

Dr. Ulrich Gygi

Konzernleiter Schweizerische Post

**Die Herausforderung eGovernment für Staat und Wirtschaft.
Die Schweizerische Post ist bereit.**

E-Government-Symposium

Bern, 6. November 2007

ES GILT DAS GESPROCHENE WORT

Geschätzte Damen und Herren

Es ist mir eine Ehre, dieses Symposium zu eröffnen. E-Government ist eine neue Art der Kommunikation mit öffentlichen Verwaltungen und Körperschaften. E-Government ist modern. Allerdings spricht man heute noch mehr davon als man es praktiziert. E-Government ist derzeit jedenfalls noch nicht mein Kerngeschäft – und vermutlich auch nicht das Ihre. Was nur besagt, dass es noch viel zu tun gibt. E-Government gefährdet natürlich andererseits unser Kerngeschäft im Briefverkehr. Im Klartext: Je mehr es mit E-Government noch harzt, desto länger machen wir von der Post weiter frischfröhlich unseren Umsatz mit dem physischen Transport von Briefen aller Verwaltungsstellen. Mein herzlicher Dank geht an all jene, die dafür mit verantwortlich zeichnen. Sie sehen, zwei Seelen wohnen, ach, in meiner Brust. Und wenn das Briefgeschäft mehr und mehr durch elektronische Kommunikation ersetzt wird, so möchte ich rechtzeitig bereit sein, von diesem Trend zu profitieren.

((Folie 2))

Die Welt dreht sich immer weiter und mit ihr bewegt sich auch die Schweizerische Post. Ihr Markt wird mehr und mehr dem Wettbewerb geöffnet. Sicher ist Ihnen schon aufgefallen, dass immer mehr private Dienstleister mit ihren weissen, gelben, orangen oder braunen Camions herumfahren und Ihr neuer Computer, den Sie im Internet bestellt haben, nicht mehr zwingend vom Pöstler an die Haustüre geliefert wird.

Die Marktöffnung ist nicht aufzuhalten. Wir stehen vor der Vernehmlassung zur neuen Postgesetzgebung, die zumindest einen Schritt in diese Richtung beinhalten dürfte. In Deutschland und Holland fällt das Briefmonopol nächstes Jahr, in der EU soll es 2011 fallen.

Und in der Schweiz wird dasselbe – wenn vielleicht auch mit etwas Verzögerung – ebenfalls passieren.

Das heisst für uns, dass unserem Kerngeschäft eine weitere Erosion durch den Wettbewerb bevorsteht. Den Kunden ist es bald weitgehend frei gestellt, mit wem sie eine Sendung von A nach B transportieren lassen wollen. Während wir bis vor rund zehn Jahren mit unserem Geschäft noch defizitär sein konnten und innerhalb der damaligen PTT auf die stetig fliessende Geldquelle Telefonmonopol zählen durften, müssen heute alle Bereiche der Post aus eigener Kraft um ihr finanzielles Gleichgewicht ringen. Wir sind gemäss Bundesrat verpflichtet, neben einer hervorragenden flächendeckenden Grundversorgung den Unternehmenswert zu steigern, sozialverantwortlich zu handeln und neben dem Aufbau des branchenüblichen Eigenkapitals ab dem kommenden Jahr auch eine Gewinnablieferung an den Bund vorzunehmen. Um diese Veränderungen bestehen zu können, sehen wir uns natürlich nach neuen Geschäftsfeldern um. Naturgemäss spielt hierin auch E-Government eine hoffentlich tragende Rolle. Als staatliche Unternehmung möchte ich es nicht erleben, dass grosse Verwaltungsstellen ihre Aufträge meinen Wettbewerbern übertragen, wie das zur Zeit in England geschieht. Und dafür muss die Post fit gemacht werden.

Ich stelle fest: Während die Schweiz im länderübergreifenden Vergleich der Computerdichte, von Internet-Verbindungen, Festnetz- und Mobiltelefon-Verbreitung weltweit an vorderster Front mitmisch, dümpelt sie im CapGemini-Rating in Sachen E-Government immer noch am Schluss der Rangliste der europäischen Länder herum.

