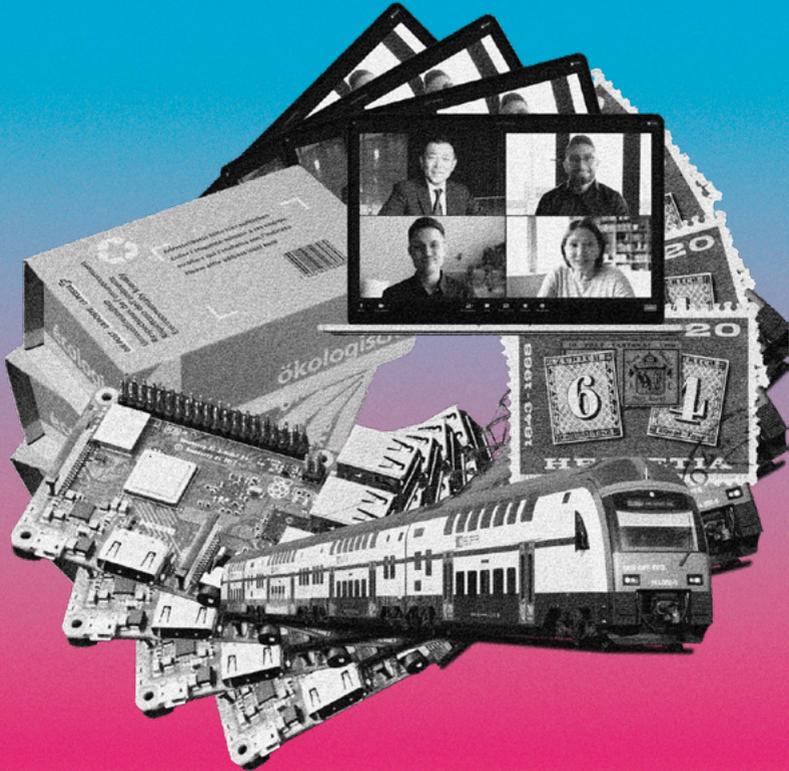


2022

SERVICE PUBLIC DER ZUKUNFT



ANPASSUNG DES SERVICE PUBLIC AN DIE
KÜNFTIGEN BEDÜRFNISSE DER SCHWEIZER
GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT

W.I.R.E.

23 SERVICE PUBLIC GESTALTEN



Handlungsfelder für Service-
public-Erbringer

Gemeinsame Handlungs-
felder

14 SERVICE PUBLIC WEITERDENKEN

Gesellschaftlicher und
wirtschaftlicher Wandel

Neue Bedürfnisse von
Gesellschaft und Wirtschaft

Felder für die Post im
künftigen Service public

6 SERVICE PUBLIC VERSTEHEN

Service public in
der Schweiz

Service-public-Unternehmen

Rolle der Post im
Service public

3 VORWORT

Die Post hat 2020 begonnen, die Weichen so zu stellen, dass ihre Leistungen auch zehn Jahre später noch relevant für die Schweiz sind und dass ein Modell bewahrt wird, in dem der Staat und die Steuerzahlerinnen und -zahler für die Erbringung dieser Leistungen kein Geld zuschiessen müssen. Die neue Strategie «Post von morgen» ist in der Daseinsberechtigung («Raison d'Être») der Post verankert, die beinhaltet, ein zentrales Element der Schweizer Infrastruktur zu sein, ein Pfeiler des helvetischen Service public. Doch was macht die Relevanz für die Schweiz aus und was muss im Jahr 2030 geboten werden, um diese zu erreichen?

Für die Infrastruktur der Schweiz und ihren Service public sind ihre politischen Institutionen verantwortlich. Und mit der Einberufung einer Expertengruppe unter der Leitung der ehemaligen Ständerätin und Nationalratspräsidentin Christine Egerszegi, die einen Bericht zur Zukunft der Grundversorgung der Post erarbeitet und veröffentlicht hat, wurde ein erster wichtiger Schritt im politischen Meinungsbildungsprozess unternommen. Doch die Post darf und will sich als zentrale Akteurin im Service public nicht zurücklehnen und warten, bis eine politische Diskussion abgeschlossen ist. Aufgrund ihres Auftrags, ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung und ihrer eigenen Einsichten als immerhin fünfmalige beste Post der Welt trägt sie selbst die Verantwortung, sich der Frage zu stellen, wie ihre Leistungen modernisiert werden müssen, um auch künftig einen relevanten Service public zu ermöglichen. Dieser Aufgabe will sich die Post stellen.

Nun lässt sich auf die Frage, was Relevanz ausmacht, noch relativ leicht eine Antwort finden: Die Relevanz lässt sich daran festmachen, dass der durch die Post gebotene Service public auch 2030 noch

- einen Wettbewerbsvorteil für Schweizer Unternehmen in der globalen Wirtschaft darstellt und
- nach wie vor einen Vorteil für die Lebensqualität der Menschen in der Schweiz bedeutet.

