

# „Trotz Regulierungsbedarf können wir positiv in die Zukunft blicken“

Das Gespräch mit Dr. Rüdiger Gottschalk, CEO Postcon Deutschland

Es gibt wohl kein Unternehmen, das in seiner Struktur die Geschichte der neuen „alternativen Post“ in Deutschland so widerspiegelt wie Postcon: In Berlin wurde – damals noch als Genossenschaft – das erste Briefkonsolidierungs-Unternehmen des Landes gegründet. In Hannover entstand mit der „EP Europost“ der Marktführer für die Logistik großer Briefströme, und in Ratingen wurde mit „TNT Post“ das Unternehmen für die regionale Briefpost-Alternative aufgebaut. Jetzt finden die drei Standorte in der Ratinger Hauptverwaltung zusammen, erklärt Firmenchef Dr. Rüdiger Gottschalk: „Neue Strukturen, effiziente Organisation, reduzierte Kosten – wir investieren in die Zukunft: Unter dieser gemeinsamen Klammer lassen sich die Veränderungen bei Postcon zusammenfassen. Jetzt sind wir rund 15 Jahre am Markt, und die Start-up-Phase haben wir Anfang 2013 endgültig abgeschlossen. Bis dahin gab es viele große Veränderungen – Zukäufe, Verkäufe, und Re-Strukturierungen. Auch der liberalisierte Briefmarkt ins-

gesamt hat einen gewissen Reifegrad erreicht, und das müssen auch wir als Unternehmen abbilden. Da erlauben es die Marktanforderungen zum Beispiel nicht, drei Verwaltungsstandorte parallel zu unterhalten.“

„Jetzt wird Zug um Zug unser ganzes Portfolio von einem gemeinsamen Vertrieb aus einer Hand angeboten“

Schon seit über einem Jahr ist Deutschlands zweitgrößter Postlogistiker, Tochter der niederländischen PostNL, unter dem einheitlichen Logo Postcon unterwegs; mehr als eine Namensänderung, betont Gottschalk: „Schon zur Jahreswende 2013/2014 haben wir die Managementstrukturen vereinheitlicht und alle Unternehmensbereiche unter der neuen Marke zusammengeführt. Außerdem arbeiten wir kontinuierlich daran, unsere Zustellung zu optimieren und unsere Kostenstruktur zu analysieren. Ein Ergebnis dieser Analyse sind die Maßnahmen, die wir nun umsetzen. Jetzt wird Zug um Zug unser ganzes Portfolio von einem gemeinsamen Vertrieb aus einer Hand angeboten, und zwar für die Bereiche nationale Großkunden, Geschäftskunden und öffentlicher Sektor. So können wir uns besser und effizienter auf die Bedürfnisse unserer Kunden konzentrieren. Unsere interne Gesellschaftsstruktur und operative Aufstellung bleibt dabei unverändert. Es wird weiterhin Postcon National, Postcon Regional und Postcon Konsolidierung geben, um unsere operativen Kernprozesse stabil zu halten.“ Seit dem Start der Post-Liberalisierung um die Jahrtausendwende war der private Briefmarkt ein schwieriges Geschäft, und das ist bis heute so geblieben. Die mehrfachen Briefentgelt-Erhöhungen haben bei der Deutschen Post AG zu beträchtlichen Mehrerträgen geführt, aber



## Das Gespräch

wohl auch Spielräume für die Mitbewerber geschaffen, die jedoch gleichzeitig durch das Mindestlohngesetz wieder verengt wurden. Das bestätigt auch Gottschalk: „Der Kostendruck innerhalb des Briefmarkts steigt weiter. Durch die Auswirkungen des Mindestlohns bei unseren Zustellpartnern sinkt die Abdeckung. Die Wettbewerbssituation ist nach wie vor geprägt durch einen Quasi-Monopolisten mit marktbeherrschenden 90 Prozent Marktanteil; trotzdem waren das Umfeld und die Bereitschaft zu wechseln bei den Absendern nie besser. Wir positionieren uns klar als preisattraktiver Postdienstleister für Profis und stärken unsere Kostenführerschaft. Das hat für uns Priorität. Dabei verlieren wir nicht die Kundenversprechen aus den Augen. PostNL steht hinter dem Gesamtkonzept und gibt uns dafür Zeit und Raum. So haben wir den Freiraum, um uns in Deutschland nachhaltig profitabel zu entwickeln und zu wachsen. PostNL-CEO Herna Verhagen hat auf der Analystenkonferenz am 23. Februar 2015 die zwei Säulen der Entwicklung von Postcon deutlich gemacht: die Kosteneinsparung, an der wir seit 2014



