

17.05.2021 – 10:50 MEINUNGEN

Die Post auf gefährdetem Posten

Die Berufung Christian Levrats zum VRP der Post erscheint als politisches Zusatzrisiko für den problemgeplagten Konzern – oder aber als Chance? Ein Kommentar von Markus Saurer.

MARKUS SAURER

*«Die Post wird
nirgends mehr auf
Dauer Übergewinn
erwirtschaften, mit
dem sie unrentable
politische Wünsche
und Auflagen
quersubventionieren
kann.»*



Vor kurzem hat die Berufung von SP-Ständerat Christian Levrat zum Präsidenten des Post-Verwaltungsrats Schlagzeilen gemacht und harsche Kritik ausgelöst. Diese drehte sich weniger um die persönliche oder die fachliche Eignung Levrats als um den mit seiner «Wahl» erreichten Höhepunkt der sozialdemokratischen Vetternwirtschaft von Bundesrätin Simonetta Sommaruga.

Levrat ist ein «Macher». Aber seine Erfolge liegen ausschliesslich in Politik und Staatsverwaltung. Er war einer der Ersten dieser neuen Politikerklasse, die sofort vollberuflich in die Politik einsteigen, ohne zuvor je mit Leistungen in der Gesellschaft oder gar der Wirtschaft in Erscheinung getreten zu sein. Kann Levrat das grösste Logistikunternehmen der Schweiz, einen riesigen Busbetrieb und eine «regulatorisch plombierte» Grossbank, die

Zum Autor

Markus Saurer ist selbständiger Ökonom und Vorstandsmitglied im Carnot-Cournot-Netzwerk für Politikberatung in Technik und Wirtschaft.

heute mit Mühe in einem disruptiven Umfeld agieren, von ihren gesetzlichen und politischen Fesseln befreien, kommerziell flexibilisieren und dynamisieren? Will er das? Darf er es?

Oder wird von ihm erwartet, dass er regulativ die Wirkungsfelder der Postbetriebe postfreundlicher gestaltet und disruptive Elemente neutralisiert? Das alles im Sinne der «Demokratisierung der Wirtschaft» gemäss SP-Programm, das schliesslich unter Levrats Parteiführerschaft beschlossen wurde. Aus dem Departement Sommaruga verlautete, dass für den Präsidenten der Post – anders als für den operativen Leiter – die politische Vernetzung und die Kenntnis der Politik aus eigener Erfahrung zentral seien. Wird Levrat als Politoffizier der SP in die Post detachiert?

Vor ihrer Liberalisierung 1998 war ich in der PTT als interner ökonomischer Berater an der Erarbeitung eines Zukunftsszenarios für die Post beteiligt, das wir «Horrorszenario» nannten. Aufgrund starker linker und gewerkschaftlicher Widerstände war einerseits an eine weitreichende Entstaatlichung der Post nicht zu denken, aber andererseits zu erwarten, dass sie mit ihren Tätigkeiten infolge von Marktöffnung und Digitalisierung immer stärker dem Wettbewerb ausgesetzt sein würde. Ein politisch gesteuertes Unternehmen im Wettbewerb. Die Post wurde in der Folge auch tatsächlich in eine Bundesanstalt und später in eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft im Alleinbesitz des Bundes umgewandelt. Wie staatsnah sie heute noch ist, könnte wohl nicht krasser exemplifiziert werden als mit Levrats Berufung.

Es geht in Richtung «Horrorszenario»

Das Szenario ging im Weiteren davon aus, dass grosse Teile der Briefpost im Monopol verblieben, die anderen Bereiche jedoch dem Wettbewerb geöffnet würden. Die Marktöffnung 1998 hat auch diese Annahme erfüllt: Die Briefpost blieb bis auf unbedeutende Ausnahmen der Post als «reservierter Bereich» vorbehalten, die Märkte der Paketpost und des Zahlungsverkehrs wurden geöffnet, der Postautoverkehr wurde den sektorspezifischen Wettbewerbsregeln unterstellt, die damals schon für alle anderen Anbieter von öffentlichem Verkehr Gültigkeit hatten. Alle wichtigen Elemente des Szenarios wurden also von der Entwicklung bestätigt und sind bis heute bis auf Nuancen unverändert geblieben. Dies gilt auch für die Leistungsaufträge oder den Service public der Briefpost und des Zahlungsverkehrs. Davon sind aber nur verlustbringende Leistungen problematisch, die kein Unternehmen unter ansonsten kompetitiven Umständen auf längere Sicht ohne Abgeltung erbringen könnte.

