

20.10.2025

analyse

ISSN 2813-8473

Ab die Post!

Der gelbe Riese braucht eine moderne Ausrichtung,
die auf traditionelle Stärken baut

Christoph Eisenring

Die Schweizerische Post benötigt eine **umfassende Reorganisation**. Dabei müssen Fokus und unternehmerische Freiheit im Zentrum stehen.

Fokus bedeutet eine konsequente Ausrichtung auf das **Kerngeschäft**: den physischen Transport von Informationen und Gütern in der ganzen Schweiz. Und Freiheit heisst, dass die Post dort, wo sie tätig ist, nicht von **überholten politischen Vorgaben** ausgebremst wird.

Es braucht dazu dreierlei: Erstens eine **neue Governance**, die der Post zwar Leitplanken setzt, die enge Verflechtung von Politik, Verwaltung und Unternehmen aber durchbricht.

Zweitens eine **Aufteilung des Postkonzerns** mit einer anschliessenden **Privatisierung** gewisser Unternehmensteile.

Und schliesslich klare **Grenzen bei der Expansion** der Post in neue Märkte – gerade dort, wo das staatliche Unternehmen privaten Anbietern in die Quere kommt.

1. Einleitung: Die grösste Herausforderung seit der Aufspaltung 1998

Die Schweizerische Post liefert in ihrem Kerngeschäft sehr gute Qualität. Sie verweist stolz auf eine Rangliste des Weltpostvereins, wo sie jüngst erneut zur weltweit besten Post gekürt wurde (Weltpostverein 2025). Ihre Zuverlässigkeit ist hoch und trägt – neben der Pünktlichkeit der Bahn – dazu bei, dass die Schweiz den Ruf genießt, hier funktioniere die Infrastruktur noch.

«If it ain't broke, don't fix it», sagen die Amerikaner – wenn etwas funktioniert, weshalb sollte man es ändern? Die gute Rangierung verdeckt jedoch, dass die Post in schweres Fahrwasser geraten ist. Derzeit (über)erfüllt sie die zahlreichen Auflagen des Bundes im Service public noch, ohne dass sie staatliches Geld erhält. Doch ohne Reformen wird der gelbe Riese schon in wenigen Jahren in die roten Zahlen rutschen.

Woran lässt sich ablesen, dass es dringenden Handlungsbedarf gibt? Ob ein Unternehmen tatsächlich Wert schafft, zeigt sich am sogenannten Unternehmensmehrwert. Die-

ser misst, ob die Firma nicht nur ihre laufenden Kosten für das Personal und den Betrieb deckt, sondern auch das eingesetzte Eigenkapital angemessen entschädigt. Dafür wird vom Gewinn zusätzlich ein kalkulatorischer Zins auf das eingesetzte Eigenkapital abgezogen. Erst wenn auch die Eigenkapitalkosten gedeckt sind, entsteht Wert. Ist der Unternehmensmehrwert dagegen negativ, vernichtet die Firma Wert. Wenn nun eine Firma mit ihrer Tätigkeit über Jahre hinweg Wert vernichtet, spricht man von einem «Zombie-Unternehmen».

Die Post setzt die durchschnittlichen Kapitalkosten für 2024 bei 4,7 % an.⁻¹ 2024 konnten diese abermals nicht verdient werden, wie das Minus von 202 Mio. Fr. illustriert (vgl. Abbildung 1). Und im ersten Halbjahr 2025 resultierte sogar ein Minus von 171 Mio. Franken.

Mit anderen Worten: Die Post ist derzeit nicht in der Lage, ihre Kapitalkosten zu erwirtschaften. Während im klassischen Logis-

