



ÉCOLE POLYTECHNIQUE
FÉDÉRALE DE LAUSANNE

Chaire de Management des Industries de Réseau – MIR

Fallstudie Schweizerische Post

Professor Matthias Finger¹

Januar 2004

¹ Überarbeitet von Kilian Schreiber

Die Schweizerische Post von 1848 bis 2003

Die Schweizerische Post ist eines der grössten Schweizer Unternehmen. Sie ist in den Geschäftsfeldern Mail, Güter und Logistik, Finanzdienstleistungen sowie Personenverkehr tätig. Sie betreibt rund 2700 Poststellen, 18 Briefzentren, 4 Paketzentren, 6 Kundensupportzentren für Finanzdienstleistungen sowie 2 Druck- und Verpackungszentren. Kerndienstleistungen der Post sind: Zahlungsverkehr, strassengebundener Personenverkehr sowie Brief-, Paket- und Express-Sendungen. Die Post ist in ihren Kernmärkten im Heimmarkt klarer Branchenleader.

Seit Beginn der 90er Jahre durchlebte das Unternehmen einen bedeutenden Wandel ihrer Strukturen, Prozesse sowie Unternehmenskultur. Ziel dieser Studie ist es, diese Veränderungen sowie die damit verbundenen Herausforderungen verständlich zu machen. Ein wichtiges Augenmerk wird dabei auf die aktuelle Situation gerichtet.

Die Fallstudie umfasst verschiedenste Aspekte und kann Personen mit den unterschiedlichsten Interessen als Arbeitsgrundlage dienen. Sie richtet sich insbesondere an Studierende von Fachhochschulen und Universitäten unterschiedlicher Fachbereiche wie Logistik, Unternehmensführung, Volks- und Betriebswirtschaft, Politologie, Organisations- und Arbeitssoziologie sowie Arbeitspsychologie. Die Studie dient als Unterrichts- und Arbeitswerkzeug. Da das Fallbeispiel der Schweizerischen Post nicht abgeschlossen ist, bekommen die Studierenden die Gelegenheit, über ein Unternehmen im Wandel nachzudenken.

Die Entwicklung der Post ist relativ beispielhaft für öffentliche Unternehmungen in den letzten 150 Jahren. Neben den Veränderungen der Post, werden in der Studie auch die Entwicklungen und Veränderungen in Staat und Politik einbezogen. Besonderes Gewicht wird dabei auf die Periode ab 1980 gelegt. Inhaltlich ist die Fallstudie auf vier Ebenen ausgerichtet:

- Auf der *strategischen Ebene* ist die Entwicklung – gerade auch für externe Beobachter – äusserst interessant. Die Post entwickelte sich – deren strategische Vorgaben weitgehend von den politischen Behörden festgelegt wurden – innerhalb von zehn Jahren zu einer eigenständigen Unternehmung mit einer eigenen Strategie. Diese beinhaltete unter anderem die Entwicklung von neuen Angeboten und einen Ausbau der internationalen Ausrichtung sowie die Anpassung der Infrastruktur und der Leistungserbringungsprozesse.
- Auf der *finanziellen und kommerziellen Ebene* hat die Post – wie die meisten übrigen Unternehmen des öffentlichen Netzbetriebes – ihre Effizienz und Rentabilität entscheidend verbessert. Parallel dazu wurde an einer kommerzielleren Ausrichtung gearbeitet. Die Schweizerische Post verkörpert in dieser Hinsicht ein interessantes Beispiel einer Transformation in Richtung ertragsorientierter und kommerzieller Geschäftsführung.
- Gleichzeitig hat die Post in den letzten zehn Jahren weitreichende *organisatorische* Veränderungen unternommen, sowohl in ihren Strukturen als auch in ihrer Unternehmenskultur. Die Post wandelte sich von einer „Verwaltung“ zu einem „Unternehmen“.
- Schliesslich kann am Beispiel der Post auch die Entwicklung des *Verhältnisses zwischen einer öffentlichen Einheit und der Politik* veranschaulicht werden: 1998 gipfelte diese Entwicklung in einem neuen juristischen Status als einer selbständigen Anstalt des öffentlichen Rechts.

Die Fallstudie ist folgendermassen strukturiert:

- 1) In einem kurzen geschichtlichen Überblick wird die Entstehung und Entwicklung des Postwesens dargestellt.
- 2) Anschliessend werden verschiedene Reformen der Post seit dem Beginn der achtziger Jahre analysiert. Diese betreffen zwei Bereiche, nämlich das Aufkommen neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (welche die Post zu einer Repositionierung im „Logistik“-Sektor bewegen) sowie die Globalisierung mit ihren neuen Spielregeln, die auf internationaler Ebene festgelegt werden (und die Post seither der Konkurrenz aussetzen).
- 3) Darauf folgend werden die abgeschlossenen sowie die laufenden Transformationen der Schweizerischen Post systematisch aufgezeigt, wie etwa die Veränderungen auf den Ebenen Unternehmenskultur, juristischer Status sowie organisatorischer Struktur. Eingeschlossen werden auch diejenigen Veränderungen, welche die neue territoriale Organisation betreffen.
- 4) Als viertes wird der Transformationsprozess zur Identifikation der charakteristischsten Züge analysiert sowie die inskünftig wichtigsten Herausforderungen dargelegt.

- 5) Im letzten Teil werden die einzelnen Funktionen der Post (Organisation, Personal, Marketing und Finanzen) vorgestellt und ihre wichtigsten Entwicklungsschritte beleuchtet.

1 Geschichte der Post in der Schweiz

Dieses erste Kapitel beschreibt die Entwicklung der Schweizerischen Post von ihrem privaten Ursprung bis zu ihrer heutigen Form als selbständige Anstalt des öffentlichen Rechts. Der historische Blickwinkel erlaubt es nicht nur, die Reichweite der aktuellen Veränderungen zu begreifen, sondern auch den Einfluss der historischen Faktoren auf den Transformationsprozess zu sehen. Ausserdem werden auf diese Weise Rolle und Bedeutung der Schweizerischen Post bezüglich des *Service public* aufgezeigt.

1.1 Die ersten Schritte des Postwesens in Europa

Im Mittelalter gab es kein eigentliches Postsystem. Dennoch konnte man auf den Strassen Eilboten antreffen, die im Dienste der Feudalherren die wenigen an die Adelsfamilien gerichteten Briefe weiterleiteten. Schliesslich gehörten diese Familien zu jener Zeit zu den wenigen Bürgerinnen und Bürgern, die überhaupt lesen konnten. Doch es waren vor allem Angehörige des Benediktinerordens, welche das erste funktionierende Postwesen auf dem Kontinent geschaffen haben. Die Eilboten der Klöster genossen eine kirchliche Immunität und verfügten über eine Infrastruktur, die ihnen die Reise erleichterte. Sie waren damit beauftragt, die verschiedenen heiligen Orte miteinander zu verbinden. Neben dem Netz der Klöster waren Studenten als Postboten damit betraut, den Informationsaustausch zwischen den entstehenden Universitäten zu gewährleisten. Ausserdem wurde bis zum Ende des 16. Jahrhundert ein gewisses privates Postwesen durch die Berufskorporationen durchgeführt.

1.2 Die Entwicklungen des Postsektors in der Schweiz

Die Entwicklung der Regionen und der Städte in ganz Europa ist der eigentliche Ursprung der modernen Post. Der Postverkehr sollte den gesamten „diplomatischen“ Briefwechsel zwischen den verschiedenen Städten und Regionen gewährleisten. Die Strecken dieses Botenwesens bildeten bald darauf wichtige Verbindungsstellen auf der politischen Ebene, und der Begriff der Post wurde im populären Sprachgebrauch verankert. Im weiteren Verlauf entstanden, in Folge der Entwicklung des Handels und besonders des Wachstums einiger Schweizer Städte, wie etwa St. Gallen, Zürich, Bern oder auch Basel, neue postalische Verbindungen zwischen diesen Orten. Diese Verbindungen basierten vor allem auf einem kommerziellen Interesse zwischen den blühenden urbanen Zentren. Kommerzielle Notwendigkeiten waren also für diese neuen Initiativen ausschlaggebend: *„Nun waren die Kaufleute die neuen Pioniere der Post. Dies nicht nur, weil sie wichtige Verkehrsverbindungen für die kommerzielle Entwicklung der Regionen schufen, sondern auch, weil sie – im Gegensatz zum amtlichen Botenwesen, das der Beförderung von Privatkorrespondenz ablehnend gegenüberstand – diese Tätigkeit in eine bezahlte Dienstleistung verwandelten, die ihnen oft den Unterhalt der vorrangig für ihre Handelsbedürfnisse geschaffenen Linien ermöglichte. Darüber hinaus verstanden es die Kaufleute in ihrem eigenen wirtschaftlichen Interesse, sich zusammenzuschliessen, um solche Unternehmungen mit Erfolg durchzuführen“* (Rey & Finger, 1994:22). Zu dieser Zeit entstanden einige grosse Linien, auf denen der Post- und Warenverkehr befördert wurde. Anschliessend wurde das Botenwesen nach und nach eigenständiger. So sind wichtige Verbindungen entstanden, die St. Gallen mit Nürnberg verbanden – auch „Nürnberger Ordinari“ genannt – an die sich schnell weitere Städte anschlossen, wie etwa Schaffhausen, Zürich und Basel. Daneben entstand eine Linie von St. Gallen nach Lyon, der so genannte „Lyoner Ordinari“. Die Entstehung der Verbindungen führte z.T. zu Interessenkonflikten zwischen den verschiedenen Regionen, die sich alle einen Teil der möglichen Gewinne sichern wollten.

Der Beginn der schweizerischen Postgeschichte ist also gekennzeichnet durch Privatinitiative. So waren Männer wie der Zürcher Kaspar von Muralt oder die beiden Genfer Thélusson und Guignier im 17. und 18. Jahrhundert massgeblich an der Entwicklung des schweizerischen Postwesens beteiligt. In der zweiten Hälfte des 17. Jahrhunderts hatte der junge Berner Unternehmer Beat Fischer das erste Postnetz der schweizerischen Geschichte geschaffen. Er konnte die Regierung des starken Berns davon zu überzeugen, ihm das Postmonopol auf ihrem Gebiet zu sichern. Fischer schloss überdies Verträge mit den Republiken Wallis und Genf sowie dem Fürstentum Neuenburg ab. Zusätzlich hatte er mit seinem Zürcher Konkurrenten von Muralt und anderen Staaten verhandelt und Verträge für die Zusammenarbeit abgeschlossen. Fischer hatte die Vision, den gesamten schweizerischen Postdienst zu übernehmen und die geografische Lage des Landes zu nutzen, um eine transkontinentale Achse zu schaffen.

1.3 Ein erster Zentralisierungsversuch: die französische Dominanz

1798 wurde die Schweiz nach der Eroberung durch französische Truppen zu einer Republik. Im Zuge der Einführung zentralistischer Methoden wurde eine Vereinheitlichung oder gar eine Verstaatlichung des Netzes der Botenwesen diskutiert. Ein Gesetz wurde verabschiedet, welches die Regierung verpflichtete, eine zentrale Verwaltung des Postwesens zu schaffen. Die starke Berner Post sowie einige vermögende Zürcher Händler stellten sich jedoch gegen dieses Projekt und verlangten grosszügige finanzielle Entschädigungen. Als Folge dieser Widerstände vertagte der Zentralstaat die Entscheidung über die Zentralisierung. 1803 – dem Jahr der Mediation – wurde die kantonale Souveränität wiederhergestellt; das Postwesen war noch nicht vereinheitlicht worden.

Im Kräftemessen zwischen Zentralstaat und Privatinteressen standen sich zwei unterschiedliche Positionen gegenüber: Auf der einen Seite die zentralistische, die von dem unter französischem Einfluss stehenden Staat vertreten wurde, und andererseits die dezentralistische und den Privatbesitz verteidigende Position, die von den reichen Handelsleuten verteidigt wurde. Diese beiden Alternativen standen sich noch während der ganzen ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts hindurch gegenüber.

1.4 Die Kantone noch Herren im eigenen Haus

Am 10. September 1803 wurde die Zentralverwaltung des Postwesens aufgelöst. Somit übten die Kantone erneut ihre Kompetenz in diesem Bereich aus. Die Unzahl der kantonalen Postbetriebe war zu jener Zeit ein gewisses Abbild der Anzahl der Kantone und der Unstimmigkeiten im Lande. Dies wurde verstärkt durch die Tatsache, dass in der Schweiz über 300 Geldsorten Gültigkeit hatten und auf einer bedeutenden Anzahl der Strassen Brückenzölle entrichtet werden mussten (über 400). Diese Situation behinderte den Warenaustausch auf dem Schweizer Territorium. Im Übrigen bekundeten die kantonalen Postbetriebe Mühe bei Abschluss von Verträgen mit stärker zentralisierten Staaten. Die Zersplitterung dauerte bis zum Sonderbundskrieg von 1847. Das Ende des Konflikts und der Sieg der reformierten Kantone der Tagsatzung über die katholischen Gebiete stellten einen Fortschritt dar, der in der Bundesverfassung von 1848 festgeschrieben wurde.

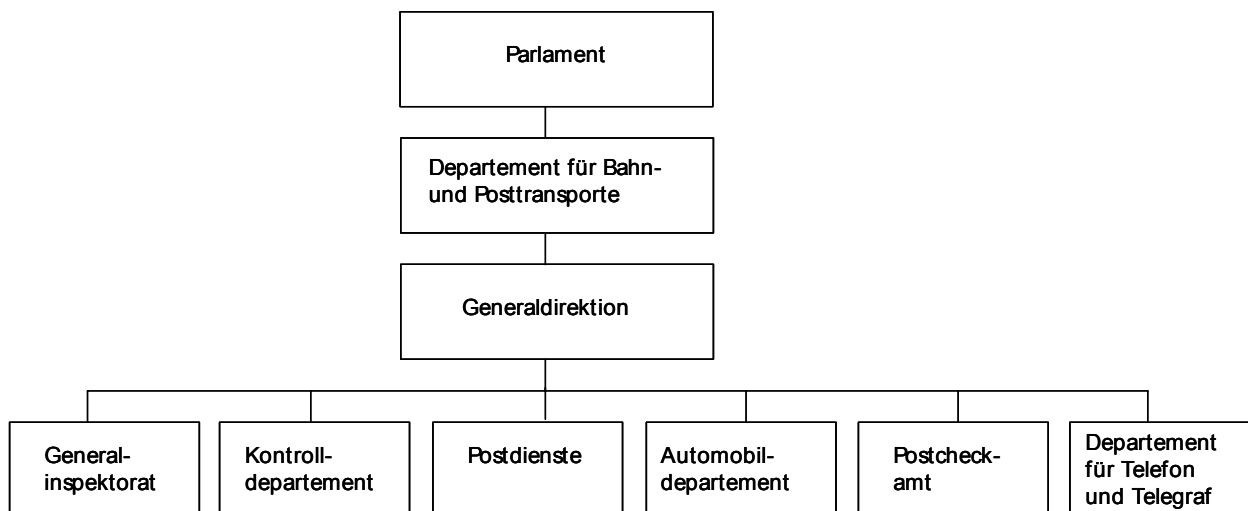
1.5 In Richtung Vereinheitlichung des Postwesens in der Schweiz

In Artikel 33 der Bundesverfassung wurde das Vorrecht des Bundes für die Schweizerische Postorganisation festgeschrieben. Dies erwies sich als notwendig für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Die Vereinfachung des Postaustausches ermöglichte den Unternehmen sich auf dem gesamten schweizerischen Territorium zu entwickeln. Damit kam dem Postwesen bei der nationalen Entwicklung eine Schlüsselrolle zu. Die Schweizerische Post war geboren. Als föderalistische Kompromisslösung schlug der Bundesrat 1849 die Schaffung von elf Postkreisen vor. Bis auf einige kleine Änderungen blieb die Struktur der Schweizerischen Post bis Ende 1997 in Kraft. Mit der Revision der Bundesverfassung von 1874 ist der Artikel 33 der Verfassung von 1848 durch den Artikel 36 ersetzt worden, der die Aufgaben der Post so präzisiert: „In der ganzen Schweiz sind die Post und die Telegraphen Staatsgut des Bundes. Der Ertrag der Post und der Telegraphen gehört der Bundeskasse. Die Tarife werden für alle Teile der Schweiz nach denselben Prinzipien und so ausgewogen als möglich festgelegt. Die Unantastbarkeit des Brief- und Telegrammgeheimnisses ist gewährleistet“. Die neuen Bedingungen verpflichteten den Bund nicht mehr, die Kantone für die Abtretung ihrer Regulierungsrechte im Postwesen zu entschädigen. Schliesslich wurde der schweizerische Postsektor durch die neue Verfassung ein Instrument der Bundespolitik. Die Grundsätze der Bundesverfassung von 1874 haben die Entwicklung der Schweizerischen Post nachhaltig beeinflusst.

