



Die Post bleibt!

Franzosen vergöttern ihre Briefträger. Sie übermitteln Nachrichten und das Gefühl, der Staat umsorge seine Bürger. Dass das Unternehmen jetzt privatisiert werden soll, gilt als nationales Unglück

VON KARIN FINKENZELLER

Hat es nicht schon Jacques Tati bewiesen? Fortschritt und Rationalisierung richten nur Unheil an, zumal wenn sie in Gestalt eines Briefträgers daherkommen. Als der französische Filmemacher 1947 mit *Jour de Fête* (Tatis Schützenfest) eine Persiflage auf den nach Europa schwappenden amerikanischen Effizienzgedanken drehte und selbst in die Rolle des ambitionierten Dorfpostboten François schlüpfte, blieben nicht nur ein Telegramm, ein Paket mit einem Paar nagelneuer Schuhe und ein Polizeiauto auf der Strecke, sondern auch die menschliche Wärme. Genau die aber verkörpert der Briefträger nach Meinung der Franzosen noch heute wie kein anderer. Weshalb sie sich gegen nahezu jeden Versuch stemmen, ihre Post zu modernisieren. Doch nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft im Frühjahr hat deren Chef, Jean-Paul Bailly, nun auch noch angekündigt, eine Fusion mit der französisch-belgischen

Bank Dexia zu prüfen und bis 2015 rund 35 000 Stellen zu streichen.

Sainte-Sévère-sur-Indre an einem sonnigen Morgen. 63 Jahre ist es her, dass Tatis Team in dem rund 900 Einwohner zählenden Nest inmitten der französischen Pampa drehte. Auf dem Dorfplatz steht eine Bronzestatue von François gleich neben dem Tati-Museum, das voriges Jahr eröffnete und zahlreiche Requisiten aus *Jour de Fête* zeigt. Wo sich im Film die Schausteller um den Jahrmarktsbaum gruppieren, haben Händler ihre kleinen Stände mit Obst, Gemüse, Topfpflanzen, Käse, Würst und Krimskrams aufgeschlagen. Die Schaufenster der wenigen Geschäfte, beim Bäcker, beim Metzger oder im Schreibwarenladen, zieren große Bilder des Filmhelden, der das Dorf berühmt gemacht hat. Agnès Jouhanneau dreht ihre übliche Runde, auf dem Fahrrad wie einst Tati.

Seit 1995 ist die 34-Jährige Postbotin in Sainte-Sévère. »Ich mag den Kontakt zu den Leuten«, sagt sie. Aus vorbeifahrenden Autos wird sie freundlich angehupt, auf dem Markt ist Zeit für einen kleinen

Schwatz mit zwei älteren Herren. Eine Rentnerin hat sie bereits sehnsüchtig erwartet und freut sich über die Post, auch wenn Jouhanneau für sie heute nur ein Reklameheftchen in ihrer Tasche hat. »Es ist überhaupt nicht wichtig, was sie mir bringt, sondern dass sie kommt«, erklärt die alte Dame. »Wir kennen uns nun schon seit vielen Jahren, und sie ist oft der einzige Besuch, den ich bekomme.«

Nicht nur auf dem Land, auch in der Stadt genießt der Postbote und mit ihm »La Poste« als Institution höchstes Ansehen. Der Briefträger gilt als Botschafter eines Staates, der ohne Ansehen von sozialer Herkunft, Geldbeutel und Wohnort alle gleich behandelt. Sozusagen als personifizierter Leitspruch der Französischen Revolution: Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit. Deshalb kam es einem Frevel gleich, als Postchef Bailly vor zwei Jahren laut über einen Teilbörsengang des staatlichen Unternehmens nachdachte, um Geld für dessen dringend notwendige Modernisierung im Vorfeld der 2011 anstehenden Marktliberalisierung lockerzumachen. Die Öffnung für private Investoren ist in-