CEO Postcon Deutschland  
Dr. Rüdiger Gottschalk

arbeiten, und eine klare Wachstumsstrategie, von deren Erfolg wir überzeugt sind.“

**„Es ist schon eine enorme Leistung, dass es gelungen ist, im Interesse der Kunden erhebliche Preissenkungen und Qualitätsverbesserungen durchzusetzen“**

Bis heute ist der Brieflogistikmarkt mit seiner staatsmonopolistischen Vergangenheit charakterisiert durch politische Entscheidungen, besonderen Gesetzen und deren Umsetzung über Kartell- und Regulierungsbehörden. Das führt immer wieder zu widersprüchlichen Debatten. Derzeit fordert zum Beispiel die Bundesnetzagentur erhöhtes Paketporto bei der Deutschen Post DHL, Privatpostverbände kritisieren gleichzeitig größere Spielräume für das Briefporto. Gottschalk weist bei diesem Thema darauf hin, dass die Brieflogistik ein bedeutender Wirtschaftsbereich ist, in dem jedoch zugleich ein einziger Anbieter allein über einen Marktanteil von knapp 90 Prozent verfügt: „Die Monopolvermutung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen greift schon bei einem Marktanteil von 33,3 Prozent. Da ist es schon eine enorme Leistung, wenn es rund 500 kleinen und mittleren Wettbewerbern wie Postcon Deutschland gelungen ist, im Interesse der Kunden erhebliche Preissenkungen und Qualitätsverbesserungen durchzusetzen. Inzwischen ist der Briefmarkt stabilisiert. Auch wenn wir immer noch Regulierungsbedarf sehen, können wir doch positiv in die Zukunft blicken. Bei einem Marktanteil von acht Prozent ist das sicherlich keine Überraschung.“

Zur aktuellen Postgesetz-Diskussion gibt es von Postcon und dem Bundesverband Briefdienste (BBD) klare Forderungen. Gottschalk: „Dazu gehören die Stärkung der Eingriffsrechte der Bundesnetzagentur, eine Ex-ante-Regulierung der Teilleistungen der Deutschen Post bei Massenaussendungen und die Vorlagepflicht von Großkundenverträgen. Die Deutsche Post hat eine Eigenkapitalrendite von mehr als 26 Prozent vor Steuern in den Jahren 2013 und 2014, das ist ein Spitzenwert im DAX. Weitere Unterstützung vonseiten des

Staates oder der Regulierungsbehörde benötigt dieses Unternehmen nicht.“ Und zum Thema Portosenkungen oder -steigerungen: „Pakete sind nicht unser Kerngeschäft; unsere Infrastruktur ist auf den Briefbereich ausgerichtet. Die Portoerhöhungen der Deutschen Post in diesem Bereich führen auch bei uns zu Preisadjustierungen – wie auch andere Kostenfaktoren, zum Beispiel Energie, Personal und Transport. Natürlich achten wir darauf, diese so moderat wie nur möglich zu halten.“