Viel schwieriger zu beantworten ist aber die Frage, wie die konkreten Leistungen 2030 auszusehen haben, damit sie diese Kriterien erfüllen. Die Post besitzt weder eine Kristallkugel, aus der diese Antwort abzulesen ist, noch stünde es ihr zu, diese Frage alleine zu beantworten. Die Antwort zu finden, muss ein laufender Verständigungsprozess sein, bis diese Zukunft Gegenwart geworden ist. In diesen kommunikativen Prozess müssen möglichst viele eingebunden werden, die von den Leistungen der Post abhängig sind. Und das ist praktisch die gesamte Schweiz. Vor allem aber sollten jene zu Wort kommen, die es am stärksten betrifft, nämlich die junge Generation. Es sind ihre Zukunft und ihre Chancen, die hier gestaltet werden.

Um einen Impuls für diesen notwendigen gesamtgesellschaftlichen Dialog zu liefern, hat die Post den Think Tank W.I.R.E. beauftragt, ein White Paper zu verfassen. Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, mit allen, denen die Zukunft der Menschen und Unternehmen in der Schweiz ein Anliegen ist, den Dialog über die Gestaltung eines modernen Service public für das Jahr 2030 und danach zu führen.

Dr. Alexander Fleischer
Leiter Kommunikation
Die Schweizerische Post

23 SERVICE PUBLIC GESTALTEN

Handlungsfelder für Service-
public-Erbringer

Gemeinsame Handlungs-
felder

14 SERVICE PUBLIC WEITERDENKEN

Gesellschaftlicher und
wirtschaftlicher Wandel

Neue Bedürfnisse von
Gesellschaft und Wirtschaft

Felder für die Post im
künftigen Service public

6 SERVICE PUBLIC VERSTEHEN

Service public in
der Schweiz

Service-public-Unternehmen

Rolle der Post im
Service public

3 VORWORT

SERVICE PUBLIC VERSTEHEN

Leistungen der Grundversorgung sind zentral für die Lebensqualität und den Zusammenhalt der Schweizer Gesellschaft. Unter den verschiedenen Erbringern jener Leistungen sind Service-public-Unternehmen wie die Post prädestiniert, eine Schlüsselrolle in der Gestaltung des künftigen Service public einzunehmen.

SERVICE PUBLIC BEZEICHNET DIE ERBRINGUNG VON LEISTUNGEN, DIE TEIL DER GRUNDVERSORGUNG DER SCHWEIZ SIND.

Die Schweizer Gesellschaft ist auf eine Grundversorgung mit wesentlichen Infrastrukturen, Gütern und Dienstleistungen angewiesen. Der Begriff «Service public» bezeichnet in der Schweiz die Erbringung dieser Leistungen.

Ein Grossteil der Grundversorgung wird durch die Politik definiert und ist daher einer andauernden politischen Debatte unterworfen. Die zentralen Fragen politischer Natur sind:

- ↳ Welche Leistungen gehören zur Grundversorgung?
- ↳ Welche dieser wesentlichen Leistungen können die Märkte nur ungenügend abdecken?
- ↳ Wie sollen die wesentlichen Leistungen, die die Märkte in ungenügender Weise abdecken, dennoch möglichst effizient erbracht werden?

Die Beantwortung dieser Fragen läuft unweigerlich auf Grundsatzdebatten ideologischer Natur hinaus. Stattdessen sollte die Schaffung einer nicht ideologischen Grundlage zur Diskussion der künftigen Ausgestaltung des Service public im Vordergrund stehen.

DER ÜBERGEORDNETE ZWECK DES SERVICE PUBLIC IST, MEHRWERTE FÜR DIE GESELLSCHAFT ZU GENERIEREN.

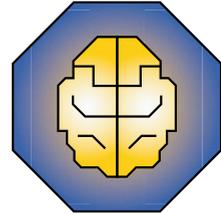
Mehrwerte für die Gesellschaft können durch die Erreichung der folgenden Ziele des Service public generiert werden:



**LEBENSQUALITÄT
SICHERN UND
WEITERENTWICKELN**



**DEN SOZIALEN
ZUSAMMENHALT
SICHERN UND
IDENTITÄT
STIFTEN**



**DIE VORAUSSETZUNGEN FÜR EINE
ERFOLGREICHE
WIRTSCHAFT
SCHAFFEN**

Vier Eckpunkte charakterisieren den Service Public in der Schweiz:

- ↳ **Bedürfnisorientierte Ausrichtung:** Der Service public orientiert sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft und Wirtschaft der Schweiz und schützt die natürlichen Lebensgrundlagen.
- ↳ **Anpassung an den gesellschaftlichen Wandel:** Der Service public bezieht den Wandel der Bedürfnisse der Bevölkerung und der Unternehmen mit ein.
- ↳ **Vielzahl von Erbringern:** Service-public-Leistungen werden durch den Staat, Service-public-Unternehmen, privatwirtschaftliche Unternehmen und zivilgesellschaftliche Organisationen erbracht.
- ↳ **Politisch definierte Kriterien:** Der Service public umfasst die kontinuierliche, zugängliche, qualitativ gute und bezahlbare Grundversorgung aller Bevölkerungsschichten und Landesregionen mit wesentlichen Infrastrukturen, Gütern und Dienstleistungen.

SERVICE-PUBLIC-UNTERNEHMEN NEHMEN IN DER SCHWEIZ EINE ZENTRALE FUNKTION EIN, WEIL SIE QUALITÄTEN VON PRIVATWIRTSCHAFTLICHEN UNTERNEHMEN UND DEM STAAT VEREINEN.

Basisinfrastrukturen sowie Leistungen der Grundversorgung werden in der Schweiz zu grossen Teilen durch Service-public-Unternehmen erbracht. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen erfüllen Service-public-Unternehmen stets einen gesetzlichen Leistungsauftrag und sind zumindest teilweise in staatlichem Besitz.

Zwei Qualitäten zeichnen Service-public-Unternehmen gegenüber privatwirtschaftlichen Akteuren aus:

- ↳ **Orientierung am gesellschaftlichen Mehrwert:** Service-public-Unternehmen sind durch den gesellschaftlichen Mehrwert, den die von ihnen erbrachten Leistungen stiften, legitimiert. Dies bewirkt, dass sie einen Anreiz haben, sich bei ihrem unternehmerischen Handeln am Gemeinwohl auszurichten.
- ↳ **Nicht profitable Tätigkeitsgebiete:** Service-public-Unternehmen sind auch in Feldern tätig, die für die Privatwirtschaft nicht profitabel genug wären und so vernachlässigt würden.

Die folgenden zwei Qualitäten zeichnen Service-public-Unternehmen gegenüber dem Staat aus:

- ↳ **Geringere Wettbewerbsverzerrung und höhere finanzielle Selbsttragbarkeit:** Eine direkte Leistungserbringung durch den Staat ist oft nicht erwünscht, da der Wettbewerb verzerrt würde und Steuergelder eingesetzt würden. Das Modell der direkten staatlichen Leistungserbringung ist somit in der Regel finanziell nicht selbsttragend.
- ↳ **Effiziente Strukturen und Schlüsselkompetenzen:** Der Staat verfügt nicht über dieselben effizienzfördernden Organisationsstrukturen wie die Privatwirtschaft. Ausserdem haben viele staatliche Akteure in der Schweiz Mühe, hochqualifizierte Mitarbeitende mit gesuchten, neuartigen Kompetenzen anzuziehen.

JEDES SERVICE-PUBLIC-UNTERNEHMEN IST ANDERS.

Die Vielfalt der Service-public-Unternehmen in der Schweiz darf nicht unterschätzt werden. Sie unterscheiden sich in ihren Besitzverhältnissen sowie in ihrer gesetzlich vorgesehenen Marktstellung. Die Finanzierung erfolgt entweder durch selbst erwirtschaftete Gewinne, Mehrerträge aus einer Monopolstellung am Markt oder staatliche Subventionen aus Steuergeldern.

Weil sich die meisten Service-public-Unternehmen in ihren verschiedenen Geschäftsfeldern auf andere Arten der Finanzierung stützen, ergibt sich ein Feld von hoher Komplexität, in dem jedes Service-public-Unternehmen einzeln im Hinblick auf seine Art der Leistungserbringung beurteilt werden muss.

DIE POST IST EINES DER WICHTIGSTEN SERVICE-PUBLIC-UNTERNEHMEN DER SCHWEIZ.

Als Service-public-Unternehmen ist die Post weder ein Staatsbetrieb noch eine privatwirtschaftliche Firma. Zwei zentrale Eigenschaften unterscheiden die Post von einem Staatsbetrieb:

- ↳ **Marktorientierung:** Die Post bewegt sich mit 90 Prozent ihres Umsatzes am freien Markt. Sie ist dem Wettbewerb am Markt ausgesetzt und verfügt deshalb über Anreize, effizient zu agieren.
- ↳ **Finanzielle Autonomie:** Mit Ausnahme von PostAuto ist die Post finanziell autonom und nicht steuerfinanziert. Sie entrichtet dem Bund als alleinigem Besitzer Dividenden und zahlt Steuern und Abgaben.

Zudem unterscheidet sich die Post durch zwei Merkmale von herkömmlichen privatwirtschaftlichen Unternehmen:

- ↳ **Gesetzlicher Leistungsauftrag:** Die Post erfüllt im postalischen Bereich, mit Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs und mit dem Betrieb des flächendeckenden Poststellennetzes einen gesetzlichen Leistungsauftrag.
- ↳ **Orientierung am Gemeinwohl:** Die Post ist zu 100 Prozent im Besitz des Bundes und muss sich deshalb an den Bedürfnissen der Gesellschaft und Wirtschaft orientieren. Dies hat zur Folge, dass sie ein erhöhtes Vertrauen in der Bevölkerung besitzt und für Unternehmen für Stabilität sorgt.

