

Projekt Ymago Abschlussbericht

Juni 2009

DIE POST 





Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
«Im Dialog zu Lösungen»	5
Vier Pilotmodelle	6
Ymago-Agenturen	6
Lead- und Zweig-Poststellen	6
Postunternehmen	7
Überweisungsautomaten	7
Umsetzungsentscheide	9
Umsetzung	10
Ymago-Agenturen	10
Poststellen	11
Postunternehmen	11
Lösungen für die Mitarbeitenden	12
Konsens und Konflikt	13
Ausblick	14
Das Poststellennetz pro Kanton	15
Anhang: Stakeholder Management	18
Testphase	18
Zusammenfassung	18
Bevölkerung/Kundschaft	19
Mitarbeitende Post	20
Standortbehörden	21
Kantonsregierungen und Interessengruppen	22
Medien	22
Umsetzung	23
Zusammenfassung	23
Bevölkerung/Kundschaft	24
Mitarbeitende Post	25
Standortbehörden	26
Kantonsregierungen und Interessengruppen	27
Medien	27

Einleitung



Die Kundengewohnheiten ändern sich: Immer weniger Briefe, Pakete und Einzahlungen gehen über den klassischen Postschalter. Gründe sind insbesondere moderne Technologien wie SMS und Internet sowie die Marktöffnung.

Diesem Trend stellt sich die Schweizerische Post mit neuen Lösungen. Postgesetz und Bundesrat machen ihr dabei klare Auflagen: Sie muss ihre Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit verbessern, zugleich aber auch ein flächendeckendes Poststellennetz betreiben. Die postalische Grundversorgung ist somit immer gewährleistet.

Um dem Wandel zu begegnen, hat die Post von 2001 bis 2005 ihr Verkaufsnetz grundlegend modernisiert. Vielerorts wichen klassische Poststellen innovativen Angeboten wie dem Haus-Service («Post an der Haustüre») und einer ersten Form der Agentur («Post im Dorfladen») – oder sie wurden nach neuen Grundsätzen geführt. Ersatzlose Schliessungen blieben die Ausnahme, obschon die Zahl der Filialen von 3400 auf 2500 sank.

Bald zeigte sich jedoch, dass die Massnahmen nicht ausreichen würden: Die Rückgänge bei den Postgeschäften setzten sich fort – nicht selten selbst in Dörfern oder Quartieren mit Bevölkerungswachstum. Auch nach Abschluss des Netzbbaus bestand deshalb Handlungsbedarf. Oder anders gesagt: Die Weiterentwicklung des Poststellennetzes wurde zur Daueraufgabe.

«Im Dialog zu Lösungen»

Vor diesem Hintergrund lancierte die Post Ende 2003 Ymago. Der Projektname bezieht sich auf das lateinische *Imago* (Bild) und steht für die Philosophie des Vorgehens: Erste Bilder und Vorstellungen führten zu unkonventionellen Ideen für die Zukunft.

Wegleitend für das Projekt waren zudem die Mottos «Im Dialog zu Lösungen» und «Im Dienst der Kundschaft». Von Beginn an gab es eine kontinuierliche, offene und professionelle Beziehungspflege (Stakeholder Management) mit allen für die Post relevanten Anspruchsgruppen. Zu Letzteren zählten Kundschaft, Mitarbeitende, lokale und kantonale Behörden, Interessengruppen (Wirtschaftsverbände, Konsumentenorganisationen, Gemeinde- und Städteverband, Gewerkschaften) sowie Medien.



Vier Pilotmodelle

Ymago-Agenturen



In einem ersten Schritt entstanden vier neue Modelle. Diese wurden ab 2005 in 36 Versuchen von jeweils rund einem Jahr Dauer getestet. Die Pilottypen:

Weiterentwicklung des bewährten Prinzips «Post im Dorfladen». Ymago-Agenturen haben attraktive Öffnungszeiten und decken bei den Briefen und Paketen die täglich nachgefragten Dienstleistungen ab. Für die Sendungsaufgabe steht den Kundinnen und Kunden eine Selbstbedienungswaage zur Verfügung. Mit der PostFinance Card sind auch bargeldlose Einzahlungen und Geldbezüge möglich. 16 Pilotversuche. Standorte:

Hermetschwil-Staffeln AG	Nuglar SO
Remetschwil AG	Bellinzona Carasso TI
Gümmenen BE	Capolago TI
Oberbalm BE	Cevio TI
Thun Lerchenfeld BE	Villars-Burquin VD
Les Hauts-Geneveys NE	Allenwinden ZG
Wagen SG	Dinhard ZH
Weite SG	Winterthur Hegi ZH

Lead- und Zweig-Poststellen



Postinterne Neuorganisation der Aufgabenverteilung. Planung, Administration und Führung werden gebietsweise in Lead-Poststellen konzentriert. Dadurch können sich die umliegenden Zweig-Poststellen intensiver dem Verkauf und der Kundenberatung am Schalter widmen. Am Angebot ändert sich nichts. Sieben Pilotversuche. Standorte:

Kanton Basel Basel St. Clara (Lead-Poststelle), Basel Horburg, Basel Badischer Bahnhof, Basel Kleinhüningen	Kanton Jura Delémont 1 (Lead-Poststelle), Delémont Ville, Courrendlin, Courtételle
Kanton Genf Genève Mont-Blanc (Lead-Post- stelle), Genève Les Pâquis, Ge- nève Cornavin Dépôt, Genève CIC, Genève Nations Unies- Genève OMS, Genève BIT	Kanton Luzern Kriens 1 (Lead-Poststelle), Ober- nau, Littau, Reussbühl, Horw, Malters, Schwarzenberg
Kanton Zürich Zürich Oerlikon (Lead-Poststel- le), Zürich Affoltern, Zürich Seebach, Zürich Messe, Zürich Schwamendingen, Zürich Hirschwiesen, Zürich TMC, Zürich Flughafen	Kanton St. Gallen St. Margrethen (Lead-Poststel- le), Au SG, Heerbrugg, Berneck, Widnau, Diepoldsau
	Kanton Tessin Mendrisio Stazione (Lead-Post- stelle), Mendrisio Borgo, Gene- strerio, Stabio, Coldrerio