1.6 Das Aufkommen des Telegrafs und des Telefons: Die PTT

Der Telegraf wurde 1852 in der Schweiz eingeführt. Er wurde in den Poststellen installiert, obwohl er nicht der Postverwaltung unterstellt war. Der Telefonbetrieb wurde Mitte der 1880er Jahre der Generaldirektion der Post zugeteilt. Zu diesem Zeitpunkt wurde das Monopol des Telefonbetriebs dem Bund unterstellt. Im Jahre 1920 wurde auch der Telegraf dieser Direktion angegliedert. Ab diesem Zeitpunkt waren die Direktionen der Post, des Telegrafs und des Telefons zusammengefasst und der Verantwortung eines Generaldirektors unterstellt. Diese Wiedervereinigung der verschiedenen Geschäftszweige wurde in der Folge durch die Veröffentlichung des Bundesbeschlusses vom 22. März 1946 bestätigt. Nach Ende des zweiten Weltkriegs und bis 1960 sah das Organigramm der PTT folgendermassen aus:

Die Direktion der PTT bis 1960

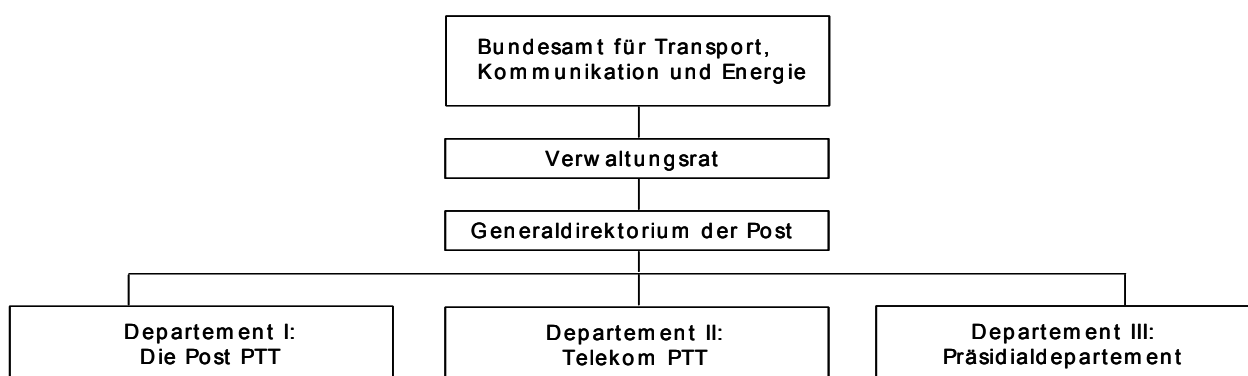


1.7 Die Schweizerische Post vor den Reformen der neunziger Jahre

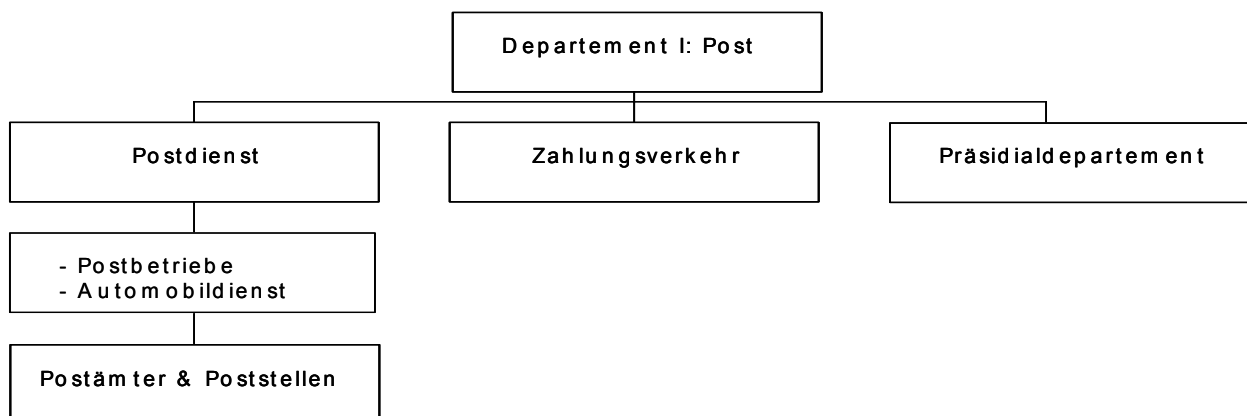
Da die Konten mit der Telekom PTT zusammen geführt wurden, sind über die finanzielle Situation der Post vor 1990 nur unvollständige Angaben vorhanden. Erst seit Beginn der neunziger Jahre wurden die Konten getrennt geführt. 1991 wies der Postbetrieb ein globales Defizit von 800 Millionen Franken aus, hauptsächlich aus Gründen der Kosten der Zeitungsbeförderung (270 Millionen), des Defizits des Sektors der Postautos (190 Millionen) und des eigentlichen Postsektors (350 Millionen, vor allem für den Express- und Paketdienst).

Auf der juristischen Ebene wurde die Post bis Dezember 1997 durch das Organisationsgesetz der PTT von 1960 sowie das Postgesetz von 1924 geregelt. Das Personal war bis Ende 2001 dem Beamtenengesetz von 1927 unterstellt. Die Post hatte kein eigenes Budget und keine eigenen Konten. Ab 1970 hingegen verfügte die PTT über ein eigenes Rechnungswesen, während die Budgethoheit in der Macht des Staates lag. Finanzauszüge und das Resultat der Geschäftsführung mussten dem Parlament unterbreitet werden. Einerseits war die PTT von der Steuerpflicht entbunden, andererseits musste ihre Nettoerträge dem Bund überweisen werden.

Ab 1961 war die PTT in die folgenden drei Departemente unterteilt: Post, Telekommunikation und Präsidialdepartement, mit je einem Generaldirektor an der Spitze. Das Gesetz regelte die Kompetenzen der verschiedenen Instanzen: Der Bundesrat war die höchste administrative Behörde. Das Bundesamt für Transport, Kommunikation und Energie war die zuständige Überwachungsbehörde und die Generaldirektion war verantwortlich für die Geschäftsführung. Der Bundesbeschluss vom 22. Juni 1970 führte einen Verwaltungsrat als Bindeglied zwischen dem Bundesamt und der Generaldirektion ein. Das Organigramm der PTT zwischen 1970 und 1997 präsentierte sich wie folgt:



Die Struktur des Postdienstes der PTT wurde hauptsächlich durch die 11 Postkreise geprägt, denen mit Ausnahme der Finanzdienste (Zahlungsverkehr) und der Philatelie alle Postaktivitäten unterstellt waren. Das Organigramm der Post vor den Reformen der 1990er Jahre sah so aus:



Die Organisationskultur der Post war vor den Reformen der 1990er Jahre beherrscht von hierarchischen und segmentierten Strukturen. Die relativ präsente politische Interferenz blieb nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmenskultur (Finger & Bürgin, 1996: 256-259). Eine solche Organisationsform ist sowohl in den Entscheidungsprozessen als auch in der operativen, alltäglichen Leitung des Geschäfts sehr starr. Die Struktur bremst die Innovation und die Kreativität. Die übergeordneten Gesetze führen zu Angst vor Risiken, bremsen die Konfliktbereitschaft und fördern einen gewissen Perfektionismus. Solche kulturellen Merkmale behinderten die Schweizerische Post im sich wandelnden Umfeld.

Die Angestellten der Post waren nach eidgenössischen Gesetzesgrundlagen und Verordnungen beschäftigte Beamte. Sie wurden nach der Volksschule oder der eigens für Betriebskader von Bundesanstalten errichteten Verkehrsschule für die drei folgenden Grundlaufbahnen rekrutiert: Als Zusteller (der Brief- und Paketbote, genannt der „uniformierte Beamte“), als Schalterbeamte oder als Kader (Betriebssekretäre). Ein weit verzweigtes Hierarchie- und Laufbahnmodell, verbunden mit internen Weiterbildungen, sah Karrierewege bis in höchste Ämter vor. Abgesehen vom durch den Bundesrat nach politischen Gesichtspunkten gewählten Generaldirektor und dem Stab von Juristen konnten alle Funktionen und Hierarchieebenen aus der Kaderlaufbahn der Betriebssekretäre erreicht werden, sei es der Logistikprojektleiter für Verteilzentren, sei es deren Leiter, seien es Funktionen in Marketing, Produktion, Finanzen, Personal oder Qualitätsmanagement usw. Bis spät in die 80er-Jahre waren die Kaderkarrieren den Männern vorbehalten. Für die Schalterdienste wurden Frauen angestellt. In der Zustellung wiederum arbeiteten überwiegend Männer. Kaderfunktionen wurden nach Anciennitätsprinzip und Beziehungsnetzen vergeben. „Man“ konnte sich von den Weiterbildungen her, von den internen Sport-, Kultur- und Ferienvereinigungen oder auch vom militärischen Feldpostdienst. Es galt, wer die Lehre bei der Post absolvierte, wurde auch bei der Post pensioniert.

Auch die christlichen und sozialdemokratischen Hausgewerkschaften rekrutierten ihr Personal aus den Laufbahnen der Post. „Man“ konnte sich auch hier. Einvernehmlich wurden die arbeitsrechtlichen und personalpolitischen Rahmenbedingungen über die Jahre zu Gunsten des Personals ausgebaut. Die Monopolrente sowie die überschüssigen Erträge der Telefonieabteilung finanzierten Salär- und Sozialwerke sowie Arbeitszeitregelungen, die meist über den jeweiligen Standards der Branchen oder Regionen lagen.

2 Die Erneuerungskräfte seit den 1990er Jahren

Seit Beginn der 1990er Jahre durchläuft die Schweizerische Post einen fortschreitenden substantiellen Transformationsprozess. Es geht an dieser Stelle noch nicht um eine umfassende Analyse, sondern um die Identifikation der verschiedenen Faktoren oder die Einflüsse des Umfeldes. Ausgangspunkt aller dieser Kräfte war auf die eine oder andere Weise die Liberalisierung. Unter Liberalisierung versteht man die Öffnung der Märkte und die Förderung der Konkurrenz: Dies bedeutet, dass die Konsumenten anstelle eines einzigen (öffentlichen) Unternehmens die Wahl haben (werden) zwischen verschiedenen (öffentlichen und privaten) Anbietern. Die Öffnung der Märkte bezweckt, den Konsumenten eine grössere Auswahl, günstigere Preise und eine verbesserte Qualität anzubieten.

Im Sinne der Analyse wird zwischen einer Liberalisierung „de facto“ und einer Liberalisierung „de iure“ unterschieden. Die Liberalisierung „de facto“ bezeichnet die Öffnung der Märkte durch die Tatsache, dass Konkurrenten entstehen, ohne dass die öffentlichen Behörden dies ausdrücklich beschlossen hätten. Die Liberalisierung „de iure“ hingegen bezeichnet den ausdrücklichen Beschluss der Behörden, einen Markt zu öffnen. Die Europäische Union hat die juristische Liberalisierung des Postsektors verfolgt. Diese Aktivitäten beeinflussten die Schweizerische Post ebenfalls.

2.1 Liberalisierung „de facto“

Im Postsektor haben folgende drei Faktoren massgeblich zu einer „de facto-Liberalisierung“ beigetragen:

- das Verhalten gewisser Postunternehmen,
- die Bedürfnisse der transnationalen Unternehmen und
- technologische Fortschritte.

Schon seit Ende der 1980er Jahre haben einige Postunternehmen – so etwa die holländische Post – damit begonnen, die internationalen Verträge über die so genannten „Endkosten“ zu umgehen, ohne dafür bestraft zu werden². Dieses Vorgehen, welches sich „Remailing“ nennt, besteht darin, dass Postsachen in einem Land aufgegeben werden, in dem der Briefmarkenpreis tiefer ist, um sie danach in einem Land mit höheren Briefmarkenpreisen zustellen zu lassen. Die Ursprungsländer sind aufgrund internationaler Verträge verpflichtet, diese Postsendungen zu verteilen. Diese Praktiken haben sich in den 1990er Jahren stark verbreitet und Schwächen des internationalen Postsystems offenbart. Das Remailing hat dazu geführt, dass Postunternehmungen ihren Grosskunden, um diese nicht zu verlieren, Rabatte gewähren mussten. Heute versuchen die Postunternehmungen durch Verhandlungen die Effekte des „Remailing“ zu einzudämmen.

Mit der wirtschaftlichen Globalisierung – verstärkt seit der zweiten Hälfte der 1980er Jahre – tauchten zahlreiche multinationale bzw. transnationale Unternehmen auf. Die grossen qualitativen Unterschiede bewirken unter anderem, dass weltweit tätige Unternehmen mit einer einzigen Logistikunternehmung ihres Vertrauens arbeiten wollen. Einheitliche globale Lösungen werden unter anderem von FedEx (Federal Express), DHL (jetzt Deutsche Post), TNT (jetzt holländische Post), und UPS angeboten. Diese Unternehmen befinden sich in Privatbesitz und profitieren nicht nur von den Bedürfnissen der transnationalen Unternehmen, sondern auch von den Qualitätsproblemen der nationalen Postunternehmungen und den Schwächen des internationalen Postwesens (wie oben erwähnt).

Die technologischen Entwicklungen bilden einen eher indirekten Zwang zur Liberalisierung. Technische Fortschritte – zum Beispiel im Bereich der Brief- und Paketsortierung – zwingen dazu, sowohl die Qualität zu verbessern als auch die Produktivität zu steigern. Diese Faktoren sind umso wichtiger, als die Konkurrenz härter geworden ist. Technologische Entwicklungen tragen zur Substitution von klassischen Dienstleistungen der Post bei. Unter „tracking and tracing“ versteht man eine auf die Informatik gestützte Technologie, die es ermöglicht, eine Postsendung auf dem gesamten Planeten zu verfolgen. So führen die Entwicklung des Fax oder des E-Mails dazu, dass die Postunternehmungen auch zunehmend mit Telekommunikations- und Internetfirmen in Konkurrenz stehen.

2.2 Liberalisierung „de iure“

Auf der juristischen Ebene gibt die Europäische Union im Bereich des Postsektors – wie auch in anderen Sektoren der Netzinfrastruktur – den Ton an. Die Europäische Union verfolgt das Ziel, einen Einheitsmarkt in ganz Europa zu schaffen. Normalerweise geht die Europäische Union durch das Erarbeiten eines „Grünbuchs“ (oder in anderen Sektoren eines Weissbuchs) vor. Dieses Buch ist für die Mitgliedstaaten zwar nicht verbindlich, doch es kündigt den Ablauf der Liberalisierung des Sektors an und zeigt auf, wie sich die Europäische Union die künftige Struktur des Postsektors vorstellt. Der wichtigste Aspekt des Grünbuchs von 1992 und die eigentliche Neuheit im Postsektor ist die Definition eines so genannt Universaldienstes, auf welchen die gesamte Bevölkerung der Union Anrecht hat. Dieser Dienst beinhaltet im Besonderen die tägliche Verteilung von Postsendungen bis zu 10 kg in einer gewissen Qualität. Wie später aufgezeigt wird, hat die Schweiz die Empfehlungen der Europäischen Union im Bereich des Postwesens in ihrem Gesetz von 1998 vollständig übernommen, wenngleich sie einen Universaldienst auf höherem Niveau definiert.