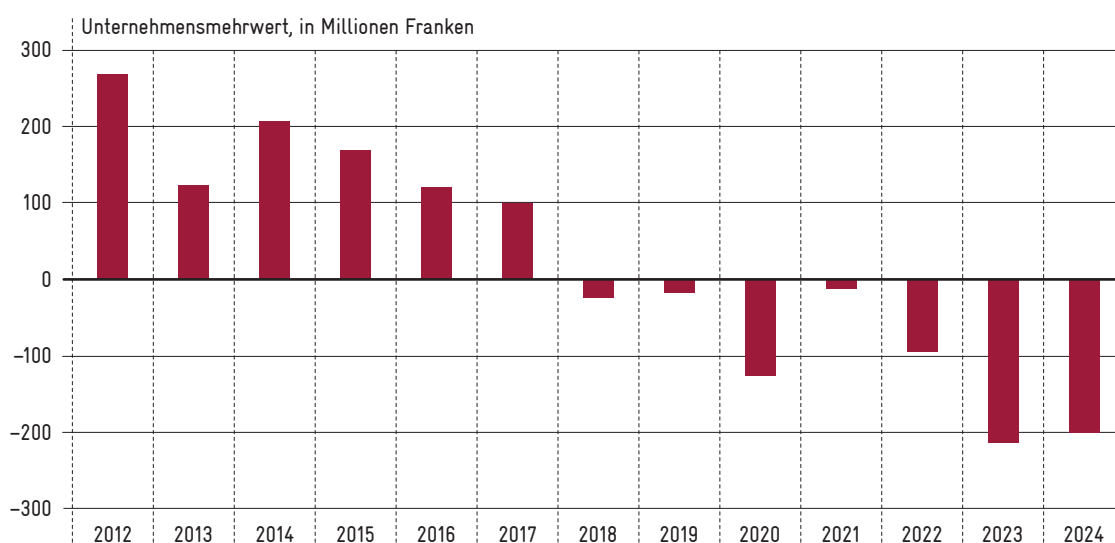
tikgeschäft mit Briefen und Paketen die Erlöse die Kapitalkosten (noch) deutlich übersteigen, ist dies im Filialgeschäft, bei der Postfinance (vgl. Kapitel 5) und den neuen digitalen Geschäften (vgl. Kapitel 4) nicht der Fall.

Man mag sich fragen: Ist das so schlimm, solange die Post einen Service public erbringt, der einen gesellschaftlichen Wert hat, der in den Firmenzahlen nicht gespiegelt ist? Um das zu berücksichtigen, könnte man den Unternehmensmehrwert um jene Kosten und Erträge bereinigen, die allein durch den Grundversorgungsauftrag anfallen. Die Post gibt diese Zusatzbelastung mit 363 Mio. Fr. an.

Gleichzeitig muss man dann aber auch berücksichtigen, dass die Post ein Restmonopol bei Briefen bis 50 Gramm besitzt. Diesen Vorteil schätzt die Post auf 68 Mio. Franken. Stünde sie im Wettbewerb, wäre ihr Gewinn um diesen Betrag niedriger. Addiert man die Zusatzkosten für die Grundversorgung und subtrahiert den Wert des Restmonopols,

Abbildung 1: Seit 2018 ist die Post ökonomisch gesehen im Defizit

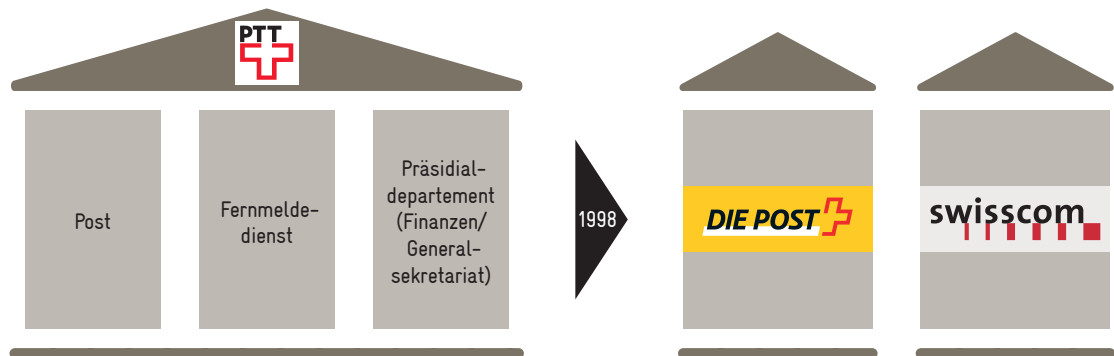
Seit 2018 erwirtschaftet die Post weniger Gewinn, als zur Deckung aller Kapitalkosten nötig wäre. Der Unternehmensmehrwert ist damit negativ. Im Jahr 2024 betrug der Wertverlust 202 Mio. Franken.