Heute sind indes die Voraussetzungen günstiger, um endlich einen entscheidenden Schritt vorwärts zu kommen. Neun Jahre nach der ersten «Strategie des Bundesrats für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz» haben wir seit Januar 2007 eine brandneue E-Government-Strategie. In der Zwischenzeit wurde die E-Government-Zusammenarbeit mit

den Kantonen besiegelt. Wichtige Entscheide für Grundlagen wie etwa der Unternehmensidentifikator, die Verwaltungsstellenidentität sowie die Registerharmonisierung sind in Arbeit. Damit wird ein elektronischer Datenaustausch zwischen der Verwaltung und der Wirtschaft möglich. Zudem ist erstmals eine registergestützte Volkszählung möglich. Die Post kann und will in diesem Bereich eine aktive Rolle spielen. Die Vorzeichen für E-Government stehen heute also besser als noch vor ein paar Jahren. Darauf lässt sich doch schon einmal aufbauen.

((Folie 3))

Wenn ich das Thema E-Government in der Schweiz als Konzernleiter der Schweizerischen Post betrachte, erkenne ich zwar die Gefahr von Einbussen für unser Kerngeschäft. Es liegen für mich aber auch Chancen auf der Hand, diese Einbussen mit zukunftsgerichteten Dienstleistungen auszugleichen, die wir heute schon in unserer Angebotspalette führen. Als etablierter Vertrauenspartner im Datenschutz sowie als Unternehmen im Eigentum des Bundes wären wir zudem prädestiniert, übergeordnete Aufgaben für alle Instanzen zu übernehmen. Nun: An uns ist es nicht, das zu entscheiden. Doch seien Sie sich dessen gewiss: Wir stehen bereit für eine Zusammenarbeit mit Partnern, die bereit sind, gemeinsam in die Zukunft zu investieren. Gerade hier könnte die vielbeschworene Public Private Partnership (PPP) zum Tragen kommen.

Zum Kern meines Referats: Zwischen dem Restruktierungsbedarf, dem wir ausgesetzt waren – und immer noch sind – und demjenigen der Verwaltung bestehen Analogien. Erlauben Sie mir, diese in drei Punkten zu artikulieren und jeweils meine persönlichen Gedanken, Meinungen und allfällige Lösungsansätze auszuführen.

((Folie 4))

Punkt 1: Die Strategie ist da. Jetzt gilt es, diese umzusetzen.

Als ich meine Aufgabe bei der Post antrat, hatte das Unternehmen eben erst das Päcklizentrum-Desaster hinter sich gebracht. Der Wettbewerb zeichnete sich erst in weiter Ferne am Horizont ab. Nichtsdestotrotz war bereits der Bau der drei modernen Paketzentren ein äusserst strategisch ausgerichteter Schachzug. Die Infrastruktur sollte möglichst optimiert werden, um in Zukunft mit effizienten Prozessen auch im Wettbewerb bestehen zu können.

Mit meinem Amtsantritt sind wir über die Bücher gegangen und haben uns strategisch neu aufgestellt. Kernpunkte waren und sind noch heute:

- Effizienzsteigerung im Kerngeschäft
- Kundenbindung durch differenzierte Lösungen für Geschäftskunden
- Wachstum im Ausland und in postaffinen Märkten dank neuen Technologien. (E-Government ist ein solcher Markt!)

Alle unsere Massnahmen sind nachhaltig darauf auszurichten. Ein solcher Kulturwandel ist Schwerstarbeit. Unsere mit den Kadern erarbeitete Vision hilft uns, unsere Kernwerte den Mitarbeitenden zu vermitteln: Wir sind unternehmerisch, glaubwürdig und partnerschaftlich. Sie können mir glauben: Es braucht viel Kraft, Führungsstärke und Ausdauer, um zu reüssieren. Es gab – und gibt – nicht nur angenehme Momente beim Umwandeln unserer Organisationsstrukturen und –prozesse. Hinter der vermeintlichen Manövriermasse «Human Resources» stehen bei uns rund 55'000 Menschen. Direktbetroffene, deren Wohlbefinden und Arbeitsleistung beträchtlich von ihrer Arbeitszufriedenheit und einer gewissen Arbeitsplatzsicherheit abhängen. Vergleichen wir