Nachdem die Grundzüge der Liberalisierung eines bestimmten Sektors bekannt sind, bestimmt die Europäische Union die Details durch Direktiven. Diese sind nun präzise und schränken die Mitgliedstaaten ein. Die Kommission hat für den Postsektor mehrere Direktiven herausgegeben, doch die wichtigste unter ihnen ist die sogenannte Richtlinie 67/97, die [1] den Universaldienst festsetzt, [2] einen grossen Teil der Postaktivitäten liberalisiert – im besonderen den Express- und Paketdienst – und [3] den Schutz der Monopole der Postanbieter jedes Landes der Union definiert. Dieser Monopolschutz soll den Universaldienst der nationalen Postunternehmungen finanzieren. Die Monopolgrenze wurde auf 350 Gramm festgesetzt, ab dem 1. Januar 2003 auf 100 Gramm gesenkt. Eine weitere Senkung auf 50 Gramm ist ab 1. Januar 2006 geplant. Kein privater oder öffentlicher Konkurrent hat das Recht, diese Grenze zu unterschreiten. Über diesen 100 Gramm

² Der Postaustausch zwischen den Postunternehmungen der verschiedenen Länder wird durch eine internationale Organisation geregelt, die „Union postale universelle“ (UPU) oder Weltpostverein. Diese definiert unter anderem die „Endkosten“, also die Preise, die eine Post erhält, wenn sie zum Beispiel einen Brief, der in einem anderen Land aufgegeben wurde, austrägt. Diese Kosten favorisieren laut dem internationalen Abkommen die Entwicklungsländer.

ist der Postmarkt in der Europäischen Union heute vollständig geöffnet. In der Schweiz war diese Monopolgrenze auf 2 kg festgesetzt, was bedeutet, dass die Lage der Schweizerischen Post im Vergleich anachronistisch und auf Dauer nicht zu halten ist. In seiner Gesamtschau hat der Bundesrat dem Parlament aufgezeigt, wie der Postmarkt liberalisiert werden soll. Ab 2004 wird der Paketmarkt vollständig geöffnet, im Briefmarkt wird die Monopolgrenze im Jahre 2006 auf 100 Gramm herabgesetzt werden.

2.3 Schlussfolgerung

Zusätzlich zu den obigen Veränderungen, muss die Transformation der Schweizerischen Post auch in Zusammenhang mit den Veränderungen des Telekommunikationssektors betrachtet werden. Die technologische Dynamik und die Globalisierung im Bereich der Telekommunikation sowie die Deregulierung des Telekommunikationssektors in den USA seit Anfang 1980er Jahre, zwangen die damalige PTT zum Handeln. Zusätzlich hat die Europäische Union 1987 ein „Grünbuch über die Telekommunikation“ herausgegeben und 1994 entschieden, den Telekommunikationsmarkt auf den 1. Januar 1998 vollständig zu liberalisieren. Dieser Druck auf die Telekommunikation hat sich in der Revision des Gesetzes über die telegrafische und telefonische Korrespondenz von 1922 geäußert. 1992 trat das neue Gesetz über die Telekommunikation in Kraft. Dieses Gesetz verbot so genannte Quersubventionen zwischen Produkten und Dienstleistungen von Telekommunikation und der Post. Die Abschaffung dieser Quersubventionen, welche sich 1991 auf etwa 800 Millionen Franken beliefen, führt ab Ende 1997 dazu, dass die eingeleitete Transformation für die Schweizerische Post unumgänglich wurde.

3 Der Transformationsprozess der Post

Konfrontiert mit diesen verschiedenen Zwängen hat die Schweizerische Post – beziehungsweise hatten die PTT-Betriebe – tief greifende Transformationen in Angriff genommen. In diesem Abschnitt werden die wichtigsten seit Anfang der 1990er Jahre unternommenen Aktivitäten aufgezeigt.

Das Projekt „Optimierung der Führungsstrukturen (OFS)“ stellt den eigentlichen Beginn der durch das Postdepartement eingeleiteten Reformen dar und wird deshalb als erstes dargestellt. Darauf folgend werden die Revision des PTT-Organisationsgesetzes und des Postgesetzes (Projekt TOP) vorgestellt, welche anfangs 1997 vom Parlament verabschiedet wurden. Schliesslich wird das Programm „Change Post“ dargestellt, welches eine vollständige Restrukturierung und Reorganisation der Post zum Ziel hatte. Zu diesem Zeitpunkt (1997) wurden die geografischen Postkreise aufgehoben und in eine Organisation nach Geschäftseinheiten überführt. Nebst diesen organisatorischen Veränderungen dürfen die Bemühungen im Bereich der Transformation der Unternehmenskultur nicht vergessen werden.

Die vier Reformvorhaben wurden von Jean-Noël Rey geführt, welcher von Herbst 1990 bis Frühling 1998 Generaldirektor der Post war. Das Unternehmen wurde anschliessend zwischen September 1998 und Januar 2000 von Reto Braun geleitet. Seit 1. Juli 2000 ist Ulrich Gygi Generaldirektor der Post.

Schliesslich werden zahlreichen Reformvorhaben und Transformationsprozessen vorgestellt, die nach dem Weggang von Jean-Noël Rey eingeleitet wurden. Ein besonderes Gewicht wird dabei auf die Schaffung der Tochtergesellschaft Yellowworld und der Vision der Post gelegt.

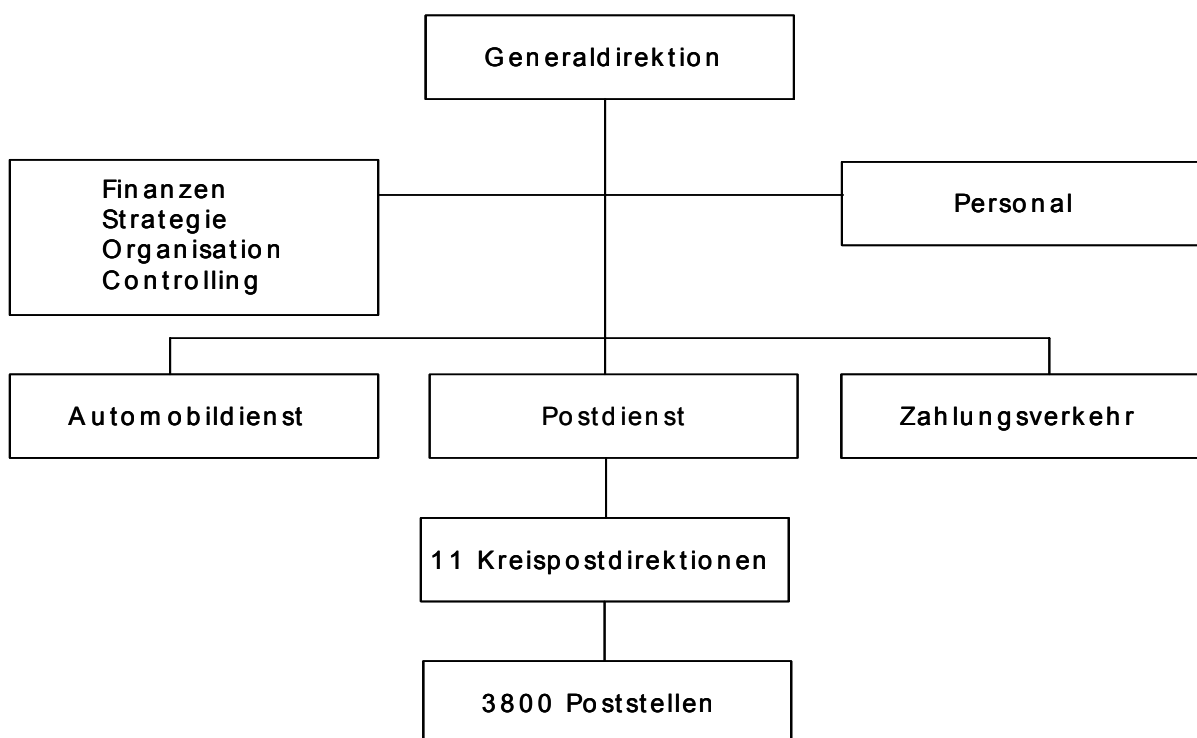
3.1 Die Optimierung der Führungsstrukturen

Die Optimierung der Führungsstrukturen (OFS) wurde von der Generaldirektion der PTT im Juni 1991 beschlossen. Dieses Programm markierte den Beginn eines fortwährenden und bis heute nicht abgeschlossenen Transformationsprozesses. Die Schwerpunkte des Vorhabens lagen einerseits in der organisatorischen Effizienzsteigerung und andererseits in der Kostendämmung. Die OFS zielte darauf eine dem Markt und der Kundschaft näher stehende Geschäftsführung einzuführen. Im weiteren wurde eine Delegation der Verantwortlichkeiten, eine Abflachung der Verwaltungs- und Entscheidungsstrukturen, ein Management nach Zielsetzungen, eine Beherrschung der Prozesse (eingeschlossen der Kosten), eine Reduktion der Bürokratie, eine Produktivitätssteigerung und eine grössere Transparenz zwischen den Departementen der Post, der Telekommunikation und dem Präsidentialdepartement angestrebt.

Das leicht abgeänderte Projekt OFS-P für das Postdepartement wurde durch den Verwaltungsrat im Januar 1992 gutgeheissen und trat im Januar 1993 offiziell in Kraft. Die Prinzipien und die Philosophie, die diesem Projekt zugrunde lagen, treffen grösstenteils noch heute zu. Die laufenden Reformen stützen sich allesamt auf die verschiedenen weiter oben beschriebenen Zielsetzungen. In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Aspekte der OFS vorgestellt: eine grössere Autonomie des Postdepartements, die interne Restrukturierung der Post, die neue Geschäftsleitungsphilosophie sowie das so genannte Projekt „Maîtrise des coûts“ (Kostendämmung).

Als erstes wurde eine *grössere Autonomisierung der verschiedenen Departemente der PTT* in Angriff genommen. Tatsächlich hatte die OFS beinahe eine Trennung zwischen der Post und der Telekom herbeigeführt sowie die Rolle des Präsidentialdepartements geschmälert. Die beiden ersten Departemente wurden in *Profit Centers*, *Service Centers* und *Kostenstellen* restrukturiert. Die tief greifendsten Veränderungen musste hingegen das Präsidentialdepartement hinnehmen. Es ist an sich kein Profit Center, sondern eher eine Kostenstelle, die von der Generaldirektion damit betraut ist, Aufgaben für das Wohl des gesamten Unternehmens wahrzunehmen. Das Präsidentialdepartement musste eine gewisse Anzahl Aufgaben und Kompetenzen den beiden anderen Departementen übergeben. Die beiden mit der Finanz- und Personalleitung betrauten Sektoren, die vormals in das Präsidentialdepartement integriert waren, wurden auf die drei Departemente verteilt. Damit wurde den beiden Betriebszentren ermöglicht, sich auf autonome Weise zu entwickeln. Des Weiteren wurde der zentrale Marketingdienst oder auch der zentrale Gebäude- und Immobiliendienst beinahe aufgelöst und auf der Ebene der Entscheidungsorgane der Post und der Telekom PTT reintegriert. Um die Realisierung des ersten grossen Zieles des Projekts OFS – zusätzliche Autonomisierung der Post und der Telekom PTT – zu ermöglichen, musste demnach eine grosse Anzahl der Aufgaben dezentralisiert werden. Eine der hauptsächlichsten Konsequenzen dieses ersten Schrittes war ein massiver Abbau des Personalbestands des Präsidentialdepartements und die Reintegration dieses Personals in „Die Post“ und die „Telekom PTT“.

In der Folge wurde innerhalb des Postdepartements für die Verselbständigung sowie die Klärung der Aufgaben und der Verantwortung von diesen (oben dargestellten) Anstrengungen abgewichen. Es wurden drei *Profit Centers* gegründet, die direkt dem Generaldirektor unterstellt waren. Diese Profit Centers sollten als autonome Unternehmen funktionieren. Sie setzten sich zusammen aus dem Postdienst, der den Brief- und Paketdienst beinhaltet, dem Zahlungsverkehr und dem Postautodienst. Die elf Postkreise, welche die regionale Organisation der Post bildeten, wurden zu diesem Zeitpunkt dem Postdienst angegliedert. Sie führen jedoch mit dem Verkauf von Leistungen anderer Dienste fort, so wie es in den Modalitäten der Unternehmungsverträge beschrieben war. Die untenstehende Abbildung fasst diese neue organisatorische Struktur der aus der OFS hervorgegangenen Post zwischen 1993 und 1997 zusammen:



Parallel zu dieser neuen Struktur hatte die Direktion auch versucht, eine neue Philosophie der Geschäftsleitung einzuleiten (siehe weiter unten 3.4.). Diese basierte im Wesentlichen auf den Ideen des Total Quality Managements (TQM) und stellte die Kundschaft sowie die Prozesse der Leistungserbringung – und nicht mehr die Reglemente – in den Vordergrund. Die Einführung des TQM wurde begleitet durch die Delegation der Kompetenzen und der Verantwortung auf Ebene der Postkreise, der Geschäftsstellen und der Poststellen. Aus Kreisdirektoren sollten regionale Postunternehmer werden. Die Generaldirektion hatte ihnen etappenweise eine Reihe von Aufgaben, Kompetenzen und operativen Verantwortungen überwiesen, insbesondere in den Bereichen der Marktforschung und des Kundendienstes. Dieselbe Philosophie betraf ebenfalls die Ebene der Poststellen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass mit der OFS die Aufgaben und die operativen Kompetenzen so weit wie möglich an die Front delegiert wurden. Die Verantwortung der Resultate wurde von unten nach oben aufgebaut, und die administrative Leitung wurde durch Aushandlung der Ziele und Kontrolle der Resultate ersetzt. Wie weiter unten dargelegt, wurde der organisatorische und strukturelle Teil der OFS nur teilweise durch eine kulturelle Transformation begleitet. Die neuen Geschäftsleitungsinstrumente trugen nur teilweise Früchte. So herrscht ein gewisser Gegensatz zwischen der Delegation von Kompetenzen an die Kreisdirektionen und deren Aufhebung ein paar Jahre später.

Das vierte Element und der sicher gelungenste Aspekt der OFS ist die so genannte „*Maitrise des coûts*“. Nach einem Defizit von 800 Millionen Franken im Jahre 1991, hatte die Post 1996 zum ersten Mal in ihrer Geschichte schwarze Zahlen geschrieben, was zum grössten Teil Anstrengungen zur Kostendämmung zugeschrieben werden konnte. Die Verantwortung der finanziellen Geschäftsleitung wurde der an der Kundschaft und am Markt am nächsten stehenden Einheit anvertraut, und es wurden resultatorientierte Instrumente der Geschäftsleitung und der Finanzkontrolle eingeführt. Die Kostendämmung basierte auf vier weiteren Säulen: auf der Rationalisierung (die eigentliche Kostendämmung), der Neudefinition der Investitionsprioritäten, der Suche nach neuen Einkünften und auf einer politische Lösung für die Leistungen für die Allgemeinheit, wie etwa gewisse Dienste der Postautos und des Zeitungsvertriebs.

Als Schlussfolgerung ist hervorzuheben, dass die OFS den eigentlichen Ausgangspunkt einer Dynamik der Transformation der Schweizerischen Post darstellte; eine Dynamik, die sich in der Folge nur noch beschleunigte. Wenngleich viele Ziele der OFS, besonders die philosophischen wie etwa die Delegation der Kompetenzen, nicht direkt erreicht oder erst später durch andere Instrumente verwirklicht wurden, hat die OFS dennoch den Grundstein einer neuen Post gelegt.

3.2 Das Projekt TOP – Totalrevision des Organisationsgesetzes der PTT und des Postgesetzes

Ähnlich wie das OFS in der Post eine neue Philosophie der Geschäftsführung eingeführt hatte, versuchte das Projekt TOP die Beziehung zwischen der Post und den öffentlichen Behörden zu klären, indem es die Aktivitäten der Post auf eine neue juristische Basis stellte. In gewisser Hinsicht war diese neue Beziehung zur Politik sogar eine unerlässliche Bedingung dafür, dass die neue Philosophie effektiv funktionieren konnte. Denn die im Postgesetz von 1924 und im Organisationsgesetz der PTT von 1960 verankerte juristische Form verunmöglichte die Dynamik der Post und führte zu Nachteilen auf dem Markt. Eine gewisse Autonomie wurde daher nötig, besonders in den Bereichen der Preisfestsetzung (bisher dem Bundesrat vorenthalten), der Finanzen (kein Finanzwesen, keine Eigeninvestitionen etc.), der Personalpolitik und der strategischen Allianzen. Zusätzlich wurde die Revision des Organisationsgesetzes der PTT durch die Trennung zwischen der Post und der Telekom unerlässlich.