Quelle: Geschäftsberichte der Post

Abbildung 2: Von der PTT zur Post und Swisscom

1998 wurden die Post-, Telefon- und Telegraphenbetriebe (PTT) entflochten und auf zwei Unternehmen aufgeteilt. Die Schweizerische Post war zunächst eine öffentlich-rechtliche Anstalt des Bundes und wurde 2013 eine spezialgesetzliche Aktiengesellschaft. Die Swisscom wurde als Aktiengesellschaft bereits 1998 an die Börse gebracht und wird derzeit am Markt mit 30 Mrd. Fr. bewertet.



Quelle: Eigene Darstellung

kommt man für das Jahr 2024 auf einen bereinigten Unternehmensmehrwert von 93 Mio. Franken. Er notiert damit immerhin im positiven Bereich, nachdem 2023 selbst der korrigierte Wert im Minus (bei –7 Mio. Fr.) gelegen hatte.

Beruhigen sollte diese Entwicklung allerdings nicht. Die Verbesserung von 2023 auf 2024 beruht allein darauf, dass die zusätzlichen Kosten für die Grundversorgung 2024 um 100 Mio. Fr. höher angesetzt wurden als noch 2023. Mit anderen Worten: Es wird immer teurer, die Grundversorgung zu gewährleisten. Das hat damit zu tun, dass das Filialnetz immer weniger gebraucht und damit defizitärer wird.

Wenn die Grundversorgung stets teurer wird, ist die Post in einigen Jahren nicht mehr in der Lage, Dividenden an den Bund zu zahlen. Vielmehr würde sie umgekehrt Subventionen benötigen, um das Angebot noch zu finanzieren. Der Bund als Eigentümer und somit alle Bürgerinnen und Bürger der Schweiz

müssen sich deshalb die Frage stellen, welche Post sie künftig wollen. Der Status quo ist keine Option.

Die Post steht damit vor einer ähnlich grossen Herausforderung wie seinerzeit die PTT (Post-, Telefon- und Telegraphenbetriebe) in den 1990er Jahren. Damals gewann die Digitalisierung an Schwung, das Internet entwickelte sich rasant. Das Konglomerat von Telekom und Post erwies sich als zu schwerfällig, weshalb der Konzern 1998 in die Schweizerische Post und die Swisscom aufgespalten wurde.

Die Aufspaltung der PTT war aus heutiger Sicht ein richtiger Schritt. Knapp 30 Jahre später ist die Politik wegen des Strukturwandels wieder gefordert. Will sie die Schweizerische Post in die Zukunft überführen, sind mutige Schritte gefragt. Wiederum ist eine Aufspaltung der einzelnen Unternehmenseinheiten der richtige Weg. Wie eine solche Reorganisation gelingt, wird in dieser Studie Schritt für Schritt aufgezeigt.

2. Governance: Eigentümer und Gesetzgeber besser trennen

Die Schweizerische Post steht zu 100 % im Besitz des Bundes. Diese Eigner-Rolle wird vom Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (Uvek) und von der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) ausgeübt. Das Uvek und die EFV überprüfen, ob die Post die vom Bundesrat festgelegten strategischen Ziele umsetzt.

Gleichzeitig ist die Politik als Gesetzgeber im Bereich der Post aktiv. Sie setzt die Leitplanken für den Service public und den Unternehmenszweck. Dabei spielt das Uvek als federführendes Departement wiederum eine zentrale Rolle, bereitet es doch die Geschäfte jeweils vor.

Diese Vermischung des Setzens von Leitplanken und der Rolle als Eigentümer ist problematisch. Dadurch wird eine möglichst effiziente Unternehmensführung immer wieder durch politische Überlegungen tangiert. So ist zum Beispiel die Wahl des Verwaltungsratspräsidenten der Post politisiert: Zuletzt wurde der Posten zwei Mal mit ehemaligen Ständeräten aus der Partei der jeweiligen Uvek-Vorsteherin besetzt – bei der teilprivatisierten Swisscom führt dagegen ein Manager mit langjähriger Erfahrung in grossen Unternehmen (ABB, Alstom und GE) den Verwaltungsrat an.