zwischen – die Gewerkschaften sagen: vorerst – vom Tisch. Doch schon die seit März wirksame formale Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, die eine Finanzspritze des unter Aufsicht des französischen Parlaments stehenden Finanzinstituts Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ermöglichen soll, erhitze die Gemüter. Deshalb gibt Bailly den geplanten Zusammenschluss mit Dexia nun in homöopathischen Dosen preis. Branchenexperten wissen allerdings: Obwohl das angeschlagene Finanzinstitut 2008 nur durch staatliche Intervention gerettet wurde und einen Partner vor allem deshalb sucht, um leichter an frisches Geld zu kommen, lockt Bailly die Aussicht. Er könnte das Bankgeschäft ausbauen, weil es – anders als der altbackene Briefdienst – richtig Geld einbringt. Dexia ist bei der Finanzierung von Kommunen eines der weltweit führenden Institute.

Um die französische Befindlichkeit zum Thema Post zu verstehen, ist ein Besuch beim Meinungsforschungsinstitut CSA Opinion unweit der Pariser Börse nötig. »Die Franzosen haben Angst, ihre Identität zu verlieren«, sagt dort Jean-Daniel Lévy. Was im Übrigen ein wichtiges Argument für die Ablehnung der EU-Verfassung gewesen sei, die Europa 2005 in eine fulminante Sinnkrise stürzte. »Der Staat und seine Unternehmen machen einen nicht unerheblichen Teil dieser Identität aus.« In einer Umfrage vom Oktober 2009 nannten 91 Prozent der Teilnehmer den öffentlichen Dienst als wichtigen Teil des französischen Selbstverständnisses – wichtiger als Nationalhymne oder Trikolore.

Es war dabei ziemlich unerheblich, ob sich die Befragten politisch eher dem linken oder dem rechten Spektrum zuordneten. Ebenfalls nahezu unabhängig von der politischen Einstellung geht eine große Mehrheit der Franzosen davon aus, dass La Poste künftig Ämter schließen, weitere Stellen streichen und die Portogebühren erhöhen wird. Außerdem halten sie es trotz gebetsmühlenartig vorgebrachter gegenteiliger Versicherungen von Regierung und Staatschef Nicolas Sarkozy für ausgemacht, dass das Unternehmen in wenigen Jahren doch noch privatisiert wird. »Sie halten lieber an Bekanntem fest, als sich einer ungewissen Zukunft auszusetzen, auch wenn der Status quo mangelhaft ist«, sagt Lévy. »Ich kenne in Europa

außer den Franzosen kein Volk, das so sehr an seinem Staat hängt.«

Ist das irrational? »Das ist der Rationalismus nach René Descartes«, urteilt der Meinungsforscher lächelnd. Eine der Grundregeln des 1650 gestorbenen französischen Philosophen hieß, nichts für wahr zu halten, was nicht so klar und deutlich erkannt ist, dass es nicht in Zweifel gezogen werden kann.

Unter diesen Umständen war es für linke Parteien, Gewerkschafter und Globalisierungskritiker im vergangenen Herbst ein Leichtes, mehr als zwei Millionen Unterschriften gegen den vermeintlichen Verrat am öffentlichen Dienst zu sammeln. Die unverbrämte manipulativ formulierte Frage lautete: »Die Regierung plant, das Statut von La Poste zu ändern, um sie zu privatisieren. Sind Sie mit diesem Projekt einverstanden?« Aufhalten konnten die Proteste die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft damit zwar nicht, dennoch wollen die Gewerkschaften nicht aufgeben. Bei einer Pressekonferenz im Hauptquartier der Confédération générale du travail (CGT) sitzt ein Bataillon von zehn Gewerkschaftern drei Journalisten gegenüber. Einer der Arbeitnehmervertreter verliest eine vierseitige Erklärung. Das Vokabular ist kriegerisch und wechselt zwischen »Mobilisierung«, »Kampf«, »Gefecht« und »Schlacht«. Staat und Postmanagement sollten nur ja nicht glauben, dass sie bereits gewonnen hätten. Dass das Unternehmen nach Rentabilität und Gewinn strebt, hört sich hier an, als wolle es seine 300 000 Beschäftigten auf den Strich schicken. Anschließend gibt es Ricard-Schnaps.