**„Wir stehen für faire Arbeitsbedingungen und gute, leistungsgerechte Entlohnung“**

Qualität und Leistungsfähigkeit von Logistikdienstleistern sind sehr abhängig von Sorgfalt und Einsatzbereitschaft der Teams. Öffentliche Berichte und Diskussionen um Entgelte und Arbeitsbedingungen, insbesondere bei Paketdienstleistern, haben gezeigt, dass dies ein schwieriges Terrain ist, auf dem man sich, so Gottschalk, nur mit grundlegenden Regelungen bewegen kann: „Wir stehen für faire Arbeitsbedingungen und gute, leistungsgerechte Entlohnung. So hatten wir den Einstiegslohn in den untersten Lohngruppen bereits zum 1. Januar 2014 – also ein Jahr vor dem Gesetzgeber – auf 8,50 Euro angehoben, flächendeckend in Ost und West, und dies uneingeschränkt ab dem ersten Tag in der Probezeit, auch für Mitarbeiter, die zuvor langzeitarbeitslos waren. Hinzu kommen weitere Leistungen wie Weihnachtsgeld, Produktivitäts-, Nacht- und Feiertagszuschläge, Entgeltfortzahlungen im Krankheitsfall, Überstunden, Urlaubsansprüche und Sonderurlaub, die, anders als der Gesetzgeber erlaubt, nicht angerechnet werden.“

Deshalb habe man sich schon früh tarifvertraglich gebunden: „So haben wir mit der Christlichen Gewerkschaft Post und Telekommunikation bereits im Jahr 2008 umfassende Haustarifverträge abgeschlossen, die schon damals mit ihren Leistungen deutlich über vielen Tarifverträgen des Deutschen Gewerkschaftsbundes lagen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind selbstverständlich sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Die Schaffung und der Erhalt von



„Postcon hat schon seit dem 1. Januar 2014 den Einstiegslohn auf 8,50 Euro angehoben.“

sozial gerechten und unternehmerisch realisierbaren Arbeitsplätzen sind uns wichtige Anliegen. Heute arbeiten bei uns – direkt oder indirekt über Beteiligungen – rund 5700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus über 50 Nationen. Auch unsere Partner im Briefgeschäft sind hier gut aufgestellt. Allerdings lässt sich nicht leugnen, dass der zum 1. Januar 2015 in Kraft getretene Mindestlohn vielen Briefdiensten zu schaffen macht.

**„Der briefkastengerechte Commerce Letter wird deutschlandweit von Montag bis Freitag beim Versender unfrankiert abgeholt und in die weltweite Zustellung gegeben“**

Die digitale Transformation ist im vollen Gange, und die Briefmengen nehmen ab – in vielen Ländern allerdings erheblich stärker als in Deutschland. Für Gottschalk steht deshalb, aber auch wegen der Marktposition von Postcon, ein Elektronik- bzw. Multichannel-Geschäftsmodell nicht weit oben auf der Agenda: „In Deutschland sind die Volumina stabil. Das zeigen die Zahlen der Bundesnetzagentur und die Ge-

schäftsberichte der Deutschen Post. Es gibt eine leichte Substitution, die wir berücksichtigen, und bei unserem Marktanteil von derzeit rund acht Prozent sehen wir erhebliches Potenzial, das wir auch in einem leicht rückläufigen Markt weiter auszubauen können. Wir konzentrieren unsere Briefdienstleistungen ja besonders auf Geschäftskunden und öffentliche Auftraggeber, also Behörden, Verwaltungen oder Kommunen, und diese verstehen mehr und mehr, dass sie über die Vergabe an alternative Anbieter Kosten senken können. Das kommt so auch der Allgemeinheit zu Gute.“

Durch den boomenden E-Commerce sind Pakete und Päckchen das wichtigste Wachstumssegment der klassischen Post. Ein erstaunlich großer Teil davon sind Kleinpäckchen und Warensendungen, die Teil der Brieflogistik sind – eine Chance auch für Postcon, meint Rüdiger Gottschalk: „Wir haben uns mit den Marktanforderungen auseinandergesetzt, Marktbedürfnisse identifiziert, vor allem aber mit Kunden gesprochen. Dann haben wir ein Produkt kreiert, das einen sehr hohen Kundennutzen



