

# «Ich war immer ein starker Leader und arbeite immer mit Kopf und Bauch»

Post-Verwaltungsratspräsident **Claude Béglé** über seinen Führungsstil, seinen Einsatz für eine Banklizenz, die Erhaltung des Poststellennetzes und ein Wodka-Gelage mit polnischen Ministern

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)  
UND SEVERIN NOWACKI (FOTOS)

**Herr Béglé, Ihr Verwaltungsratspräsidium bei der Post beansprucht Sie zu 40 Prozent. Was tun Sie in der übrigen Zeit?**

Das Mandat ist auf dem Papier mit 40 Prozent definiert. Ich bin eine sehr aktive, engagierte Person. Ich kann eine Sache nicht halb machen. Jetzt bin ich bald hundert Tage im Amt. Bis jetzt war der Einsatz in der Einarbeitungsphase deutlich grösser. Ich schätze, dass sich dies mittelfristig graduell verändern wird.

**Besteht bei diesem Engagement nicht die Gefahr, dass Sie sich ins operative Geschäft einmischen?**

Nein. Ich fokussiere mich voll und ganz auf die Strategie und aufs politische Netzwerken. Das gibt genügend zu tun. Die Umsetzung ist nicht im Geringsten meine Sache, und da mische ich mich auch nicht ein.

**Was Ihnen nicht immer einfach fällt, weil Sie ein Macher sind.**

Das stimmt. Aber ich weiss aus Erfahrung, wie bedeutend die Einhaltung der Corporate Governance ist. Ich bin VR-Präsident und nicht CEO. Es war nie meine Absicht, beide Funktionen in Personalunion auszuüben.

**Sie wurden bei Ihrer Ernennung von einzelnen Verwaltungsratsmitgliedern offen abgelehnt. Versetzen Sie diese jetzt in die Minderheit, indem Sie die beiden offenen VR-Stellen mit Leuten Ihrer Wahl besetzen?**

Die Komplettierung des Verwaltungsrats ist Aufgabe des Bundesrats.

**Sie können Einfluss nehmen.** Der Bundesrat bestimmt den Verwaltungsrat.

**Sie sind bekannt für besondere Events der Teambuilding.**

**Werden Sie diese auch im Verwaltungsrat anwenden?**

Eher nicht. Solche Veranstaltungen bieten sich an, wenn es um Leadership und Motivation des Kaders geht. Das gehört mehr zum Konzernleiter als zum Verwaltungsrat.

**Waren Sie erfolgreich mit solchen speziellen Events?**

## Internationaler Pöstler

Grösser könnte der Kontrast zu seinem Vorgänger Anton Menth nicht sein: Der neue Verwaltungsratspräsident Claude Béglé macht rasch klar, dass er sein Amt mit der ganzen Energie des temperamentvollen Romand ausübt. Der im Dezember seinen 60. Geburtstag feiernde Ökonom war während knapp 30 Jahren auf beinahe allen Kontinenten in annähernd 100 Ländern tätig, unter anderem für das Internationale Rote Kreuz, Nestlé und Philipp Morris. Das internationale Postgeschäft kennt der Vater von sechs Kindern aus seiner Tätigkeit für die holländische, die französische und die deutsche Post. Béglé ist in zweiter Ehe mit einer kolumbianischen Ärztin verheiratet.

Ja. Als ich für die französische Post tätig war, habe ich vierzig Firmen für umgerechnet drei Milliarden Schweizerfranken eingekauft. Diese Firmen aus der Schweiz, Deutschland, England, Frankreich, Holland, Belgien, Russland, Spanien und vielen anderen Ländern mit den unterschiedlichsten Kulturen musste ich integrieren, und da stellte sich natürlich die Frage nach der Konzernstruktur. Ich bestellte das Management nach Kopenhagen. Die Teilnehmenden mussten warme Kleider mitnehmen. Wir flogen nach Spitzbergen und gingen auf einen Eisbrecher Richtung Nordpol. Auf dem Schiff gab ich nur zwei Aufträge: Erstens, wir treffen uns alle 12 Stunden für eine halbe Stunde, und zweitens, das Schiff fährt erst zurück, wenn wir uns alle einig sind über die richtige Konzernstruktur. Nach vier Tagen waren wir uns einig.

*«Ich fokussiere mich voll und ganz auf die Strategie. Die Umsetzung ist nicht meine Sache»*

**Das war doch emotionale Erpressung.**

Die Kardinäle in Rom machen dasselbe, wenn sie den neuen Papst wählen. Emotional lasse ich gelten, nicht aber Erpressung. Ich war immer ein starker Leader, aber das Team um mich herum fühlte sich wohl. Man muss sich wie in einer Familie fühlen. Das ist bei der Post auch so, sie ist vielleicht noch etwas zu stark hierarchisch geprägt. Ich arbeite immer mit Kopf und Bauch und lege nicht nur auf die intellektuelle, sondern auch auf die emotionale Intelligenz grossen Wert.