Diese Nähe von Firma und Verwaltung spiegelt sich auch in Akquisitionen und Tätigkeiten wider, die eher einem politischen Zweck folgen und ein wirtschaftlich rechnendes Unternehmen kaum eingehen würde. Hier stechen zwei Beispiele hervor:

- 2023 erwarb die Schweizerische Post einen **Wald im ostdeutschen Bundesland Thüringen** für 70 Mio. Fr., um CO₂ zu kompensieren. Der Bund will von seiner Post, dass sie wie die Verwaltung bereits 2040 klimaneutral ist, was diesen Kauf ausgelöst hat. Der Wald hat zuletzt aber vor allem wegen einem Borkenkäferbefall und der schwierigen Anrechenbarkeit von CO₂-Zertifika-

ten Schlagzeilen gemacht. Bundesrat Albert Rösti versicherte im August: Einen solchen Kauf wird es nicht mehr geben.

- Wenig mit dem Kerngeschäft zu tun hatte auch der **Veloverleih Publibike**, den die Post denn auch 2022 abgestossen hat. Die Post sortierte Publibike als eine von diversen Klimaschutzaktivitäten unter dem Label «pro clima – Wir handeln heute» ein. Die Eidgenössische Finanzkontrolle beziffert die Verluste dieser kleinen Tochter allein von 2012 bis 2017 auf 11 Mio. Fr. (EFK 2019). «Die Tätigkeit der PubliBike AG führt ausserdem zu Wettbewerbsverzerrungen durch die Präsenz eines staatsnahen Unternehmens auf einem Markt, wo bereits eine starke Konkurrenz herrscht», monierte die EFK. Eine Vermischung von Betriebsführung mit Politik leistet jedenfalls zweifelhaften Engagements Vorschub. Um diesen Problemen Einhalt zu gebieten, sollte die Governance überarbeitet werden. Konkret heisst das, dass der Bund bei der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) eine Beteiligungsgesellschaft aufsetzen sollte, unter deren Dach die Anteile an bundeseigenen Betrieben wie Post, Swisscom, SBB oder Skyguide gebündelt würden. Diese Beteiligungsgesellschaft würde die Eigentümerfunktion für den Bund wahrnehmen.

Mit einem solchen Vorgehen würden zwei Ziele erreicht:

01. Die Post würde nicht mehr direkt

durch das Uvek gesteuert werden, das auch die regulatorischen Leitplanken vorgibt. Damit würden politische Motive weniger direkt auf die betriebswirtschaftliche Ebene durchschlagen. Entscheidend ist, dass ausgewiesene Fachpersonen in die Verwaltungsräte entsandt werden, die den Unternehmenszielen verpflichtet sind. Die Politik würde weiterhin den Unternehmenszweck und die strategischen Ziele der Post festlegen, aber sie würde nicht auf betriebswirtschaftliche Entscheide Einfluss nehmen (zum Unternehmenszweck der Post, vgl. Kapitel 4).

02_ Gleichzeitig **verringert dieses Vorgehen die Gefahr der «Regulatory Capture»**. Damit bezeichnet man das Phänomen, dass staatliche Aufsichtsbehörden im Laufe der Zeit von denjenigen Interessen beeinflusst werden, die sie eigentlich regulieren sollen, wodurch deren Entscheidungen zunehmend zugunsten der regulierten Firmen ausfallen. Für die EFV müssten somit die finanzpolitischen Motive als Eigner im Vordergrund stehen, während sich das Uvek um die optimale Regulierung im Bereich der Postdienstleistungen kümmert.

Dieses Vorgehen ist nicht ohne Vorbild. Der Bund hat mit der Beteiligungsgesellschaft BGRG Holding AG im Fall der staatseigenen Ruag bereits Erfahrungen gesammelt.⁻² Und in Deutschland hält die staatliche KfW (früher: Kreditanstalt für Wiederaufbau) Anteile an der DHL Group Deutsche Post und der Deutschen Telekom. Die KfW soll eine professionelle Rolle als Eigentümerin wahrnehmen, die vom politischen Tagesgeschäft unabhängig agiert. Eine solche politische Entflechtung führt zu einer besseren Governance und erlaubt es, die in den folgenden Kapiteln skizzierten Schritte effizient durchzuführen.