die Schweizerische Post Ende 2007 mit derjenigen beim Jahrtausendwechsel, ist kaum ein Stein auf dem anderen geblieben. Klar, das Kerngeschäft, das physische Verschieben von Briefen und Paketen, der Zahlungsverkehr sowie der Personentransport, stellen nach wie vor das Gros unseres Umsatzes und Gewinnes. Wir haben uns aber in vielen Bereichen in den letzten Jahren praktisch «neu erfunden». Wir überwinden heute mit zahlreichen Angeboten den Medienbruch zwischen physischer und elektronischer Lieferung und bieten diese Dienstleistungen auch unseren Geschäfts- und Verwaltungskunden an. Wir stehen gut da und brauchen uns vor Wettbewerb nicht zu fürchten. Unsere Strategie wird umgesetzt.

Wie steht es mit der Umsetzung der E-Government-Strategie? Ich habe während langen Jahren meiner beruflichen Laufbahn selber in der Bundesverwaltung an massgeblicher Stelle meine einschlägigen Erfahrungen gemacht. Zweifellos sehe ich Licht am Horizont: Es liegt eine handfeste E-Government-Strategie auf dem Tisch, die ihren Namen verdient. Jetzt müssen den Worten aber Taten folgen. E-Government muss endlich den Kinderschuhen entwachsen.

Gerade die beiden grossen Projekte Registerharmonisierung und Volkszählung 2010 zeigen, dass die Interessenlage bezüglich der Erhebung der benötigten Daten und dem Nutzen aus den erhobenen Daten auf den verschiedenen föderalen Ebenen doch recht unterschiedlich ist. Während der Bund eine moderne, kostengünstige registerbasierte Volkszählung durchführen und die neue Sozialversicherungsnummer verteilen möchte, wünschen sich einige Kantone und grössere Gemeinden eine stabile Datenbasis für Ihre strategischen und operativen Aufgaben. Und andere Kantone und Gemeinden warten einmal ab, was auf sie zukommt. Diese unterschiedlichen Bedürfnisse und der sportliche Zeitrahmen bis zur nächsten Volkszählung lassen mich zum Schluss kommen, dass sich alle Beteiligten wohl besser früher als später zusammenraufen sollten, um eine tragfähige Lösung zu entwickeln. Einheitliche Grundlagen für eine koordinierte Umsetzung über alle föderalen Ebenen liegen

nun zwar mit der E-Government-Strategie vor. Das Problem liegt aber in den Entscheidungsstrukturen. Ein vielstimmiger Bund, 26 Kantone (ebenso vielstimmig die grösseren!) und 3000 Gemeinden, viele öffentliche Gremien und Unternehmen: Ein solches Gebilde ist schwer führbar. Und beansprucht eine Stelle die Führung, wird sie abgeschossen (wie beim Mikado – wer sich bewegt, hat verloren).

((Folie 5))

Punkt 2: Die Organisation muss auf die Strategie ausgerichtet werden.

Seit einigen Jahren befinden wir uns bei der Post im steten Wandel. Seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts haben wir uns unablässig neuen Entwicklungen angepasst, unsere Organisationsstrukturen, unsere Arbeitsprozesse verändert. Pflichtenhefte, Dienstanweisungen, Wissen und Können unserer Mitarbeitenden, die über viele Jahrzehnte stabil geblieben sind, haben nur noch eine kurze Halbwertszeit und verändern sich ständig. Die Organisation kommt nicht zur Ruhe. Bei meinen Besuchen an der Front ist eine der häufigsten Fragen: «Wann hört das einmal auf? Wann können wir wieder in Ruhe arbeiten?»

Meine Antwort ist realistisch: Nichts bleibt gleich. Ich gebe es zu, dass ich vor ein paar Jahren noch der Idee nachhing, irgendwann müsse die Post abschliessend reorganisiert sein und wieder in den Zustand relativer Stabilität zurückkehren. Ich weiss heute, dass dies ein Wunschtraum war, um nicht zu sagen ein Irrtum! Nur die konsequente Ausrichtung der Organisation und der Prozesse auf die strategischen Stossrichtungen ist längerfristig erfolgsversprechend. Und wenn sich die Rahmenbedingungen – oder die Strategie – verändern, so muss auch die Organisation den Wandel vollziehen.