Postunternehmen

Selbständige Poststellenleitende mit postfremden Zusatzgeschäften. Die Erträge aus diesem zweiten Standbein sollen die sinkenden Umsätze im Postbereich ausgleichen. Acht Pilotversuche. Standorte:

Herznach AG
Jussy GE
Grono GR
Wauwil LU

Altenrhein SG
Reichenburg SZ
Quartino TI
Ernen VS



Überweisungsautomaten

Eine zusätzliche Dienstleistung in gut frequentierten Poststellen. An den Automaten lassen sich mit der PostFinance Card Überweisungen vom eigenen Postkonto aus tätigen. Fünf Pilotversuche. Standorte:

Baden 1 AG
Bern Schanzenpost BE
Biel Annahme BE

Lausanne St-François VD
Zürich Flughafen ZH





Umsetzungsentscheide

Massgebend für die Auswertung der Pilotversuche waren die Erkenntnisse aus dem Dialog mit den Anspruchsgruppen sowie die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse. Gestützt darauf fällten Konzernleitung und Verwaltungsrat der Schweizerischen Post im Oktober 2006 folgende Entscheide:

- **Ymago-Agenturen:**
bis Ende 2008 Realisierung von rund 200 Agenturen des neuen Typs
- **Lead- und Zweig-Poststellen:**
flächendeckende Umsetzung der internen Reorganisation bis Ende 2007
- **Postunternehmen:**
Verlängerung des Pilotbetriebs bis Mitte 2007 (gute Zwischenergebnisse, aber ein Jahr Versuchsbetrieb für neue Unternehmen zu kurz)
- **Überweisungsautomaten:**
keine Umsetzung (Geräte praxistauglich, Kundennachfrage jedoch zu gering)

Gemäss Prognose würde die Umsetzung von Ymago ab 2009 im Poststellennetz zu einer jährlichen Ergebnisverbesserung von rund 50 Millionen Franken führen. Im Weiteren gingen die Berechnungen von einem Abbau von 400 bis 500 Stellen aus. Die Auswirkungen auf die Postmitarbeitenden sollten mit den Gewerkschaften verhandelt werden.



Umsetzung

Ymago-Agenturen



Bei der Umsetzung galt das Augenmerk vorwiegend dem Ersatz von Agenturen nach altem Modell und von kleineren Poststellen. Ende 2008 lagen 227 Entscheide für Ymago-Agenturen vor, 186 waren bereits in Betrieb. Das Ziel von rund 200 Standorten innert zwei Jahren wurde somit erreicht. Mit der Volg Detailhandels AG und PAM (Produits alimentaires SA, Läden: PAM, «Proxi» und «Treffpunkt») schloss die Post Rahmenverträge für die Zusammenarbeit ab. Die Partnerschaften im Überblick:

Volg-Partner:	41	Gemeinden/Tourismus-	
Volg Detailhandels AG:	34	organisationen:	23
PAM:	5	Bahnen:	8
Migros:	3	Kioske:	5
SPAR:	2	Apotheken:	4
Andere Detaillisten:	53	Sonstige:	8

Verteilung nach Kantonen:

AG: 30	BS: 2	JU: 0	SG: 7	TI: 8	ZH: 18
AI: 0	FR: 2	LU: 7	SH: 4	UR: 0	
AR: 3	GE: 1	NE: 2	SO: 8	VD: 9	
BE: 24	GL: 5	NW: 0	SZ: 5	VS: 13	
BL: 5	GR: 23	OW: 1	TG: 8	ZG: 1	

Die neu eröffneten Agenturen erwiesen sich als beständig. Bis zum Projektabschluss gab es nur acht Veränderungen: drei Partnerwechsel, drei ersatzlose Schliessungen sowie zwei Standorte, an denen die Postversorgung nach der Geschäftsaufgabe des Partners durch einen Haus-Service gesichert blieb.

War es bei der Überprüfung einer Agentur alten Typs oder einer kleinen Poststelle nicht möglich, eine Ymago-Agentur zu realisieren, rückte als Alternative ebenfalls ein Haus-Service in den Vordergrund. Diese Lösung wurde in 68 Fällen realisiert. Zwölfmal schloss eine bestehende Agentur oder Poststelle ohne Ersatzangebot.

Die Reorganisation der Aufgabenverteilung zwischen den Poststellen fand Anfang 2008 ihren Abschluss. Neu gibt es 22 Verkaufsgebiete, die aus 206 Poststellengebieten mit je drei bis zirka 30 Poststellen und Agenturen bestehen. Wie in den Pilotversuchen getestet, sind Planung, Administration und Führung in jedem Poststellengebiet bei einer Poststelle angesiedelt. Auf die begriffliche Unterscheidung von Lead- und Zweig-Poststellen wurde indes verzichtet: Poststelle bleibt Poststelle.

Als Folge der geänderten Strukturen entstanden die drei Führungsfunktionen Leitung Verkaufsgebiet, Leitung Poststellengebiet und Leitung Betrieb im Poststellengebiet. Die Stellenbesetzung erfolgte über postinterne Ausschreibungen. Ausserdem kam es bei den Poststellenleiterinnen und -leitern aufgrund des angepassten Anforderungsprofils teilweise zu neuen Lohnneinrichtungen.

Die Umsetzung des Modells verlief in der ganzen Schweiz praktisch reibungslos. Trotz des anspruchsvollen Terminplans ging der Betrieb in den Poststellen normal weiter, und die Neuverteilung der Rollen beim Führungspersonal spielte sich rasch ein. Für die Kundinnen und Kunden gab es keine Beeinträchtigungen. Vom Gelingen der Reorganisation zeugen ferner die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen.

Im Juni 2007 ging die verlängerte Versuchsphase zu Ende. Die Auswertung bezeugte die Qualität des Angebots bei den Postunternehmen, und die Zufriedenheit von Kundschaft und lokalen Behörden fiel dementsprechend hoch aus. Wie sich zeigte, hatten die Testpoststellen die Rückgänge im Postsektor mit den Zusatzgeschäften kompensiert – ein Hauptziel des Modells.

Trotz des positiven Fazits entschied die Post indes, die Umsetzung auf die acht Pilotbetriebe zu beschränken. Der Hauptgrund dafür waren die vergeblichen Bemühungen, genügend geeignete Poststellenleitende für die Ausbreitung des Modells zu finden.

Poststellen



Postunternehmen



Umsetzung

Lösungen für die Mitarbeitenden



Post und Gewerkschaften einigten sich im März 2007 auf einen Sozialplan mit Beschäftigungs- und Lohnzusicherungen für Mitarbeitende, die von der Umsetzung von Ymago betroffen waren. Poststellenleitende mit Jahrgang 1952 oder älter steht eine Nominallohn- und Beschäftigungsgarantie bis zur Pensionierung zu. Bei den übrigen Poststellenleitenden sind die bisherigen Nominallöhne abgestuft nach Dienst- und Lebensalter bis maximal Mitte 2011 gewährleistet.

Laut Sozialplan durften keine Kündigungen aus wirtschaftlichen Gründen erfolgen. Das Ziel bestand darin, den Personalabbau über die natürliche Fluktuation und ein von der Post ausgestaltetes Anreizsystem zu erreichen. Um interne Stellenwechsel zu erleichtern, vereinbarten die Sozialpartner eine flexiblere Ausgestaltung der Zumutbarkeitskriterien gemäss Gesamtarbeitsvertrag.

Durch die Reorganisation der Aufgabenverteilung und die Einführung der neuen Ymago-Agenturen fielen knapp 500 Vollzeitstellen weg. Wie mit den Gewerkschaften diskutiert, hat die Post bei der Aufhebung von Poststellen darauf geachtet, personelle Vakanz oder Abgänge zu nutzen. In allen anderen Fällen erhielt das Personal vor Ort ein Angebot für eine zumutbare Beschäftigung, wenn immer möglich in der näheren Umgebung. Auch bei der Reduktion von Beschäftigungsgraden als Folge der geänderten Aufgabenverteilung zwischen den Poststellen wurden einvernehmliche Lösungen gefunden. Der Sozialplan kam deshalb nur vereinzelt zur Anwendung.

Konsens und Konflikt

Erste Priorität bei der Prüfung von Alternativen zu einer Poststelle oder einer Agentur nach altem Modell hatte eine einvernehmliche Lösung mit den lokalen Behörden. War eine solche nicht möglich, erfolgte die schriftliche Eröffnung des Entscheids. Diesen konnte die betroffene Gemeinde der unabhängigen Kommission Poststellen zur Beurteilung unterbreiten. Bei einer Anrufung gibt das Gremium eine Empfehlung zuhanden der Post ab, die den definitiven Beschluss fällt.

Von den 312 Entscheiden für eine Ymago-Agentur, einen Haus-Service oder eine ersatzlose Schliessung beruhten 290 auf einem Konsens. Folglich war nur bei 22 Dossiers eine Entscheidungseröffnung notwendig; acht davon mündeten in eine Eingabe an die Kommission Poststellen. In sieben Fällen stützte das Gremium die Haltung der Post, nur einmal sprach es eine negative Empfehlung aus.

Auf politischer Ebene sorgte das Agenturmodell von Ymago verschiedentlich für Diskussionen. Die Postregulationsbehörde Post-Reg beurteilte die neue Form der «Post im Dorfladen» als rechtmässig, wie sie in einem Bericht vom April 2007 festhielt. Zu der Stellungnahme geführt hatten eine Anfrage der Kommission für Verkehr und Fernmeldewesen des Nationalrats (KVF-N) sowie eine Eingabe der Gewerkschaft Kommunikation (GeKo). Mit klarer Mehrheit verwarf der Nationalrat Ende Mai 2008 die von der KVF-N eingereichte Motion «Zukünftige Entwicklung des Poststellennetzes». Der Vorstoss sollte die Post verpflichten, in Ymago-Agenturen weiterhin Bareinzahlungen anzubieten.

Auch der Verein Postagenturen Schweiz befürwortete die Umsetzung von Ymago-Agenturen. Da er die Interessen der Betreiber von Agenturen nach altem Modell vertrat, war seine Unterstützung für Standorte wichtig, an denen die Post bisher eine Partnerschaft mit Vereinsmitgliedern hatte.



Ausblick



Das mit Ymago gesetzte Ziel, das Ergebnis im Poststellennetz ab 2009 pro Jahr um rund 50 Millionen Franken zu verbessern, lässt sich voraussichtlich erreichen. Dessen ungeachtet will und muss die Post ihr Verkaufsnetz auch in Zukunft anpassen, um sich auf das veränderte Kundenverhalten auszurichten und wirtschaftlicher zu werden. Denn ein Ende der Abkehr vom Postschalter zeichnet sich nicht ab: Zwischen 2000 und 2008 betrug das Minus bei den Briefen und Paketen je 46 Prozent, bei den Einzahlungen 17 Prozent. Zusätzlich erhöht die vom Bundesrat bereits für 2012 beabsichtigte vollständige Marktöffnung den Druck, neue Angebote zu schaffen und Alternativlösungen zu finden.