3. Modernisierung des Postmarktes und des Service public

Ehemalige Monopolisten werden am besten durch die Konkurrenz in Schach gehalten. Damit Wettbewerber eine Chance haben, müssen die Markteintrittsbarrieren jedoch möglichst niedrig sein. Im Paketbereich gibt es heute Wettbewerb: Planzer, DPD und DHL betreiben unabhängig von der Post eigene Sortierzentren sowie Vertriebsnetze. Ihr Marktanteil bei den inländischen Standardpaketen beträgt 24 % (Postcom 2025). Der Briefmarkt hingegen wird mit 97,2 % fast vollständig von der Post dominiert. In der EU hat sich gezeigt, dass auch nach der Liberalisierung die ehemaligen Monopolisten meist über 80 % am Markt behielten.

Weshalb gibt es in der Schweiz bei den Briefen praktisch keinen Wettbewerb? Eine

nationale Infrastruktur aufzubauen ist teuer, weil das Netz engmaschig sein muss (Haucap 2018). Es geht um das Aufstellen von Briefeinwürfen bzw. Postautomaten sowie allenfalls um Filialen, in denen Briefe aufgegeben oder abgeholt werden können. Die Post profitiert hier von ihrer historisch gewachsenen, flächendeckenden Präsenz und dem (noch) hohen Sendungsvolumen.

Dazu kommen zwei politische Vorgaben, die potenzielle Wettbewerber abschrecken:

01_ Restmonopol: Behindert wird der Wettbewerb im Briefgeschäft durch das der Post zugebilligte Monopol bei Briefen bis 50 Gramm. Damit sind von vornherein 76 % des Volumens bzw. 64 % des Umsatzes dem Markt entzogen.

02_ Fünf Zustelltage: Die derzeitige Vorgabe in der Grundversorgung von fünf Zustelltagen pro Woche – wobei die Post mit sechs diese Anforderung sogar übererfüllt – lockt bei abnehmendem Volumen keine Wettbewerber an. In einen schrumpfenden Markt investiert niemand Hunderte Millionen Franken für Briefsortierzentren.

Behält die Post das Restmonopol, riskieren die Behörden, dass auch der letzte Wettbewerber Quickmail aus dem Markt ausscheidet. Die Post verhandelt mit Geschäftskunden individuelle Vertragsbedingungen aus. Hier gäbe es nach einer vollständigen Liberalisierung eine attraktive Nische für Wettbewerb. Quickmail wurde 2024 vom Spediteur Planzer übernommen, nachdem die Wettbewerbskommission einen Kauf durch die Post untersagt hatte. Der Post-Konkurrent war 2009 mit der Aussicht auf die Aufhebung des Restmonopols gegründet worden – ein Schritt, der in der Schweiz nie kam. Damit ist die Schweiz in Europa eine Ausnahme: Selbst Liechtenstein hat das Restmonopol im März 2023 abgeschafft.

Die Grössenvorteile haben bei der Briefpost in den letzten Jahren abgenommen, weil immer weniger Briefe verschickt werden. Erhielt jeder Einwohner der Schweiz im Jahr

2000 noch rund 400 Briefe, dürfte diese Zahl bis 2030 auf etwa 100 sinken. Setzt sich dieser Trend fort, werden in einigen Jahren wohl nur noch doppelt so viele Briefe wie Pakete verschickt – gegenwärtig sind es etwa viermal mehr (40 Pakete vs. 160 Briefe).

Mit dem Rückgang der Briefmengen gewinnt die kombinierte Zustellung von Briefen und Paketen an Bedeutung. Leistungen im Verbund zu erbringen, ist auf Wettbewerbsmärkten gängig: Energieversorger liefern Strom und Erdgas, Molkereien produzieren neben Frischmilch auch Käse und Joghurt. Wenn sich Leistungen gemeinsam günstiger erbringen lassen als einzeln, sollte man diese Effizienzpotenziale auch nutzen.

Im Fall einer dominanten Stellung wie derjenigen der Schweizerischen Post gibt es jedoch eine Komplikation: Die Gefahr, dass Gewinne im Briefbereich genutzt werden, um Paketpreise künstlich niedrig zu halten (Haucap, Kehder 2016).

Es gibt ein Indiz für diese Vermutung: Zahlen der Aufsichtsbehörde PostCom zeigen, dass die Post 2024 im Monopolbereich mit Briefen bis 50 Gramm 169 Mio. Fr. verdiente, im gesamten Logistikbereich der Grundversorgung jedoch nur 132 Mio. