

# **Die Herausforderungen konsequent angehen**

**Referat von Susanne Ruoff  
Konzernleiterin Schweizerische Post**

21. März 2013

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Sehr geehrte Damen und Herren

Auch von meiner Seite – herzlich willkommen. Es freut mich, dass ich Ihnen zum ersten Mal die Ergebnisse der Schweizerischen Post präsentieren darf. Zuvor möchte ich aber in Anlehnung an die Ausführungen von Peter Hasler eine kurze Momentaufnahme machen. Wo stehen wir heute, und was sind die absehbaren Herausforderungen der Post.

- Die Post, Sie haben es gehört, ist heute ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen und hat 2012 wiederum ein solides Resultat erzielt.
- Die Herausforderungen für die Post werden allerdings zunehmend grösser.
- Diese Herausforderungen muss die Post mit Augenmass, aber konsequent angehen.
- Um langfristig erfolgreich zu sein, braucht die Post den notwendigen unternehmerischen Handlungsspielraum.

Ich werde auf diese Punkte in den nächsten Minuten eingehen. Zuerst aber zu den Ergebnissen des vergangenen Geschäftsjahres.

Zum Konzerngewinn der Schweizerischen Post von 859 Millionen Franken und dem Betriebsergebnis von 890 Millionen Franken haben alle vier Märkte beigetragen. Das sind der Kommunikationsmarkt, der Logistikmarkt, der Retailfinanzmarkt und der Markt für öffentlichen Personenverkehr. Das allerdings in unterschiedlichem Masse, und mit unterschiedlichen Entwicklungen. Nach wie vor steuert der Retailfinanzmarkt mit 627 Millionen Franken den grössten Anteil

zum Ergebnis bei. Danach folgen der Logistikmarkt mit 152 Millionen, der Kommunikationsmarkt mit 61 Millionen und der Markt für öffentlichen Personenverkehr mit 6 Millionen Franken.

Die Märkte der Post haben sich im letzten Geschäftsjahr folgendermassen entwickelt:

- Im **Kommunikationsmarkt** erwirtschaftete die Post mit den drei Konzernbereichen PostMail, Swiss Post Solutions sowie Postellen und Verkauf insgesamt ein Betriebsergebnis von 61 Millionen Franken (Vorjahr 111 Millionen). Der Rückgang wurde hauptsächlich durch höhere Personalvorsorgeaufwendungen verursacht.
- Im **Logistikmarkt** erzielte PostLogistics ein Betriebsergebnis von 152 Millionen Franken (Vorjahr 162 Millionen). Trotz der Zunahme der Paketmengen um 4,1 Prozent resultierte wegen höheren Vorsorgeaufwendungen und verschiedenen umfassende Restrukturierungsmassnahmen unter dem Strich eine Ergebnisabnahme.
- Im **Retailfinanzmarkt** stieg das Ergebnis auf 627 Millionen Franken (Vorjahr 591 Millionen). Der Zuwachs an Kundengeldern hielt unvermindert an; das von PostFinance durchschnittlich verwaltete Volumen betrug 2012 erstmals über 100 Milliarden Franken.
- Im **Markt für öffentlichen Personenverkehr** steigerte PostAuto den Betriebsertrag auf 778 Millionen Franken (Vorjahr 719 Millionen), wozu der erneute Angebotsausbau massgeblich beitrug. Das Betriebsergebnis belief sich auf 6 Millionen Franken und ist aufgrund von Änderungen in der internen Verrechnung nicht mit dem Vorjahresergebnis vergleichbar.

Angesichts des anspruchsvollen wirtschaftlichen Umfelds geben die erzielten Resultate also allen Grund zur Zufriedenheit. Wir dürfen uns aber nicht auf unseren Lorbeeren ausruhen: Ab 2014 rechnet die Post mit rückläufigen Ergebnissen. Um weiterhin die nötigen Betriebsergebnisse (EBIT) von 700 bis 900 Millionen Franken zu erreichen, müssen wir uns mit einer Reihe von Herausforderungen auseinandersetzen.

An erster Stelle zu nennen ist die Veränderung des Kundenverhaltens. Die technologische Entwicklung erlaubt es uns, immer und überall mobil zu sein und Dienstleistungen zu beanspruchen, die früher fest an einen Ort gebunden waren. Es gibt in der Schweiz inzwischen mehr Mobiltelefone als Menschen. Ob kommunizieren, einkaufen oder Zahlungen erledigen – unser Verhalten ändert sich grundsätzlich. Viele ehemals physische Dienstleistungen wandern ab ins Netz. Und dieser Trend wird anhalten.

