

**Referat von Dr. Ulrich Gygi**  
**Konzernleiter**

Bilanz-Medienkonferenz  
der Schweizerischen Post  
Hauptsitz der Post, Bern  
19. März 2008

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT.

Werte Medienschaffende, meine Damen und Herren

Wir haben im Geschäftsjahr 2007 mit 909 Millionen Franken ein **ausgezeichnetes Konzernergebnis** erzielt. Es gibt dafür im Wesentlichen drei Hauptursachen:

- Die **Mitarbeitenden** haben für ihre Kundinnen und Kundinnen viel und erfolgreich gearbeitet. Ich möchte ihnen dafür ausdrücklich danken.
- Die über Jahre durchgeführten **Verbesserungen** unserer Angebote und unserer Arbeitsstrukturen und -prozesse entfalten ihre Wirkung.
- Die ausnehmend gute **Wirtschaftslage** hat das Ihre zum Ergebnis beigetragen.

Dieses Ergebnis kommt allen zugute:

- Den **Kunden**, weil wir unsere Dienstleistungen damit laufend verbessern und sie mit insgesamt etwa gleichbleibenden Preisen rechnen können
- Den **Mitarbeitenden**, denen wir gute Lohnabschlüsse bieten und die bei den unvermeidlichen Reorganisationen auf soziale Abfederungsmassnahmen zählen können.
- Der **Post**, weil sie sich für den Wettbewerb rüsten, ihr Eigenkapital auf einen branchenüblichen Stand ausbauen und ihre besondere Verantwortung als Arbeitgeberin gegenüber der Pensionskasse der Post wahrnehmen kann.
- Dem **Bund** als Eigentümer, der ab diesem Jahr mit ins Gewicht fallenden Gewinnablieferungen planen kann.

Die Post hat heute noch ein Teilmonopol im Briefmarkt bis 100 Gramm. Da ist es verständlich, dass hohe Gewinne Fragen aufwerfen und Kritik wecken.

- Sind solche Gewinne einem Staatsunternehmen angemessen?
- Zahlen die Kunden zu hohe Preise? (Monopolrenten)
- Sind weitere Restrukturierungen angesichts der Gewinne noch nötig?
- Kann man das verbleibende Briefmonopol nicht sofort abschaffen? Ist die Post nicht auch ohne Monopol in der Lage, die Zusatzkosten der Grundversorgung selber zu tragen?

**Angemessenheit?** Deren Beurteilung setzt Massstäbe voraus. Die wichtigsten sind:

- Die strategischen Ziele des Bundesrats. Sie verlangen u. a. die Erzielung eines angemessenen (branchenüblichen) Ergebnisses, Eigenwirtschaftlichkeit, Ausschöpfung der Effizienzsteigerungspotenziale (!), Steigerung des Unternehmenswertes usw.
- Die Ergebnisse vergleichbarer in- und ausländischer Unternehmen
- Die Kunden- und Personalzufriedenheit
- Notwendige Mittel für die Weiterentwicklung des Unternehmens
- Ansprüche des Eigentümers auf Gewinnausschüttung

Den Wert eines Unternehmens zu steigern bedeutet, dass der Gewinn höher sein muss als die Kapitalkosten. Diese betragen in der kommenden Planungsperiode etwa 400 Millionen Franken pro Jahr mit steigender Tendenz. Das Ziel des Bundesrats wird folglich erst mit Gewinnen deutlich über 400 Millionen Franken pro Jahr erreicht.

Zur nachhaltigen Wertsteigerung bedarf es substanzieller Investitionen und Akquisitionen, die aus erarbeiteten Gewinnen zu finanzieren sind. So wurden für das Projekt REMA allein innert rund sechs Jahren 1'300 Millionen investiert. Daneben gibt es selbstverständlich viele weitere Projekte, die finanziert werden wollen. Für ordentliche Investitionen gibt die Post pro Jahr rund 300 Millionen Franken aus. Will sie aber wachsen und rückläufiges Geschäft in den Kernbereichen durch Neuaktivitäten ersetzen, so sind Akquisitionen nötig, die je nach Ambitionen in die Hunderte von Millionen gehen können.

Darüber hinaus will bekanntlich der Eigentümer auch am Gewinn partizipieren, und die Post muss aus eigener Kraft ein branchenübliches Eigenkapital aufbauen.

Schliesslich der Vergleich mit anderen verwandten Unternehmen: Bezüglich Umsatzrentabilität liegt die Schweizerische Post mit 9,9 Prozent durchaus im Rahmen (TNT 10,8 Prozent, DPWN 5,9 Prozent, Swisscom 22,5 Prozent). Aus diesen Überlegungen geht hervor, dass die Gewinne der Schweizerischen Post wohlbegründet und angemessen sind.