SERVICE-PUBLIC-UNTERNEHMEN WIE DIE POST NEHMEN EINE SCHLÜSSELROLLE IN DER GESTALTUNG DES KÜNFTIGEN SERVICE PUBLIC EIN.

Alle Service-public-Erbringer müssen die eigenen Leistungen den veränderten wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Anforderungen an die Grundversorgung anpassen. Service-public-Unternehmen wie der Post kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Sie geniessen ein erhöhtes Vertrauen in der Bevölkerung, weil sie sich in erster Linie durch den gesellschaftlichen Mehrwert ihrer Leistungen definieren und nicht durch ihre Profitabilität. Sie sind dafür prädestiniert, als «Trust Builders» und «First Movers» Schlüsselrollen in der Gestaltung des künftigen Service public einzunehmen.

Das Kerngeschäft der Post liegt in der Logistik. Namentlich erbringt die Post in der Warenlogistik, Daten- und Informationslogistik, Personen- sowie Finanzlogistik Leistungen für Privat- und Geschäftskunden. Auch wenn neue Technologien die Möglichkeiten der logistischen Leistungserbringung beeinflussen, muss sich die Weiterentwicklung des Service public an den wandelnden Bedürfnissen der Gesellschaft und Wirtschaft orientieren.

Der gesellschaftliche Mehrwert, den Service-public-Unternehmen stiften, geht dabei über die Bedürfnisse von einzelnen Personen und Organisationen hinaus. Beispielsweise spielt die Post durch die Zustellung von Zeitungen sowie Wahl- und Abstimmungsunterlagen eine zentrale Rolle in der demokratischen Meinungsbildung. Ausserdem ist die Post mit ihrem flächendeckenden Filialnetz eine Institution, die dem Zusammenhalt der verschiedenen Regionen der Schweiz dient.

Mit ihren Kompetenzen in den gegenwärtigen Geschäftsfeldern und ihrer Bedeutung für die gesamte Schweiz kann die Post dazu beitragen, den Service public zukunftsgerichtet umzugestalten.

23 SERVICE PUBLIC GESTALTEN

Handlungsfelder für Service-
public-Erbringer

Gemeinsame Handlungs-
felder

14 SERVICE PUBLIC WEITERDENKEN

Gesellschaftlicher und
wirtschaftlicher Wandel

Neue Bedürfnisse von
Gesellschaft und Wirtschaft

Felder für die Post im
künftigen Service public

6 SERVICE PUBLIC VERSTEHEN

Service public in
der Schweiz

Service-public-Unternehmen

Rolle der Post im
Service public

3 VORWORT

SERVICE PUBLIC WEITER- DENKEN

Langfristige Entwicklungen wie die Digitalisierung, die Überalterung der Bevölkerung oder der Klimawandel wirken sich auf die Gesellschaft und Wirtschaft aus. Als Resultat verändern sich die Bedürfnisse der Bevölkerung und Unternehmen, an denen sich der Service public ausrichtet. Es entstehen neue Felder, in denen die Erbringer des künftigen Service public ihre Leistungen liefern müssen.

DIE TREIBER DER VERÄNDERUNG WIRKEN AUF GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT EIN UND FÜHREN ZU ANHALTEND VERÄNDERTEN RAHMENBEDINGUNGEN FÜR DEN SERVICE PUBLIC.

Alternde Gesellschaft

- Steigende Zahl von Menschen mit chronischen und degenerativen Erkrankungen
- Gefährdung der Altersvorsorge durch die Überalterung
- Längeres Berufsleben aufgrund der steigenden Lebenserwartung

Individualisierung

- Rückläufige gesellschaftliche Solidarität aufgrund der steigenden Vielfalt an Lebensmodellen
- Erschwerte Orientierung im Alltag aufgrund der fortlaufenden Differenzierung des Angebots an wirtschaftlichen Leistungen
- Zunahme von psychischen Erkrankungen aufgrund von Sta-

tusdruck in sozialen Netzwerken und damit einhergehenden Ansprüchen an die Selbstverwirklichung – insbesondere auch am Arbeitsplatz

Klimawandel

- Erschwerter Alltag wegen Hitzeperioden, Dürren und anderen extremen Umweltfaktoren
- Verschärfung von regulatorischen Massnahmen zur Reduktion von Treibhausgasemissionen
- Nicht gesicherte Stromversorgung aufgrund der Elektrifizierung von Transport- und Produktionssystemen im In- und Ausland

Plattformökonomie

- Ausgehöhltetes Vertrauen der Gesellschaft in die Wirtschaft aufgrund

der Monetarisierung personenbezogener Daten

- Entstehung neuer Geschäftsmodelle auf Basis der Vermessung von Menschen und der Umwelt
- Faktenunsicherheit durch die Verbreitung von Mythen und fehlende Medienkompetenz

Regionalisierung

- Erhöhte Attraktivität lokaler Produktion aufgrund von Versorgungsempässen
- Verschärfte Teuerung aufgrund der Knappheit von Konsumgütern und Energie
- Erweiterung der staatlichen Einflussnahme zur Reduktion geopolitischer Abhängigkeiten