Auch die Verwaltung muss immer effizienter arbeiten. Nur: Departementale oder Amtsstrukturen aufzubrechen ist eine Sisyphusarbeit. Glauben Sie mir, ich habe an vielen

solchen Projekten mitgewirkt und einige auch geleitet. Letztlich ist es wohl die Absenz von Marktdruck, welche die Strukturen zementiert. Solange man Aufgaben neu aufbauen kann und dazu Ressourcen erhält, ist die Verwaltung enorm beweglich. Aber wehe, man muss abbauen oder noch schlimmer: an andere abtreten. Da harzt es böse. Nun, das ist der Sache inhärent: Die Verwaltung ist auf die ihr von den Parlamenten übertragenen Aufgaben ausgerichtet. Und wir wissen alle, dass in einem solchen Mechanismus viele Interessen berücksichtigt werden müssen. Während die Entscheidungen meiner Konzernleitung durchgesetzt werden, gibt es in öffentlichen Verwaltungen viele Entscheidungs- und Kompetenzzentren, die sich paralysieren können. Eine effiziente E-Government-Struktur über alle Verwaltungsebenen aufzubauen, ist natürlich viel anspruchsvoller als bei einer prinzipiell hierarchisch organisierten, auf klare Zwecke hin ausgerichteten Unternehmung.

Ich bin mir nicht sicher, ob Bund, Kantone und Gemeinden eine einheitliche Sprache sprechen, ein gemeinsames Verständnis über die Arbeitsweise und die zu erbringenden Leistungen etabliert haben und ob auch das Parlament erkannt hat, was jetzt getan werden muss, um dieser E-Government-Strategie zu einem Durchbruch zu verhelfen. Nehmen Sie beispielsweise die digitale Signatur; die gesetzlichen Vorgaben (ZertES), welche die digitale Unterschrift der händischen Unterschrift gleichstellen, sind vorhanden. Auch die Anbieter von digitalen Signaturen stehen bereit. Aber in der Praxis zeigt sich nun, dass die Anwendung aufwändig ist und die Nachfrager in diverse Lager gespalten sind. Damit das Thema e-Trust vorangetrieben werden kann, müssen die diversen Organisationen an einen Tisch sitzen, um praktische Lösungen zu finden, die mit einem sinnvollen Aufwand zu realisieren sind.

((Folie 6))

Punkt 3: Es braucht eine klare Prioritätenplanung.

Für mich lag bereits vor meiner Wahl zum Konzernleiter der Schweizerischen Post auf der Hand, dass das Unternehmen an der Schwelle zur schrittweisen Marktöffnung steht. Ich erlebte das hautnah am Beispiel der Swisscom. In meiner damaligen Funktion als Direktor der Eidgenössischen Finanzverwaltung war ich an vorderster Front mit dabei, als Swisscom an die Börse ging. Am 5. Oktober 1998 fuhren wir in aller Herrgottsfrühe im Car nach Zürich, um dort vor Ort beim dafür betrauten Finanzinstitut die ersten Minuten des Börsenhandels der Swisscom-Aktien hautnah miterleben zu können. So euphorisch die Stimmung damals war – eines war bereits damals klar: Auf das Unternehmen würde nicht immer nur eitel Sonnenschein warten und der sich mitten in der Marktöffnung befindliche Telekom-Markt würde den Verantwortlichen von Swisscom noch einiges an Kopfzerbrechen und viele herausfordernde Momente bescheren.

