

Nichts ist schöner als ein Monopol, jedenfalls für den Monopolisten. Und so hatte Jürgen Gerdes ein Problem, als er im Jahr 2007 Konzernvorstand Brief der Deutschen Post wurde. Die erste Katastrophe drohte. Die Bundesregierung schaffte gerade die Alteinstellung der Post bei Briefen ab. Überall in Deutschland entstanden Konkurrenten, meist Kleinstfirmen. Doch dann kam ein Name ins Spiel, der in Gerdes' Reich erst ein Zittern auslöste, und dann ein Beben: Bertelsmann.

Ausgerechnet Bertelsmann, einer der besten und größten Kunden des Bonner Konzerns, an dem die Bundesregierung größter Aktionär war. Seit Jahrzehnten kooperierten das Gütersloher Medienhaus und die Post in vorzüglicher Harmonie, vor allem durch den „Buchclub“. In dessen Blüte, Anfang der 1990er-Jahre, bestellten Millionen Mitglieder mit schöner Regelmäßigkeit Bücher. Die Post brachte die Druckwerke ins Haus und kassierte dreistellige Millionenbeträge an Porto. Und nun sollte Bertelsmann zum Rivalen werden?

Nicht, wenn es nach Gerdes ging. Der neue Vorstand Gerdes ließ sich etwas einfallen. Keine Rabatte - die würden Aufsichtsbehörden und Kartellwächter alarmieren. Gerdes wählte ein Stilmittel, das er in seiner Vertriebskarriere schätzen gelernt hatte: Verkaufsanreize.

Der Post-Mann wandte sich an die Bertelsmann-Dienstleistungstochter Arvato, die auch für Banken, Versicherungen, Verlage, die Lufthansa oder Microsoft den Versand von Werbebriefen oder Kundenbindungsprogramme organisiert. Und so entstand ein Geschäft, das den beiden Partnern diente, der Marktwirtschaft oder anderen Arvato-Partnern aber womöglich weniger. Deshalb interessieren sich derzeit staatliche Aufseher für das, was jahrelang zwischen Gütersloh und Bonn passierte.

Tatsächlich fanden die Bertelsmänner bei Arvato ziemlich attraktiv, was ihnen Gerdes da präsentierte - eine Kooperation, bei der Arvato quasi als Makler Klienten gewinnen und dann zur Post leiten konnte. Natürlich Provision inklusive, zum Beispiel fünf Prozent von jedem Euro Umsatz, den die Post mit den vermittelten Kunden erzielte - vorausgesetzt, die Größenordnungen stimmten. Und so versprach die große Bertelsmann-Tochter der noch größeren Post, für jährlich mindestens 120 Millionen Euro Umsatz mit Bertelsmann und Drittkunden zu sorgen. Die Post würde im Gegenzug mindestens sechs Millionen Euro an Arvato zahlen.

Acht Jahre lang hätte dieser Deal laufen sollen - bis Mitte 2015. Doch 2011 fiel das Geschäft einer anderen Bertels-

Rammbock und Fels

Auch acht Jahre nach der Liberalisierung des Briefmarktes dominiert die Deutsche Post das Geschäft fast wie zu Monopolzeiten. Der Mann hinter diesem wundersamen Erfolg ist Brief-Vorstand Jürgen Gerdes. Doch nun interessiert sich das Kartellamt für seine Geschäftsmethoden. Es ist nicht das erste Mal. Von Massimo Bognanni und Sönke Iwersen.

Jürgen Gerdes: Vom Beamten zum Manager. Gerdes war 20, als er 1984 bei der Post anfang. Sein Vorstandsvertrag läuft bis 2020.

mann-Tochter unangenehm auf: dem Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr. Dem damaligen Vorstandschef Bernd Buchholz kam die Rückzahlung durch die Post spanisch vor. Der Verlag beauftragte die Kanzlei CMS Hasche Sigle mit einer Expertise: In ihr tauchte dann ein übler Verdacht nach dem anderen auf. Wettbewerbsverstoß, Marktabschottung, Machtmissbrauch.

