



Verteilzentrum: Die Post schickt nicht nur Briefe in die ganze Welt. Sie expandiert auch selbst in diverse Länder.

Das Postgeheimnis

Swiss Post Solutions Ob Vietnam, Kanada oder Dubai – der gelbe Riese expandiert rund um den Globus im Geschäft mit digitalen Dokumenten. Die Expansion geschieht ohne Nebengeräusche – im Gegensatz zu früher.

MARC BADERTSCHER, SVEN MILLISCHER

Scheich Ahmed bin Saeed Al Maktoum machte einen zufriedenen Eindruck, als der Vertrag zwischen seiner Firma Transguard und der Schweizerischen Post unterschrieben war. Vor ihm lag eine schwere Kuhglocke. Zwei Edelweisse zierte das Lederband. Der Souvenir-Klassiker war ein Geschenk der Schweizer Delegation an den Scheich. Künftig bietet der bundesnahe Betrieb nämlich seine Dienste auch im Scheichtum Dubai an. Post-Manager Frank Marthaler strahlte nach der Unterzeichnung ebenfalls. Der ehemalige Staatsbetrieb hat mit der neuen Partnerschaft einen weiteren Wachstumsmarkt im Ausland erschlossen.

Dubai ist kein Einzelfall. Letztes Jahr expandierte die Post nach Kanada und eröffnete ein Dokumentenverarbeitungszentrum in Toronto. In Vietnam beschäftigt der Konzern inzwischen weit über 1000 Personen. Dabei liegt es gerade mal drei Jahre zurück, als der Bundesrat die Post zurückgepfiffen und den Aufbruch im Ausland gestoppt hat.

Den damaligen expansionsfreudigen Post-Präsidenten Claude Béglé feuerte man. Die Polemik war gross. Es galt, die Post als Schweizer Betrieb für heimische Bürger zu erhalten. «Auslandabenteuer können rasch zu Milliardenabschreibern führen», sagte damals Béglés Vorgänger Anton Menth. Nicht ohne Grund. In Deutschland schrieb die Post damals Millionenverluste. Die Schweizerische Post hatte eine marode Druckerei im bayri-

schen Bamberg übernommen und musste sie sanieren. Die Angst ging um, dass nach der Swisscom auch die Post teure Flops im Ausland produziere.

Solche Desaster sollen sich mit dem Aufbruch 2.0 nicht wiederholen. Diesmal investiert die Post in die digitale Zukunft. Auch im Ausland. «Digitale Kommunikation kennt keine Landesgrenzen. Wir wollen Schweizer Konzernen und interessierten Geschäftskunden unsere Dokumentendienste eben auch im Ausland aus einer Hand offerieren können», erklärt Sandro Principe, Mitglied der Geschäftsleitung von Swiss Post Solutions (SPS).

Doch die Post engagiert sich in fernen Ländern, ohne grosses Aufsehen erregen zu wollen. Die mediale Breitenwirkung eines Post-Präsidenten Béglé scheut der gelbe Riese nun. Ein Ausbau in Vietnam mit 371 neuen Arbeitsplätzen ist bloss eine Zeile im Finanzbericht wert. Auch Expansionen in Irland und Hongkong feiert man diskret und auf Englisch ausserhalb der Schweiz.

Im Zentrum der jüngsten Expansionswelle steht dabei die Swiss Post Solutions. Mit dieser Tochter sucht die schweizerische Post ihr Heil in der Digitalisierung. Schliesslich erodieren die Briefmengen europaweit kontinuierlich zwischen 3 und 4 Prozent pro Jahr. Der Rückgang dürfte sich beschleunigen, denn die Generation Facebook tippt lieber unentwegt auf Touchscreens herum, als zu Papier und Füllfeder zu greifen.

Auch viele Unternehmen verabschieden sich vermehrt von Schriftstücken aus Zellulose. Dank elektronischen Botschaf-

ten winken tiefere Kosten und eine höhere Produktivität. SPS unterstützt dabei die Konzerne, ihren Schriftverkehr zu digitalisieren und so Kosten zu reduzieren.

Kannibalisierter Riese

Der bundesnahe Betrieb kannibalisiert damit allerdings sein bisheriges Ertragsmodell. «Im klassischen Briefgeschäft geht es darum, möglichst viel Post physisch zu bewegen. Die SPS dagegen bemüht sich, möglichst viele Briefe aus dem Verteilprozess herauszunehmen», sagt ein Ex-Manager der Post-Tochter. Doch am digitalen Geschäft führe kein Weg vorbei. «Entweder man macht mit oder man ist weg.»

Dieses Dokumentenmanagement entspricht klassischem Outsourcing, indem der Kunde den internen Geschäftsverkehr aus den Händen und in die Obhut der SPS gibt. Die Dienstleistungspalette reicht dabei von der Digitalisierung physischer Briefe über das Aufbereiten und Verschlüsseln der darin enthaltenen Daten bis hin zum Versand derselben – ob nun gedruckt oder über das Internet.

Zwar ist die Schweiz für SPS nach wie vor der grösste und profitabelste Markt, weil Konzernsynergien helfen und nur wenige Mitbewerber die Margen drücken. Doch der gelbe Riese ist darum bemüht, das digitale Know-how hinaus in die globalisierte Welt zu befördern. Inzwischen ist die Post über ihre Tochter überall aktiv. Ob Dubai, Singapur, Hongkong oder Ho-Chi-Minh-Stadt – SPS ist vor Ort präsent. Das Filialnetz der Post-Tochter ist mit über 20 Standorten mittlerweile weltumspannend. «Das verstärkte Enga-

gement im Ausland ist keine Überraschung», erklärt hierzu ein ehemaliger Manager. Die Expansion sei unumgänglich.

Bei der Post tönt es ähnlich. «Wenn wir Möglichkeiten in ausländischen Wirtschaftszentren sehen, dann prüfen wir ein Engagement», erklärt Sandro Principe die Stossrichtung. «Damit wir unseren international tätigen Schweizer Kunden auch vor Ort unsere Dienstleistungen anbieten können.» Als Paradebeispiel hierfür dient die Zurich Versicherung, für die SPS seit Jahren in gut einem halben Dutzend Ländern den internen Postverkehr abwickelt und diesen auch archiviert. Täglich werden dabei mehr als eine halbe Million Dokumente digitalisiert.

Doch die forsche Auslandsexpansion ist weit mehr als nur die Unterstützung für Schweizer Grossfirmen, wie es der Postkonzern gerne in Botschaften verpackt.

Das Filialnetz der Post-Tochter ist inzwischen mit mehr als 20 Standorten weltumspannend.

Auch bei der Deutschen Bahn verteilt SPS beispielsweise die Lohnabrechnungen an die Arbeitnehmer, je nach Wunsch digital oder ausgedruckt. Der Kundenstamm des bundesnahen Betriebs ist längst nicht mehr auf hiesige Konzerne beschränkt. Ob deutscher Kabelnetzbetreiber, lokaler Stromversorger im Steuerparadies Jersey oder eine amerikanische Anwaltskanzlei, sie alle setzen auf die elektronischen Prozesslösungen von SPS.

«Dokumentenmanagement ist in aller Regel eben ein lokales Geschäft», sagt ein Ex-Manager von SPS. Dazu versuche man in wichtigen Zentren wie New York, Frankfurt oder London, die dort ansässigen Konzerne zu gewinnen. Stets verfolge das Management die Absicht, die Lösungen später auch an anderen Firmenstandorten auf der Welt verkaufen zu können.

SPS-Leiter Frank Marthaler hat derzeit Oberwasser. «Er kriegt das Geld für seine Expansionen», sagt einer, der ihn kennt. «Er hat wieder das Vertrauen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung. Das war nicht immer so. Marthaler galt als Begleiter von Béglé und war nach dessen Abgang eine Zeit lang in einer schwachen Position. Heute kriegt er das Geld für das Erschliessen von neuen Geschäftsfeldern wieder.» Vor einem Monat kaufte die Post Scalaris, eine in Deutschland und der Schweiz aktive Firma mit Expertise im digitalen Dokumenten-Handling. Vor

zwei Wochen folgte nun der Deal in Dubai mit Transguard.

Allein in den USA beschäftigt SPS dazu schon seit einiger Zeit über 1250 Mitarbeiter an 20 Standorten und erwirtschaftet dabei einen Umsatz von Dutzenden von Millionen Dollar. Und in Nordamerika expandiert SPS weiter. Im letzten Frühjahr wurde beispielsweise im kanadischen Toronto eine Dépendance eröffnet. Auch in Grossbritannien beschäftigt SPS über 1000 Mitarbeiter und erzielt einen Erlös von geschätzten 75 Millionen Franken.

Kosten optimieren

Allerdings hat die lokale Expansionsstrategie ihren Preis, wie der Konzernbericht 2011 offenbart. Mit einer Betriebsgewinnmarge von 2 Prozent ist SPS innerhalb des Postkonzerns unterdurchschnittlich rentabel. Die digitale Tochter steuert schätzungsweise zwar etwa die Hälfte zum Umsatz des gelben Riesen im Ausland bei, aber eben nur etwa ein Drittel zum Gewinn. Markteintritt und Aufbauphase seien immer mit Kosten verbunden, beschwört ein ehemaliger Konzernmann: «Da muss man zuweilen auch Projekte annehmen, welche nicht selbsttragend sind.»

SPS ist deshalb bemüht, die internen Kosten zu optimieren. In Nordamerika beispielsweise hat die Post-Tochter mit dem Outsourcing-Riesen ADP ein Abkommen unterzeichnet, um nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche wie Zeitmanagement oder Saläradministration auszulagern.

Allerdings hat im Ausland niemand auf die Post gewartet. Der Wettbewerb in grossen Zielmärkten wie England und Deutschland ist gross. Neben lokalen Anbietern kämpft SPS mit globalen Konkurrenten wie dem Konzern Xerox und Williams Lea, einer auf Dokumentenmanagement spezialisierten Tochter der Deutschen Post.

Erschwerend kommt hinzu, dass in der Finanzkrise auch das SPS-Geschäft litt. So mussten beispielsweise einzelne Grosskunden wie das deutsche Versandhaus Quelle Insolvenz anmelden. Auch in Frankreich entwickelte sich das Geschäft offenbar eher enttäuschend.

Am Ausland führt dennoch kein Weg vorbei, um das zukunftssträchtige Digitalgeschäft zu forcieren. Das wusste schon Béglé. Die SPS war sein Steckenpferd. Doch der Post-Präsident scheiterte daran, dass er öffentlich vertrat, die Post müsse so global werden wie Google. Nun verfolgt der gelbe Riese das Auslandsgeschäft ebenso konsequent und versteht sich selbst als «globaler Anbieter von Lösungen».

KONZERNBEREICHE DER POST

Die Gewinnbringer des Konzerns

Die Schweizerische Post setzte 2011 knapp 8,6 Milliarden Franken um und machte einen Gewinn von 904 Millionen Franken. Zu diesem Ergebnis haben insgesamt sechs Konzernbereiche beigetragen.

Postfinance Mit fast zwei Dritteln des Konzerngewinns war das Retailfinanzgeschäft grösster Geldbringer. In Kooperation mit Partnern dürfen Unternehmenskredite und Hypotheken vergeben werden. Ob die Postfinance in eine AG umgewandelt wird, entscheidet der Bundesrat im Sommer.

Postmail Inländische sowie grenzüberschreitende Kurierdienstleistungen



Scheich Ahmed bin Saeed Al Maktoum mit SPS-Leiter Frank Marthaler.

bescherten einen Betriebsgewinn von 210 Millionen Franken. Der Grossteil davon diente wie schon in den letzten Jahren dem Unterhalt des verzweigten Poststellennetzes.

Postlogistics Das internationale Transport-, Paket- und Briefgeschäft trug rund 151 Millionen Franken zum Ergebnis bei.

Postauto Die Post Auto Schweiz AG steuerte insgesamt einen Gewinn von 33 Millionen zum Gesamtgewinn bei.

Poststellen und Verkauf Das Verkaufsgeschäft an den Poststellen verlief nicht erfreulich. Insgesamt schrieb die Sparte einen Verlust von 151 Millionen Franken.

Swiss Post Solutions Der Bereich wurde 2007 gegründet und erwirtschaftet heute rund 70 Prozent des Umsatzes im Ausland.