**Gilt das auch fürs Privatleben?**

Ja. So habe ich auch meine zweite Frau gefunden, die emotional und intellektuell sehr zu mir passt. Ich habe sie aufgrund der Vermittlung von sehr engen Freunden das erste Mal im kolumbianischen Medellín getroffen.

**Sie ist Ärztin. Praktiziert sie hier in der Schweiz?**

Nicht mehr als Chirurgin. Wir haben in Paris gelebt, und dort hat sie eine Weiterbildung in Infektiologie mit Schwergewicht Aids absolviert. In Lausanne kümmert sie sich jetzt um HIV-positive Frauen, die Kinder haben möchten. Das ist Spitzenmedizin kombiniert mit Psychologie. Ich habe eine grosse Achtung vor dieser anspruchsvollen Tätigkeit.

**Sie haben kleine Kinder, die Chinesisch lernen müssen, obwohl sie in Lausanne wohnen.**

Unsere Tochter wollte das. Sie hat eine Freundin aus China, und da ich oft in China bin und lebhaft von meinen Reisen und Erlebnissen erzähle, wollte sie diese Sprache lernen. Ich mache auch im Privatleben keine halben Sachen. Wenn ich zu Hause bei der Fami-



FORTSETZUNG AUF SEITE 22

Claude Béglé, 59: «Priorität hat das Poststellennetz, die Spitzenqualität in der Schweiz. Die Internationalisierung hat zweite Priorität»

► FORTSETZUNG VON SEITE 21

Claude Béglé

lie bin, bin ich voll und ganz Ehemann und Vater. Deshalb bekommt meine Familie genau mit, was ich wo wie tue. Zudem bin ich überzeugt, dass Indien und China in fünfzig Jahren eine eminent wichtige Rolle spielen werden. Auch die multinationalen Unternehmen werden nicht mehr nur in den USA, Europa und Japan ihren Sitz haben, sondern mehr und mehr in Indien, China und dem Nahen Osten. Bei Ihrer Internationalität muss es Sie doch langweilen, sich um das Postnetz in Randregionen der Schweiz zu kümmern.

Ganz und gar nicht. Die Post ist ein Stück unserer nationalen Identität, die mir sehr wichtig ist. Mein Vater, ein erfolgreicher Unternehmer, Generalstabsoberst und Patriot, hat uns das mitgegeben. Ich habe ihm versprochen, dass ich mich auch einmal für die Schweiz einsetzen werde. Das tue ich jetzt, und es befriedigt mich sehr, ein Gleichgewicht zwischen sozialer und wirtschaftlicher Verantwortung bei der Post zu suchen.

**Können Sie alle vier Strophen der Nationalhymne singen?** Ja, aber ich verschone Sie damit. **Wie viele Sprachen sprechen Sie?**

So wie ich Deutsch spreche, nämlich eher gebrochen, spreche ich

einige. Ich habe einmal zu Fuss Spanien durchquert. Damals sprach ich noch kein Spanisch. Also habe ich mich mit meinem geistlichen Begleiter auf Lateinisch unterhalten. Ich habe etwas Hindi, Arabisch, Portugiesisch und Polnisch gelernt, aber nachdem ich diese Sprachen nun wirklich nicht jeden Tag brauche, verlernte ich sie. Fließend bin ich in Französisch, Englisch und Spanisch.

**«Ich mache auch im Privatleben keine halben Sachen. Wenn ich zu Hause bin, bin ich voll und ganz Ehemann und Vater»**

**Die Romands im Parlament werden froh sein, Französisch sprechen zu können.**

Spannender finden sie es wahrscheinlich, mit einem Verwaltungsratspräsidenten der Post zu sprechen, der es zum jetzigen Zeitpunkt so anregend findet, mit ihnen zu diskutieren. Ich habe bisher im Ausland gearbeitet und hatte wenig Berührungspunkte mit der schweizerischen Politik, dafür umso mehr mit ausländischen Regierungen. Ich liebe es, mit Parlamentariern über ein dichtes Poststellennetz in Randregionen zu diskutieren und über die Möglichkeit einer erweiterten Postfinance zu sprechen.

**Sie müssen ein Masochist sein. Das Parlament hat sich mehr-**



**mals gegen die Banklizenz der Post ausgesprochen. Da können Sie nur verlieren.**

Ich bin überhaupt nicht masochistisch veranlagt. Aber Sie haben Recht, die Parlamentsmitglieder hier umzustimmen, ist nicht ganz einfach. Wenn man an etwas glaubt, muss man aber dafür kämpfen, auch wenn man am Anfang keinen Erfolg hat. Sehen Sie, ich habe Lech Walesa sehr gut gekannt. Niemand hat geglaubt, dass sich Solidarnosc durchsetzen wird. Aber er hat daran geglaubt, dafür gekämpft und sich am Ende durchgesetzt. Dasselbe habe ich bei Desmond Tutu miterlebt.