In diesem Abschnitt werden als erstes das neue Organisationsgesetz der PTT und das neue Postgesetz präsentiert. Beide Gesetze wurden ab Sommer 1995 ausgearbeitet und schliesslich von den beiden Kammern des Parlamentes im Frühjahr 1997 verabschiedet. Die Aktivitäten der Postautos wurden im Übrigen durch das neue Eisenbahngesetz im Jahre 1996 geregelt. Nach der Bedrohung durch ein Referendum, das schliesslich die notwendigen Unterschriften nicht erreichte, traten die beiden Gesetze am 1. Januar 1998 in Kraft.

Das neue *Organisationsgesetz der PTT* bestätigt die Trennung zwischen der Post und der Telekom und definiert die Hauptmerkmale der neuen Einheiten. Die Post wird zu einem autonomen Unternehmen öffentlichen Rechts, das mit einer Rechtspersönlichkeit dotiert ist und seinen Sitz in Bern hat. Sie wird ins Handelsregister eingetragen und trägt den offiziellen Namen „*Die Schweizerische Post*“. Sie muss innerhalb des nationalen Territoriums und auf internationaler Ebene die durch das Postgesetz (siehe unten) und das Gesetz über den öffentlichen Transport festgelegten Leistungen erbringen. Sie ist berechtigt, Gesellschaften zu gründen, Beteiligungen zu erwerben und mit Dritten zu kooperieren. Es ist ihr ebenfalls möglich, Filialen zu gründen.

Die Entscheidungsorgane des Unternehmens umfassen zwei Ebenen: den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung (bei der Post: Konzernleitung). Die Mitglieder des Verwaltungsrats und dessen Präsidium werden durch den Bundesrat für eine Dauer von vier Jahren nominiert, eine Zeitspanne, die der Fälligkeit der von demselben Bundesrat festgelegten strategischen Ziele entspricht. Das Personal der Post muss darin angemessen vertreten sein. Der Verwaltungsrat erhält formal eine beträchtliche Machtfülle, besonders in der Festsetzung der Unternehmensstrategie und der Nominierung der Mitglieder der Konzernleitung. Die Unternehmensdirektion hat ihrerseits die Aufgabe, die Geschäfte des Unternehmens zu leiten. So muss die Post jährlich Rechenschaft ablegen. Die Rechnungen werden durch ein externes Revisionsorgan überprüft. Das Unternehmen muss im Übrigen Reserven anlegen und ein Eigenkapital erarbeiten, um längerfristige Investitionen tätigen zu können. Nach allen Abzügen und erfolgten Vorschüssen überweist die Post den restlichen Gewinn dem Bund. Ausserdem ist sie bezüglich der Gewinne, die sie durch die Leistungen im Bereich der freien Dienste erwirtschaftet, steuerpflichtig. Was den Status des Personals betrifft, ist dieser der Gesetzgebung über das Personal des Bundes unterstellt. Und schliesslich können die internationalen Verträge, welche die Post betreffen, ausschliesslich durch den Bundesrat abgeschlossen werden. Im Gegenzug können die Abkommen mit Postverwaltungen und Postdienstbetreibern sowie der Zahlungsverkehr direkt durch die Post ausgehandelt werden.

Die Revision des *Postgesetzes* von 1924 wurde von der Bundesversammlung anfangs 1997 angenommen. Die Europäische Union arbeitete ab 1989 ein „Grünbuch der Postunternehmungen“ aus, das im Juni 1992 zu klaren Leitlinien im Bereich des Postmarkts geführt hatte. Auch wenn die Schweiz (immer noch) nicht zur Europäischen Union gehört, kann sie diese Empfehlungen nicht einfach ignorieren. Eine Arbeitskommission, die sich „Eurostrategie der Post“ nennt, hatte im Laufe des Jahres 1993 unter der Leitung von Professor Hans Schmid von der Hochschule St. Gallen die Einflüsse des Grünbuchs auf die Revision des Gesetzes über die Postdienste evaluiert. Diese Kommission hat in Einklang mit dem Grünbuch empfohlen, den *Service public* beizubehalten, zu verstärken und ihn gleichzeitig der Konkurrenz zu öffnen. Um dies zu tun, folgt die Arbeitskommission der Klassifizierung des Grünbuchs, das einen Unterschied macht zwischen Universaldiensten (zu dessen Lieferung die Post verpflichtet ist) und Diensten im freien Wettbewerb, welche die Post offerieren kann oder nicht. Die Universaldienste werden ihrerseits in reservierte Dienste (Monopoldienste) und Wettbewerbsdienste unterteilt. Im Wettbewerbsdienst (den die Post erbringen muss) ist sie der Konkurrenz ausgesetzt. Die reservierten Monopoldienste garantieren das notwendige Einkommen, um die Universaldienste – den eigentlichen *Service public* – sicherzustellen. Man muss hier noch erwähnen, dass diese von der Europäischen Union gepriesene Konstruktion nicht von allen Mitgliedstaaten übernommen worden ist. So haben beispielsweise Finnland und Schweden jeglichen Monopolschutz aufgehoben (siehe Ranganathan, 1996: 43). Dennoch scheint diese Konstruktion für die meisten nationalen Postbetriebe der Welt heute die Regel zu sein.

Das neue Gesetz beinhaltet nur 22 Artikel und regelt in groben Zügen die Aufgaben der Post, um der Exekutive je nach Entwicklung der internen und externen Märkte sowie der Entwicklung der europäischen Gesetze die Ausarbeitung der Details zu überlassen. Das neue Postgesetz (PG) betrifft somit hauptsächlich die Resultate, also die Lieferung der Leistungen, welche die Post in den Bereichen der Postdienste und des Zahlungsverkehrs

sicherstellen muss. Was die Leistungen der Postautos betrifft, sind diese, wie bereits erwähnt, dem Eisenbahngesetz unterstellt. Der erste Artikel des neuen Gesetzes setzt zuerst den einheitlichen Charakter des Unternehmens „Die Post“ fest, das durch die folgenden *Profit Centers* gebildet wird: Postdienst, Zahlungsverkehr und Postautos. Mit dem Projekt *Change Post* wird (siehe weiter unten) der Postdienst seinerseits in 7 *Profit Centers* unterteilt.

Der Artikel 2 des Postgesetzes gibt der Post das Mandat, den Universaldienst sicherzustellen. Das Unternehmen muss demnach einen Dienst garantieren, „*bestehend aus Dienstleistungen des Post- und Zahlungsverkehrs. Die Dienstleistungen des Postverkehrs umfassen die Annahme, die Abholung, den Transport und die Zustellung von Sendungen in der Regel an allen Werktagen, mindestens aber an fünf Tagen pro Woche*“ in allen ganzjährig bewohnten Gebieten. Die Post muss garantieren, dass die Leistungen des Universaldienstes in guter Qualität und in allen Schweizer Regionen nach denselben Prinzipien und zu ausgewogenen Preisen erbracht werden.

Der Universaldienst ist in die zwei Sektoren reservierten Sektor und Wettbewerbssektor unterteilt. Um die Finanzierung der an den Universaldienst gebundenen Pflichten erfüllen zu können, definiert das Gesetz den Sektor, der einen Monopolcharakter für die Post behalten wird, genau. Es ist der Artikel 3 des Gesetzes, der folgendermassen lautet: „*Die Post hat das ausschliessliche Recht, adressierte Briefpostsendungen und Pakete bis 2 kg zu befördern. Sie kann dieses Recht auf Dritte übertragen.*“ Der *reservierte Sektor* schliesst demnach die Sendungen der Expresspost, die internationalen Pakete und die ins Ausland gesandten Briefe aus.

Betreffend dem *Wettbewerbssektor* (geregelt durch den Artikel 4 des neuen Gesetzes) hat die Post die Aufgabe, diese Leistungen des Universaldienstes zu erbringen, doch sie muss es in Konkurrenz mit anderen Unternehmen tun. Die Pakete von 2 bis 20 kg, der Zeitungs- und Zeitschriftentransport, die Zahlungen und Überweisungen sind Universaldienste, die dem Wettbewerb ausgesetzt sind, soweit dies der Bundesrat will. Es ist klar, dass diese politische Entscheidung vom Angebot der privaten Anbieter und den finanziellen Konsequenzen auf die Leistung dieser Dienste durch die Post abhängen wird. Somit kann der Bundesrat privaten Anbietern, welche die verschiedenen rechtlichen Regeln und Anforderungen des Universaldienstes zu respektieren vermögen, Konzessionen erteilen. Andererseits kann der Bund für die an private Anbieter vergebenen Konzessionen Gebühren erheben, mit welchen nötigenfalls der Universaldienst der Post finanziert werden kann.

Das Gesetz sieht ebenfalls vor, ausserhalb des Bereichs des Universaldienstes gewisse Dienste für die Konkurrenz zu öffnen. Die Post hat hierbei das Recht, nicht aber die Pflicht, diese Leistungen zu erbringen. Die Dienstleistungen, die zum freien Sektor gehören können, sind der Transport der schweren Pakete über 20 kg, Sendungen ohne Adresse, die Dienste der Expresspost, die elektronischen Dienste und die komplementären Leistungen des Zahlungsverkehrs. Wie weiter unten festgehalten wird, begann die Post im Bereich der elektronischen Dienste zu operieren (Yellowworld), und strebt gegenwärtig an, eine richtige Bank zu werden.

Der Universaldienst wird also im Prinzip durch die Einkünfte aus dem Monopol der Post, durch den Wettbewerbssektor, durch eventuelle, bei privaten Anbietern erhobene Konzessionsgebühren (falls der Bundesrat dies beschliesst) sowie durch Gewinne fakultativer Leistungen, welche die Post im Bereich der freien Dienste anbieten kann, finanziert.

Betreffend Personal verweist das Postgesetz auf den Status des Bundespersonals. Nun ist dieser Status revidiert worden. Das 2001 in Kraft getretene Bundespersonalgesetz, erlaubt es der Post neu Gesamtarbeitsverträge direkt mit den Gewerkschaften auszuhandeln. Seit 1. Januar 2002 ist der erste Gesamtarbeitsvertrag in Kraft. Die seit 1960 im Verwaltungsrat vertretenen Gewerkschaften verfügen über einen relativ grossen Einfluss. Zudem werden sie regelmässig konsultiert. Zwar hat der Anteil der gewerkschaftlich organisierten Mitarbeitenden abgenommen, doch liegt er mit knapp 50% noch immer vergleichsweise hoch. Während die sozialdemokratische Gewerkschaft „Kommunikation“ etwa 20'000 Mitglieder aufweist, gehören dem christlichen Verband „transfair“ 6'000 Mitarbeitende an. Die Gewerkschaften manifestierten im Herbst 2002 ihre Macht und ihren Einfluss, als sie erreichten, dass die Post auf ihren ursprünglichen Restrukturierungsplan bei den Briefzentren zurückkommen musste.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das neue Postgesetz den Wandel massgeblich beschleunigte. Im ursprünglichen Gesetz von 1924 wurde den PTT das exklusive Recht zur Beförderung von Sendungen jeglicher Art bis 5 kg garantiert. Das revidierte Postgesetz stützt sich auf Empfehlungen der Europäischen Union und beschränkt den reservierten Sektor, welcher den Universaldienst finanziert, auf 2 kg, wohingegen die Europäische Union 1998 schon bei 350 Gramm war. Das Postgesetz zwingt das Unternehmen zu einer tief greifenden Reorganisation der Strukturen. Die damit einhergehende Autonomie trägt dazu bei, dass die Post unter den veränderten Rahmenbedingungen bestehen kann. Artikel 15 und 16 des Postgesetzes ermächtigen die Führung der Post die Preise nach kommerziellen Prinzipien festzusetzen und Grosskunden Rabatte zu gewähren. Die Tarife des reservierten Sektors und der Zeitungsbeförderung müssen jedoch weiterhin durch das Bundesamt für Transport, Kommunikation und Energie genehmigt werden. Neu ist überdies, dass das Verhältnis zur Kundschaft nicht mehr nach den Bestimmungen des Verwaltungsrechts geregelt ist, sondern nach denjenigen des Privatrechts (Obligationenrecht).

3.3 Das Projekt „Change Post“

Parallel zur Transformation der juristischen Grundlagen und damit des Zusammenhangs zwischen dem Unternehmen und der Politik, hat die Post ab 1996 eine grundsätzliche strukturelle Reorganisation unternommen. Das Projekt „Change Post“ trat ab dem ersten Trimester 1996 in seine Realisierungsphase und definierte die Grundzüge der künftigen Organisation des Unternehmens. Das Projekt wurde im Sommer 1997 erfolgreich abgeschlossen. In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Eigenschaften dieser Reorganisation vorgestellt, wie auch ihre Folgen auf der Ebene der territorialen Organisation der Post, was bedeutende Veränderungen nach sich zog. Das Projekt führte zu einem radikalen Bruch mit der Vergangenheit. Die beiden wichtigsten Charakteristika sind die Geschäftsführung nach Produkten und eine neue Organisation der Post nach Produktgruppen.

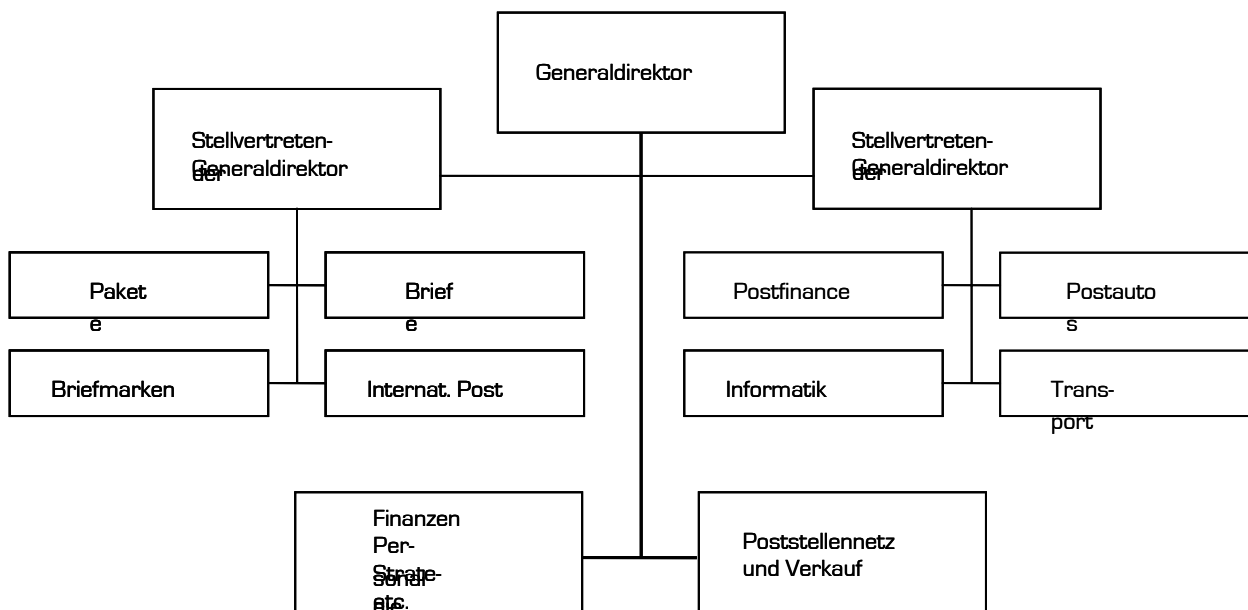
Die durch diese Reorganisation verfolgten Ziele sind vielfältig. Erstens ist „Change Post“ die Weiterführung und die Verwirklichung der in der OFS definierten Prinzipien der Geschäftsleitung, insbesondere der Kundenorientierung, der Delegation der Kompetenzen und der Dezentralisierung. Zweitens strebte „Change Post“ eine stärkere Präsenz auf den Postmärkten an, da die Konkurrenz stärker und die Kundschaft anspruchsvoller wurden. Das dritte Ziel betrifft die Finanzen: Seit dem 1. Januar 1998 musste die Post ihr finanzielles Gleichgewicht ohne Quersubventionen aus der Telekommunikation halten. „Change Post“ versuchte anhand von Restrukturierung die Kosten um 100-130 Millionen Franken zu senken.

