchten unseren Kunden ein hochwertiges Produkt zu vernünftigen Preisen liefern – und das tun wir auch.

SPIEGEL: Am liebsten im gemütlichen Monopol, wo kein Wettbewerber stört.

Zumwinkel: Auch das ist doch eine Legende. Ich will den Wettbewerb auf dem Postmarkt ausdrücklich.

SPIEGEL: Seit wann? Bei Ihren Gesprächen mit der Bundesregierung plädieren Sie

Eingepackt

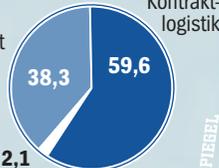
Die Übernahme von Exel durch die Deutsche Post



Umsatz 2004: **9,0 Mrd. Euro**
 Gewinn 2004*: **257 Mio. Euro**
 Mitarbeiter: **111 000**
 Stand: 31. Dez. 2004

Geschäftsbereiche nach Umsatz, in Prozent

Frachtmanagement



Sonstiges 2,1

DER SPIEGEL

Deutsche Post



Konzernumsatz 2004: **43,2 Mrd. Euro**
 Gewinn 2004*: **3,3 Mrd. Euro**
 Mitarbeiter: **379 828**
 Stand: 31. Dez. 2004

* Betriebsgewinn

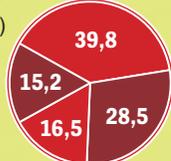
Geschäftsbereiche nach Umsatz, in Prozent

Express (Pakete)

Logistik

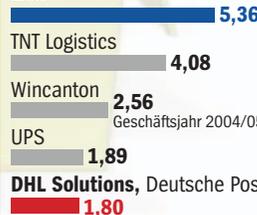
Finanzdienstleistungen

Brief



Weltweit größte Anbieter von Kontraktlogistik

nach Umsatz 2004, in Mrd. €





CHRISTIAN KRUSKA / AGENTUR FOCUS

Post-Verteilzentrum (in Bonn): „Monopole bieten nur eine trügerische Sicherheit“

immer wieder für eine Verlängerung der Exklusivrechte über das Jahr 2007 hinaus.

Zumwinkel: Nein, das tue ich nicht. Mit dieser Verlängerung rechne ich auch gar nicht mehr.

SPIEGEL: Aber Sie wünschen sie sich.

Zumwinkel: Ich muss die Post endgültig und dauerhaft zu einem normalen Unternehmen machen. Da bieten irgendwelche Monopole nur eine trügerische Sicherheit. Deshalb plädiere ich für einen fairen Wettbewerb in Europa. Deutschland kann dabei sogar zwei, drei Jahre vorangehen. Aber wenn die Liberalisierung mit den anderen Ländern nicht abgestimmt ist, würden die sich nur ins Fäustchen lachen. Überall müssen die gleichen Bedingungen herrschen. Das ist die Voraussetzung. Und dann, das verspreche ich, werde ich mit meinen Mitarbeitern um jeden Brief kämpfen – bis zum letzten Blutstropfen. Dafür sind wir dann auch stark genug.

SPIEGEL: Ist das eine Warnung an die Zeitungsverleger, die Ihnen demnächst Konkurrenz machen wollen?

Zumwinkel: Nein, aber natürlich nehme ich auch die sehr ernst, wenngleich ich das Geschäftsmodell der Zeitungsverlage eher skeptisch betrachte und diesem Wettbewerb insgesamt gelassen entgehe.

SPIEGEL: Warum? Immerhin drängen mit Springer und Holtzbrinck potente Konzerne heran ...

Zumwinkel: ... die sich an der Quadratur des Kreises versuchen: Sie wollen zusammen mit ihren Zeitungen auch Briefe austragen und so Kosten sparen. Klingt zunächst toll. Doch die Rechnung geht nicht auf, weil die Auslieferungszeiten nicht aufeinander abgestimmt werden können. Entweder kommt die Zeitung nicht mehr

pünktlich zum Frühstück. Das würden die Kunden kaum akzeptieren. Oder die Briefe müssen später separat ausgetragen werden. Dann aber haben die Verleger keine Kostensynergien. Ich habe schon einige vollmundige Ankündigungen gehört. Herausgekommen ist bisher nicht viel.

SPIEGEL: Das liegt wohl auch daran, dass die Post selbst gegen kleine Wettbewerber mit zum Teil äußerst brutalen Methoden vorgeht.