Bis Ende 2011 prüft die Post deshalb bei voraussichtlich rund 420 Poststellen mit geringer Nachfrage Alternativen. Möglich sind folgende Lösungen:

- Weiterführung in der bisherigen Form,
- Ersatz durch eine Ymago-Agentur (ab dem ersten Quartal 2010 sind für den Zahlungsverkehr auch postfremde EC- und Maestro-Karten zugelassen),
- Ersatz durch einen Haus-Service.

Bei ihrem Vorgehen hält sich die Post an die politischen und rechtlichen Vorgaben. Sie sucht nach dem bewährten Muster von Ymago den Dialog mit den Betroffenen, um eine Einigung zu erzielen.

Das Poststellennetz pro Kanton



AG	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	177	10	54	0	0	0	241
31.12.2008	154	30	57	1	0	1	242



AI	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	5	0	1	0	0	0	6
31.12.2008	4	0	2	0	0	0	6



AR	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	23	0	4	0	0	0	27
31.12.2008	20	3	4	0	0	0	27



BE	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	308	10	164	0	0	0	482
31.12.2008	283	27	174	0	0	1	484



BL	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	63	0	25	0	1	0	89
31.12.2008	57	5	27	0	0	0	89



BS	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	23	3	0	0	0	0	26
31.12.2008	23	2	0	0	0	1	25



FR	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	116	1	75	0	0	0	192
31.12.2008	111	2	78	0	0	1	191



GE	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	74	1	7	0	0	0	82
31.12.2008	72	1	7	1	0	1	81



GL	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	18	2	7	0	0	0	27
31.12.2008	15	5	7	0	0	0	27

Das Poststellennetz pro Kanton



GR	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	140	31	99	0	5	0	275
31.12.2008	128	26	115	1	5	0	275



JU	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	50	0	32	0	0	0	82
31.12.2008	48	0	34	0	0	0	82



LU	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	100	6	32	0	0	0	138
31.12.2008	93	9	33	1	0	2	136



NE	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	57	1	26	0	0	0	84
31.12.2008	55	2	27	0	0	0	84



NW	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	10	0	4	0	0	0	14
31.12.2008	10	0	4	0	0	0	14



OW	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	11	1	5	0	0	0	17
31.12.2008	11	1	5	0	0	0	17



SG	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	145	0	41	0	0	0	186
31.12.2008	135	7	42	1	0	1	185



SH	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	25	3	12	0	0	0	40
31.12.2008	23	4	12	0	0	1	39



SO	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	87	4	26	0	1	0	118
31.12.2008	80	8	30	0	0	0	118



SZ	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	40	1	7	0	0	0	48
31.12.2008	35	5	7	1	0	0	48



TG	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	86	4	37	0	0	0	127
31.12.2008	80	8	39	0	0	0	127



TI	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	176	4	123	0	0	0	303
31.12.2008	167	10	125	1	0	0	303



UR	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	20	1	6	0	0	0	27
31.12.2008	20	1	6	0	0	0	27



VD	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	224	4	135	0	0	0	363
31.12.2008	211	9	143	0	0	0	363



VS	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	141	11	65	0	0	0	217
31.12.2008	130	14	70	1	0	1	215



ZG	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	19	0	3	0	0	0	22
31.12.2008	18	1	3	0	0	0	22



ZH	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	225	13	42	0	0	0	280
31.12.2008	212	20	46	0	0	3	278



CH	Herkömmliche Poststellen	Agenturen*	Haus-Service	Postunternehmen	Mobile Poststellen	Ersatzlose Schliessungen	Total Zugangspunkte
vor Ymago	2363	111	1032	0	7	0	3513
31.12.2008	2195	200	1097	8	5	13	3505

* In den Zahlen für den 31. Dezember 2008 sind noch 14 Agenturen nach altem Modell enthalten. Diese waren am Stichtag noch nicht in eine Ymago-Agentur umgewandelt oder durch eine andere Lösung ersetzt worden.

Anhang: Stakeholder Management

Testphase

Zusammenfassung

Der Dialog mit den Anspruchsgruppen fand während den Pilotversuchen auf verschiedensten Ebenen statt. Das Hauptaugenmerk richtete sich indes stets auf

die persönliche Kommunikation vor Ort. Eine Übersicht zu den Erhebungen und Datenquellen:

Messung	Quellen
Reaktionen Bevölkerung /Kundschaft	Hotline, Mailbox, Detection System Post
Zufriedenheit Privat- und Geschäftskunden	Marktforschung (Kundenumfragen)
Haltung Mitarbeitende	Ymago-Meetings, Hotline, Mailbox
Haltung Standortbehörden	Gespräche, Befragungen
Haltung Kantone und Interessengruppen	Gespräche, Briefe
Medienecho	Medienberichterstattung

Für den Erfolg der Tests war die zielgruppenspezifische Kommunikation mit allen potenziell Betroffenen von zentraler Bedeutung. Der Dialog wurde dementsprechend intensiv und differenziert geführt. Dadurch gewann das Projekt auf breiter Ebene Akzeptanz oder zumindest Glaubwürdigkeit.

Wie sich zeigte, fanden die Ymago-Agenturen bei sämtlichen Anspruchsgruppen ausser den Mitarbeitenden die grösste Beachtung und lösten am meisten Emotionen aus, namentlich bei der Kundschaft und den Medien. Postintern interessierten vor allem das zurückhaltend aufgenommene Teilprojekt Lead- und Zweig-Poststellen sowie die Postunternehmen, ein eigentliches Hoffnungsträger-Modell. Die zeitlich später lancierten Testbetriebe mit Überweisungsautomaten blieben ein Randthema.

Das Postpersonal setzte sich am stärksten mit Ymago auseinander. Dabei ging es vor allem um Fragen, die seine beruflichen Perspektiven betrafen, sollte es zur Umsetzung kommen. In diesem Zusammenhang waren häufig Ängste und Sorgen spürbar. Letzteres galt auch für die Kundschaft und die Standortbehörden, die mit Blick auf das neue Agenturmodell verschiedentlich Befürchtungen zu Umfang und Qualität der künftigen Postversorgung, aber auch zu den Arbeitsplätzen äusserten.

Die Kantonsregierungen und Interessengruppen zeigten überwiegend eine neutrale bis wohlwollende und abwartende Haltung. Sie legten besonderen Wert auf eine Fortsetzung des Dialogs. Im Weiteren liess sich feststellen, dass die Medienberichterstattung primär im lokalen und regionalen Rahmen und bezogen auf Pilotversuche erfolgte. Kommentare blieben dabei die Ausnahme. Im Allgemeinen fielen die Berichte ebenfalls neutral bis positiv aus und orientierten sich an der Agenda sowie an den Inhalten der Projektkommunikation.

Bevölkerung / Kundschaft

Die Ymago-Agenturen stiessen bei der Bevölkerung und der Kundschaft auf das stärkste Interesse und lösten am meisten Reaktionen aus. Das neue Modell stellte für diese Stakeholder-Gruppe auch die grösste Veränderung bezüglich Postversorgung dar. Im Weiteren dürfte der hohe Beachtungsgrad auf die intensive Kommunikation (Flugblätter, Informationsveranstaltungen) an den Teststandorten zurückzuführen sein.

Konkrete Rückmeldungen zu den Testagenturen waren eher negativ. Demgegenüber resultierten bei den in drei Wellen durchgeführten telefonischen Kundenumfragen gute bis sehr gute Werte. Während der Versuchsphase fanden insgesamt über 8500 Interviews zur neuen «Post beim Partner» statt. Bei jenen Kundinnen und Kunden, die das Angebot nutzten, schien sich rasch eine Gewöhnung einzustellen. Als Pluspunkte erwiesen sich vorab die Öffnungszeiten, das Partnerpersonal sowie die Brief- und Paketaufgabe. Fast 90 Prozent der Befragten bezeichneten die Agenturöffnungszeiten als praktisch. Die Mitarbeitenden der Agenturen erhielten punkto Freundlichkeit, Diskretion und Kompetenz 8,8, 8,4 und 8,3 von 10 möglichen Punkten. Im Weiteren beurteilte die grosse Mehrheit den Ablauf der Sendungsaufgabe mittels Selbstbedienungswaage als praktisch. Bei den Kritikpunkten überwogen die fehlenden Bareinzahlungen und der Argwohn gegenüber dem Konzept der Agentur.

Auch die Postunternehmen sorgten an den Pilotstandorten für Gesprächsstoff, allerdings durchwegs positiv. Dieser Eindruck widerspiegelte sich in den Geschäftszahlen sowie in den Kundbefragungen, bei denen das Modell noch besser abschnitt als die bisherige Poststelle. Dafür waren die zum Teil angepassten Öffnungszeiten mitverantwortlich. Aus zwei Befragungswellen kamen über 1500 ausgefüllte Fragebögen zurück. Im Verlauf des Testbetriebs stieg die Kundenzufriedenheit markant an, näm-

lich von anfänglich 80 auf zuletzt 86 Punkte (100er-Skala). Die Zufriedenheit mit dem Zusatzgeschäft der Postunternehmen erreichte 89 Punkte.

Zurückhaltender fiel die Aufnahme der Überweisungsautomaten aus. Zwar schnitten die Geräte in Vortests und bei den Kundeninterviews während den Versuchen erfreulich ab, doch lag die Nutzung trotz überraschend hoher Bekanntheit klar unter den Erwartungen. Die Hauptgründe dafür waren, dass die befragten Personen ihre Zahlungen lieber am Postschalter oder via Internet erledigten oder noch keine Gelegenheit hatten, die neue Dienstleistung auszuprobieren.

Bei den Lead- und Zweig-Poststellen sollte die Öffentlichkeit nichts von den Veränderungen hinter den Kulissen merken. Das Ausbleiben von Reaktionen zeigte, dass dieses Ziel erreicht wurde. Zwei schriftliche Befragungswellen mit fast 4500 Rückmeldungen zeichneten ebenfalls ein erfreuliches Bild. So blieb die Zufriedenheit bei den Privatkunden innerhalb des Testjahres mit 85 von möglichen 100 Punkten praktisch konstant (plus einen Punkt); bei den Geschäftskunden gab es sogar einen Anstieg um drei auf 82 Punkte. Die vermehrte Konzentration des Personals auf die Beratung am Schalter hatte sich folglich positiv ausgewirkt.

Seit 2001 werden Kundenfragen und -reklamationen ins Detection System Post aufgenommen. Zu Ymago gab es in der Pilotphase 18 Anfragen, wovon die überwiegende Mehrheit ebenfalls Agenturstandorte betraf.

Anhang: Stakeholder Management

Testphase

Mitarbeitende Post



Das Personal interessierte sich in der Pilotphase vor allem für die Modelle Postunternehmen sowie Lead- und Zweig-Poststellen. Bei den jährlich rund 20 Informationsveranstaltungen zu Ymago kristallisierte sich rasch heraus, dass viele Mitarbeitende in den Postunternehmen neue Perspektiven für die eigene Zukunft sahen, insbesondere Poststellenleitende. Allerdings förderten die Diskussionen zum Teil Unkenntnis über Einzelheiten des Pilottyps und falsche Vorstellungen zutage.