„Change Post“ war also ein umfassendes Reengineering-Projekt, das sich auf die Philosophie der OFS stützte. Ziele waren:

- Vereinfachung der Hierarchien,
- Dezentralisierung,
- Organisation der Arbeit nach Produktionsprozessen sowie
- Management nach Produkten und nach Zielvereinbarungen.

Die Schwerpunkte lagen bei der Rentabilität sowie bei der Zufriedenheit der Kundschaft und der Mitarbeitenden. Mit OFS wurde vorangehend ein erster Schritt in Richtung Umsetzung dieser Prinzipien gemacht, doch hatte man die eigentliche Organisationsstruktur noch nicht berührt. Dies traf besonders auf die territoriale Organisation der Post (Kreisdirektionen) zu. Die Kreisdirektion wiesen im Hinblick auf die Philosophie der OFS einige Mängel auf: Es handelte sich erstens um eine Verbindungsstruktur, bei welcher die Entscheidungs- und Operationsprozesse nur langsam und kompliziert funktionierten. Zudem erweiterte die Existenz einer Kreisdirektion die Zuständigkeitsbereiche, reduzierte die Transparenz und verunmöglichte eine kohärente Geschäftsleitung auf der nationalen Ebene. Die Organisation der Kreisdirektionen war nicht auf den Markt ausgerichtet. „Change Post“ versuchte deshalb, diese veralteten Strukturen durch eine auf die Geschäftsführung nach Produkten ausgerichtete Organisation zu ersetzen. So wird jede operative Einheit – die so genannte „Geschäftseinheit“ – künftig für die Entwicklung, die Verwaltung, die Produktion und den Verkauf eines einzigen Produkts verantwortlich sein. Die Einheit „Poststellen und Verkauf“ soll die Verteilung auf dem gesamten Territorium sicherstellen.

Die Hauptprodukte bzw. Produktgruppen sind die Briefe, mit ihren beiden Untergruppen Expresspost und Philatelie, die Pakete, der Zahlungsverkehr, die internationale Post und die Postautos. Jeder dieser fünf Geschäftsbereiche managt seine eigenen Produkte und liefert sie – zumindest teilweise – direkt an die Kundschaft, besonders an die so genannten „Grosskunden“. Für die private Kundschaft benützen alle Bereiche den Geschäftsbereich „Poststellen und Verkauf“, deren Aufgabe es ist, die Dienstleistungen und Produkte der anderen Geschäftsbereiche zu verteilen. Gleichzeitig wurden so genannte „Infrastruktur“-Einheiten geschaffen, die das Ziel haben, Unternehmen und Transporte zu steuern. Tatsächlich war die Logistik der Kreispostdirektionen vor allem im Bereich der Infrastruktur sehr ineffizient. Schliesslich blieben die Funktionen der Personal- und Finanzverwaltung der Generaldirektion angegliedert, auch wenn gewisse ihrer Aktivitäten, besonders diejenigen der Ausbildung und der Human Resources, dezentralisiert wurden. Die Generaldirektion kümmerte sich fortan nur noch um die globale Strategie des Unternehmens, die Finanzen und die Grundzüge der Personalpolitik. Diese neue Struktur kann durch das folgende Organigramm zusammengefasst werden:



Was die neue territoriale Organisation der Post betrifft, brachte „Change Post“ grundsätzliche Änderungen mit sich. Neu ist jeder der obenstehenden Geschäftsbereiche (mit Ausnahme der Einheit „Poststellen und Verkauf“) künftig in vier mehr oder weniger identische Regionen unterteilt. Es sind dies die Regionen Ost, West, Mitte und Süd (Tessin). Die Einheit „Poststellen und Verkauf“ wiederum unterteilt sich in 40 Regionen, wobei in jeder etwa hundert Poststellen verwaltet wurden. Diese Einheit ist seither restrukturiert worden und ist heute nur noch in sieben Hauptregionen unterteilt.

Diese Struktur blieb in Kraft bis Reto Braun am 1. September 1998 seine Arbeit als Generaldirektor aufnahm. Die beiden Funktionen der stellvertretenden Generaldirektoren wurden zu diesem Zeitpunkt abgeschafft, und die verschiedenen Geschäftseinheiten direkt dem Generaldirektor unterstellt. Für die übrigen Einheiten hatte sich das Organigramm der Post zwischen Sommer 1997 und Frühling 2001 kaum verändert.

Indessen wurden ab 1996 innerhalb jeder dieser Geschäftseinheiten eigene Projekte mit derselben Logik wie OFS und Change Post durchgeführt. An dieser Stelle werden nur die wichtigsten Projekte erwähnt, um die Dynamik, die sich seit diesem Zeitpunkt in den verschiedenen Geschäftseinheiten abzeichnete, aufzeigen zu können. Es geht dabei um die Briefe, die Pakete, die PostFinance und das Postauto:

- *Briefe:* Die Hauptveränderung der Einheit Briefe ist sicherlich die Modernisierung und Mechanisierung der 23 Verteilungszentren. Die Beförderung der Briefe wurde in zwei Etappen vereinfacht, einerseits beim Einsammeln und andererseits bei der Verteilung. Die Einheit Briefe startet zurzeit neue Reorganisationsmassnahmen. Dies wird sehr wahrscheinlich zu einer Reduzierung der Anzahl Verteilungszentren führen (siehe unten).
- *Pakete:* Seit der Abschaffung der Kreispostdirektionen wird die Einheit Pakete in vier Regionen unterteilt. Im Jahre 2000 wurden drei moderne Verteilungszentren eröffnet, welche die alten Verteilungszentren ersetzen. Ein neues Konzept der Produktion, das hauptsächlich auf einem intensiven Einsatz der Informatik aufbaute, begleitete die Restrukturierung des Paketsektors. Diverse Startschwierigkeiten (Ende 1999 bis Anfang 2000) in den Verteilungszentren führten zu überhöhten Kosten und schlechter Kritik in der Presse. Per Anfang 2004 werden die Bereiche Paketpost und Transporte zusammengelegt und zentralisiert.
- *PostFinance:* Historisch betrachtet war PostFinance – damals noch Zahlungsverkehr der Post genannt – immer eine relativ autonome und nach ihrer eigenen Logik strukturierte Einheit. So hat sich PostFinance zwischen 1995 und 1997 von 25 auf sieben Verarbeitungszentren restrukturiert. PostFinance benützt das Poststellennetz als Verkaufskanal, damit ist sie in der ganzen Schweiz präsent. In den letzten Jahren hat sich PostFinance mit neuen Dienstleistungen und Partnerschaften zum umfassenden Finanzdienstleister entwickelt; dies auch ohne den Bankenstatus erhalten zu haben.

- *PostAuto*: Wie bereits aufgezeigt, wurde PostAuto seit 1993 autonomer geführt und ist seit 1996 dem neuen Gesetz über die Eisenbahnen unterstellt. Organisatorisch wurde PostAuto 1996 in 16 regionale Zentren gegliedert. Seither wurde die Verantwortung stetig dezentralisiert. Dies ist ein Prozess, der durch die neuen Regeln des Wettbewerbs im Bereich des öffentlichen Transports in den Kantonen gefördert wird.

3.4 Die parallele Transformation der Unternehmenskultur

Gleichzeitig zu den anderen Reformen hatte die Post ab 1992 ein umfangreiches Programm zur Transformation ihrer Unternehmenskultur eingeleitet. Ziel war es, die Philosophie der OFS, genauer gesagt die Philosophie der *lernenden Organisation*, in die Praxis umzusetzen. Tatsächlich wäre „Change Post“ oder jegliche andere strukturelle Veränderung ohne parallele kulturelle Transformation undenkbar gewesen. In diesem Abschnitt werden zuerst die drei Grundelemente dieser kulturellen Transformation vorgestellt:

- die Idee der Transformation einer Verwaltung in eine flexible, anpassungsfähige, wendige und schnelle Organisation, d.h. in eine Organisation, die den Wettbewerbsvorteil hat, schneller zu lernen als die anderen,
- die Idee der Qualität, wie auch
- die Idee einer lernenden Organisation.

Anschließend wird aufgezeigt, welche Anstrengungen unternommen wurden, um eine entsprechende Ausbildung aufzubauen. Schliesslich wird die grosse Kommunikationsoffensive, die das Unternehmen unter dem Namen „Viva La Post!“ lanciert hatte, näher betrachtet. Obwohl diese Offensive nicht direkt zu der Idee der kulturellen Transformation gehörte, wurde sie in der Folge darin integriert.

Die ersten Schritte in Richtung kultureller Transformation fanden 1992 auf Initiative der OFS hin statt. Ab diesem Zeitpunkt war der erklärte Wille der Direktion die Post in eine „Lernende Organisation“ zu transformieren (Rey & Finger, 1996). Die wichtigste Etappe dieses Prozesses war diejenige des TQM, durch welche die Beschäftigten lernten, nicht mehr einfach nach Direktiven und Normen vorzugehen, sondern Bedürfnisse und Wünsche der Kundschaft zu befriedigen. Qualitative Schritte in diese Richtung wurden ab 1992 auf verschiedenen organisatorischen Ebenen vorgenommen. Die Post legte dabei nicht nur Wert auf Qualität sondern förderte das Ideal einer fortwährend lernenden Organisation. Dazu lancierte sie Initiativen, um dies sowohl auf der Ebene des Management als auch der Poststellen in die Praxis umzusetzen.

Der Faktor Mensch war dabei von zentraler Bedeutung, und zwar sowohl in der Vorstellung der Qualität wie auch der lernenden Organisation. Zu diesem Zweck hatte die Post ab 1995 für das gesamte Personal ein weitläufiges Ausbildungsprogramm zusammengestellt – die so genannte „*Ausbildungsinitiative*“ – die vor allem auf die Grundkenntnisse in der Betriebswirtschaft ausgerichtet war. Parallel dazu förderte die Post in der so genannten „*Organisationsoffensive*“ individuelle Ausbildungen für alle Angestellten.

So charakterisiert sich diese neue Politik durch den Willen, die internen Ausbildungen, die zu Monopolberufen führten, durch auf dem Arbeitsmarkt allgemein anerkannte Ausbildungen zu ersetzen. Das System der Lehren, die zu gewissen nur bei der Post auszuübenden Monopolberufen führten, wurden auf der Ebene der Grundausbildung durch Lehren kommerziellen Typs, die durch das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (heute Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT) anerkannt werden, ersetzt. Was die Ausbildung des Managements betrifft, hat sich die Post für eine Öffnung gegenüber dem Privatsektor entschieden.

Seit dem Beginn dieser Reformen hatte die Post ihre Bemühungen im Bereich der internen Kommunikation verstärkt. Besonders Wert legte sie dabei darauf eine einheitliche interne Kultur zu schaffen sowie eine Vision, eine Mission und einige gemeinsame strategische Grundzüge. Das Projekt „*Viva la Post*“ wurde als Folge davon im Jahre 1996 lanciert. Ziel war es, die Mitarbeitenden zu motivieren, die Verpflichtungen ihnen gegenüber zu wiederholen – kein Stellenabbau bis im Jahre 2000, keine Gehälterkürzungen und keine Änderungen der sozialen Errungenschaften – und sie in die Formulierung der Vision und der strategischen Grundachsen der Post einzubeziehen. Dies wurde durch zahlreiche dezentralisierte Workshops erreicht, wie auch durch eine nationale Kundgebung im Juni 1996, bei der eine Charta mit zehn Thesen und eine Vision für die Post offiziell verabschiedet wurden. Eine vergleichbare Initiative wurde Ende 2000 angestossen, um die so genannte „*Vision Post*“ zu verbreiten (siehe weiter unten). Ergänzend zur Vision Post wurden Grundsätze für die Führung und Zusammenarbeit (GFZ) entwickelt, welche derzeit im ganzen Unternehmen eingeführt werden. Die GFZ basieren auf einem kooperativen, partnerschaftlichen Führungsverständnis. Sie verlangen von den Vorgesetzten mehr Führungsverantwortung und von allen Mitarbeitenden mehr Selbstverantwortung und Kundenorientierung.

3.5 Neue vollzogene Veränderungen seit 1998

All diese Anstrengungen bezüglich der kulturellen Transformation – d.h. Ausbildung und die interne Kommunikation – werden heute selbstverständlich weitergeführt. Dazu kommen seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre der Einsatz der externen Kommunikation als auch einige Veränderungen strategischer Orientierung,

besonders betreffend der Diversifikation, der Gründung von Tochterfirmen oder auch der Internationalisierung dazu. Abschliessend erwähnt sei im Besonderen die fortdauernde Anpassung des Poststellennetzes.

Wenngleich die Initiativen noch eher schüchtern erscheinen, hat die Post, und mit ihr die verschiedenen Geschäftseinheiten, einen Diversifikationsprozess ihrer Produkte und Leistungen unternommen. PostFinance (Zahlungsverkehr) hat das Angebot im Jahre 1997 um die in Zusammenarbeit mit etablierten Schweizer Finanzinstituten entwickelten „Gelben Fonds“ (Anlagefonds), 1998 um die "Gelben Versicherungen" (Lebensversicherungen) und 1999 um das Sparkonto „Deposito“ erweitert. Ab 2003 wird das Angebot mit standardisiertem Hypothekarangebot für Privatkunden und mit Betriebsfinanzierungen für kleinere und mittlere Unternehmen ergänzt. PostFinance verfügt nun über ein vollständiges Angebot an Finanzdienstleistungen ohne aber zu einer eigentlichen Postbank geworden zu sein.

Weitere Beispiele für neue Angebote sind die digitale Frankatur zum Ausdrucken auf dem eigenen PC oder der virtuelle Postschalter, mit dem Kunden mit Internetzugang Postaufträge, wie z.B. Adressänderungen, online durchführen können. Unter dem Namen yellowbill bietet PostFinance im Internet ein System an, mit dem Rechnungen elektronisch verschickt und von den Kunden per Mausklick sofort bezahlt werden können. Der Empfänger begleicht den geschuldeten Betrag mit drei Mausklicks am Computer. Mit HybridPost übermitteln Geschäftskunden Daten für Massen- und Einzelsendungen elektronisch oder auf Datenträgern an die Post. Im Verarbeitungszentrum der Post werden die Schreiben für die Kunden auf Papier gedruckt, verpackt und versandt. HybridPost ist eine Dienstleistung, die vor allem von Firmen und Behörden genutzt wird.

Erwähnenswert ist auch die Diversifikation der gesamten Post im Sektor des elektronischen Handels (oder e-business), mit der Schaffung der Tochtergesellschaft *Yellowworld* im Jahre 2000. Yellowworld bot zwischen 2000 und 2002 ein Postportal an. Ziel des Portals war es, die verschiedenen Aktivitäten der Post rund um das Internet zusammenzuführen, indem Individuen und Unternehmen entsprechende Leistungen angeboten wurden. Yellowworld spielte somit eine zentrale Rolle innerhalb der Schweizerischen Post, dies nicht nur auf der kommerziellen Ebene, sondern auch in seiner Funktion als Verbindungs- und Angleichungsinstanz zwischen den verschiedenen Geschäftseinheiten, besonders der Logistik (Pakete) und der PostFinance. Ende 2002 wurde das Portal „Yellowworld“ aber mangels Rentabilität wieder geschlossen. Yellowworld konzentriert sich seither auf postinterne e-business Aktivitäten.

Die *Strategie der Konzerngesellschaften* oder der *Beteiligung* wird benutzt, um einen Teil der Aktivitäten von Zulieferfirmen erledigen zu lassen oder ganz auszugliedern. So ist die Post im Besitz von 66% der Aktien von Epsilon, einer Briefverteilungsgesellschaft, und aller Aktien von Setz (100%), einem ehemaligen Konkurrenten in der Paketverteilung. Die Strategie von Konzerngesellschaften zielt auch darauf ab, neue Produkte zu entwickeln und neue Märkte zu besetzen. Dies ist der Fall bei der Beteiligung von 50% bei DMC (Direct Mail Company), von 50% bei DCL Data Care, einem Verwalter von Adressen und Daten, und bei MailSource, eine Firma im wachsenden Markt von unternehmensinternen Postdiensten.

Die *Internationalisierung* der Schweizerischen Post schreitet seit 1996 zügig voran. Die Filiale Swiss Post International SA (SPI) existiert seit 1999. Swiss Post International hat in den wichtigsten Wirtschaftspartnerländern der Schweiz eigene Niederlassungen gegründet – so in Deutschland, Frankreich, Italien, England, den Niederlanden und den USA – oder ist Joint Ventures mit Logistikunternehmungen eingegangen. Diese Struktur erlaubt es SPI, die Kundschaft grenzüberschreitend zu betreuen. Ausserdem können die Dienstleistungen auch ausländischen Kundinnen und Kunden angeboten werden. Das Geschäft von Swiss Post International ist relativ erfolgreich und gewinnt stetig an Bedeutung. Im Dezember 2002 verstärkte Swiss Post International das europäische Verkaufsnetz mit der Übernahme von *Globemail* in Österreich und per 1. Januar 2003 hat SPI USA den amerikanischen Briefverarbeiter *Priority Post* übernommen.

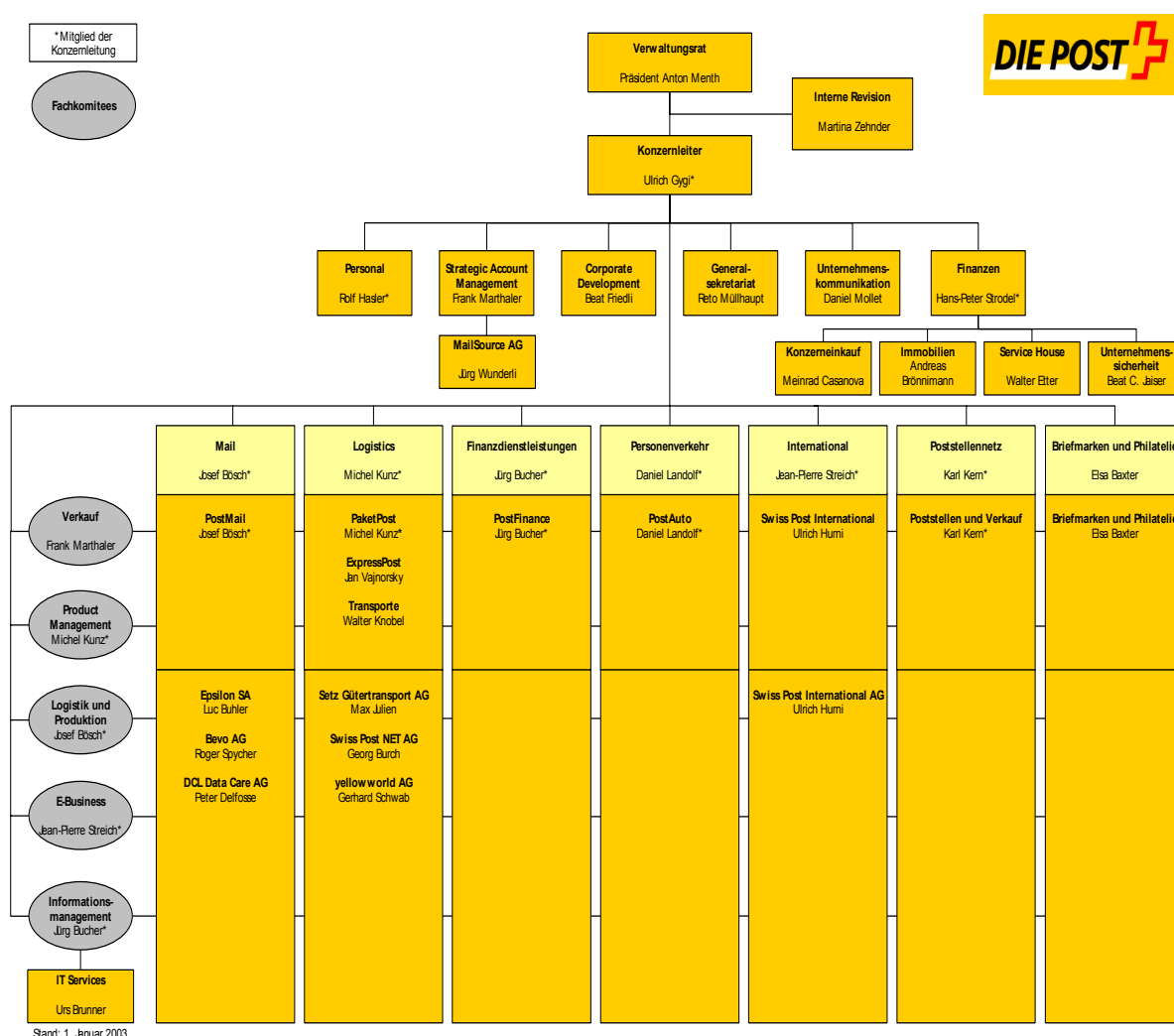
Die *Restrukturierung des Poststellennetzes* ist ein wichtiges Element der Transformationen der Post seit 1998. Es ist ein Projekt, das durch den neuen Konzernleiter Ulrich Gygi bis 2005 zu Ende geführt werden soll. Diese Restrukturierung ist vor allem im Hinblick auf die Kostendämmung notwendig. Sie wurde jedoch durch verschiedene Gründe, vor allem politischer Natur, mehrmals verschoben. Die im Januar 2001 angekündigte substanzielle Restrukturierung des Postnetzes wurde, entgegen aller Erwartungen, von der Presse und dem Publikum gut aufgenommen. Effektiv handelt es sich nicht um eine Redimensionierung des Poststellennetzes, sondern um eine neue Art, einen kundennäheren und marktnäheren *Service public* zu bieten. Die Zahl der Poststellen ist seit Januar 2001 stetig gesunken und beträgt derzeit etwa 2900 Poststellen³, flächendeckend verteilt in der ganzen Schweiz.

Ein ebenso grosses Projekt ist das Projekt „Reengineering Mail Processing“, welches das Geschäft der Briefpost massgeblich restrukturieren wird. Die heute noch 18 bestehenden Briefzentren werden durch moderne Zentren ersetzt. Auch um dieses Restrukturierungsprojekt ist eine grosse politische Debatte aufgebrochen. Im Mai 2003

³ Per 31. Dezember 2002: 2921 Poststellen (Quelle: Geschäftsbericht 2002)

wurde nun beschlossen, drei neue Zentren entlang der Jurasüdfusslinie (Lausanne/Yverdon, Solothurn/Olten/Aarau und Zürich) sowie sechs Subzentren in den Regionen Genf, Basel, Tessin, Bern, Luzern und St. Gallen zu bauen. Der Entscheid der Post berücksichtigt sowohl betriebswirtschaftliche als auch sozial- und regionalpolitische Aspekte. Das erste neue Briefzentrum soll 2006 seinen Betrieb aufnehmen, bis 2008 ist die Inbetriebnahme weiterer Zentren geplant.

Vor kurzen hat die Post ihre *Vision* definiert. Daraus resultierte eine Weiterentwicklung ihrer Strukturen. Die neue organisatorische Struktur der Post wird seit April 2001 durch ein neues matrixartiges Organigramm gebildet. Die Post ist in die vier Geschäftsfelder Mail, Logistics, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr gegliedert. Daneben existieren die Geschäftseinheiten International, Poststellennetz und Philatelie. Fünf Funktionen durchqueren die Geschäftsfelder und Geschäftseinheiten. Dies sind der Verkauf, das Produktmanagement, die Logistik und Produktion, das e-Business und das Informationsmanagement. Die folgende Grafik fasst die Grundzüge dieses neuen Organigramms zusammen:



4 Analyse der Transformation

Die Schweizerische Post hat sich in weniger als zehn Jahren in all ihren Bereichen massiv verändert. Erwähnenswert ist, dass der ganze Prozess ohne Entlassungen und mit einem positiven finanziellen Resultat durchgeführt wurde. In dieser Analyse wird als erstes die Transformation der Schweizerischen Post entsprechend wichtiger analytischer Kriterien behandelt. Dafür wird auf die Kultur, die Struktur, die Werkzeuge

der Unternehmensleitung sowie das Verhältnis zur Kundschaft und zur Politik eingegangen. Abschliessen wird aufgezeigt, welches künftig die grössten Herausforderungen für das langfristige Bestehen der Post sein werden.

4.1 Die Herausforderungen für die Post seit 1990

In Ihrer Transformation zu einem marktkonformen und wettbewerbsfähigen Unternehmen wird die Post vor diverse Herausforderungen gestellt. Der Post muss eine Umgestaltung in den Bereichen Kultur und Organisation, Einführung neuer Werkzeuge der Geschäftsführung, substanzielle Evolution des Verhältnisses zur Kundschaft sowie der Aufbau eines neuen Verhältnisses zur Politik gelingen.

Die Transformation der Post beginnt mit einer neuen Philosophie der Geschäftsführung, die im Wesentlichen einer *Kulturrevolution* entspricht. Diese wird charakterisiert durch eine Konzeptualisierung nach Stufen, und zwar durch die Identifizierung der kulturellen Hindernisse für die Transformation, das Ablegen bürokratischer Gewohnheiten, ein Bewusstwerden der Qualität und eine neue Ausrichtung gegenüber Kundschaft und Markt. Diese kulturelle Transformation wurde als ein Prozess kollektiven Lernens verstanden und durch Weiterbildungs- und Kommunikationsprogramme begleitet. Die Post greift seit 1996 auf das damals relativ neue und mobilisierende Konzept der lernenden Organisation zurück. Das Rückgreifen auf dieses Konzept, wie auch die Vision der Transformation als einen Lernprozess – und nicht als eine Intervention chirurgischen Typs – haben bedeutend dazu beigetragen, dass die Entwicklung der Post bisher ohne grössere Konflikte abgelaufen ist.

Die *strukturelle Transformation* wurde ebenfalls stufenweise erreicht. So enthielt die OFS als Anstoss dieser Veränderung ebenso viele Kultur- wie Strukturelemente. Es ging darum, „die Pyramide umzukehren“. Dies bedeutet, von der Kundschaft und vom Markt auszugehen, und die Kompetenzen und Verantwortungen an tiefer gelegene Hierarchieebenen zu delegieren. Zu diesem Zeitpunkt ging es aber noch nicht um tief greifende strukturelle Veränderungen sondern um kulturelle Transformationen. Die Veränderungen der Kreispostdirektionen hatte man noch nicht in Angriff genommen. Der Postautobetrieb und die Finanzdienste entwickelten aber gleichzeitig bereits ihr eigenes Netz. Die organisatorische Struktur veränderte sich mit „Change Post“ erst ab 1996, als die gesamten Dienstleistungen nach Produkten rekonfiguriert wurden. Zu diesem Zeitpunkt wurde das Poststellennetz von den Produkten getrennt, und die elf Kreispostdirektionen wurden in 40 bzw. später in sieben Verkaufsregionen überführt. Seit 2001 wird das Poststellennetz restrukturiert und den veränderten Anforderungen des Marktes laufend angepasst. Mit der neuesten Reorganisation – welche die Post in vier grosse Geschäftsfelder Mail, Logistics, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr unterteilt, die durch die Dachmarke „Die Post“ zusammengehalten werden – scheint die Post eine logische und kohärente Struktur ihrer Aktivitäten gefunden zu haben. Heute wird die Stellung des Poststellennetzes in dieser neuen Organisation stärker hinterfragt.

Parallel zu den kulturellen und strukturellen Veränderungen wurde die Einführung *neuer Werkzeuge der Geschäftsführung* lanciert. Dies vor allem in den Bereichen des Rechnungswesens, des Controlling, der strategischen Planung und des Human Resources-Managements. Die Post hat in diesen Bereichen enorme Fortschritte gemacht, so dass sie zum heutigen Zeitpunkt durchaus mit privaten Unternehmen verglichen werden kann.

Ein ähnlich grosser Fortschritt kann bei der Entwicklung der *Beziehungen zur Kundschaft* beobachtet werden. Jede Geschäftseinheit kennt ihre Kundinnen und Kunden, welche in Gruppen unterteilt und systematisch bearbeitet werden. Ein Hinweis auf die erfolgreiche Evolution der Post im Bereich des Kundenverhältnisses geben die grosse Akzeptanz der Marke Post durch die schweizerischen Bevölkerung und die guten Ergebnisse aus Kundenbefragungen.

Schliesslich hat die Post die Entwicklung einer neuen *Beziehung zur Politik* verfolgt und durch die Revision der zwei Gesetze über die Post und den Postdienst auch erreicht. Die Post hat dadurch einerseits eine grössere Autonomie gegenüber den öffentlichen Behörden erreicht, und andererseits das Verhältnis zu ihnen geklärt. Auf der juristischen Ebene wurde die Post in ein öffentliches Unternehmen mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit verwandelt. In der Praxis bedeutet dies, dass sie auf dem Kapitalmarkt Darlehen aufnehmen kann, ohne dass die ergänzende Verantwortung des Bundes betroffen wäre. Sie kann Reserven anlegen, Gesellschaften gründen, Beteiligungen erwerben oder mit Dritten kooperieren. Heute sind das Postmonopol, der Service public (oder universale Dienst) sowie die jeweilige Verantwortung der verschiedenen Akteure (Direktion, Verwaltungsrat, Bundesrat) klar geregelt.

4.2 Die verbleibenden Herausforderungen

Trotz dieser scheinbar gelungenen Transformation, ist die Post weiterhin zunehmend Zwängen ausgesetzt. Die Europäische Union fährt damit fort, durch verkleinerten Monopolschutz Druck auszuüben. Dazu kommen Konkurrenten (wie etwa die Deutsche Post), die damit beginnen, den Schweizer Markt systematisch zu bearbeiten. Weiter verschärft wird diese Situation durch die modernen Informations- und

Kommunikationstechnologien. Seit Anfang 2002 ist die Zahl der verschickten Briefe rückläufig. Dies ist teilweise auf die Substitution des Briefverkehrs durch E-Mail zurückzuführen.

Schliesslich kommt die Post auch von Seiten der Schweizer Politik unter Druck. Ab 2004 entsteht ein Postregulator.

Will sich die Post längerfristig behaupten, muss sie sechs grosse Herausforderungen bewältigen: eine finanzielle und kommerzielle, eine politische, eine organisatorische sowie drei strategische Herausforderungen. Ausgenommen der politischen Herausforderung entstammen alle anderen mehr oder weniger direkt dem technologischen und ökonomischen Umfeld, dem sich die Post laufend anpassen muss.