Bei der Konzernmutter in Gütersloh kam das nicht gut an. Man müsse die Sache selbst prüfen, entschied die Führung, und bestellte gleich zwei neue Gutachten. Und so lieferten die Kanzleien Schiller & Kollegen und Hengeler Müller, was Bertelsmann inzwischen in Pressemitteilungen mit diesem Satz zusammenfasste: „Die umfassende Aufarbeitung des Sachverhalts führte zu dem Ergebnis, dass es keinen Grund zu Beanstandungen gab.“ Trotzdem wurde der Vertrag mit der Post 2012 beendet - drei Jahre vor Ablauf.

Gutachten hin, Gutachten her, der Gewinner in der Sache war Jürgen Gerdes. Mochte bei Bertelsmann auch ein teurer Juristenstreit toben, Gerdes hatte einen attraktiven Kunden fünf Jahre lang von der Konkurrenz abgeschirmt.

Es war eine Übung, die Gerdes gern wiederholte und gern wiederholt. Wo immer Wettbewerber auftauchen, scheint der Manager Mittel und Wege zu finden, sie an den Rand zu drängen. Unfairer Einsatz von Marktmacht sei das, schimpft die Konkurrenz. Nein, bemerkt Gerdes dann. Das sei Wettbewerb. Und sei nicht gerade der das Ziel der ganzen Marktöffnungsdiskussion?

Gerdes sagt solche Sätze nicht öffentlich. Außerhalb des Konzerns ist sein Name weitgehend unbekannt. Er meidet öffentliche Auftritte, selbst sein Lebenslauf auf der Post-Webseite füllt nur wenige Zeilen. Es gibt genau einen, der die Post nach außen vertritt: Vorstandschef Frank Appel. Gerdes springt nur

11,4 Mrd.

Euro lieferte Gerdes' Sparte seit 2007 an die Zentrale.

Quelle: Deutsche Post AG

aus dessen Schatten, um sich im Notfall vor ihn zu stellen. Dafür wird er auch besser bezahlt als jeder andere außer Appel. 2014 waren es 1,93 Millionen Euro als „Gesamtvergütung Barkomponenten“, wie es im Geschäftsbericht heißt. Auch diese Zahl zeigt: Gerdes ist Appels wichtigster Mann.

Zuletzt war das vor ein paar Wochen zu besichtigen, im härtesten Arbeitskampf, den die Post je erlebte. Zehntausende von Zustellern streikten, Briefe und Pakete stapelten sich turmhoch in den Lagern. Die öffentliche Meinung

Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

Verleger: Dieter von Holtzbrinck
Herausgeber: Gabor Steingart

Redaktion

Chefredakteure: Sven Afhüppe, Hans-Jürgen Jakobs
Stv. Chefredakteure: Oliver Stock, Thomas Tuma

Textchef: Rüdiger Schmitz-Normann

Creative Director: Melanie Petersen

Chef vom Dienst: Claus Baumann (Print/Live), Stefan Menzel, Marc Renner (Online/Mobile), Peter Pfister (News am Abend)

Resortleiter: Thomas Sigmund (Politik), Grisca Brower-Rabinowitsch (Unternehmen), Daniel Schäfer (Finanzen), Tanja Kewes (Agenda), Sönke Iwersen (Investigative Recherche)

Deskchefs: Nils Rüdell (Politik), Kirsten Ludowig (Unternehmen), Martin Dowideit (Finanzen), Dr. Jens Münchcrath (Agenda)

International Correspondents: Mathias Brüggmann, Torsten Riecke

Chefökonom: Dirk Heilmann

Verantwortlich im Sinne des Presserechts sind die jeweiligen Leiter für ihren Bereich. Im Übrigen die Chefredaktion.

Handelsblatt Research Institute

Tel.: 0211 - 887-11 00, Telefax: 0211 - 887-97 11 00,
E-Mail: info@handelsblatt-research.com
Bert Rürup (Präsident), Dirk Hinrich Heilmann (Geschäftsführender Direktor und Chefökonom)

Verlag

Handelsblatt GmbH (Verleger im Sinne des Presserechts).

Geschäftsführung: Gabor Steingart (Vorsitzender), Frank Dopheide, Ingo Rieper

Anzeigenleitung: Martin Fischer

Verantwortlich für Anzeigen: Peter Diesner

Erfüllungsort und Gerichtsstand: Düsseldorf.

Anschrift von Redaktion, Verlag und Anzeigenleitung: Kasernenstr. 67, D-40213 Düsseldorf, Tel. 0211 - 887-0

Der Verlag haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte, Unterlagen und Fotos.

Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296

Axel Springer SE, Offsetdruckerei Kettwig, Im Teelbruch 100, 45219 Essen

Axel Springer SE, Druckhaus Spandau, Brunsbüttler Damm 156-172, 13581 Berlin

Süddeutscher Verlag Zeitungsdruck GmbH, Zamdorfer Strasse 40, 81677 München

Vertrieb Einzelverkauf:

DPV Deutscher Pressevertrieb GmbH, www.dpv.de

Abonnentenservice:

Kundenservice Handelsblatt: Postfach 9244, 97092 Würzburg

Telefon: 0800 - 0002053*, Telefax: 0211 - 887-33 55, E-Mail: hb.aboservice@vvh.de

*gebührenfrei innerhalb Deutschlands

Ihre Daten werden zum Zweck der Zeitungszustellung übermittelt an Zustellpartner und an die

Medienservice GmbH & Co. KG, Hellerhofstraße 2-4, 60327 Frankfurt am Main.

Anzeigen:

Anzeigenverkauf Handelsblatt: Telefon: 0211 - 887-33 55, Telefax: 0211 - 887-33 59, E-Mail: salesupport@iqm.de, Internet: www.iqm.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt.com: Telefon: 0211 - 887-26 26, Telefax: 0211 - 887-97 26 56, E-Mail: info@iqdigital.de, Internet: www.iqdigital.de

Anzeigenverkauf Handelsblatt

Personalanzeigen
Telefon: 040 - 32 80 152, Telefax: 040 - 32 80 472
E-Mail: henke@chancenundkarriere.de
Internet: www.chancenundkarriere.de

Anzeigendisposition Handelsblatt

Telefon: 0211 - 887 - 26 60
Telefax: 0211 - 887 - 97 26 60
E-Mail: dispo.hb@iqm.de

Redaktion:

Telefon: 0211 - 887-97 12 40
E-Mail: handelsblatt@vvh.de

Politik

Telefon: 030 - 61 68 61 92
Telefax: 0211 - 887-97 80 27
E-Mail: hb.berlin@vvh.de

Unternehmen

Telefon: 0211 - 8 87-13 65
Telefax: 0211 - 8 87-97 12 40
E-Mail: hb.um@vvh.de

Finanzen

Telefon: 0211 - 887-4002
Telefax: 0211 - 887-97 41 90
E-Mail: hb.fz@vvh.de

Agenda

Telefon: 0211 - 887-13 88
Telefax: 0211 - 887-97 13 88
E-Mail: hb.agenda@vvh.de

Handelsblatt Veranstaltungen

Telefon: 0211 - 96 86 30 00
Telefax: 0211 - 96 86 40 00
E-Mail: info@euroforum.com
Internet: www.handelsblatt.com/veranstaltungen

Nutzungsrechte:

Telefon: +49 (0) 69/7591-29 30
(Dieser Service steht Ihnen Mo-Fr zu den üblichen Bürozeiten zur Verfügung)
E-Mail: nutzungsrechte@vvh.de

Sonderdrucke:

Telefon: 0211 - 887-11 86
Telefax: 0211 - 887-97-11 86
E-Mail: sonderdrucke@vvh.de

Für die Übernahme von Artikeln in interne elektronische Pressespiegel erhalten Sie die erforderlichen Rechte über die PMG Presse-Monitor GmbH. Telefon: 030/284930 oder www.presse-monitor.de.