Zumwinkel: Wir kämpfen mit allen uns rechtlich zur Verfügung stehenden Mitteln. Dafür werde ich auch bezahlt. Sonst wäre ich ein schlechter Kaufmann und Vorstandschef. Die Post-Belagschaft erwartet von mir zu Recht, dass ich alles tue, um ihre Arbeitsplätze zu sichern.

SPIEGEL: Aber doch nicht mit wettbewerbswidrigen Mitteln.

Zumwinkel: Die wenden wir auch nicht an.

SPIEGEL: Sie sind beispielsweise verpflichtet, vorsortierte Briefe kleiner Anbieter zu befördern. Dagegen sperren Sie sich mit allen nur erdenklichen Tricks.

Zumwinkel: Die Wettbewerber sollen ihre eigene Infrastruktur aufbauen. Unsere Mit-



OLIVER SCHAMMUCH / LNF

Zumwinkel, SPIEGEL-Redakteure*

„Ein bisschen gezuckt habe ich schon“

arbeiter haben im Schweiße ihres Angesichts hochkomplexe Netze aufgebaut. Warum sollen jetzt andere Firmen davon profitieren?

SPIEGEL: Weil der Gesetzgeber es Ihnen vorschreibt. Zudem schaffen Ihre Konkurrenten im Gegensatz zur Post Tausende neuer Arbeitsplätze in Deutschland, verschieben ihre Gewinne nicht ins Ausland und zahlen sogar brav Umsatzsteuer, von der Ihr Konzern befreit ist. Das verzerrt nicht nur den Wettbewerb, auch dem Fiskus gehen jährlich viele Millionen verloren.

Zumwinkel: Moment! Wir haben als einziges Unternehmen die Verpflichtung, unsere Dienstleistungen an jedem Ort in Deutschland anzubieten. Das ist, wenn Sie so wollen, eine bedeutende Infrastrukturaufgabe. Als Gegenleistung für diese sogenannten Universaldienstverpflichtung hat der Gesetzgeber uns die Mehrwertsteuer erlassen. Das ist doch nur fair.

SPIEGEL: Die EU-Kommission sieht das anders und fordert eine Abschaffung des Vorteils.

Zumwinkel: Es ist richtig, dass es innerhalb der EU solche Erwägungen gibt. Doch ich rechne nicht damit, dass es vor 2007, 2008 eine Entscheidung geben wird. Dann fällt auch das Brief-Monopol – und dann werden die Karten ohnehin komplett neu gemischt. Aber wer uns die Mehrwertsteuerbefreiung nimmt, muss auch wissen, dass sich dann unsere Preise erhöhen.

SPIEGEL: Haben Sie die Ankündigung der Exel-Übernahme bewusst auf den Tag nach der Bundestagswahl geschoben?

Zumwinkel: Nein, das war Zufall. Wir hatten da schon unsere eigenen Zeitpläne.

SPIEGEL: In FDP und Union gab es Vorbehalte gegen den Deal.

Zumwinkel: Nicht dass ich wüsste. Und da mischt sich aus der Politik auch nie jemand ein.

SPIEGEL: Immerhin gehören dem Bund noch 44 Prozent der Post-Aktien.

Zumwinkel: In unserem 20-köpfigen Aufsichtsrat sitzt nur ein Staatssekretär als Vertreter des Bundes. Und der tut das, was alle tun: Aufsicht führen und Rat geben.

SPIEGEL: Welche Regierungskonstellation wäre Ihnen jetzt eigentlich am liebsten?

Zumwinkel: Beide große Parteien waren sich in Sachen Post bis auf kleine Varianten immer einig. Ich wünsche mir jedenfalls eine stabile und reformfreundige Regierung.

SPIEGEL: Ihre Werbe-Ikone Christoph Gottschalk war da weniger diplomatisch und bezog vor der Wahl eindeutig für den Kanzler Position. Hatte er das mit Ihnen abgestimmt, oder zuckten Sie da?

Zumwinkel: Wir haben zwei Ikonen, und Thomas Gottschalk hat sich im Gegensatz zu seinem Bruder nicht geäußert. Aber jeder soll seine Meinung haben. Ein bisschen gezuckt habe ich jedoch schon.

SPIEGEL: Herr Zumwinkel, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Frank Dohmen und Thomas Tuma im Bonner Post-Tower.