**Die Apartheid-Problematik mit einer Schweizer Banklizenz für die Post zu vergleichen, scheint mir doch etwas gewagt.**

Ich will damit lediglich die Bedeutung der Überzeugung und des Kampfes herausstreichen. Wenn ich mich für die Banklizenz einsetze, macht das doch Sinn, und das wissen auch die Politiker, die dagegen sind, weil sie Beziehungen zu Lokal- oder Kantonalbanken haben. Aber ich werde eine überzeugende Idee nicht wegen des erbitterten Lobbyings von Parlamentariern aufgeben. In Frankreich traf ich die gleiche Konstellation an. Heute hat die französische Post eine Banklizenz.

**Sie halten an der Banklizenz fest, weil Sie sonst kaum neue Einnahmen generieren können.** Es gibt noch andere Wachstumsmöglichkeiten. Aber tatsächlich gewinnen die Finanzdienstleistungsmöglichkeiten gewaltig an

Bedeutung. Von Januar bis Mai dieses Jahres nahmen die Kundengelder um 17 Milliarden Franken zu. Postfinance hat letztes Jahr mit 235 Millionen Franken ungefähr ein Viertel des ganzen Gewinns ausgemacht, das entsprach fast der Hälfte des operativen Gewinns. 2009 geht Postfinance von einem Gewinnpotenzial zwischen 300 und 350 Millionen Franken aus, was der Hälfte des Postgewinns und mehr als drei Vierteln des operativen Gewinns entsprechen würde.

**Sie müssen sich über die geplante Initiative der Gewerkschaft Kommunikation freuen, die ebenfalls eine Banklizenz will, um das Poststellennetz erhalten zu können.**

Einig sind wir uns darin, dass wir die flächendeckende Poststellennetze wollen, auch in den Randregionen. Die Post ist eine hybride Organisation, sie soll gleichzeitig eine soziale Rolle erfüllen und ein rentables Geschäft sein. Die Kunst ist, das Gleichgewicht in diesen beiden Dimensionen zu finden. Deshalb bin ich der Meinung, dass wir mit grosser Vorsicht die Zukunft der kleinen Poststellen analysieren. Ein Poststellenmoratorium würde zu weit gehen, weil wir etwas Flexibilität brauchen, aber die Post muss vorsichtiger als in der Vergangenheit vorgehen. Bei der Banklizenz sind wir gleicher Meinung wie die Gewerkschaften, bei der Liberalisierung nicht. Die Gewerkschaft ist dagegen, ich nicht. **Aber eine Privatisierung lehnen Sie ab?**

Ja. Der Bund muss Eigentümer bleiben. Und eine Mehrheit von Postfinance muss der Post gehören. Liberalisierung heisst Marktöffnung und Wettbewerb. Ich bin nicht gegen Wettbewerb, aber man muss ein Gleichgewicht finden zwischen unseren Pflichten und deren Finanzierbarkeit.

**Was, wenn Sie die Banklizenz nicht bekommen?**

Das ist kein Drama. Aber wir müssen zumindest die Postfinance ausbauen können, indem wir die Produktpalette ausweiten und weitere Joint Ventures eingehen können.

**Wo wittern Sie weitere Wachstumsmöglichkeiten?**

Wir wissen, wie man die Post abwickelt, wir haben uns deshalb bei der Organisation und Abwicklung der internen Postverteilung in grossen Konzernen wie beispielsweise der Zurich Financial Services Group bereits stark im internationalen Markt etabliert. In dieser Übernahme des Dokumentenmanagements mit der Digitalisierung, Verarbeitung und Archivierung von Dokumenten gibt es noch Wachstumspotenzial.

**Man hat nicht auf Sie gewartet.**

Ich sage nicht, dass andere es nicht auch können. Aber wir wollen unseren Anteil am Kuchen vergrössern. Wir könnten nebst der elektronischen Archivierung für Firmen beispielsweise auch Treuekarten bewirtschaften. Die Post weiss besser als jedes andere Unternehmen, welcher Kunde wo und wie lebt. Eine Möglichkeit ist auch, im Direct Marketing noch aktiver zu sein.