- Auf der *finanziellen* und *kommerziellen* Ebene ist die Zukunft der Post auf mittlere und lange Frist noch nicht gesichert. Tatsächlich sind die erarbeiteten Gewinne, obschon die Post heute schwarze Zahlen schreibt, ungenügend. Das Eigenkapital hat noch nicht die notwendige Höhe erreicht und die Eigenwirtschaftlichkeit ist noch nicht gegeben. So stammt immer noch ein Teil der Gewinne aus dem Monoporsektor (Briefe); ein Privileg, das die Post früher oder später ganz verlieren wird. Trotz der per Anfang 2004 in Kraft tretenden Preiserhöhungen bei den Briefen (A- und B-Post) wird das Ergebnis im Monopolbereich inklusive des Infrastrukturbeitrages für das Poststellennetz negativ sein. Die Post wird grosse Anstrengungen unternehmen müssen, um ihre finanziellen Vorgaben in den nächsten Jahren zu erreichen.
Eine weitere finanzielle Schwierigkeit bildet die noch nicht erfolgte Ausfinanzierung der Vorsorgeverpflichtungen. Bis 31. Dezember 2001 war das Personal der Post bei der Pensionskasse des Bundes (PKB) versichert. Am 1. Januar 2002 wurde die Pensionskasse Post (PK Post) errichtet. Die noch bestehenden Altlasten der Beruflichen Vorsorge wurden vom Bund – im Gegensatz zu Swisscom, Ruag und SBB – bis Ende 2003 noch nicht übernommen.
- Bis zum heutigen Zeitpunkt sind keine umfassenden *Personalabbauvorhaben* realisiert worden. Da die am Markt erfolgreichen ausländischen öffentlichen Unternehmen aber ihre Kosten z.T. bis zu 20% reduzieren konnten, wird auch die Schweizerische Post ihre Anstrengungen auf der Kostenseite ausweiten müssen. Die Personalbestände werden deswegen in den nächsten Jahren unabwendbar merklich sinken müssen.
- Auf der *politischen* Ebene ist die Post heute ein autonomes öffentliches Unternehmen. Die Autonomie betrifft einzig die Geschäftsführung. Dieser Status reicht für den grössten Teil der kommerziellen Strategien der Post aus. Doch die Diskrepanz zwischen der kommerziellen Orientierung und den Anforderungen der Politik wird immer grösser. Diese Politisierung der Post schränkt die Möglichkeiten des Managements ein. Auch die Stellung des Verwaltungsrates, der nicht genügend Verantwortung tragen kann, ist problematisch. Erwähnenswert bleibt zudem die Macht der Gewerkschaften, welche weniger die Rolle eines Sozialpartners denn eines politischen Akteurs spielen. Ein aktuelles Beispiel für die Macht von Politik und Gewerkschaften stellt die Initiative „Postdienste für alle“ dar. Die Herausforderung besteht demnach nicht nur darin, die Beziehungen mit den Gewerkschaften weiterzuentwickeln, sondern auch darin, die Post in Richtung einer Aktiengesellschaft – ob spezialrechtlich wie bei den Schweizerischen Bundesbahnen oder nicht – zu führen. Schliesslich rückt die Frage der Regulierung (vor allem auf Druck der Europäischen Union) immer stärker in den Vordergrund. Das Postmonopol wird in der Schweiz ab 2004 auf die Briefpost reduziert. Ab 2006 wird die Monopolgrenze schliesslich auf 100 Gramm festgelegt werden.
- Auf der *organisatorischen* Ebene steht die Post heute vor einer grossen Herausforderung, die sich in der Zukunft noch verstärken wird. So sucht die Post, die sich mit „Change Post“ in Richtung einer Organisation nach Dienstleistungen strukturiert hat, seither nicht nur nach Synergien zwischen diesen verschiedenen Dienstleistungen und entsprechenden Geschäftseinheiten, sondern setzt sich auch stark für die Einheit und Kohärenz des Unternehmens ein. Das Poststellennetz erfüllt diese Klammerfunktion nur noch auf der Ebene der Privatkundschaft und weist trotz des fortschreitenden Umbaus wachsende Defizite aus. Auch die Internet-Plattform Yellowworld hat die Erwartungen an eine Klammerfunktion nicht erfüllt. Der zentrale Verkauf, das so genannte Strategic Account Management, konzentriert sich auf die rund 30 grössten Kunden, alle weitere Geschäftskunden werden in den Geschäftsfeldern Mail, Logistics und PostFinance betreut. Es fragt sich deshalb, wer in Zukunft diese Integrationsrolle spielen kann (und ob sie überhaupt noch erwünscht ist) aber auch wie sich die Organisation der Post weiterentwickeln kann. Neben einer Managementholding kommen eine Finanzholding oder die Privatisierung einzelner Geschäftsbereiche in Frage. Diese Entwicklung hängt naturgemäss stark von den gewählten strategischen Optionen ab. Die Politik steht dieser Entwicklung skeptisch bis ablehnend gegenüber. Die so genannte „Corporate Citizenship“ verfolgt neben den herkömmlichen unternehmerischen Zielsetzungen, wie etwa der Erzielung einer guten Rendite, den Einbezug der übrigen Anspruchsgruppen in die Zielsetzungen des Unternehmens. Die Suche nach einem verlässlichen, dauerhaften und nachhaltigem Business Modell wird für die Post zu einer bedeutenden Herausforderung.

- Auf der *strategischen* Ebene gibt es für die Post drei Herausforderungen. Sie umfassen die Technologie, die Internationalisierung und die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Produkte. Was die *Technologie* betrifft, hat die Post mit dem Aufbau von Yellowworld einen grossen Schritt nach vorne getan; doch müssen die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien noch besser ins Unternehmen integriert werden. So basiert der Erfolg einer auf das Internet gestützten Strategie stark auf dem Erfolg einer Strategie der Internationalisierung. Schliesslich ist die Internettechnologie bereits stark diversifiziert. Diese Diversifikation setzt grundsätzliche Entscheide – unter anderem die Wahl zwischen einer Kundenstrategie (Entwicklung von Verbindungsstellen) und einer Logistikstrategie („tracking and tracing“ etc.) – voraus. Erwähnenswert bleibt, dass die Post in diesem Bereich wenig eigene Kompetenzen hat, stark von Lieferanten abhängig ist, und mit Yellowworld am Markt keinen Erfolg gehabt hatte.
- Die Post muss zudem herausfinden, ob die Verantwortung für die strategische Entwicklung von *neuen Leistungen* den Geschäftsbereichen überlassen werden soll. Dieses Vorgehen birgt das Risiko in sich, dass die Entwicklung gemeinsamer Lösungen erschwert würde. Die Post müsste sämtliche logistischen Dienstleistungen „aus einer Hand“ anbieten können und die entsprechenden Kompetenzen weiterentwickeln. Der Erfolg dieser neuen Dienstleistungen ist eine Bedingung für das finanzielle Überleben der Post. Die Post ist im Übrigen in den Brief- und Logistikmärkten sowohl mit einem kleineren Marktvolumen (bedingt durch die Substitution) als auch durch sinkende Marktanteile (bedingt durch neue Konkurrenten) in zweierlei Hinsicht gefordert.
- Was die *Internationalisierungsstrategie* betrifft, stellt man fest, dass die Post heute zu keiner grossen internationalen Logistikgruppe gehört, aber auf sich alleine gestellt zu klein ist, um in einem immer globaleren Logistik- und Kommunikationsmarkt zu bestehen. Das für die Schweizerische Post wichtige Import- und Exportgeschäft muss durch konkrete Massnahmen, wie das Eingehen von Partnerschaften, abgesichert werden. In jüngster Vergangenheit baute SPI ihr Franchising-System aus, um in Länder mit bedeutendem Potenzial an grenzüberschreitenden Sendungen zu expandieren. Der jeweilige Franchise-Nehmer tritt unter der Marke SPI auf, bietet die gleichen Produkte an und nutzt Know-how, Netzwerke und Logistik von SPI.

Für die Post ist von entscheidender Bedeutung, dass Marktanteilsverluste im Heimmarkt durch Wachstum im Ausland kompensiert werden kann. Diese sechs Herausforderungen werfen viele Fragen auf und ziehen kontroverse Perspektiven und Meinungen nach sich. I

Wir ermuntern Sie, über die eine oder andere Herausforderung mit Hilfe der vorliegenden Darstellung nachzudenken und mögliche Lösungsvarianten zu erarbeiten.

5 Aktuelle Situation

5.1 Organisation

Um den Sprung zu einem modernen, sich an den Bedürfnissen der Kunden und des Marktes orientierenden Unternehmen zu schaffen, führte die Post von 1995 bis 1998 das Reengineering-Projekt „Change Post“ durch. Neben einer fortschrittlichen Unternehmenskultur wurden in diesem Projekt dezentrale, flache und flexible Strukturen sowie das Setzen von Schwerpunkten im Produktmanagement, Produktentwicklung und Verkauf angestrebt.

Die Unternehmensstruktur des Stammhauses wurde divisional ausgerichtet und in zwei Konzernbereiche zusammengefasst. Unterstützung erhielten die Konzernbereiche durch zentral angesiedelte Funktionsbereiche.

1999 wurde ein neuer zentraler Bereich „Strategic Account Management“ geschaffen, der sich speziell um die Bedürfnisse der Grosskunden kümmert. Zwischen 1999 und 2001 fanden nur kleine Veränderungen statt. Die heute bestehende Struktur (vgl. Organigramm Seite 19) wurde 2001 eingeführt. Sie besteht aus

- den Geschäftsfeldern (Mail, Logistics, Finanzdienstleistungen, Personenverkehr),
- den Bereichen (International, Poststellen und Verkauf, Philatelie, Interne Revision),
- zentralen Bereichen (Personal, Strategic Account Management, Corporate Development, Generalsekretariat, Unternehmenskommunikation, Finanzen) und
- den Fachkomitees (Verkauf, Product Management, Logistik und Produktion, E-Business und Informationsmanagement).

Mit dieser Struktur können den einzelnen Organisationseinheiten klare Verantwortlichkeiten zugewiesen werden, was eine Voraussetzung für eine transparente Unternehmensführung ist. Neu geschaffene Fachkomitees streben die geschäftsfeld- und bereichsübergreifende Nutzung von Synergien an.

Am 1. Januar 2004 wurde ExpressPost aus dem Stammhaus in die neu gegründete Konzerngesellschaft ExpressPost AG ausgelagert. Diese ist vollumfänglich im Eigentum der Schweizerischen Post. Damit gewinnt ExpressPost die nötige Gestaltungsfreiheit und Kooperationsfähigkeit, um im seit 1998 liberalisierten Expressmarkt zu bestehen.

Ähnliche Überlegungen sind für den Bereich PostAuto im Gange. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und gleiche Rahmenbedingungen im Personalbereich wie die privaten Mitbewerber zu erhalten, wurde ein Projekt zur Abklärung der Bildung einer „PostAuto AG“ bis 2005 als Konzerngesellschaft der Post initialisiert.

Zur Sicherung und zum Ausbau der Marktanteile im In- und Ausland und um dem Druck der zunehmenden Liberalisierung standhalten zu können, wird die Post Kooperationen eingehen (eine Konzentration auf einzelne Unternehmensbereiche kann dabei durchaus sinnvoll sein) sowie nationale und internationale Akquisitionen tätigen bzw. Joint Ventures mitgründen.

5.2 Personal

Die Post gehört zu den bedeutendsten Unternehmen der Schweiz. Trotz Marktöffnung, stärkerer Konkurrenz und rückläufigem Volumen konnte sie neue Geschäftsfelder erschliessen. Ihr Ziel ist es, einen hoch stehenden Service public anzubieten sowie bedeutende Verluste von Marktanteilen zu verhindern, um hochwertige Arbeitsplätze zu erhalten. Dafür muss sie innovativ handeln, ihre Strukturen laufend modernisieren und die Arbeitsbedingungen des Personals den veränderten Rahmenbedingungen anpassen.

Mit den drei Eckpfeilern „Eigenwirtschaftlichkeit“, „Personalfriedenheit“ und „Kundenzufriedenheit“ bildet die Personalstrategie die Basis zur Erfüllung oben genannter Ansprüche. Ziel ist es, in Form eines lernenden Unternehmens den Anforderungen des sich wandelnden wirtschaftlichen, ökologischen, politischen, sozialen und technologischen Umfeldes zu entsprechen. Kontinuierliches Lernen soll ermöglichen, dass die Post auch in Zukunft als fortschrittliche und attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird.

Die Leistung eines Unternehmens hängt von den Leistungen der einzelnen Mitarbeitenden ab. Ein lernendes Unternehmen kann sich daher nur entwickeln, wenn sich seine Mitarbeitenden nach den Unternehmenszielen ausrichten und die Entfaltung des Unternehmens tatkräftig unterstützen. Die Mitarbeitenden spielen also eine entscheidende Rolle. Sie müssen unbedingt in den Veränderungs- und Lernprozess einbezogen werden. Die Post hat deshalb verschiedene Massnahmen eingeleitet, die darauf abzielen, bei den Mitarbeitenden

- Mitunternehmertum,
 - Vertrauen sowie
 - Zukunftsorientierung
- zu fördern und zu unterstützen.

Die Mitarbeitenden sollen sich künftig selber als *Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer* verstehen. Damit sie dies tun, unterstützt und fördert die Post eigenverantwortliches und leistungsorientiertes Handeln sowie die Veränderungsbereitschaft eines jeden Einzelnen. Die Mitarbeitenden sollen wissen und verstehen, dass die Post nur erfolgreich sein kann, wenn sie im Wettbewerb besteht.

Vertrauen in ein Unternehmen kann nur durch eine glaubwürdige Unternehmenskultur, eine intensive Kommunikation, eine hohe Führungsqualität und eine offene Feedbackkultur wachsen.

Die Personalarbeit soll den langfristigen Fortbestand des Unternehmens unterstützen. Sie muss deshalb einen Beitrag zur Strategieumsetzung leisten und sich auf Kernthemen fokussieren. Zudem will die Post für die Mitarbeitenden – trotz unumgänglichem Abbau von Personaleinheiten – weiterhin eine sozial verantwortliche Arbeitgeberin sein. Diese Zielsetzung soll gleichzeitig als Signal zur Förderung des Vertrauens in die Post dienen.

Mit der Definition von neu anzustrebenden Werten und Zielen ändern sich auch die Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Diese werden u.U. mit völlig neuen Aufgaben konfrontiert und müssen bislang unbekannte Situationen meistern. Die Post hat deshalb verschiedene Massnahmen zur Unterstützung der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden ergriffen. Es wurden Grundsätze der Führung und Zusammenarbeit definiert, an denen sich die Entscheidungsträger und Mitarbeitenden orientieren können.⁴ Um die Mitarbeitenden auf die

⁴ Kundenorientierung, hoch stehende Qualität der Leistungen, effiziente und flexible Leistungserbringung, eigenverantwortliches Handeln und offene Kommunikation sind einige Stichworte daraus.

neuen Anforderungen vorzubereiten, wurden Personalentwicklungsmassnahmen zur Förderung der fachlichen, sozialen und führungsbezogenen Kompetenzen unter Berücksichtigung der Unternehmensbedürfnisse und der jeweiligen Anliegen der Mitarbeitenden eingeleitet. Es wurde ein unternehmensinternes Zentrum für Beratung und Coaching eingerichtet, das Fachberatungen und Entwicklungsprogramme anbietet. Speziell zur Kaderentwicklung stehen ein breites Angebot an Weiterbildungsmassnahmen, ein standardisiertes Vorgesetzten-Feedback sowie ein systematischer Zielvereinbarungsprozess (Management by Objectives) zur Verfügung. Ein besonderes Augenmerk muss die Post auf die Entwicklung der dritten und vierten Kaderstufen legen. Diese bilden die Schnittstelle zu den operativ tätigen Mitarbeitenden.

5.3 Marketing/Marketing-Kommunikation

Der Verwaltungsrat der Schweizerischen Post verabschiedete im Juni 2002 eine neue Markenstrategie. Oberste Zielsetzung dieser Strategie ist es, bei den Kunden Transparenz über das Leistungsangebot der Schweizerischen Post zu schaffen. Den Kunden sollen Leitlinien geboten werden, mit denen sie die Botschaften der Post aus der Fülle der täglichen Informationen wahrnehmen und einordnen können.

Folgende Ziele werden konkret angestrebt:

- Ausbau und Pflege der Dachmarke
- Hervorheben der Kernkompetenzen der Post mit Leistungsmarken
- Positionierung der Post gegenüber ihren Mitbewerbern in den diversen Teilmärkten

Das Fundament der Strategie bildet die *Dachmarke* „Post“. Sie ist bereits allgemein bekannt und wirkt vertraut. Innerhalb der Schweiz wird die Dachmarke in den drei Sprachen Deutsch, Französisch und Italienisch (Die Post/La Poste/La Posta) eingesetzt. International wird die englische Variante (Swiss Post) benutzt. Mit der Dachmarke will die Post ihren Kunden zeigen, dass sie es mit einem vielseitigen, zuverlässigen und vertrauenswürdigen Unternehmen zu tun haben.