»Das Beispiel von France Télécom scheint La Poste nicht zu beunruhigen, obwohl es das sollte«, kritisiert die CGT. Die ehemals dem Postministerium zugehörige Behörde wurde 1990 in ein zu 100 Prozent staatliches Unternehmen umgewandelt, anschließend an die Börse gebracht und eignet sich bestens als Negativreferenz. Seit zwei Jahren macht es mit einer Selbstmordserie Schlagzeilen, deren Ursache laut einem Untersuchungsbericht unhaltbare Arbeitsbedingungen sein sollen, insbesondere die Umsatzziele, die Verpflichtung zur Arbeitsplatzrotation und systematisches Mobbing. Obwohl 42 Suizide binnen zwei Jahren in einem Konzern mit mehr als 100 000 Mitarbeitern rein statistisch nicht ungewöhnlich viele sind, ermittelt die Staatsanwalt-

Monopol

Frankreich wehrte sich erbittert gegen die Öffnung seines Postmarktes. Von 2011 an darf die Konkurrenz aber Briefe jeder Art verteilen

Sarkozy will ...

6,4 Milliarden Euro und weitreichende Staatsgarantien erforderte vor rund zwei Jahren die Rettung der belgisch-französischen Bank Dexia vor der Pleite. Der Finanzkonzern hatte sich insbesondere mit Darlehen an die Depfa-Bank in Irland übernommen. Die ist eine Tochter der deutschen Pfandbriefbank Hypo Real Estate, die wiederum nur durch eine Verstaatlichung dem Bankrott entging. Frankreich und Belgien sprangen Dexia mit jeweils 3 Milliarden Euro bei. Luxemburg trug den Rest. Jetzt verlangt Frankreichs Staatschef Nicolas Sarkozy dafür eine Gegenleistung: Er will das Institut mit der französischen Postbank fusionieren. Frankreich hält seit 2008 5,7 Prozent an Dexia, die französische Staatsbank Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) ist mit 17,6 Prozent ihr größter Aktionär. Da die CDC bis Jahresende

der französischen Post mit einer Kapitalspritze zu deren Modernisierung beispringen wird, gilt sie als das geeignete Vehikel für den Zusammenschluss. Die Chefs von Dexia und La Poste, Pierre Mariani und Jean-Paul Bailly, bestätigten entsprechende Gespräche.

Der vor der Krise weltgrößte Finanzierer von kommunalen Projekten könnte mit einem Zusammenschluss neues Vertrauen bei anderen Banken gewinnen. Die nämlich zieren sich, dem Institut Kredite zu gewähren und machen es so zunehmend handlungsunfähig. Worum es auch so mancher französische Bürgermeister stöhnt, der eine Umgehungsstraße oder eine Mehrzweckhalle bauen will. Die zu 100 Prozent staatseigene französische Postbank könnte hier ein neues Geschäftsfeld erschließen und gleichzeitig von den Kontakten an rund zehn Millionen Privat- und

Sie wachen auf.
Sie lesen FTD.
Sie wachen auf.

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

Wissen, was wichtig wird. Immer und überall.



Sortieren und ab die Post: Frankreichs Briefträger bringen Grüße und Reklame in den letzten Winkel

schaft wegen fahrlässiger Tötung. Die Unternehmensführung wurde ausgewechselt.

Kein einfaches Umfeld für Reformen bei La Poste. Das größte Problem des Unternehmens sei, »dass man uns liebt«, sagte schon vor Jahren der damalige Direktor der Sparte Briefpostdienst, Christian Kozar. »Ja, man liebt uns, warum also sollten wir uns ändern?« Weil anders der internationalen Konkurrenz kaum Paroli zu bieten ist. »La Poste hat mit einem zweifachen Rückstand bei der Wettbewerbsfähigkeit und der Produktivität zu kämpfen«, warnt die Historikerin Catherine Malaval, die in den vergangenen sechs Jahren im engsten Führungskreis des Unternehmens reherchieren durfte. »Es muss in wenigen Jahren den Weg zurücklegen, den andere in Europa bereits vor zehn oder zwanzig Jahren eingeschlagen haben.« Noch pessimistischer beurteilt Matthias Finger, Managementprofessor und Postexperte an der École polytechnique fédérale de Lausanne, die Absicht von Konzernchef Bailly, aus La Poste einen der führenden Global Player zu machen: »Der Zug ist abgefahren, das ist das Problem. Die Franzosen kommen zu spät, was wollen die denn noch machen? Bei Finanzdienstleistungen hätte man viel früher mit einer Internationalisierung anfangen müssen. Große Logistikgeschäfte sind auch nicht mehr drin.«