**Zu hohe Preise?** Diese Frage stellt sich primär im Monopolbereich, wo das UVEK die Preise nach Anhörung des Preisüberwachers festlegt. Im nicht reservierten Bereich und im Wettbewerbsbereich macht der Wettbewerb die Preise (wobei im nationalen Briefmarkt über 100 Gramm noch praktisch

kein Wettbewerb herrscht). Internationale Preisvergleiche sind schwierig, weil die Produkte häufig nicht vergleichbar sind (unterschiedliche Formate und Gewichtsstufen), Währungen umzurechnen und Kaufkraftverhältnisse zu berücksichtigen sind. Einen einigermaßen korrekten Vergleich erlaubt die Frage: Wie teuer kommt einen schweizerischen Haushalt die Benutzung der Briefpost über ein Jahr im Vergleich zu einem anderen Land zu stehen (Briefpostindex, entwickelt im Auftrag der Post von der Universität Freiburg)? Ergebnis: Die Schweizerische Post landet auf Platz fünf im Vergleich mit 15 europäischen Postunternehmen, d. h. vier Länder sind billiger, die restlichen zehn teurer. Würde man noch die Qualität und die Kaufkraftverhältnisse einbeziehen, sähe dieser Vergleich für die Schweizerische Post noch viel besser aus. Fazit: Wir brauchen uns unserer Listenpreise im Briefbereich nicht zu schämen.

Im Paketmarkt bilden sich die Preise für Geschäftskunden seit über vier Jahren im freien Wettbewerb. Unsere Wettbewerber bieten zunehmend auch Privatkunden Paketdienstleistungen an, Monopolpreise existieren nicht mehr.

**Weitere Restrukturierungen angesichts hoher Gewinne?** Nur eine kurzsichtige, verantwortungslose Unternehmensführung würde darauf verzichten, sinnvolle Verbesserungsmaßnahmen zu veranlassen, weil die Firma finanziell gut dasteht. Märkte und Technologien ändern sich heute schneller als früher, wir müssen jederzeit auf der Hut sein. Im Übrigen steht die Marktöffnung vor der Tür!

**Monopol sofort abschaffen? Grundversorgung durch Post finanzierbar?** Dieser Meinung ist neuerdings der Bundesrat. Er will per Verordnung auf den 1. April 2009 die Monopolgrenze auf 50 Gramm senken und sie mit dem neuen Gesetz auf das Jahr 2012 völlig aufheben. Diese raschere Gangart wird auch den Rhythmus unserer Vorbereitungen auf die Marktöffnung erhöhen. Allerdings beinhaltet sie auch das Risiko des Scheiterns an der Urne, sollte es über ein Referendum zu einer Volksabstimmung kommen.

Unabhängig vom Zeitpunkt der Monopolbeseitigung fordert die Post gleich lange Spiesse wie die Wettbewerber und Spielraum bei der Weiterentwicklung der Grundversorgung:

- Obligationenrechtliche Anstellungsbedingungen ohne Abschlusspflicht mit den Sozialpartnern, Branchengesamtarbeitsverträge für alle Wettbewerber

- Handlungsspielraum bei der Wahl der Tätigkeitsfelder: Kreditgewährung an Privat- und Geschäftskunden, Angebote in postnahen Geschäftsfeldern wie Dokumentenmanagement, Dialogmarketing, Zertifikatsausstellung usw.
- Neue Angebote und Verzicht auf alte Zöpfe in der Grundversorgung (z. B. Angebotsdifferenzierung nach Kundenbedürfnissen, neue Formen von Zugangspunkten zu den Postdienstleistungen)

Wir sind die Träger und Verfechter einer flächendeckenden, hochstehenden Grundversorgung. Aber es muss erlaubt sein, über ihre Weiterentwicklung nachzudenken, denn Kundenbedürfnisse werden vielfältiger, die Technologie ermöglicht neue Lösungen. Und letztlich: Sie ist nicht gratis! Um sie bezahlbar zu halten, muss man manchmal auf Vertrautes verzichten.