Der Bundesrat, die Parlamentsmehrheit und – trotz «Horrorszenario» – sogar die damalige Postführung waren 1998 der Meinung, dass sich die

verlustträchtigen Leistungsaufträge und Auflagen aus dem Ertrag der «reservierten» Briefpost sowie aus Infrastrukturbeiträgen und Gewinnen der Wettbewerbsdienste der Paketpost, des Zahlungsverkehrs und bankähnlicher Dienste von PostFinance dauerhaft quersubventionieren lassen würden. Heute zeigt sich, dass diese Meinung falsch war.

Denn die Entwicklung weist nun immer klarer in Richtung des «Horrorszenarios». Mit der «reservierten» Briefpost lassen sich keine Monopolgewinne erwirtschaften, weil sie im Zuge der Digitalisierung immer massiver durch elektronische Mitteilungsformen substituiert wird. Die Nachfrage nimmt immer schneller ab und wird immer preiselastischer. Mit Preiserhöhungen können die Ertragsausfälle nicht aufgefangen werden, sondern würden sogar noch grösser. Bei den Paketen steigt die Nachfrage im Zuge des zunehmenden Internethandels zwar stark, doch haben die Anbieter einen harten Wettbewerb zu gewärtigen, in dem sich kein übermässiger Gewinn erarbeiten lässt.

Gewinn muss reinvestiert werden

Der marktübliche betriebswirtschaftliche Gewinn aus Wettbewerbsbereichen muss ohnehin grösstenteils reinvestiert werden, wenn man auf Dauer im Markt verbleiben will. Dies gilt natürlich auch für den Zahlungsverkehr und Bankdienstleistungen. Gewinne, wie PostFinance sie anfänglich schrieb, sind nicht mehr möglich. PostFinance leidet zudem unter dem Problem, dass der Zinsertrag im Rahmen der aktuellen geld- und fiskalpolitischen Umstände extrem niedrig ist, weil ihr die Weiterentwicklung zur Bank aus rechtlichen und ordnungspolitischen Gründen nicht erlaubt ist.

Wie im «Horrorszenario» vorausgesagt, ist die Post auch von Problemen in der Produktionsstruktur betroffen. Infolge abnehmender Briefpost, zunehmender Paketpost und Digitalisierung des Zahlungsverkehrs und des Bankwesens ergeben sich immer grössere Unterschiede in den Anforderungen dieser Leistungsbereiche an Lage, Zahl und Ausstattung der Poststellen. Verbundvorteile im Netzbereich verschwinden oder wandeln sich sogar in Verbundnachteile. Damit werden die gemeinsame Optimierung und die Finanzierung der multifunktionalen Infrastruktur zu einem kaum mehr lösbaren Problem. Politische Forderungen und Auflagen, etwa zur Erhaltung von Poststellen, zwingen die Post erst recht in suboptimale Strukturen.

So vermag die Post heute ihre Kosten gerade noch zu decken, befindet sich aber nicht mehr auf einem nachhaltigen Pfad. Es braucht grosse betriebliche Veränderungen. Brief- und Paketpost müssen vollständig umstrukturiert werden. PostFinance muss rasch in eine Bank mutiert oder aufgegeben werden.

Diese Veränderungen setzen auch sehr weitgehende institutionelle Anpassungen voraus.

Entweder bezahlt die Kundschaft oder der Staat

Post-CEO Roberto Cirillo sieht dies einem Interview zufolge etwas anders: Der postalische Service public sei nirgends auf der Welt auf dem hohen schweizerischen Niveau, man müsse deshalb an unserem bewährten System festhalten. Die Post sei der Lage, diesen Service public aus der eigenen Tasche zu finanzieren. Die Postfilialen müssten zu Dienstleistungszentren ausgebaut werden, die auch Partnerfirmen offenstehen, wozu allerdings Investitionen von 3 Mrd. Fr. nötig seien.

Mit Verlaub, diese Haltung ist wohl eher Ursache oder Teil der Probleme der Post als Teil der Lösung. Die Post ist heute in all ihren Tätigkeiten direkt oder indirekt dem Wettbewerb ausgesetzt und kann alle ihre Dienste nur mit Ertrag aus den Taschen der Kundschaft oder des Staates (Abgeltungen) finanzieren. Sie wird nirgends mehr auf Dauer Übergewinn erwirtschaften, mit dem sie unrentable politische Wünsche und Auflagen quersubventionieren kann. Der CEO wird dies früher oder später einsehen. Dann müsste er auf praktikable betriebliche und institutionelle Lösungen kommen und den Verwaltungsratspräsidenten davon überzeugen. Gelingt ihm dies, dann könnte sich Levrats politische Vernetzung und Kenntnis sogar als Schlüssel zum Erfolg erweisen. Allerdings wäre das eine Sensation.