„Wir investieren in die Zukunft.“



bei briefkastenfähigen Kleinwaren hat. Unser Commerce Letter besitzt klare Mehrwerte für die Versender, zum Beispiel bei der Laufzeit. Hier bieten wir E+2, unser großer Mitbewerber E+4. Bei uns kann man zum Beispiel Werbebotschaften beifügen, wie Coupons. Diesen Commerce Letter bieten wir für den nationalen Versand sowie grenzüberschreitend über unsere Schwestergesellschaft Spring Global Mail an. Briefkastengerechte internationale Warensendungen bis 2000 Gramm werden deutschlandweit von Montag bis Freitag beim Versender unfrankiert abgeholt und in die weltweite Zustellung gegeben, außerhalb der EU vereinfacht verzollt. Die Resonanz ist sehr gut. Das liegt auch daran, dass viel Bewegung in der Branche ist und die Versender stark auf der Suche sind nach Optimierungen, neuen Ansätzen, neuen Lösungen, um für sich Vorteile zu generieren.“

#### „Online triggert nach wie vor ganz stark Offline“

Generell sei der Internethandel sowie so gut für die klassische Post: „Online triggert nach wie vor ganz stark Offline. Unser klassisches Geschäft partizipiert von dem Internetboom, E-Commerce stützt also unser Kerngeschäft. Jede Onlinebestellung geht mit Offlinewerbung, Rechnungsstellung und so weiter einher, also dem Versand von Katalogen und physischen Briefen.“ Dialogmarketing-Experten sind sich einig, dass sich die Crossmedia-Marketingbotschaft zum wohl wichtigsten

Wachstumsprodukt im Briefgeschäft entwickeln wird, also das Mailing im Multichannel-Dialogmarketing. Wie kann Postcon seine Wertschöpfungskette verlängern, stärker in Dialog- und Datenkompetenz investieren, den Bereich der „vorgelagerten Dienstleistungen“ stärken? Mit diesen Fragen hat man sich in Ratingen bereits intensiv beschäftigt, berichtet Gottschalk: „Zunächst ist trotz steigender Onlineumsätze im Versandhandel heute jedem klar, dass es ohne gedruckten Katalog auch in Zukunft nicht geht. Dies unterstreicht eine Umfrage bei Internetkäufern, wo rund 80 Prozent auf die Frage, ob sie sich vor ihrer Onlinebestellung im Katalog des jeweiligen Versenders informiert hätten, mit Ja antworten.“

#### „Die Hauptgründe für das Scheitern von Werbung: nicht ausreichend erzeugte Neugier, fehlende Betroffenheit, mangelnder Nutzen“

Trotzdem gebe es gewaltigen Innovationsbedarf: „645 Werbesendungen erhält jeder deutsche Haushalt pro Jahr, so das Nielsen Direct Mail Panel. Doch nur zwei Sekunden entscheiden über die Relevanz einer Werbebotschaft. Erfolg oder Misserfolg – an dieser Hürde scheitert mindestens ein Viertel aller physisch zugestellten Mailings. Die Hauptgründe für das Scheitern sind: nicht ausreichend erzeugte Neugier, fehlende Betroffenheit, mangelnder Nutzen. Deshalb muss der Trend eindeutig in Richtung Individualisierung



gehen. Wir begleiten und beraten unsere Kunden deshalb bei dieser Entwicklung von Anfang an und schaffen so gemeinsam neue Lösungen und Mehrwerte für unsere Kunden. Wie wichtig hier die Individualisierung ist, zeigen die Zahlen. Bei der Wirkungsanalyse liegt neben dem vollfarbigen auch der bedruckte Briefumschlag mit 35,8 Prozent deutlich vor dem Standardkuvert. Fast 85 Prozent der Befragten, die sich an den Erhalt des bedruckten Umschlags erinnern konnten, haben diesen auch geöffnet. Weitere Treiber sind Hochwertigkeit, Design und Layout. Parallel werden die Gewichte leichter, die Auflagen kleiner, die Frequenzen höher. Neue alternative Formen und Wege sind gefragt, um sich zu differenzieren. Hier ist der Markt gefordert, kreativ mit Kunden Lösungen zu entwickeln. Flexibilität versus hohe Prozessstabilität.“

**„Modernes Dialogmarketing hat Impulscharakter, vernetzt die Online- und Offlinewelt und sorgt mit erhöhter Frequenz für eine Zwei-Wege-Kommunikation“**