Sozioökonomische Polarisierung

- Höherer Druck auf den Mittelstand durch hohe Wohnungsmieten sowie beim Erwerb von Eigentum
- Steigende Einkommensdiskrepanz zwischen der Stadt- und Landbevölkerung
- Unterschiedliche Partizipation in Finanzmärkten je nach Bevölkerungsgruppe

Urbanisierung

- Überlasteter privater Lebensraum aufgrund verdichteter Lebensverhältnisse in Städten sowie der Dezentralisierung in Bereichen wie Arbeit oder Bildung

- Demografisches Ungleichgewicht auf dem Land durch die Abwanderung der jungen Bevölkerung
- Unter Druck gesetzte Solidarität zwischen Stadt und Land aufgrund von divergierenden Identitäten

Virtualisierung

- Zunahme von lebensstilbedingten Erkrankungen aufgrund von verändertem Verhalten im Alltag – etwa in den Bereichen Ernährung oder Sport
- Steigende digitale Risiken durch Betrug und Cyberangriffe
- Vereinsamung aufgrund von rückläufiger sozialer Interaktion im physischen Raum

Aufzählung weiterer Entwicklungen

- ↳ Gesundheitsexpansion
- ↳ Mobilitätswachstum
- ↳ Partizipation und Demokratisierung
- ↳ Populismus und Radikalisierung
- ↳ Ressourcenknappheit
- ↳ Verunsicherung

Neue Bedürfnisse von Gesellschaft und Wirtschaft als Basis für den künftigen Service public

* Die aufgeführten Entwicklungen und deren Implikationen sind nicht vollständig, sondern bezwecken eine differenzierte Betrachtungsweise der künftigen Rahmenbedingungen.

DURCH DIE VERÄNDERTEN RAHMENBEDINGUNGEN ENTSTEHEN NEUE BEDÜRFNISSE DER GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT



Lebensqualität

- Höhere Nachfrage nach Angeboten zum Erhalt der Eigenständigkeit im Alter
- Schonung der Privatsphäre im digitalen und physischen Umfeld
- Transparenz über die Produktherkunft mithilfe von verständlichen und vertrauenswürdigen Labels oder einfachen technologischen Lösungen
- Verbesserte Kontrolle über die eigenen persönlichen Daten und Teilhabe an deren Wert



Sozialer Zusammenhalt und Identität

- Dezentrale Arbeits- und Bildungsangebote in mittelgrossen Städten und ländlichen Gebieten
- Konsum von inspirativen und zugleich gesicherten Informationen im Kontext von Fake News und Filterblasen
- Ökologische Transportsysteme für Pendlerinnen und Pendler zwischen Städten und ländlichen Regionen
- Verbesserte Partizipationsmöglichkeiten an Finanzmärkten für Bevölkerungsgruppen mit tieferem Bildungsniveau und für jüngere Menschen



Erfolgreiche Wirtschaft

- Bedarf für verbessertes Monitoring von Lieferketten
- Kreislaforientierte Ökosysteme und zugehörige technische Infrastrukturen zur Unterstützung der Geschäftsmodelltransformation
- Skalierbare und nachhaltige Ansätze zur Güterlieferung auf der letzten Meile
- Verfügbarkeit personenbezogener und organisationsbezogener Daten

DER SERVICE PUBLIC DER ZUKUNFT MUSS ANTWORTEN AUF NEUE UND VERÄNDERTE BEDÜRFNISSE FINDEN, UM WEITERHIN DEN ERWÜNSCHTEN GESELLSCHAFTLICHEN MEHRWERT ZU STIFTEN.

BASIEREND AUF DEN KÜNFTIGEN BEDÜRFNISSEN DER GESELLSCHAFT UND WIRTSCHAFT ERÖFFNEN SICH VERSCHIEDENE FELDER FÜR DEN SERVICE PUBLIC DER ZUKUNFT.

Eigenständiges Leben



Bezahlbares Assisted Living sowie

Beratungsangebote für dieselben Gruppen

Ermöglichung lebenslangen Lernens



Breiterer Zugang zu Wissen und Weiterbildungen für weniger gebildete Personen sowie für Ältere

Förderung des sozialen Zusammenhalts und Inklusion im physischen Raum



Öffentliche Lern-, Arbeits- und Innovationsräume, Vermittlung von Freiwilligenarbeit

Förderung von Social Innovation



Sensibilisierung, Beratung und Vernetzung von Organisationen, Steigerung der medialen Aufmerksamkeit

Gewährleistung der Versorgungssicherheit



Lagerung und Lieferung essenzieller Güter, Monitoring von Klumpenrisiken bei globalen Lieferketten

Hilfe beim Vermögensaufbau



Besserer Zugang zu finanzieller Bildung, Finanzberatung und langfristigen Finanzanlagen

Ökologische Transportsysteme



Bezahlbare ökologische Warenlogistik und nachhaltiger Personentransport

Orientierungshilfe für alltagsrelevante Herausforderungen



Digitales Cockpit für Rechte und Pflichten, Matching-Plattform zur Empfehlung wirtschaftlicher Angebote

Personen- und organisationsbezogene Datenverwaltung



Data Trusts zur Verwaltung sensibler Daten in diversen Bereichen (Gesundheit, Justiz, E-Government usw.)