Über die **Kosten der Grundversorgung** ist in letzter Zeit viel, leider auch viel Falsches, berichtet worden. Es ist natürlich nicht so, dass wir uns verrechnet hätten oder noch schlimmer, dass wir absichtlich falsche Zahlen ausgewiesen hätten. Angeblich hätten wir von über 400 Millionen Franken gesprochen, während diese Kosten gemäss Regulator in Tat und Wahrheit nur 200 Millionen Franken betragen. Solche Vergleiche könnten schief nicht sein. Da werden Äpfel mit Birnen verglichen. Diese beiden Zahlen entstammen völlig unterschiedlichen Rechnungsgrundlagen und messen dementsprechend zwei verschiedene Sachverhalte. Die bisher im Geschäftsbericht der Post abgebildeten ungedeckten Kosten des effektiv bestehenden Poststellennetzes (Rechnung 2006: 414 Millionen Franken) entstammen dem nach dem internationalen Rechnungsstandard IFRS erstellten Rechnungswesen der Post, das von der KPMG revidiert wird. Dieses Segmentergebnis stellt keinesfalls die Zusatzkosten der Grundversorgung dar. Das hohe Defizit im Netz ist bloss ein **Indiz** dafür, dass solche Kosten im System bestehen.

Das nach Weisung des Regulators erstellte regulatorische Rechnungswesen beziffert nun diese **Zusatzkosten der Grundversorgung nach einer völlig anderen Methode**: Die Kosten des heutigen Poststellennetzes für die Annahme von Produkten werden verglichen mit den fiktiven Kosten eines hypothetischen Netzes, das ein Postdienstleister in der Schweiz errichten würde, wenn er keine gesetzliche Grundversorgungsverpflichtung hätte (Rechnung 2007: 212 Millionen Franken ungeprüft). Dieses Netz wird auf 700 Poststellen und 1000 Agenturen festgelegt. Bitte nehmen Sie mit, dass diese Zahlen folglich nicht miteinander in Beziehung gesetzt werden dürfen.

Bezüglich der Grösse dieses hypothetischen Netzes kann man selbstverständlich unterschiedlicher Auffassung sein. Der Beweis für deren Richtigkeit kann nicht erbracht werden. Wir haben uns mit dem Regulator geeinigt, dass es sich dabei um eine plausible Dimension handelt. **Allerdings entstehen Zusatzkosten der Grundversorgung nicht nur in der Annahme, sondern auch in der Zustellung und im Transport.** Ein fiktiver postalischer Anbieter ohne Grundversorgungsverpflichtung würde die Zustellung weniger häufig und weniger verästelt organisieren und sein optimales Netz (700 Poststellen, 1000 Agenturen) verursachte natürlich weniger Transportkosten als unser effektives Netz mit 2300 Poststellen und 150 Agenturen. Leider konnten wir uns mit dem Regulator in dieser Frage nicht einigen. Das ist zwar bedauerlich, aber würde erst dann wirklich relevant, wenn die Post unter Druck des Wettbewerbs nicht mehr in der Lage wäre, diese Zusatzkosten der Grundversorgung aus eigener Kraft zu decken. Dies wiederum hängt davon ab, ob der Post mit der Marktöffnung gleich lange Spiesse gewährt werden und wie im neuen Gesetz die Auflagen für die Grundversorgung aussehen. Erste Antworten auf diese Fragen finden sich in der Studie von Plaut/Frontier Economics, die das UVEK im Dezember 2007 publiziert hat.

### **Ausblick 2008**

Viel Arbeit steht an! Die ehrgeizigen Marktöffnungsziele des Bundesrats spornen uns dabei an. Der Druck auf unsere Projekte wird steigen.

2008 werden die Briefzentren Eclépens und Härkingen sowie die Subzentren Cadenazzo, Kriens, Genf und das Retourenverarbeitungs- und Videocodierzentrum in Sitten in Betrieb genommen. Anfang 2009 schliessen wir **REMA** mit den Subzentren Basel und Bern ab. Dieses Grossprojekt läuft erfolgreich, die Finanzen sind im Griff. Ein Wermutstropfen sind die Auswirkungen des Brandes in Härkingen, die Kosten verursachen und Planänderungen erfordert haben. Die erwarteten Anfangsschwierigkeiten in Mülligen haben wir unter Kontrolle. Indessen werden gewisse Qualitätseinbussen in Kauf genommen müssen, bis das ganze komplexe System stabil läuft. Gewisse Erfahrungen sind von Mülligen auf die weiteren Zentren übertragbar, aber es ist keinem Zentrum möglich, auf Reiseflughöhe zu starten!

Auch das Projekt **Ymago** ist erfolgreich in Umsetzung. Umstellungsprobleme werden laufend adressiert. Bis Ende 2008 werden wir im Projekt Ymago 200 Agenturen in Betrieb nehmen. Zudem

werden die Sortimente der kleinsten Poststellen gestrafft und – mit Ausnahme des Zahlungsverkehrs – mit den Agenturen harmonisiert.