Bei der Umsetzung solcher Konzepte sind Flexibilität und Kundenorientierung

statt starrer Postvorschriften fester Bestandteil der Privatpost-DNA. Gottschalk: „Zuverlässig zugestellt, können Kataloge und Mailings dem Empfänger spannende Botschaften übermitteln. Kreative Formen und Formate wecken das Interesse schon auf den ersten Blick. So kann auch auf einem physisch zugestellten Versandumschlag zum Beispiel ein persönlicher QR-Code angebracht werden, der für eine direkte Verbindung ins Internet sorgt. Modernes Dialogmarketing hat Impulscharakter, vernetzt die Online- und Offlinewelt und sorgt mit erhöhter Frequenz für eine Zwei-Wege-Kommunikation – oft in Echtzeit – zwischen Adressat und Absender. Hier können wir gute Angebote machen, die der Markt wünscht – denn wir denken nicht in Produktionsprozessen, sondern in Kundenbedürfnissen.“

Die Zeiten sind bewegt, und die Aufgaben groß und zahlreich. Vor diesem Hintergrund ist man Ratingen zufrieden, wenigstens von einigen Turbulenzen nicht tangiert zu sein, die derzeit die Welt der



„Wir denken nicht in Produktionsprozessen, sondern in Kundenbedürfnissen.“

Brief- und Paketlogistik zum Zeitpunkt des Gesprächs durcheinander wirbelten – und vielleicht beim Erscheinen dieses Hefts noch durcheinander wirbeln. Dr. Rüdiger Gottschalk kurz und knapp: „Es ist nicht unsere Aufgabe, die Tarifpolitik der Deutschen Post zu bewerten.“

Wir bedanken uns für das Gespräch.

*bdw*

## Paket- und Dokumentenlogistik erwartet Fachkräftemangel

**DVPT**  
Ihr Anwenderverband Kommunikation  
Zukunft. Wissen. Lösungen.

Die Assoziation „Post = Briefträger = Mindestlohn“ hat sich leider in vielen jungen Köpfen festgesetzt und vernebelt die Wirklichkeit. Die deutsche Paket- und Dokumentenlogistik steuert auf einen Fachkräftemangel zu. Die Zeiten sind vorbei, in denen die unternehmenseigene Poststelle Mitarbeiter ohne Vorkenntnisse in kurzer Zeit anlernen kann. Auch der Aufstieg vom Briefträger zum Postamtsleiter ist ein Vorgang des letzten Jahrhunderts. Alle Welt spricht von digitaler Briefkommunikation und von E-Commerce, aber kaum ein Außenstehender bringt das mit dringend benötigtem hochqualifiziertem Nachwuchs in der Dokumentenlogistik in Verbindung. Zwar trat mit den Schritten der Privatisierung und Liberalisierung im Postbereich 1995 eine neue Ausbildungsverordnung zur Fachkraft für Brief- und Frachtverkehr oder zum Postverkehrskaufmann/-frau in Kraft, aber schon seinerzeit war abzusehen, dass es unmöglich ist, Ausbildungsinhalte festzulegen, die langfristig relevant sein würden.

Die Anforderungen des Disponenten, des Qualitätsmanagers, des Vertriebsbeauftragten in der Dokumentenlogistik umfassen Kenntnisse aller geschäftlichen Aktivitäten seiner Kunden von der Werbung zum Auftragseingang über die Buchung und Lieferung bis hin zur Zahlungsabwicklung. Hinzu kommen zum grundgesetzlich geschützten Briefgeheimnis Reglementierungen durch Verbraucherschutzgesetze, zum Beispiel im Fernabsatzgesetz. Insbesondere die grenzüberschreitende Ausrichtung der deutschen Unternehmen hat doch dazu geführt, dass die klassische Post sich der digitalen Dienstleistung zugewandt hat. Für heutige Branchenmitarbeiter gilt unabdingbar das Erfordernis regelmäßiger Weiterbildung, wie sie erfolgreich auch die DVPT-Akademie anbietet. Heute gilt es, dafür zu werben, dass die Paket- und Dokumentenlogistik ein Bereich mit interessanten Karrieren für junge Menschen ist.

weitere Informationen unter [www.dvpt.de](http://www.dvpt.de)  
Deutscher Verband für Post, Informationstechnologie und Telekommunikation e.V.