Stärkung lokaler Versorgungsstrukturen



Kulturelle, medizinische, bildungs- und arbeitsbezogene Angebote in ländlichen Regionen

Transparenzförderung durch Zertifizierungen



Fokus auf Bereichen wie Umweltstandards, Lohngerechtigkeit und digitale Ethik

Überbringung von wichtigen und richtigen Informationen



Überprüfung und Bereitstellung gesicherter Informationen – vor allem für die politische Meinungsbildung und in Krisensituationen

Überwachungsfreie Kommunikation



Nicht überwachte physische Begegnungszonen, Software für den (bezahlbaren) Schutz der Privatsphäre

Marktfilter

Können die Leistungen flächendeckend durch den Markt bereitgestellt werden?

Post-Filter

Gehören die Leistungen zum logistischen Kerngeschäft der Post? Ergibt sich aus den Leistungen ein substantieller gesellschaftlicher Mehrwert?

FÜR DIE POST ERÖFFNEN SICH DREI KÜNFTIGE SERVICE-PUBLIC-FELDER MIT BESONDEREM POTENZIAL: PERSONEN- UND ORGANISATIONSBEZOGENE DATENVERWALTUNG, ÖKOLOGISCHE TRANSPORTSYSTEME UND EIGENSTÄNDIGES LEBEN.

Personen- und organisationsbezogene Datenverwaltung

• **Beschreibung:**

Der durch den Staat in Auftrag gegebene, eigenständige Betrieb einer E-ID für Private, Unternehmen und Behörden mit geregelter Zugriffsberechtigung für verschiedene Sektoren und Organisationen wäre ein künftiges Service-public-Feld für die Post.

• **Marktfilter:** Aufgrund des fehlenden Vertrauens der Bevölkerung in privatwirtschaftliche Unternehmen kann der Markt nur in ungenügender Weise die Bereitstellung dieser grundlegenden, zukunftsweisenden Infrastruktur garantieren.

• **Post-Filter:** Die Informationslogistik ist bereits heute ein Teil des Kerngeschäfts der Post. Als vertrauensstiftende Datentreuhänderin könnte die Post diese Rolle in den digitalen Raum übertragen.

Ökologische Transportsysteme

• **Beschreibung:**

Prozesse der Güter- und Personenlogistik können künftig die Dekarbonisierung und zirkuläre Gestaltung von Wertschöpfungsketten aktiv unterstützen. So zum Beispiel mithilfe von Angeboten in der Rückwärtslogistik, mit Lieferungen von Abfällen an passende Abnehmer oder mit dem Betreiben von

Infrastrukturen für nachhaltigen Personentransport.

• **Marktfilter:**

Logistikprozesse müssen auch dann bezahlbar bleiben, wenn ihre Komplexität mit den erhöhten ökologischen Anforderungen steigt. Dies wäre durch eine Leistungserbringung durch private Akteure womöglich nicht gewährleistet, ist aber eine Grundbedingung für die grossflächige Adoption von kreislauffähigen Geschäftsmodellen. Im Bereich der Personenlogistik müssen nachhaltige Mobilitätsformen auch auf dem Land zur Verfügung gestellt werden.

- **Post-Filter:** Die Post könnte als First-Mover-Organisation durch die Bereitstellung von Infrastrukturen und zugehörigen Dienstleistungen mit den entsprechenden Partnern eine orchestrierende Rolle in der nachhaltigen und zirkulären Warenlogistik einnehmen. Sowohl in der Güter- als auch in der Personenlogistik ist die Post bereits aktiv.

Eigenständiges Leben

- **Beschreibung:** Ältere Menschen sowie Personen mit körperlichen oder geistigen Einschränkungen sind im Alltag auf eine Vielzahl von Hilfestellungen angewiesen. Dies geschieht zunehmend dezentral bei den Menschen zu Hause in Form von Assisted-Living-Angeboten. Zugleich gewinnen

Beratungsangebote für Angehörige und Betroffene an Bedeutung.

- **Marktfilter:** Der Markt erbringt die erforderlichen Leistungen nicht in einer Art und Weise, die allen Bevölkerungsteilen zugänglich und bezahlbar ist. Staatlich unterstützte Angebote existieren bereits heute. Angesichts der alternden Bevölkerung wird der Bedarf an zusätzlichen, zugänglichen Lösungen jedoch weiter steigen.

- **Post-Filter:** Die Versorgung hilfsbedürftiger Menschen mit Gütern des täglichen Bedarfs und medizinischen Leistungen weist klare logistische Komponenten auf, genauso wie der Transport jener Menschen. Ausserdem könnte die Post ihre bestehenden Infrastrukturen wie zum Beispiel das Filialnetz sowie ihre

Bekanntheit in der breiten Bevölkerung nutzen, um Leistungen im Bereich des eigenständigen Lebens anzubieten.