Dies hat beträchtliche Folgen für die Post: Die Anzahl der gesendeten Briefe und Zeitungen geht wegen der elektronischen Konkurrenz jährlich um rund zwei Prozent zurück. Es sind riesige Hebel, die hier bei unserem grossen Kerngeschäft wirken. Konkret bedeutet ein Prozent Mengenrückgang bei den Briefen eine Gewinneinbusse von 10 Millionen.

Der Rückgang zeigt sich vor allem bei den privaten Kunden. In unseren Poststellen werden weniger Briefe aufgegeben und weniger Zahlungen ausgeführt. Seit 2000 gingen die Schaltermengen bei Briefen und Paketen um rund die Hälfte zurück.

Ein weitere grosse Herausforderung ist die sich verschärfende Konkurrenzsituation im Logistikmarkt, der in den letzten Jahren erfreulich gewachsen ist. Vom Trend zu immer mehr E-Commerce profitiert natürlich auch die Post. Doch stehen wir hier im harten Wettbewerb mit Unternehmen aus dem In- und Ausland. Dies drückt auf unsere Margen.

Offen ist derzeit, ob der Postmarkt weiter liberalisiert wird. Heute besteht noch ein Restmonopol auf Briefen bis 50 Gramm. Dieses schützt uns zwar nicht vor der Konkurrenz durch die digitalen Kommunikationsmittel, jedoch bis zu einem gewissen Mass vor in- und ausländischen Konkurrenten ohne Grundversorgungsauftrag. Das Restmonopol bleibt solange bestehen, wie unser Eigner und die Politik dies wollen. Bis spätestens 2015 wird der Bundesrat einen Evaluationsbericht zu einer allfälligen vollständigen Marktöffnung vorlegen.

Sehen wir auf der einen Seite also einen Rückgang unserer Erträge, steigen auf der anderen Seite unsere Kosten. Beim Personal wirkte sich bereits im letzten Jahr der gestiegene Aufwand für die Vorsorge negativ auf die Ergebnisse aus. Auch dieser Trend wird sich in nächsten Jahren fortsetzen. Diese Effekte bedeuten wie gesagt einen Gewinnrückgang ab 2014. Als verantwortliche Führungskräfte müssen wir nach vorne schauen. Es muss uns also gelingen, diese Herausforderungen mit dem notwendigen Augenmass, aber konsequent anzugehen.

Es gibt vier wesentliche Hebel, mit denen wir unser Ergebnis beeinflussen können:

- Die Entwicklung unseres Kerngeschäfts

- Die Nutzung von Wachstumsmöglichkeiten
- Die Kontrolle unserer Kosten und Effizienzsteigerungen
- Sowie die marktgerechte Preispolitik

Das postalische Kerngeschäft mit Briefen und Paketen bleibt neben PostFinance weiterhin der wichtigste Ertragspfeiler der Post. Die Post kann dieses Geschäft nicht ersetzen oder an einem anderen Ort kompensieren. Dafür ist es schlicht zu gross. Wir werden darum alles daran setzen, das Kerngeschäft zu fördern und weiterzuentwickeln. Geleitet werden wir dabei durch die Bedürfnisse der Kunden.

Chancen sieht die Post beispielsweise im Paketmarkt, der derzeit um 4 bis 5 Prozent pro Jahr wächst. Unternehmen im Distanzhandel werden wir zukünftig integrierte Lösungen im E-Commerce anbieten. Die Post kann ihnen von der Unterstützung bei der Bewerbung von Produkten, der gesamten logistischen Abwicklung einer Bestellung bis zum Zahlungsprozess alles liefern.

Darüber hinaus wird die Post die Pakete intelligent machen. Nicht nur der Absender, sondern neu auch der Empfänger können bestimmen, wann und wohin wir eine Sendung liefern. Nach Hause oder an den Arbeitsplatz, an eine Poststelle nach Wahl, eine Pick-Post-Abholstelle in Bahnhöfen und Tankstellen oder einen der neuen My Post 24-Paketautomaten, die wir ab Herbst installieren werden.

Im Briefgeschäft sieht die Post vor allem im Direct Marketing – also bei den Werbesendungen – einiges Potential. Hier wird die Post versuchen, mit neuen, innovativen Lösungen Marktanteile im Werbemarkt zu gewinnen.

Wir erfinden also kein neues Geschäft. Wir wollen unsere Kerndienstleistungen konsequent und ausgerichtet an den Kundenbedürfnissen weiterentwickeln.

Darüber hinaus suchen wir gezielt nach neuen, innovativen Lösungen. Dies zunehmend durch die Ergänzung unseres Kerngeschäfts mit elektronischen Kommunikationslösungen.