Demgegenüber ging es bei den Lead- und Zweig-Poststellen und bei allgemeinen Fragen bereits stärker um eine mögliche Realisierung und deren Folgen (Arbeitsort, Lohn, Funktion). An diesen Beispielen wurden auch immer wieder Sorgen und Existenzängste spürbar, verbunden mit einer wachsenden Ungeduld bezüglich konkreter Aussagen über die weiteren Projektschritte.

Kaum ein Thema waren die verbleibenden beiden Modelle Ymago-Agentur und Überweisungsautomat. Mögliche Gründe sind, dass bei den Agenturen (noch) die Betroffenheit fehlte und die Automatenversuche später als die anderen Tests anliefen.

Die erwähnten Veranstaltungen erwiesen sich als gutes Instrument, um die effektiven Fragen und Befindlichkeiten der Mitarbeitenden kennenzulernen und darauf einzugehen. Diesen Schluss erlauben die erfreulichen Teilnehmerzahlen (zwischen 30 und 90 Personen pro Anlass) und das grundsätzlich gute Echo auf die Veranstaltungen. Von geringerer Bedeutung waren demgegenüber die Kanäle Mailbox und Hotline Ymago.

Während des Pilotbetriebs mit den Lead- und Zweig-Poststellen wurde die Personalfriedenheit in jedem Versuchsgebiet einmal gemessen. Angesichts der erheblichen organisatorischen Veränderungen fielen die Resultate zum Teil deutlich schlechter aus als vor Ymago (Mittelwert: rund 60 Punkte). Kurz nach Abschluss der Testphase führte dann eine nochmalige Erhebung zu einem anderen Fazit: Alle sieben Versuchsgebiete hatten sich verbessert, teilweise sogar markant. Im Durchschnitt betrug die Personalfriedenheit nun knapp 67 Punkte (100er-Skala); das Total des Geschäftsbereichs Poststellen und Verkauf lag nurmehr wenig höher (69 Punkte).

Standortbehörden

Der Dialog mit den Standortbehörden wurde intensiv und auf vielfältige Weise gepflegt. Im Vorfeld und während des Testbetriebs kam es bei allen Pilottypen ausser den Überweisungsautomaten zu persönlichen Gesprächen, in der Regel auf Initiative des Projektteams. Zudem erlaubten schriftliche Befragungen eine Pulsföhlung im Verlauf der Pilotversuche.

Dank der kontinuierlichen, aktiven Kommunikation liessen sich offene Fragen und der Bedarf an einer Diskussion am runden Tisch rasch erkennen. Es darf vermutet werden, dass dieses Vorgehen wesentlich dazu beigetragen hat, die Akzeptanz der örtlichen Behörden gegenüber Ymago zu gewinnen. Vereinzelte Probleme konnten so gelöst oder zumindest die Meinungen dazu geklärt werden. Konflikte blieben daher die grosse Ausnahme.

In den Antworten zu den zwei Befragungen pro Teststandort widerspiegelte sich die Resonanz auf die Versuche in der Bevölkerung. Die Bereitschaft, einer definitiven Umsetzung der Ymago-Agentur oder des Postunternehmens vor Ort zuzustimmen, erwies sich als gross, obschon der Zusatznutzen der Agenturen zwiespältig beurteilt wurde. Bei den Lead- und Zweig-Poststellen bestätigte sich weitgehend, dass interne Reorganisationen kein Politikum sind, solange Umfang und Qualität des Postangebots unberührt bleiben.



Anhang: Stakeholder Management

Testphase

Kantonsregierungen und Interessengruppen



Als Quintessenz der jährlichen Gespräche mit den Kantonsregierungen und Interessengruppen schälte sich die zentrale Bedeutung der Kommunikation heraus. Die – mit Ausnahme der Arbeitnehmervertretungen – vielfach geäußerte Wertschätzung für die frühzeitige Information zu Ymago verband sich mit dem Wunsch nach einer Fortsetzung bei den nächsten Schritten. Dies galt insbesondere im Hinblick auf eine Umsetzung des Projekts.

Ymago wurde von den Ansprechpartnern überwiegend neutral oder sogar wohlwollend aufgenommen. Die eher kleine Bandbreite an Fragen und Diskussionspunkten dürfte mit der damals noch geringen Betroffenheit zusammenhängen, da die Pilotversuche ruhig verliefen und Entscheide über eine definitive Realisierung der neuen Lösungen noch ausstanden. Durch den fortlaufenden Dialog entstand vielfach auch ein Vertrauensverhältnis zu den Kontaktpersonen.

GeKo und transfair, die beiden Postgewerkschaften, hatten sich bereits im Herbst 2004 aus dem für sie geschaffenen Begleitausschuss zum Projekt zurückgezogen, dies im Nachgang zur vom Souverän verworfenen Volksinitiative «Postdienste für alle». Die Beziehungspflege mit ihnen musste anschliessend über andere Kanäle und Gremien stattfinden.

Medien



Das Schwergewicht der Projektkommunikation gegenüber den Medien lag bei den einzelnen Pilotbetrieben, das heisst auf der lokalen und regionalen Ebene. Eine Prioritätensetzung, welche die Berichterstattung prägte: Es waren vor allem örtliche Zeitungen, die über Ymago informierten, und zwar vorab im Vorfeld bzw. in der Startphase der Versuche mit Ymago-Agenturen und Postunternehmen.

Auch bei den Inhalten übernahm die Post eine steuernde Funktion. Oft orientierten sich die Beiträge an der Agenda und den Inhalten der Projektkommunikation. Eigenrecherchen kamen vor allem dann vor, wenn ein Test mit einer Agentur nicht optimal lief und es Widerstände in der Bevölkerung gab. Nicht selten übernahmen die Medien dabei die Rolle eines Sprachrohrs der Betroffenen. Speziell zu beachten ist hierbei die bei allen Anspruchsgruppen im Tessin verbreitete Skepsis bis Ablehnung gegenüber Ymago.