**PostLogistics** will Kosten- und Qualitätsführerin im Massengeschäft mit Paketen bleiben, im Stückgut eine bedeutende Marktposition erreichen und für grosse Kunden und Kundengruppen massgeschneiderte Lösungen entwickeln. Der Einsatz von neuen Technologien wie Telematik und RFID („intelligente Chips“) wird vorangetrieben. Den Privatkunden sollen Aufgabe und Empfang von Paketen durch den Ausbau von Angeboten wie PickPost usw. erleichtert werden.

**PostFinance** will weiter wachsen und zu einem der grössten Retailinstitute der Schweiz werden. Sie wird die Kundenbetreuung durch vermehrte Vertretung vor Ort bei den Kunden verstärken und ihr Filialnetz ausbauen. Dazu gehört auch eine noch bessere telefonische Erreichbarkeit abends und über die Wochenenden. Das Hypothekenangebot wird dank einer neuen Partnerin – der Münchener Hypothekenbank – attraktiver gestaltet.

**Die PostAuto Schweiz AG** strebt auch im laufenden Jahr Wachstum im angrenzenden Ausland an. Zudem entwickelt sie sich als Systemanbieterin weiter, d. h. sie erbringt die integrale Planung von öffentlichen Verkehrsangeboten inklusive Geschäftsführung, Marketing, Fahrplangestaltung usw. auch für Dritte.

Letztes Jahr ist aus dem Strategischen Kundenmanagement und mehreren Konzerngesellschaften unser neuer Konzernbereich **Strategische Kunden und Lösungen (SKL)** entstanden. SKL offeriert im In- und Ausland Dienstleistungspakete für grössere Geschäftskunden in den Bereichen hausinterne Post, Dokumentenlösungen, Dialoglösungen und Loyalitätsprogramme. Hier orten wir Wachstumschancen, um rückläufiges oder stagnierendes Geschäft im Brief- und Paketbereich zu kompensieren.

**Swiss Post International** ist ein weiteres Standbein im Ausland. SPI bietet ihren Geschäftskunden Lösungen für den Versand von Geschäftspost, Werbesendungen und Zeitschriften im grenzüberschreitenden Verkehr. Unsere Schwerpunkte liegen in Europa, doch verstärken wir unsere Präsenz in den USA und Asien. Das Auslandgeschäft inklusive Import in und Export aus der Schweiz macht heute etwa 20 Prozent vom Umsatz aus.

Ein besonderes Augenmerk gilt dem Umgang mit **Innovation**. Neben den in den Geschäftsbereichen vorangetriebenen Neuerungen und Produktverbesserungen haben wir einen Prozess der Neugeschäftsentwicklung definiert und mit einem Budget ausgestattet. Ziel ist es, bereichsübergreifende Projektideen zu entwickeln und im besten Fall in rentable Geschäftsmodelle überzuführen. Ein Instrument dazu ist das PostLab – eine Zusammenarbeit mit der Eidg. Technischen Hochschule in Lausanne, wo wir eine kleine Organisationseinheit unmittelbar auf dem Campus platzieren, damit direkte Kontakte zu den für uns relevanten Forschungsbereichen unterhalten werden können und Projekte durchgeführt werden, die auf Bedürfnissen unserer Geschäftsbereiche fussen.

Als Logistikfirma sind wir uns bewusst, dass wir eine **Verantwortung gegenüber unserer Umwelt** wahrzunehmen haben. Zwischen 2000 und 2005 haben wir den CO<sub>2</sub>-Ausstoss insgesamt um rund 9 Prozent vermindert. Mit dem Beitritt zum Klimaschutzprogramm von PostEurope, dem Verband der europäischen Postunternehmen, haben wir uns verpflichtet, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2012 nochmals um 10 Prozent zu verringern. Seit dem 1. Januar 2008 bezieht die Post ihre Elektrizität ausschliesslich aus erneuerbaren Quellen. Seit 2000 haben wir den Energieverbrauch um 7 Prozent gesenkt. Der Treibstoffverbrauch ging dabei um 1 Prozent zurück, obwohl die gefahrenen Strecken um 14 Prozent zugenommen haben. Auch den Stromverbrauch konnten wir um 10 Prozent senken. Apropos papierloses Büro: Der Papierverbrauch stieg seit 2000 um 66 Prozent. Allerdings macht er nur einen verschwindend kleinen Teil unserer Gesamtumweltwirkung aus.

Ich schliesse mit dem Verweis auf unsere **Vision**, die – das erwarte ich – jedem Mitarbeitenden der Post Richtlinie für seine tägliche Arbeit ist:

„Die Post ist das Rückgrat der Grundversorgung, schafft Wert und handelt sozialverantwortlich.“ Entsprechend sind unsere Kernwerte: unternehmerisch, glaubwürdig und partnerschaftlich. Die Post, wemms zählt.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.