Die ISSN-Nummer für das Handelsblatt lautet: 0017-7296



pictureNEWS

war eher gegen als für die Post. Gerdes spielte jetzt Fels und Rammbock zugleich. Wir stehen das durch, signalisierte er im Führungskreis nach innen. Wir machen, was wir wollen, demonstrierte er nach außen. Täglich ließ Gerdes sich die Zahl der Streikenden melden. Und stichelte gegen die Gewerkschaft Verdi, dass die Streikfront ja gar nicht so breit wäre. Andererseits scheute Gerdes sich nicht, Beamte als Streikbrecher einzusetzen.

Als der Post-Streik nach 52 Tagen endete, war Gerdes ziemlich zufrieden. Ein bisschen mehr Geld für die Zusteller, das war verkraftbar. Aber neue Mitarbeiter konnten künftig in Tochtergesellschaften zu Konditionen eingestellt werden, die sich von dem herkömmlichen, hohen Post-Tarif himmelweit unterscheiden. Genau dies wollte die Gewerkschaft mit dem Streik vermeiden. Gerdes hatte gewonnen.

Bei der Post hätte wohl kein anderer diesen undankbaren Job machen können. Die Führungsetage ist dominiert von Männern, die aus der Unternehmensberatung kommen. Gerdes ist Selfmademan, er kann weder mit dem Berater-Kauderwelsch noch deren Schablonen viel anfangen. Debatten seiner Kollegen, welcher Rotwein wohl zu welchem Gericht passt, findet er albern. Er bestellt lieber Schnitzel und versichert sich bei der Kellnerin, dass Pommes daneben liegen. Die Salatbeilage muss sie anschließend wieder mitnehmen.

Kein Zweifel: Gerdes ist ein Unikum im Post-Vorstand. Und wohl derjenige Spitzenmanager, dem man am allerwenigsten eine Beamtenkarriere zugetraut hätte. Und doch gab es sie.

Gerdes kam vor 31 Jahren zur Post. Schuld war offenbar seine Mutter. Sie wünschte sich für ihren Sohnmann

nach dem Abitur 1984 eine Stelle im gehobenen Dienst. Gerdes hatte andere Vorstellungen, schrieb aber artig eine Bewerbung - und wurde zu seiner völligen Überraschung genommen.

Jetzt war er Inspektorenanwärter bei der Deutschen Bundespost. Wohl fühlte er sich dabei nicht. Mehrfach wechselte Gerdes die Abteilungen, mehrfach wäre er fast gegangen. Ein Chef nahm es ihm übel, mehr als einen Termin pro Tag zu vereinbaren. Ein anderer schaute ihn verwirrt an, als er nach den größten Kunden fragte. Kunden? Meinte Gerdes die Bittsteller vor den Post-Schaltern? Doch der Post-Schüler hielt durch und machte 1987 seinen Diplom-Verwaltungswirt. Später studierte er in Münster und wurde Diplom-Betriebswirt.

Erst 1994 besserte sich die Lage. Aus der Deutschen Bundespost wurde die Deutsche Post AG. Mehr als eine halbe Million Beamte sollten umschulen auf kundenorientiertes Arbeiten. Eine fast unmögliche Aufgabe - für Gerdes ein Grund, zu bleiben. Er gab seinen Beamtenstatus ab, wurde vom Referenten

BRIEFPORTO

DIE 70-CENT-MARKEN

Der Plan Millionen neuer Briefmarken wurden bereits gedruckt. Wo vorher die Zahl 62 stand, steht nun 70. So teuer, also 70 Cent, könnte ab 2016 das Verschicken eines Standardbriefes werden.