In der Gesamtschau fielen die Beiträge über die einzelnen Pilotversuche neutral bis positiv aus. Durch die frühzeitige und offene Kommunikation auch in Krisensituationen traten zudem kaum Pannen oder Indiskretionen auf. Diese Aussage bestätigte sich bei der Untersuchung der allgemeinen Berichterstattung zu Ymago, die – angesichts des Erfolgs des Projekts – eher unspektakulär blieb und lediglich bei neuen, gewichtigen Aussagen des Konzernleiters vereinzelt Resonanz fand.

Anhang: Stakeholder Management Umsetzung

Zusammenfassung

Stakeholder Management und Kommunikation bei der Realisierung von Ymago orientierten sich am bewährten Vorgehen in der Versuchsphase. Dies bedeutete eine kontinuierliche, aktive und auf die verschiedenen Interessenkonstellationen und Zielgruppen abgestimmte Kommunikation. Die Grundsätze:

- Der Dialog sollte bei den Anspruchsgruppen das Verständnis für Veränderungen und somit deren Akzeptanz fördern.
- Ablauf, Themen, Termine und Verantwortlichkeiten in Stakeholder Management und Kommunikation wurden detailliert festgelegt, bei Bedarf aber auch flexibel gehandhabt.
- Die situations-, orts- und interessenspezifischen Bedürfnisse der Stakeholder flossen in Strategie und Massnahmen ein (basierend auf den bisherigen Erfahrungen).
- Sprachregelungen und Argumentarien unterstützten die Verantwortlichen für das Stakeholder Management und die Kommunikation bei ihren Aufgaben.
- Schwerpunkt blieb der mündliche Dialog mit Direktbetroffenen und vor Ort

Stakeholder Management 2007 / 2008	Anzahl
Partnersgespräche für Agenturlösungen (Durchschnitt: fünf pro Fall)	ca. 1250
Gemeindegespräche / -kontakte (Durchschnitt: drei pro Fall)	ca. 960
Flugblätter für Kundschaft und Medien	ca. 450
Informationsveranstaltungen der Post oder Teilnahme an lokalen Versammlungen	ca. 30

Einfach, praktisch, kundennah Die neue Postagentur in Hendschiken



Sehr geehrte Kundinnen und Kunden

Ab **Mitte November 2008** finden Sie die Postdienstleistungen in Hendschiken in einer Postagentur. Für die neue Lösung konnten wir die **Landi Maiengrün** als Partnerin gewinnen. Diese wird die Agentur in ihrem **Volg-Laden** führen.

Mehr erfahren Sie auf der Rückseite!



Anhang: Stakeholder Management

Umsetzung

Bevölkerung/Kundschaft



In der Regel erhielten die Haushalte und die Medien an den Agenturstandorten zwei Flyer, mit denen die Post über das Modell informierte. Vereinzelt, namentlich auf Wunsch der lokalen Behörden, gab es ausserdem Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung oder Auftritte an Anlässen der Gemeinde (z. B. Gemeindeversammlungen).

Nach Bekanntgabe der Agenturlösung gingen normalerweise nur wenige Kundenreaktionen ein. Diese lassen sich in zwei Gruppen aufteilen: Fragen zum konkreten Angebot und Unzufriedenheit / Unverständnis bezüglich der Aufhebung der bisherigen Poststelle. Das geringe negative Echo ist einerseits zu einem grossen Teil auf die meist einvernehmlichen Lösungen mit den Ortsbehörden zurückzuführen. Letztere sondierten die Stimmung im Dorf in seltenen Fällen mit Umfragen, bevor sie ihre Haltung betreffend Alternativen zur bisherigen Postversorgung festlegten. Ein nicht unwesentlicher Faktor dürfte andererseits die in breiten Kreisen wachsende Einsicht sein, dass die Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft vor der Post nicht Halt machen.

Bis Ende Juli 2008 bearbeitete das Projektteam telefonische Kundenanfragen selber. Anschliessend ging diese Aufgabe an die Leitenden Betrieb über, die seit August 2008 eine Hauptrolle bei der Betreuung der Agenturen spielen, sobald die Umsetzungsentscheide vorliegen. Antworten auf Reaktionen per Brief oder E-Mail verblieben grundsätzlich in der Zuständigkeit des Projektteams.

Da die Neuorganisation der Aufgabenverteilung zwischen den Poststellen keine Auswirkungen auf die Kundenkontakte hatten bzw. die Konzentration auf die Kundschaft verstärkten, führte die Umsetzung zu keinen Reklamationen.

Die Kundenzufriedenheit blieb während der Projektumsetzung auf hohem Niveau stabil. Sie betrug 2008 bei der Privatkundschaft 86 Punkte und bei den Geschäftskunden 80 (100er-Skala). Zum Vergleich: Vor Ymago betrug die Werte 87 (Privatkundschaft) und 81 Punkte (Geschäftskunden).

Mit 91 (Privatkunden) bzw. 85 Punkten (Geschäftskunden) gingen die Bestnoten 2008 einmal mehr an das Personal an den Postschaltern.

Mitarbeitende Post

Die Ymago-Agenturen waren nur bei Mitarbeitenden, die direkt von der Umsetzung betroffen waren, und in der Anfangsphase bei den Gewerkschaften ein Thema. Das Poststellenpersonal vor Ort wurde zusammen mit den Gemeinde- oder Stadtbehörden immer zuerst über die laufenden Abklärungen orientiert, und zwar im persönlichen Gespräch.