**Sie haben gute Beziehungen zu anderen Ländern und deren politischen Vertretern. Wie reagieren diese auf Ihre Pläne?**

Ich habe noch keine Reaktionen, weil ich mich bisher auf die Fragen der Post im Inland, beispielsweise das Netz in den Randregionen, konzentrierte. Die Internationalisierung kommt später. **Aber die Internationalität ist doch das, was einen Claude Béglé auf die Dauer reizt.**

Meine Person steht nicht im Vordergrund. Ganz wichtig ist derzeit die Weiterentwicklung des Unternehmens Post. Priorität hat das Poststellennetz, die Spitzenqualität in der Schweiz. Die Internationalisierung hat zweite Priorität. **Also müssen Sie sich die Internationalität anderweitig holen. Haben Sie schon Pläne?**

Natürlich, aber noch nichts Konkretes. **Sie wollen sich später wieder entwicklungspolitisch betätigen. Würden Sie das Präsidium einer grossen Schweizer Entwicklungshilfeorganisation übernehmen?**

Das wäre durchaus möglich. Ich habe in verschiedensten Entwicklungsländern gearbeitet. Mich hat die Verbindung von sozialem Engagement und unternehmerischer Verantwortung schon immer gereizt. Ich pflege mein Beziehungsnetz im Ausland aktiv. Vergangene Woche war ich in Bahrain, Dubai und in Paris.

**Sie kennen den deutschen Aussenminister und Kanzlerkandidaten Steinmeier gut. Wird er Kanzler?**



Wahrscheinlich nicht. Nein. **Warum nicht?** Das werde ich den Wahlkampfgegnern von Walter Steinmeier hier ganz sicher nicht verraten.

**Früher waren Sie mit diesen Leuten auch beruflich in Kontakt. Heute sind Sie nur Beobachter. Vermissen Sie nichts?** Man kann nicht überall sein. Aber ich bin ein aktiver Beobachter, weil ich mit vielen dieser Leute noch in Kontakt bin.

**«Ich werde eine überzeugende Idee nicht wegen des erbitterten Lobbyings von Parlamentariern aufgeben»**

**Sie waren für die Deza tätig, fürs Internationale Rote Kreuz, für Nestlé, Philipp Morris und dann für die Post in Holland, Frankreich und Deutschland. Wie kam es zu diesen so unterschiedlichen Arbeitgeberern?**

In meinem Leben spielte der Zufall eine sehr wichtige Rolle. Zudem bin ich genauso gerne mit dem Fussvolk unterwegs, wie ich mit polnischen Ministern bei einem gemütlichen Abendessen kräftig Wodka trinke und dabei eine neue Verfassung aushecke. So kommt man mit unzähligen Menschen in Kontakt, und plötzlich ergibt sich wieder eine neue berufliche Möglichkeit.

**Sie werden eines Tages Ihre Memoiren schreiben?** Ausgeschlossen ist das nicht. Ich schreibe seit Jahren täglich Tagebuch. Ich hatte bisher ein unglaublich spannendes Leben und danke Gott jeden Tag dafür. Ich war beispielsweise drei Jahre in Nigeria für Nestlé tätig. Ich war damals praktisch der einzige Weisse, was ich allerdings nach einer gewissen Zeit vergass. Ich war Marketingkoordinator für Nestlé Südamerika und entwickelte eine Strategie, um Lateinamerika von Lebensmittelimporten unabhängig zu machen. Ein sehr sozialverantwortliches Projekt, das mir unschätzbare Erfahrungen brachte. **Aber Barack Obama sind Sie noch nie begegnet?** Lustig, dass Sie gerade auf ihn kommen. Ich war diese Woche in Washington, auf Einladung eines persönlichen Beraters des amerikanischen Präsidenten. Ich nahm an einem Seminar teil, an dem unter anderem auch Ben Bernanke, Präsident der amerikanischen Notenbank, Mitglieder des US-Kongresses und die Vertreter der Weltbank präsent waren. Ich sprach im Namen der schweizerischen Post über den Spezialfall Schweiz, wo der Zahlungsverkehr zum Universaldienst zählt. Die Amerikaner machen sich ähnliche Gedanken wie wir. **Man hat Sie schon für die holländische, die französische, die deutsche und die schweizerische Post geholt. Fehlt nur noch, dass Sie von den Amerikanern abgeworben werden.** Das glaube ich nicht. Aber irgendwann werden sich ohne mein Zutun weitere Türen öffnen, das war in meinem Leben immer so.

ANZEIGE

	<b>Für täglich Frisches.</b>		
		<b>Für echt Schweizerisches.</b>	
<b>Für viel Spezielles.</b>			
	<b>Für alles an einem Ort.</b>		

Für mich und dich.

ANZEIGE

**Unsere Kunden erhalten 110 Millionen zurück.**

**Jetzt nur nicht übermütig werden!**  
Denn das Geld wird verteilt: Wer eine MobiCasa Haushalt- oder Gebäudeversicherung hat, erhält 20% Reduktion auf seine Jahresprämie. Dank genossenschaftlicher Verankerung beteiligen wir so über eine Million Kunden am Erfolg der Mobiliar.

**Die Mobiliar**  
Versicherungen & Vorsorge