Potenzial sehen wir hier beispielsweise im Geschäftskundenmarkt beim Business Process Outsourcing. Unternehmen übergeben uns Geschäftsprozesse wie das Management ihrer Dokumente. Dazu gehören zum Beispiel Rechnungen, Mahnungen, Kundenbriefe, Beschwerden usw. Die Post scannt und digitalisiert die eingehende physische Geschäftskorrespondenz, speist sie in die Business Software des Kunden ein und archiviert sie digital. Umgekehrt bereiten wir digitale Daten für den Druck und den Versand auf. So können sich unsere Geschäftskunden voll auf ihr Kerngeschäft konzentrieren.

Die Post steht für Vertrauen und Sicherheit. Diese Stärken wollen wir in Zukunft zunehmend auch im elektronischen Bereich zur Geltung bringen. Wir entwickeln derzeit verschiedene Angebote für die sichere elektronische Aufbewahrung und Übermittlung von Informationen, wie etwa im Bereich der elektronischen Patientendossiers.

Etwas ist klar erkennbar: Der Bereich der elektronischen Dienstleistungen entwickelt sich rasant. Die Post wird hier gezielt investieren. Gleichzeitig werden wir ei-

nige Ausdauer brauchen, um wirtschaftlich erfolgreiche Dienstleistungen am Markt platzieren und durchsetzen zu können. Dazu braucht es bei der Post keine digitale Revolution, sondern eine Evolution. Wir setzen auf physische und digitale Angebote und verbinden beide sinnvoll.

Der dritte Hebel, der uns zur Verfügung steht, ist die Steigerung unserer Effizienz und die stetige Kostenkontrolle: Es gehört zu den Hausaufgaben eines Unternehmens, seine Kostensituation ständig zu verbessern. Die Post tut aber auch dies mit Augenmass und mit Blick auf unseren Grundversorgungsauftrag. Ein prominentes Beispiel ist die kontinuierliche Weiterentwicklung unseres Poststellennetzes, das wir mit neuen, kostensparenden Formaten auf das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden ausrichten. Mit einer Mischung aus Poststellen, Privat- und Geschäftskunden-stellen, Agenturen und Hausservices können wir unseren Aufwand reduzieren – und in vielen Fällen auch näher zu unseren Kunden gehen. Die Automatisierung unserer Briefverarbeitung ist ein weiteres Beispiel für steigende Effizienz und die Verbesserung von Prozessen.

An den Bestrebungen, unsere Kosten im Griff zu behalten und wo möglich, zu senken, beteiligen sich sämtliche Bereiche der Post.

Wir haben vor kurzem kommuniziert, wie pünktlich Briefe und Pakete 2012 ankamen. Die Resultate sind absolut hervorragend – in drei von vier Fällen sogar nochmals besser als im Vorjahr. Das wird kaum zur Kenntnis genommen – gerade



weil es so gut läuft. Doch diese hohe Qualität hat ihren Preis. Wenn man sich überlegt, welche Leistung und welche Infrastruktur dahinter stecken, einen Brief innerhalb von 12 Stunden von Chur nach Genf zu transportieren, ist der Preis von einem Franken erstaunlich günstig. Nur weil wir konsequent an den Kosten gearbeitet haben, war es uns möglich, die Preise für die A- und B-Post seit 2004 nicht mehr anzupassen. Auch im internationalen Vergleich sind unsere Preise sehr günstig.

Die viel beachteten A- und B-Post-Preise sind nur eine Seite. Die Post hat ein enorm breites Angebot für ihre Privat- und Geschäftskunden. Wir machen uns Jahr für Jahr fundierte Überlegungen, wo Preise anzupassen sind. Das können Erhöhungen sein, aber im Übrigen auch immer wieder Preissenkungen. Es muss der Post auch in Zukunft möglich sein, ihre Dienstleistungen marktgerecht zu bepreisen.

Die Post bezahlt die Grundversorgung aus eigener Kraft. Dies müssen und wollen wir auch in Zukunft tun. Unsere strategischen Stossrichtungen und die Notwendigkeit, auch weiterhin einen Gewinn in der Grössenordnung von 700 – 900 Millionen zu erzielen, basieren auf den Herausforderungen, die wir Ihnen dargestellt haben. Aber eben auch auf dem Auftrag der Politik, den Mehrwert unseres Unternehmens zu steigern.

Sehr geehrte Damen und Herren, die Post ist ein wirtschaftlich erfolgreiches und finanziell gesundes Unternehmen, das 2012 ein solides Resultat erzielt hat. Doch sie steht vor einer Reihe von Herausforderungen und erwartet, dass sie mittelfristig tiefere Gewinne erzielen wird. Wir werden diese Herausforderungen konsequent angehen und kennen die Hebel, die wir einsetzen müssen. Voraussetzung für den langfristigen Erfolg ist dabei genügend unternehmerischer Handlungsspielraum.

Ich danke Ihnen herzlich für Ihre Aufmerksamkeit!