Das war es aber auch, was mich im Endeffekt reizte, den Job des Konzernleiters der Post zu übernehmen. Das «Verwalten» in all seinen Facetten kannte ich mittlerweile auswendig. Mich reizte das Neue, die ungewisse Zukunft, in der ich die Post führen sollte. Und jetzt, nach über sieben Jahren an dieser Position, weiss ich: Es ist unmöglich, alles auf einmal machen zu wollen. Darum haben wir immer wieder Vorhaben priorisiert. Nehmen wir das Poststellennetz. Das haben wir zwischen 2001 und 2005 umgebaut (und um rund 1000 Poststellen reduziert). Anschliessend haben wir das Projekt Ymago gestartet, bei dem wir im Dialog mit den Kunden das Verkaufsnetz der Post weiter optimieren und auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausrichten werden. Die Reorganisation der Briefzentren, einhergehend mit der Reduktion von 18 regionalen Zentren auf 3 Haupt- und 6 Subzentren wurde 2002 gestartet und im kommenden Jahr abgeschlossen. Und die Neugestaltung der Annahme und Zustellung, die zur Zeit in vollem Gang ist, wird uns noch mehrere Jahre beschäftigen. Sie sehen, meine Damen und Herren, Strukturwandel und Kulturwandel brauchen einen langen Atem, denn: Das Tagesgeschäft läuft ja weiter, der Kunde soll nur die positiven Effekte wahrnehmen und von den negativen verschont bleiben. Aber ein Unternehmen

kann nicht optimal funktionieren, wenn überall und ständig Baustellen betrieben werden. Ein Minimum an Stabilität braucht jede Organisation. Mehrfrontenkriege sind nicht zu gewinnen. Fazit: Prioritätensetzung macht erfolgreich.

Auch bei der Umsetzung der E-Government-Strategie der öffentlichen Hand sind Prioritäten gefragt. Sie wurden in der Strategie entsprechend adressiert. Allerdings beneide ich die Verwaltung auf allen drei Stufen nicht um die Herausforderung, hier in jedem Aspekt eine Einigung zu erzielen, wer welche Aufgaben erfüllt, wo auf ein Dreinreden möglichst verzichtet und eine Kröte auch einmal geschluckt wird. Also auch hier: Wer übernimmt die Führung? Auch bei uns braucht es je nach Geschäft intensive Diskussionen bis zur Entscheidungsfindung. Aber ist einmal entschieden, wird umgesetzt. Keine Rückkommensanträge! Bei der Verwaltung liegt meines Erachtens die Krux darin, dass sich die oberste politische Ebene wenig mit den zugegebenermassen häufig sehr technischen Fragen befasst, diese lieber delegiert. Die Delegationen wiederum (GS, Amtsdirektoren) sind Gleichberechtigte und niemand hat wirklich die Autorität, die Departemente und Direktionen abschliessend zu verpflichten.

Also, Prioritäten sind gefragt. Und vor allem jemand, der sie setzt. Nachdem die Wahlen nun vorbei sind, ist der Zeitpunkt günstig, jene E-Government-Themen näher zu betrachten, welche entlang der definierten Strategie der Wirtschaft und der Verwaltung den grössten Nutzen bringen und so die Produktivität in unserem Land steigern. Die Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltungen läuft auch heute noch weitgehend via Briefkanal (was uns natürlich auch freut). Mit unserem Post-Zertifikat, welches eine stabile Identifizierung von Sendern und Empfängern erlaubt und unseren Diensten für sichere elektronische Kommunikation wie IncaMail und IncaMail Public bietet die Post Leistungen, welche als Basis für sichere elektronische Prozesse dienen können. Hier stellt sich mir nun aber die Frage, wie viele Stellen zuerst alles selber erfinden wollen, bevor unsere schnelle,

einfache Lösung zur Anwendung kommen kann. Gerne überbrücken wir mit unserem Zustellpersonal und unseren Poststellen für die Verwaltung den «digitalen Graben» und stellen den Zugang zu Behördendiensten für alle Bevölkerungsgruppen sicher.

Die Schweizerische Post schafft ideale Voraussetzungen, damit die Verwaltungen ihre Prozesse konsequent elektronifizieren und für die Kommunikation mit ihren externen Partnern auf die vielfältigen und rasch verfügbaren Dienstleistungen von uns zurückgreifen können. Dies mit minimalen Investitionen und in kürzester Zeit.