Zu den Aufgaben der neuen Vorgesetzten im Verkaufsnetz gehörte es, ihre Mitarbeitenden regelmässig über die Veränderungen und den Stand bei der internen Reorganisation der Poststellen zu informieren. Der enge, kontinuierliche Kontakt zwischen allen Ebenen erlaubte es, Unsicherheiten anzusprechen, Fragen und offene Punkte unbürokratisch zu klären und bei Problemen rasch Lösungen zu finden. Durch die starke Präsenz des Ymago-Projektteams und der Geschäftsleitung des Bereichs Poststellen und Verkauf im Betrieb war eine geordnete Umsetzung möglich. Diese garantierte wiederum eine stabile und gefestigte Organisation.

Dennoch blieb die Umsetzung nicht ohne Auswirkungen auf die Personalfriedenheit. Letztere fiel 2008 im Geschäftsbereich Poststellen und Verkauf auf 64 Punkte (100er-Skala, Post insgesamt: 69 Punkte). Dazu trug insbesondere die Wahrnehmung der Arbeitsbelastung und der Arbeitszeitregelung bei. Motivation und Leistungsbereitschaft lagen hingegen nicht unter den Wert des Gesamtkonzerns (70 Punkte).



Anhang: Stakeholder Management

Umsetzung

Standortbehörden



Ziel der Kontakte mit den Standortbehörden, die jeweils unmittelbar nach der postinternen Freigabe der Überprüfung einer Poststelle begannen, war ein Konsens zum weiteren Vorgehen. Mehrheitlich genügte dazu ein persönliches Gespräch; der weitere Dialog bis zur Unterzeichnung einer Einverständniserklärung mit der neuen Lösung (Ymago-Agentur, Haus-Service oder ersatzlose Schliessung) erfolgte telefonisch und /oder per E-Mail.

Ein wichtiges Anliegen der Gemeinde- oder Stadträte bestand darin, dass die Post die Information der Öffentlichkeit in Absprache mit ihnen durchführt. Von gelegentlichen Ausnahmen abgesehen, erklärten sich die lokalen Behörden mit Inhalt und Termin der Kommunikation einverstanden. Auf Wunsch wurden den Gemeinden verschiedentlich auch Texte zur Verfügung gestellt, um die Bevölkerung bereits über die laufenden Abklärungen in Kenntnis zu setzen oder um die Informationen der Post zusätzlich über gemeindeeigene Kommunikationskanäle zu streuen (Mitteilungsblätter, Anschlagbretter).

Bis zur offiziellen Kommunikation der neuen Lösung wurde jeweils Stillschweigen vereinbart, das in drei von vier Fällen auch gewahrt blieb. Dadurch sowie durch die Gespräche mit dem betroffenen Postpersonal blieben Gerüchte und Verunsicherung am Standort eher selten.

Grundsätzlich schwieriger gestalteten sich die Diskussionen im Kanton Tessin, was mit einer grösseren Skepsis gegenüber Alternativen zu klassischen Poststellen respektive mit einem anderen Verständnis des Service-public-Gedankens zu tun hat.

Kantonsregierungen und Interessengruppen

Während der Start- und Testphase (2004 bis 2006) stand Ymago im Mittelpunkt der Postgespräche mit den Kantonsregierungen und Interessengruppen. Bei der Umsetzung 2007 und 2008 wurde die Tradition der jährlichen Kontakte vor allem bei den Kantonen fortgesetzt, doch bildete das Poststellennetz nunmehr ein Thema unter mehreren.

Fast alle Kontaktpersonen auf kantonaler Ebene zeigten sich befriedigt über die Art und Weise, wie die Post die Veränderungen realisierte. Sofern es Fragen gab, drehten sich diese primär um Spezial- oder Konfliktfälle oder um die Dienstleistungen einzelner Poststellen. Vor allem nach den Umsetzungsentscheidungen im Herbst 2006 gelangten einzelne Kantonsparlamentarier oder -fraktionen an ihre Regierungen, um ihrer Sorge um das Verschwinden von Poststellen Ausdruck zu verleihen oder um mehr über die Umsetzung im Kanton zu erfahren.

Bei den Interessengruppen rückten die Poststellen und Ymago-Agenturen stark in den Hintergrund, weil andere Aspekte im Zusammenhang mit dem Unternehmen Post an Gewicht gewannen (z. B. Marktöffnung, Zustellung).



Medien

Auch in der Umsetzungsphase orientierten sich die – in erster Linie lokalen und regionalen – Medien bei Berichten über neue Ymago-Agenturen, Haus-Services oder ersatzlose Schliessungen weitgehend an der Kommunikation der Post.

Dies hat nicht nur mit der hohen Informationsdichte und möglichst frühzeitigen Publikation von Veränderungen zu tun, sondern auch mit Gewöhnung: Ersatzlösungen für Poststellen verlieren in der medialen Wahrnehmung zunehmend den Charakter des Exotischen, was sich zum einen in vermehrt neutralen bis positiven Beiträgen äussert und zum anderen in einem Trend zur kürzeren Berichterstattung oder gar nur noch zu Meldungen. Anders verhält es sich in Konfliktfällen (Widerstand seitens von Behörden und Bevölkerung) und im Tessin, wo sich die häufig gross aufgemachten Artikel und Sendungen oft einseitig auf die (negativen) Reaktionen der Gemeinden konzentrierten.

Bei Eigenrecherchen und Anfragen an die Post ging es fast immer um Mutmassungen über das Schicksal einzelner Poststellen oder um die Veränderungen in der Postversorgung in bestimmten Gebieten, seien es die schon realisierten oder die geplanten



Die Schweizerische Post
Poststellen und Verkauf
Viktoriastrasse 21
Postfach
3030 Bern

www.post.ch

DIE POST 