Das Prozedere Noch ist nichts entschieden. Der erste Schritt für eine Portoerhöhung ist die Festsetzung eines Preisrahmens durch die Bundesnetzagentur im November. Erst danach kann die Post eine Erhöhung beantragen. Dass sie jetzt schon damit beginnt, Marken zu drucken, hat logistische Gründe. Schließlich muss sie Milliarden davon zum Stichtag bereithalten.

zum Abteilungsleiter. „Produktmanagement Infopost“ lautete eine Station, „Strategisches Marketing Briefpost“ eine andere. Gerdes war glücklich. Sein Arbeitgeber hatte 100 Prozent Marktanteil und Millionen von Kundendaten, die noch gar nicht genutzt wurden. Jetzt konnte Gerdes etwas bewegen. Als ihm 1998 ein anderes Unternehmen einen Chefposten und ein Vielfaches seines Post-Gehalts anbot, lehnte Gerdes ab.

1999 wurde er Bereichsvorstand Brief. Und während die anderen Konzernsparten hohe Investitionen brauchten und die Welt das Internet und E-Mails feierte, lieferte Gerdes mit dem Briefgeschäft Jahr für Jahr satte Gewinne ab. Sein Führungsstil wird als wechselhaft geschildert. Gerdes diente zwar nur 14 Monate bei der Bundeswehr, aber den Kasernenhofen beherrscht er bis ins letzte Dezibel. Bei Fehlern wird's unangenehm. Andererseits: Wenn es Erfolge zu feiern gibt, dann steht Gerdes hinten in der Menge, und schaut zu. Muss er doch einmal aufs Podium, ist Eile geboten. Kaum hat das Klatschen angefangen, ist Gerdes schon wieder weg. Bei Befragungen seiner 166 000 Mitarbeiter erreicht er regelmäßig Spitzenwerte.

Trotzdem wollte die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat 2014 die Vertragsverlängerung für Gerdes verhindern. Seine Pläne, Dutzende von Tochtergesellschaften zu gründen, die außerhalb des natürlichen Zugriffs von Verdi lagen, sah die Gewerkschaft als Affront. Es brauchte die Doppelstimme von Aufsichtsratschef Wulf von Schimmelmann, um bis 2020 bleiben zu können.

Die Kapitalseite hat er mit Zahlen überzeugt. 2008, in seinem zweiten Jahr, lag das Betriebsergebnis der Briefsparte bei 2,2 Milliarden Euro. Die drei anderen Geschäftsbereiche schrieben zusammen 2,8 Milliarden Euro Verlust.

Heute ist die Deutsche Post ein stabiler Konzern mit mehreren profitablen Sparten. Doch jeder im Post-Tower weiß, dass Vorstandschef Frank Appel seine Expansionsstrategie nicht gelungen wäre, hätte das Briefgeschäft nicht seit 2007 mehr als elf Milliarden Euro Gewinn gebracht. Gerdes' Sparte heißt jetzt „Pep“, für Post, eCommerce und Pakete. Sie steht für 44 Prozent des Konzerngewinns, aber nur noch für 28 Prozent des Konzernumsatzes.

Doch die Traumzahlen haben einen Preis. Wettbewerber fluchen über Wild-West-Methoden wie den Bonus-Deal mit Bertelsmann, der über die Jahre viele Hundert Millionen Euro in die Post-Kassen spülte. Die Post bestreitet jedes Fehlverhalten. „Wir sehen Vertriebskooperationen mit Geschäftskunden grundsätzlich als marktüblich und rechtlich ebenso nicht zu beanstanden an wie monetäre Provisionen“, sagt Konzernsprecher Dirk Klases. Gerdes zuckte in dem Streit nur die Schultern. Wettbewerb sei halt kein Zuckerschlecken, erläuterte er intern. Die Konkurrenz laufe hinterher und werfe deshalb mit Schmutz - sprich Klagen und Beschwerden aller Art.

Das ist das Weltbild des Haudogens der Post, der in einer Art Libero-Position über alles nachdenkt, was seinem Konzern helfen könnte. Über autonome Autos, die den Boten das Fahren abnehmen. Über Drohnen, die Pakete gleich selbst ausliefern. Privat hängt Gerdes dem Pferdesport noch mehr an als dem Fußball, wo er Schalke 04 unterstützt. Doch was bedeutet schon privat. Gerdes arbeitet eigentlich immer. Das Wichtigste sind ihm seine Kunden. Selbst wenn die sich beschweren, freut er sich über den Kontakt. Und wenn die Wettbewerber sich beschweren, wertet Gerdes das insgeheim als Ausweis der eigenen Stärke.

Doch ganz so einfach ist es nicht. Noch Anfang September sagte ein Sprecher des Bundeskartellamts dem Handelsblatt, seine Behörde habe sich den Fall Bertelsmann angeschaut, aber kein Verfahren eingeleitet. Das sei Ermessenssache. Inzwischen hat sich das Ermessen offenbar geändert. Sowohl das Kartellamt als auch die Netzagentur haben Bertelsmann zur Stellungnahme aufgefordert. Die Behörden möchten jetzt Unterlagen sehen. Für eine Bewertung sei es freilich noch viel zu früh, sagt ein Sprecher.

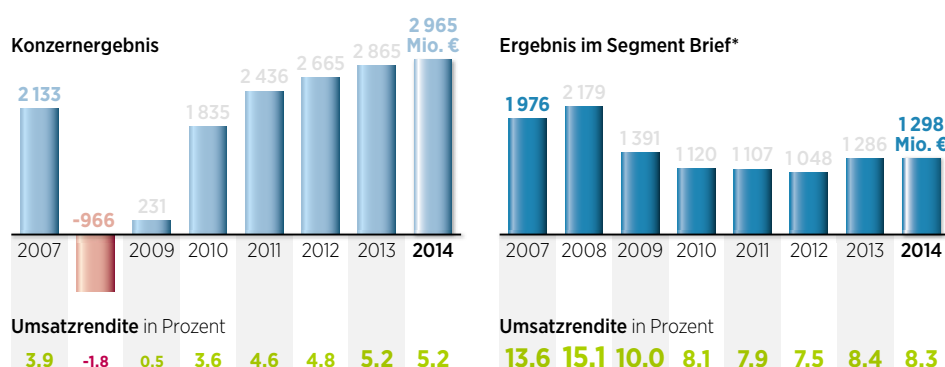
Die Zeit spielt für Gerdes. Drei Jahre lang ermittelte das Bundeskartellamt, bevor es im Juli die Gerdes-Truppe wegen anderer Rabattaktionen maßregelte. So ließ die Post auf Briefe von vier Großkunden ein Posthorn aufdrucken, samt Hinweis „Zugestellt durch die Deutsche Post.“ Die Post zahlte dafür einen „Werbekostenzuschuss“ an die Kunden.

Bei der Untersuchung prallten Philosophien aufeinander. Der Post sei halt daran gelegen, ihre Qualität herauszustellen, und Eigenwerbung gehöre zum Geschäft, hieß es aus Gerdes' Lager. Konkurrent Postcon aus Hamburg vermutete in der Werbekooperation versteckte Rabatte, klagte, und gewann.

„Die Deutsche Post AG hat mit Großkunden Briefpreise und Treuerabatte vereinbart, die es anderen Briefdienstleistern unmöglich machten, ein wettbewerbsfähiges Angebot zu unterbreiten“, monierte Kartellamtschef Andreas Mundt am 7. Juli. „Derartige Marktabschottung verhindert, dass der Wettbewerb in Gang kommen kann.“ Ein Bußgeld verhängte Mundt nicht. Die Post habe diese Praxis ja inzwischen eingestellt. Es war kein schlechter Tag für Gerdes.

Erfolgreiches Briefgeschäft

Deutsche Post, Ergebnis (Ebit) in Mio. Euro und Umsatzrendite in Prozent



Handelsblatt | *2014 als Post eCommerce Parcel ausgewiesen

Quelle: Unternehmen