Die 5 *Leistungsmarken* werden zur Kommunikation der Kernkompetenzen der Schweizerischen Post eingesetzt und sollen Werte wie Innovationskraft, Flexibilität und Dynamik transportieren:

- PostFinance
- PostAuto (CarPostal – AutoPostale – AutoDaPosta – PostBus)
- PostMail
- PaketPost (PosteColis – PostaPacchi – PostParcels)
- ExpressPost

Die Leistungsmarkenlogos bestehen aus dem Leistungsmarken-Namen und dem integrierten Dachmarkenlogo, welches das optische Fundament legt. Beispiel PostFinance:

PostFinance
DIE POST 

Durch die Nähe zur Dachmarke profitieren die einzelnen Leistungsmarken von den oben genannten Werten der Dachmarke und sorgen im Gegenzug für eine Dynamisierung der Dachmarke.

Den einzelnen Leistungsmarken wird je ein eigener Markencharakter verliehen, indem in der Marketing-Kommunikation markenspezifische Bilder und andere Gestaltungselemente verwendet werden – entsprechend den Bereichszielen, -zielgruppen und -botschaften.

Die fachliche Führung und Koordination in Sachen Gestaltung sowie beim medialen und zeitlichen Einsatz der einzelnen Auftritte liegen bei der Abteilung Marketing-Kommunikation des Konzerns Post. In dieser Abteilung steht den Bereichen das Team Brand Management beratend zur Seite und erlässt entsprechende Richtlinien, um die Einheitlichkeit der Auftritte im Interesse des gesamten Unternehmens sicher zu stellen. Denn jeder Auftritt der Schweizerischen Post soll dem Aufbau und der Pflege von starken, positiv wahrgenommenen Marken dienen. Um die Imagetransfers auch bei Partnerschaften zu erreichen, werden die Auftritte mit den entsprechenden externen Partnern unternehmensweit geregelt.

5.4 Finanzen

Die schwache Konjunktur und die zunehmende Wettbewerbsintensität wirken sich dämpfend auf die Nachfrage nach einigen Produkten der Post aus (z.B. Rückgang von prioritären Postsendungen). Dies hat insbesondere Auswirkungen auf den Umsatz:

- Der Konzerngewinn im Jahre 2002 war mit rund CHF 204 Mio. etwas höher als im Vorjahr (CHF 194 Mio.). Insgesamt stieg der Betriebsertrag um 3,4% auf CHF 6'804 Mio. an. Zur Erhöhung trugen im Wesentlichen die via Poststellennetz vertriebenen Drittprodukte bei. Hauptumsatzträger sind Mail, Logistics (v.a. PaketPost) sowie PostFinance. Der Betriebsaufwand wuchs um 3,8% auf CHF 6'268 Mio. Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf den Einkauf von Drittprodukten (CHF 171 Mio.) für den Verkauf über das Poststellennetz zurückzuführen.
- Die Umsatzrendite verbesserte sich leicht von 3,1% auf 3,2%. Aus Sicht der Post bedeutet dies, dass die Ertragskraft des Konzerns zu gering ist. Die finanzielle Basis muss weiter ausgebaut werden.
- Über 85% der Bilanzsumme bilden die Kundengelder des Geschäftsfeldes Finanzdienstleistungen. Der anhaltende Zuwachs der Kundengelder bei PostFinance schlug sich im Wachstum der Bilanz nieder. Die Bilanzsumme stieg 2002 um 15,2% auf CHF 42'107 Mio. Das Eigenkapital beträgt CHF 2'290 Mio. Die Eigenkapitalquote ist gegenüber 2002 von 5,7% auf 5,4% gesunken. Dies wegen der markant höheren Bilanzsumme. Die Eigenkapitalbasis reicht im Hinblick auf die Entwicklung von PostFinance und die steigenden Geschäftsrisiken der bevorstehenden Liberalisierung der Postmärkte nicht aus.

Für die Periode 2002 - 2005 hat die Post vom Bundesrat den Auftrag erhalten, in finanzieller Hinsicht ein angemessenes Ergebnis zu erzielen und eine Steigerung des Unternehmenswertes zu realisieren. Des Weiteren wird verlangt, gestützt auf die Vorgabe des Postgesetzes, dass die Post ihre Investitionen grundsätzlich mit dem erwirtschafteten Cashflow finanziert. Der Bundesrat hat angesichts der geringen Eigenkapitalbasis festgelegt, dass die Post aus den erwirtschafteten Gewinnen prioritär den schrittweisen Aufbau einer genügenden Eigenkapitalbasis sicherstellt.

Die Forderungen des Bundesrates und des Gesetzgebers, die fortschreitende Marktöffnung und der zunehmende Kostendruck machen Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen unumgänglich. Seit 2002 werden deshalb diverse Optimierungsmassnahmen umgesetzt bzw. eingeleitet:

- Ende 2002 wurde das Paketzentrum Bern geschlossen. Ein Teil der Paketsortierung von Zürich-Mülligen wurde zudem bis Anfang 2003 in die drei Zentren Frauenfeld, Härkingen und Daillens verlagert.
- Wegen des modernisierten Fahrzeugparks ist bis 2005 mit einem Rückgang des Fahrzeugunterhalts um rund 20 - 30% zu rechnen. Zum Abbau der Überkapazitäten wird eine Redimensionierung des eigenen Garagennetzes nötig.
- Bis 2005 soll das Poststellennetz in den Städten an die veränderten Kundenströme und -bedürfnisse angepasst werden. Die Reorganisation der sogenannten Stadtnetze ist Teil des gesamtschweizerischen Umbaus des Poststellennetzes, der bis 2005 eine Reduktion auf 2500 bis 2700 Poststellen vorsieht.
- Mit dem Projekt REMA (Reengineering Mailprocessing) werden moderne Sortiertechnologien in die Post eingebracht, die der Kostensenkung dienen und Voraussetzungen für neue Dienstleistungen schaffen.

Im Weiteren tätigt die Post diverse Akquisitionen. Ziel ist die Absicherung der Marktführerschaft in der Schweiz. Zudem will die Post ihren Kunden Zugang zu weltweit qualitativ führenden Netzen ermöglichen. Zur Umsetzung dieser Strategie wurden die Geschäftstätigkeiten in Italien, den USA sowie Österreich und Grossbritannien weiter ausgebaut.

6 Fragen

6.1 Organisation

1. *Business Process Reengineering (BPR)*

Die Post führte das Projekt „Change Post“ nach dem Konzept des Business Process Reengineering durch.

- 1.1 Erläutern Sie die wichtigsten Elemente des BPR-Konzepts.
- 1.2 War es sinnvoll, dass die Post ihren Wandel nach diesem Konzept durchgeführt hatte? Begründen Sie.

2. *Organisatorische Struktur*

- 2.1 Betrachten Sie die Leitungsspanne und die Leitungstiefe im Konzern. Sehen Sie Vor- und Nachteile der aktuellen Aufbauorganisation?
- 2.2 Die Post ist einem ständigen Wandel unterworfen. Sehen Sie im Hinblick auf künftige Herausforderungen potenzielle strukturelle Änderungen bei der Aufbauorganisation des Konzerns?

3. *Kongruenzprinzip*

- 3.1 Was bedeutet das Kongruenzprinzip?
- 3.2 Die einzelnen Bereiche werden nach Ergebnisverantwortung geführt. Was sind Vorteile und mögliche Gefahren dieser Führungsmassnahme?

6.2 Personal

1. *Unternehmenskultur*

- 1.1 Definieren Sie den Begriff „Unternehmenskultur“.
- 1.2 Wie schätzen Sie die Unternehmenskultur der Post momentan ein, welche Entwicklungsrichtung wäre für die Zukunft sinnvoll?

2. *Personalmanagement*

2.1

Die Post hat diverse Personalentwicklungsmassnahmen ergriffen, um die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern und sie im Veränderungsprozess zu unterstützen. Interne Studien haben ergeben, dass die dritte und vierte Kaderstufen (z.B. Poststellenleitende) noch nicht 100% die Entwicklung unterstützen. Was ist dabei die Problematik?

2.2

Welche Massnahmen könnten ergriffen werden, um diese Zielgruppe verstärkt in den fortlaufenden Wandlungsprozess einzubeziehen?

2.3

Die Post hat ihren Wandel weitgehend ohne Entlassungen durchgeführt. Ein Teil der notwendigen Stellenreduktion konnte durch ein eigens gegründetes internes Arbeitsvermittlungszentrum abgefangen werden, das konzernweit Personen vermittelt. Daneben unterstützen vorzeitige Pensionierungen die Zielsetzungen. Aufgrund eines durch die Liberalisierung verschärften Wettbewerbs wird die Post künftig nicht ohne weitere Reduktionen des Personalbestandes auskommen. Welche möglichen Massnahmen kennen Sie?

6.3 Marketing

1. *Marke*

- 1.1 Was ist eine Marke?
- 1.2 Was macht eine Marke erfolgreich?
- 1.3 Was zeichnet die Marke „Post“ aus?

2 *Markenstrategie*

- 2.1 Was ist eine Markenstrategie?
- 2.2 Ziele der Markenstrategie bei der Post?

3 *Dachmarke/Leistungsmarken*

- 3.1 Was gibt es für Basisalternativen des Marktauftritts?
- 3.2 Was für eine Markenpolitik betreibt die Post und mit welchen Gründen?
- 3.3 Worin könnten allfällige Probleme dieser Politik liegen?

6.4 Finanzen

1 *Umsatzrentabilität*

- 1.1 Was sagt die Umsatzrentabilität aus?
- 1.2 Wie lässt sich die Umsatzrentabilität positiv beeinflussen?

2 *Weitere Rentabilitätskennzahlen*

Kennen Sie andere Rentabilitätskennzahlen, die eventuell für die Renditemessung in Frage kämen? Begründen Sie.

7 Quellen

- Finger, M. (1995). Anforderungen an das lernende Unternehmen heute und in der Zukunft: Das Beispiel der Post PTT. In: Beck, U. & W. Sommer (Herausgeber) (1995). *Learntec: Europäischer Kongress für Bildungstechnologie und betriebliche Bildung*. Berlin: Springer Verlag, pp. 119-136.
- Finger, M. (2000). La Poste Suisse, un „Champion National“. *Actualités des Services Publics en Europe*, Mai 2000, No. 67, p. 9.
- Finger, M. (2000). Transformations et défis de la Poste suisse. *Bulletin HEC*, No.50, Mai 2000, pp. 37-39.
- Finger, M., Bürgin, S. & S. Pravato (1995). Anforderungen an das lernende Unternehmen heute und in der Zukunft. Das Beispiel der POST PTT. *Cahiers de l'IDHEAP*, No.144.
- Finger, M. & S. Bürgin (1996). The Swiss Postal Service as a Learning Organization. In: *IDHEAP Discussion Paper No.3*. Lausanne: IDHEAP.
- Finger, M. & S. Bürgin (1996). Steps Toward the Learning Organization. In: Watkins, K. E. & V. Marsick (1996). *Creating the Learning Organization*. Alexandria: American Society for Training and Development, pp.251-264.
- Finger, M. & S. Bürgin Brand (1999). The Concept of the „Learning Organization“ applied to the Transformation of the Public Sector. In: Easterby-Smith, M., Burgoyne, J., & L. Araujo (Herausgeber) (1999). *Organizational Learning and the Learning Organization. Developments in Theory and Practice*. London: Sage, pp. 130-156.
- Finger, M. & S. Bürgin Brand (1999). Steps Toward Organizational Learning: The Swiss Post. *The Systems Thinker*, Vol. 10, No. 1, 1999, pp. 9-10.
- Finger, M. & C. Friedli (1999). The Swiss Postal Law of 1998: Is it Worth the Monopoly Protection? In: Crew, M. & P. Kleindorfer (Herausgeber). *Emerging Competition in Postal and Delivery Services*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 31-42.
- Finger, M., Pravato, S. & J.-N. Rey (1997). Du monopole à la concurrence. Lausanne : Loisirs et Pédagogie.
- Finger, M. & J.-N. Rey (1995). The Swiss Postal Service: Towards a Learning Organization. *Union Postale*, No. 4, 1995, pp. 58-60.
- Finger, M. & D. Krähenbühl (2000). Universal services and services in the general interest: a conceptual framework. *IDHEAP Working Paper*, No.17, 2000, 12 pages.
- Finger, M. & B. Uebelhart (1998). Public Management Qualifikationen für öffentliche Unternehmen und Verwaltungen. In: Schedler, K. & C. Reichard (Herausgeber) (1998). *Die Ausbildung zum Public Manager*. Bern: Haupt, pp. 15-38; En français: Qualifications en Matière de Gestion Publique pour les Entreprises et les Administrations Publiques. In: Emery, Y. (Herausgeber) (1998). *Les Cadres Dirigeants dans les Services Publics du XXIème Siècle*. Berne: Publication de la Société Suisse des Sciences Administratives, Vol. 37, pp. 97-122; aussi dans: Uebelhart, B. & D. Giaouque (Herausgeber) (1998). *Transformation dans le Secteur Public*. Lausanne: L.E.P., pp. 15-35.
- Giaouque, D. (1997). Les entreprises publiques à l'épreuve d'un nouveau modèle productif: le cas de La Poste Suisse. *Cahier de l'IDHEAP*, No. 171, Lausanne: IDHEAP.
- Hangartner, Y. (2000). Grundrechtsbindung öffentlicher Unternehmen: Bemerkungen aus Anlass der Auseinandersetzung zwischen einer Bürgerbewegung und der Post. *AJP*, pp.515-520.
- Kroenig, K. (1999). *L'épopée de la Poste : 150 ans de la Poste Suisse*. Berne: Musée de la Communication.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1999). *Marketing-Management, Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9. Auflage, Stuttgart 1999
- Post (1998). Projekt Change Post Schlussbericht der Projektleitung 1998
- Post (1998). Personalstrategie und Personalpolitik Post 1998 - 2002
- Post (2002). Marketingstrategie; Die Schweizerische Post, Marketing-Kommunikation
- Post (2002). Weisung Brand Management Post; Die Schweizerische Post, Marketing-Kommunikation
- Post (2003). Referat von Dr. Hans-Peter Strodel, Mitglied der Konzernleitung, Leiter Finanzen, An der Bilanz-Medienkonferenz der Schweizerischen Post, April 2003
- Post (2003). Finanzbericht 2002
- Post (2003). Das Co-Branding bei der Schweizerischen Post, 2003

- Post (2003). Die Marke Post, mehr als ein Logo, sie ist eine Persönlichkeit, Kommunikationstag Post 2003
- Post (2004). Medienmitteilung 21. 01. 2004
- Post (2004). HR-Strategie Post 2004 - 2008
- Priez, F. (1995). *Réforme de la poste suisse : rôle du régulateur en matière de tarifs et de qualité*. Lausanne: Ecole des HEC/DEEP, 1995; Mémoire de diplôme.
- Ranganathan, K., Dey, R. (1996). *Redirecting Mail*. Washington: Publications de la Banque Mondiale en collaboration avec l'UPU.
- Rey, J.N. & M. Finger (1994). *Die Zukunft der Post - die Post der Zukunft*, Zürich: Orell Füssli, 1994.
- Rey, J.-N & M. Finger (1996). Théorie et pratique de l'organisation en apprentissage permanent dans le secteur public. Le cas de La Poste Suisse. *Revue européenne des sciences sociales*, pp. 193-218.
- Rey, J.-N. (2000). De l'administration à l'entreprise: l'exemple de la Poste ou comment réinventer le Service public. In: *Administration, gouvernement et constitution en transformation: hommage en mémoire de Raimund E. Germann*. Basel: Helbing & Lichtenhahn, pp. 195-212.
- Syz, D. (1997). L'histoire de la réforme des PTT: l'évolution d'une régie d'Etat vers deux entreprises de communication autonomes et compétitives: 1987-1997. Berne: Département présidentiel PTT.
- Thom, Norbert/Wenger, Andreas P./Zaugg, Robert J. (2000). *Fälle zu Organsiation und Personal*. Didaktik, Fallstudien, Lösungen, Theoriebausteine, 3. Auflage (4. Auflage 2003), Bern/Stuttgart/Wien 2000
- Thom, Norbert/Friedli, Vera (2000). *Fehlzeiten. Erscheinungen, Ursachen und Ansatzpunkte des Personalmanagements*, Bern 2000
- Wunderer Rolf (2001). *Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre*, 4. Auflage, Neuwied/Kriftel 2001