((Folie 7))

Fazit: Die Post kann beim Umsetzen der E-Government-Strategie einen wichtigen Beitrag leisten

Wir haben ein flächendeckendes Netz an Poststellen. Wir bedienen jeden bewohnten Schweizer Haushalt sechs Mal pro Woche mit Post. Und für den Mobiltelefonbetreiber Orange erledigen wir beispielsweise die Identitätskontrolle beim Ausliefern der online abgeschlossenen Neuabonnemente. Sie sehen: Beim Einführen einer digitalen Identität für Herr und Frau Schweizer könnten wir im Auftrag der öffentlichen Hand einen wichtigen Beitrag zur flächendeckenden Verbreitung leisten. Zudem sind wir vertrauenswürdig (Stichwort Postgeheimnis) und können mit Daten umgehen. Niemand in der Schweiz hat die Adressen aller Einwohnerinnen und Einwohner zentral so gut im Griff wie die Schweizerische Post. Und wenn Sie bedenken, dass pro Jahr bis zehn Prozent der Einwohnerinnen und Einwohner unseres Landes umziehen, können Sie sich vielleicht ein Bild machen, welche Arbeit wir alleine nur bei der ständigen Aktualisierung des «Adressenstamms Schweiz» machen. Sie alle wissen, dass bei einem Umzug die Verwaltungen nicht die einzigen Partner sind, denen wir unsere neue Adresse übermitteln möchten. Gerne stelle ich hier die Idee eines elektronischen Umzugservices in den Raum.

Dieser Dienst wird seit Jahren von den Bürgern gewünscht. Die Post wäre bereit, sich in diesem Thema zu engagieren und mit Partnern aus der Verwaltung Lösungen zu entwickeln und die Verbindung zur Wirtschaft herzustellen, damit auch der Anschluss von Telekomunternehmen, Versicherungen, Banken und Elektrizitätswerke an den neuen Service sichergestellt ist. Interessierte dürfen sich gerne bei mir melden.

Sie sehen, wir sind auch hier bereit, den Graben zwischen realer und digitaler Welt zu überbrücken. So ermöglicht beispielsweise yellowpay admin die internetgestützte Bezahlung von Dienstleistungen der Verwaltung. Verwaltungen können damit ihre Dienstleistungen nicht nur in gewohnt guter Qualität zunehmend über das Internet erbringen, sondern endlich auch die Gebühren online einkassieren und somit ihre Dienstleistung rentabilisieren. Wir können Sie auch von Ihren Aktenbergen befreien, indem wir diese im Rahmen Ihrer Gever-Projekte in unseren Briefzentren für sie einscannen und Ihnen künftig Ihre Postsendungen auf Wunsch elektronisch «liefern». Da sehe ich für die Post in Zukunft eine grosse Möglichkeit, den Rückgang im angestammten Kerngeschäft zu kompensieren. Wir verstehen uns als Logistiker sowohl von Tonnagen (Briefe, Pakete, Bargeld) wie auch von Bits und Bytes.

Ich spanne den Bogen aber noch etwas weiter: Nicht nur die Post, sondern viele private Unternehmen stehen bereit, um zur erfolgreichen Einführung von E-Government in der Schweiz ihren Beitrag zu leisten. Ich sehe uns in erster Linie als Innovatoren, Know-how-Träger und als zeitgerechte Umsetzer von wichtigen Voraussetzungen für ein erfolgreiches E-Government. Dazu braucht es aber klare Aufträge von Seiten der öffentlichen Hand. Dazu braucht es partnerschaftliche Vorgehensweisen für die Anbieter aus der Industrie. Ich denke, die Verwaltung hat alleine schon damit genug zu tun, die Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse für erfolgreiches E-Government zu schaffen. Sie muss nicht noch alles selber machen! Lassen Sie uns also den Rest besorgen.

Häufig beobachte ich, dass in der Verwaltung niemand den Mut hat, Entscheide zu treffen und Aufträge zu erteilen, weil befürchtet wird, man bevorzuge die eine oder die andere Firma. Das führt dann dazu, dass für jedes Problem ein Aufruf an die halbe Welt ergeht. Und damit passiert dann wieder nichts, denn mit Dutzenden von Partnern kommt nichts Vernünftiges zustande. Den rechten Weg zu finden zwischen fairer Vergabe, Berücksichtigung aller Interessen und wirksamen Entscheidungsstrukturen ist zugegebenermassen schwierig. Aber es ist dies zweifellos der Grund, dass wir uns nur langsam bewegen.

((Folie 8))

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.