23 SERVICE PUBLIC GESTALTEN



Handlungsfelder für Service-
public-Erbringer

Gemeinsame Handlungs-
felder

14 SERVICE PUBLIC WEITERDENKEN

Gesellschaftlicher und
wirtschaftlicher Wandel

Neue Bedürfnisse von
Gesellschaft und Wirtschaft

Felder für die Post im
künftigen Service public

6 SERVICE PUBLIC VERSTEHEN

Service public in
der Schweiz

Service-public-Unternehmen

Rolle der Post im
Service public

3 VORWORT

SERVICE PUBLIC GESTALTEN

Um den Service public zukunftsorientiert zu gestalten, müssen der Staat, Service-public-Unternehmen und privatwirtschaftliche Akteure aktive Rollen spielen. Es gilt, ein differenziertes Verständnis von Service public aufzubauen und darauf basierend gemeinsame Zukunftsbilder zu entwickeln.

DER STAAT, SERVICE-PUBLIC-UNTERNEHMEN UND DIE PRIVATWIRTSCHAFT MÜSSEN AKTIV WERDEN, UM DEN SERVICE PUBLIC DER ZUKUNFT ZU GESTALTEN.

Das Ziel des Service public, Mehrwerte für die Schweizer Gesellschaft zu erzielen, ist zeitlos. Deshalb ist klar, dass die Ausgestaltung des Service public an die veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedürfnisse angepasst werden muss.

Es eröffnen sich die nachfolgenden Handlungsfelder für die verschiedenen Service-public-Erbringer in der Schweiz:

STAAT

- ↳ **Führungsrolle übernehmen:** Die Gesetzgebung muss nach wie vor die Art und Weise steuern, wie Service-public-Leistungen in verschiedenen Bereichen erbracht werden sollen. Sie stiftet somit Orientierung und muss regelmässig auf den Prüfstand gestellt werden.
- ↳ **Sachlichen Diskurs zum Service public fördern:** Die Vorteile von Service-public-Unternehmen gegenüber staatlichen Akteuren dürfen nicht der Austragung politischer Konflikte zum Opfer fallen. Dies würde Service-public-Unternehmen ihre Vertrauensbasis in der Gesellschaft und Wirtschaft entziehen.

SERVICE-PUBLIC-UNTERNEHMEN

- ↳ **Sich auf den gesetzlichen Leistungsauftrag fokussieren:** Service-public-Unternehmen müssen ihren gesetzlich definierten Leistungsauftrag erfüllen und sich auf die Bereitstellung von Basisdienstleistungen und Infrastrukturen innerhalb ihres Kerngeschäftes fokussieren. Dies darf jedoch nicht bedeuten, dass übergeordnete Entwicklungen wie die Digitalisierung nicht aktiv strategisch angegangen werden dürfen, um die Erfüllung des eigenen Leistungsauftrags der Zeit anzupassen.
- ↳ **Pionierrolle wahrnehmen:** Service-public-Unternehmen sollten in künftig relevanten Service-public-Feldern Pionierleistungen erbringen. So können sie einen grossen Beitrag zur Anpassung des

Service public an die veränderten Bedürfnisse der Gesellschaft und Wirtschaft leisten, indem sie Vertrauen in der Bevölkerung stiften und eine Vorbildfunktion für privatwirtschaftliche Unternehmen im Bereich der gesellschaftlich orientierten Innovation einnehmen.

PRIVATWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN

- ↳ **Bewusstsein für gesellschaftliche Einbettung schärfen:** Viele Unternehmen erbringen Service-public-Leistungen – ob mit oder ohne staatlichen Auftrag. Jedoch sind sich privatwirtschaftliche Organisationen nach wie vor oft zu wenig der vielschichtigen gesellschaftlichen Auswirkungen des eigenen Geschäftsmodells bewusst. Dies gilt sowohl für negative als auch für positive Einflüsse.
- ↳ **Innovation an gesellschaftlichen Bedürfnissen ausrichten:** Unternehmen sollten ihre Innovationsprozesse nicht in erster Linie daran ausrichten, was technologisch machbar ist. Stattdessen muss im Vordergrund stehen, für welche Leistungen auch ein effektives Bedürfnis in der Gesellschaft besteht. Für Unternehmen ist die gegenwärtige Situation eine Chance und ein Risiko zugleich: Zum einen bildet ein gesellschaftlich verankertes Geschäftsmodell die Grundlage für die langfristige Wertschöpfung. Zum anderen laufen sie ansonsten Gefahr, durch strikte Regulation oder rückläufiges Vertrauen seitens Investoren und der breiteren Bevölkerung bestraft zu werden.

ALLE AKTEURE SOLLTEN GEMEINSAM MIT DER ZIVIL-GESELLSCHAFT EINE DIFFERENZIERTERE DISKUSSION ZUM SERVICE PUBLIC FÖRDERN UND GEMEINSAME ZUKUNFTSBILDER ENTWICKELN.