Neidisch blickt man in der Pariser Führungsetage auf Zahlen der Deutschen Post, die längst privatisiert und ein erfolgreiches Logistikunternehmen ist, das nebenbei noch Briefpost zustellt. Während auf die Briefpost bei La Poste 53,8 Prozent des Umsatzes entfallen, macht sie bei der Deutschen Post lediglich ein knappes Drittel des Geschäfts aus. »Wir haben auf die Logistik vor 15 Jahren verzichtet«, sagt Strategiedirektor Didier Brune. »Das sind relativ kapitalintensive Aktivitäten. Das heißt, man braucht bedeutende Mittel, um in diese Bereiche zu investieren, und die hatten wir nicht.«

Der Schwerpunkt auf der Briefpost ist riskant, bei aller Sympathie für die 100 000 Postboten, die sechsmal pro Woche eine Strecke zurücklegen, die dem 50-Fachen der Erdumlaufbahn entspricht. Aufgrund des Internets schrumpft der Markt stetig – nach Berechnungen bei La Poste zwischen 2009 und 2015 um weitere 30 Prozent. Die Wirtschaftskrise hat den Trend noch beschleunigt. Allein in

Paris, wo sich Wirtschaft, Kultur und gesellschaftliches Leben ballen, wurde laut einem internen Papier voriges Jahr ein Rückgang um 13 Prozent verzeichnet.

Wie schwerfällig La Poste ist, wie gering die Bereitschaft des Staates, Geld in die Hand zu nehmen und Widerstände auszuhalten, illustriert das Beispiel der Rheins eine Quote von 85, in den Niederlanden sogar eine von 90 Prozent erreicht wurde. Doch der Abschied von der Devise, dass jedes der 100 Departements das Recht auf ein Verteilzentrum habe, erforderte bei lokalen Mandatsträgern und deren Wählern, bei Gewerkschaftern und Postlern eine Menge Überzeugungsarbeit. Und bis in die heutige Zeit sitzt den Politikern beim Gedanken an Reformen die Angst im Nacken, dass es wie im Herbst 1974 zu einem *grand soir* kommen könnte. Damals streikten die französischen Postbediensteten 46 Tage lang und legten das Wirtschaftsleben im ganzen Land lahm.

Viele Franzosen gehen nach wie vor davon aus, dass sie die Post mit ihren Steuergeldern finanzieren. Dabei hat der Staat kein Geld mehr zugesprochen, seit die Behörde 1991 in ein Unternehmen – wenngleich zu 100 Prozent in Staatsbesitz – umgewandelt wurde. Damals übrigens von den Sozialisten, die sich nun vehement gegen jede Neuerung stemmen. Inzwischen kalkuliert Postchef Bailly den Investitionsbedarf mit stolzen neun Milliarden Euro bis 2015. Damit sollen nicht nur die Briefpostdienste modernisiert werden, sondern auch jene Sparten, von denen er sich künftig Wachstum verspricht: Eilgut und Postbank.

Als ein Weg, an neues Kapital zu kommen, kam 2008 die Idee eines Teilbörsengangs auf, bei dem bis zu 20 Prozent der Anteile an neue Aktionäre gehen könnten. »Eine Menge Leute sagten: Gut, das wird ein bisschen schwierig, aber mit einer guten Überzeugungsarbeit kriegen wir das hin«, erinnert Strategiedirektor Brune sich an die Geburt der Idee. Eine Einschätzung, die fehlging. Petitionen wie »Rühr meine Post nicht an«

wandelt wurde. Damals übrigens von den Sozialisten, die sich nun vehement gegen jede Neuerung stemmen. Inzwischen kalkuliert Postchef Bailly den Investitionsbedarf mit stolzen neun Milliarden Euro bis 2015. Damit sollen nicht nur die Briefpostdienste modernisiert werden, sondern auch jene Sparten, von denen er sich künftig Wachstum verspricht: Eilgut und Postbank.

Als ein Weg, an neues Kapital zu kommen, kam 2008 die Idee eines Teilbörsengangs auf, bei dem bis zu 20 Prozent der Anteile an neue Aktionäre gehen könnten. »Eine Menge Leute sagten: Gut, das wird ein bisschen schwierig, aber mit einer guten Überzeugungsarbeit kriegen wir das hin«, erinnert Strategiedirektor Brune sich an die Geburt der Idee. Eine Einschätzung, die fehlging. Petitionen wie »Rühr meine Post nicht an«

dienstleistungsparte **Banque Postale** erbrachte mit 426 Millionen Euro bereits im ersten Halbjahr 2010 doppelt so viel Gewinn wie das Briefgeschäft. Bailly muss dennoch vorsichtig sein. Nicht umsonst war er bei vergangenen Spekulationen über einen möglichen Zusammenschluss immer sehr zurückhaltend. Zum einen darf er sich nicht als reicher Onkel einer notorisch klammen Verwandten vereinnahmen lassen. Zum anderen droht ihm der Zorn der Gewerkschaften. Die protestierten im Frühjahr bereits heftig gegen die Umwandlung der Post in eine Aktiengesellschaft und werden das weitere Vorgehen misstrauisch beäugen. Ein finanzielles Risiko namens Dexia zulasten der Post ist das Letzte, was Bailly gebrauchen kann. Das sollte auch Sarkozy bedenken, wenn er den Macher spielen will. FIN

waren die Folge, Gewerkschaften sprechen von La Poste als Kulturerbe. Zusätzlich leisteten die Finanzmärkte mit ihrer Krise keine Argumentationshilfe. »Stellen Sie sich einmal einen Börsengang der Post zu einem Zeitpunkt vor, zu dem nirgendwo auf der Welt ein Börsengang stattfindet«, sagt Brune. Staatschef Sarkozy, zunächst nicht abgeneigt, blies das Unterfangen denn auch ab. Er verspricht stattdessen, dass La Poste zu 100 Prozent in öffentlicher Hand bleibt und alle Beschäftigten ihren Status als Staatsdiener behalten werden. Auch an der Zahl von gut 17 000 Filialen im Land, ein europäischer Rekord, wird nicht gerüttelt.

In den Kinos hat derweil die Komödie *Willkommen bei den Schwis* mit mehr als 20 Millionen Zuschauern zuletzt den bisherigen Besucherrekord gebrochen. Die rührende Geschichte über die Freundschaft zweier Postbediensteter spielt freilich nicht in einem auf Rentabilität getrimmten Großunternehmen, sondern in einer mit Nostalgiestaub bedeckten Amtsstube im französischen Norden.

Um die Jahreswende soll die Post nun mit Unterstützung des staatlichen Finanzinstituts CDC 2,7 Milliarden Euro erhalten. »Damit kann sie die Pensionskasse füllen oder restrukturieren. Für eine globale Strategie müsste man mehr Geld in die Hand nehmen«, ist Postexperte Finger skeptisch. Eine Allianz mit FedEx in den USA hält er für »aus französischer Sicht interessant«, ebenso womöglich Zukäufe in Nord- und Osteuropa. »Aber aus eigenen Kräften sehe ich da nicht mehr viel zu machen.«

Derweil gibt sich La Poste einen neuen Anstrich. In Paris sind die Ämter neuerdings bis abends 20 Uhr geöffnet. Briefe und Eilgut könnten in weniger als fünf Minuten abgefertigt werden, liest man auf knallgelben Schildern an den Filialfassaden. Drinnen haben die alten, muffigen Schalter Platz gemacht für Möbel in hellem Grau und einen Boutiquetel mit vorfrankierten Briefumschlägen und Kartons. Damit alles ein kleines bisschen schneller geht. Auch in Sainte-Sévère.

Unruhe verursacht das höchstens außerhalb, aber nicht intern bei den Bediensteten selbst, ver-

sichert Patrick Villatte, Direktor der Filialen in Sainte-Sévère. Den Sympathievorteil der Briefträger und die Abnahme der Briefpost nutzen er und seine Kollegen seit Kurzem für das Dienstleistungsangebot »Facteur Service Plus« (Postbote Service Plus): Rund 50 Millionen Euro Jahresumsatz zusätzlich sollen sie erwirtschaften, wenn sie bei ihren Touren vor allem auf dem Land bei alten Leuten nach dem Rechten sehen, Medikamente vorbeibringen, Alarmsender und Basisstationen für Notfälle installieren, den Gaszähler ablesen oder die Funktion des ungewohnten Digitalfernsehens mit den vielen Knöpfen erklären.

Briefträgerin Agnès Jouhanneau wird dann noch öfter für ein Schwätzchen zur Verfügung stehen. Eine gute Nachricht, meinen ihre Kunden. Von wegen »Tempo, Tempo« auf amerikanische Art. Wie sagte schon die alte Dame, die in *Jour de Fête* François einsammelt, nachdem er als rasender Briefträger in den Fluss gestürzt ist? »Auf gute Nachrichten warten wir doch gerne ein bisschen.«



Der Postbote als Kinoheld: »Willkommen bei den Sch'itisk« brach alle Rekorde

Wir haben das Rechnungswesen von Marriott weltweit automatisiert. Damit Marriott sich nicht mehr darum kümmern muss.

Xerox hat den Rechnungsprozess für die Marriott Hotels und Resorts® digitalisiert und standardisiert. 11 Millionen Rechnungen werden dadurch pro Jahr schneller bearbeitet und effizienter archiviert. So hat Marriott mehr Zeit, sich voll und ganz seinen Gästen zu widmen.

RealBusiness.com/de

Ready For Real Business **xerox**



© 2010 XEROX CORPORATION. Alle Rechte vorbehalten. XEROX®, XEROX and Design® und Ready For Real Business sind Marken der Xerox Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Alle anderen Logos, Warenzeichen, eingetragenen Warenzeichen oder Handelsmarken sind Eigentum ihrer jeweiligen Besitzer.

... Bankfusion

Geschäftskunden profitieren, die Dexia bis 2014 in den Beneluxstaaten sowie über seine Filiale in der Türkei aufbauen will. Auf das klassische Briefgeschäft kann sich La Poste nicht mehr verlassen. Zwar fürchtet Postchef Bailly nicht die ausländische Konkurrenz, die nach der völligen Liberalisierung der Briefdienste vom 1. Januar 2011 an auf den französischen Markt strömen könnte. Vermutlich hat er sogar recht damit, dass die Verlockung angesichts der schwindenden Bedeutung von auf dem Postweg verschickten Briefen viel zu gering ist. Aus demselben Grund muss aber auch La Poste in Zukunft ihre Fühler in andere Richtungen ausstrecken. Rund 1,6 Milliarden Euro plant sie für Zukäufe ein. Eine Fusion mit dem auf 6 Milliarden Euro geschätzten Finanzdienstleister Dexia erscheint sinnvoll. Die eigene Finanz-

dienstleistungsparte **Banque Postale** erbrachte mit 426 Millionen Euro bereits im ersten Halbjahr 2010 doppelt so viel Gewinn wie das Briefgeschäft. Bailly muss dennoch vorsichtig sein. Nicht umsonst war er bei vergangenen Spekulationen über einen möglichen Zusammenschluss immer sehr zurückhaltend. Zum einen darf er sich nicht als reicher Onkel einer notorisch klammen Verwandten vereinnahmen lassen. Zum anderen droht ihm der Zorn der Gewerkschaften. Die protestierten im Frühjahr bereits heftig gegen die Umwandlung der Post in eine Aktiengesellschaft und werden das weitere Vorgehen misstrauisch beäugen. Ein finanzielles Risiko namens Dexia zulasten der Post ist das Letzte, was Bailly gebrauchen kann. Das sollte auch Sarkozy bedenken, wenn er den Macher spielen will. FIN