Aktuell ist das allgemeine Verständnis von Service public zu eingeschränkt. Dies bedeutet, dass eine differenzierte Diskussion gefördert werden muss.

- 1. Eingeschränktes Verständnis von Service public:** Service public wird als Begriff nicht einheitlich verwendet. Dies äussert sich in undifferenzierten Ansichten und Diskussionen. Beispielsweise werden Service-public-Unternehmen oft fälschlicherweise entweder als Teil des Staatsapparats selbst oder als Teil der Privatwirtschaft betrachtet. Auch das Wissen der Bevölkerung sowie von Entscheidungsträgerinnen und -trägern darüber, dass privatwirtschaftliche Organisationen Service-public-Leistungen mit klaren gesellschaftlichen Mehrwerten erbringen, ist eingeschränkt.



- 1. Differenzierte Diskussion fördern:** In der öffentlichen Diskussion muss sich ein umfassendes Verständnis des Begriffs «Service public» etablieren, das auch privatwirtschaftliche Organisationen einschliesst. Der breiten Bevölkerung sowie auch Entscheidungsträgerinnen und -trägern fehlt eine gesamtheitliche Übersicht über die Service-public-Landschaft der Schweiz. Diese Übersicht wäre zentral, um eine differenzierte Diskussion über die folgenden Fragen führen zu können: Welche Leistungen werden durch den Markt genügend abgedeckt? Wo sollen der Staat oder Service-public-Unternehmen tätig werden? Und: In welchen Bereichen bieten sich neuartige Kooperationsformen zwischen Privaten und dem Staat im Sinne von «Public Private Partnerships» an?

Die Entwicklung gemeinsamer Zukunftsbilder würde dazu beitragen, der Vergangenheitsorientierung im öffentlichen Diskurs über den Service public entgegenzuwirken.

2. Vergangenheitsorientierung im öffentlichen Diskurs: In der öffentlichen Debatte wird viel darüber diskutiert, ob sich Service-public-Erbringer wie die Post durch die Exploration neuer Angebote und Technologien an ihren gesetzlichen Leistungsauftrag halten. Zu wenig Aufmerksamkeit erhält hingegen die Frage, auf welche künftigen Bedürfnisse Service-public-Leistungen antworten müssen.



2. Gemeinsame Zukunftsbilder entwickeln: Bei der Definition der gesetzlichen Leistungsaufträge sind Gesetzgeber auf einen breiten Rückhalt in der Bevölkerung und in wirtschaftlichen Kreisen angewiesen. Partizipativ entwickelte Zukunftsbilder können wesentlich dazu beitragen, dass breit abgestützte Vorstellungen über die künftige Rollenverteilung zwischen dem Staat, Service-public-Unternehmen und Privaten entstehen. Diese Zukunftsbilder würden im Anschluss wiederum den regulierenden Behörden die Erarbeitung einer zukunftsweisenden Gesetzgebung im Sinne der Bevölkerung und aller anderen Parteien erleichtern.

W.I.R.E. ist ein unabhängiger Think Tank, der an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis die Gestaltung der Zukunft kuratiert. Die Grundlage dafür bildet eine systematische Früherkennung relevanter Entwicklungen und deren Übersetzung in langfristige Strategien und Handlungsfelder für private und öffentliche Organisationen und deren Entscheidungsträger. Als interdisziplinäre Plattform differenziert sich W.I.R.E. durch ein übergreifendes Verständnis von Wirtschaft und Gesellschaft und nutzt dieses Wissen für die Entwicklung von langfristigen Entscheidungsgrundlagen, Ideen und neuen Lösungsansätzen. Der inhaltliche Fokus liegt u. a. auf den weiterführenden Folgen der digitalen Transformation, der Veränderung der Arbeitswelt, dem Umgang mit der steigenden Lebenserwartung oder

der Stärkung von Nachhaltigkeit durch das Verknüpfen von marktwirtschaftlicher und gesellschaftlicher Innovation. Neben der Analyse und Einordnung neuer Technologien, Geschäftsmodelle und gesellschaftlicher Trends umfasst die Expertise von W.I.R.E. eine mehrdimensionale Informationsarchitektur als Basis für massgeschneiderte, multimediale Publikationen, Veranstaltungsformate, Ausstellungen und Keynotes. In der Tradition der Alchemie entwickelt das Denklabor erlebbare Konzepte in Form von «Real-Life-Labs» oder Prototypen für das 21. Jahrhundert. W.I.R.E. verfügt dafür über ein internationales Netzwerk aus Vordenkern und Entscheidungsträgern sowie Partnerschaften mit führenden Unternehmen, Universitäten und Designern.

W.I.R.E.

Impressum:

© 2022 W.I.R.E.

Inhalt und Layout: W.I.R.E.

www.thewire.ch

Die im White Paper getroffenen Aussagen widerspiegeln nicht die Position der Schweizerischen Post, sondern basieren auf einer unabhängigen Analyse durch W.I.R.E.

Mit Unterstützung von:

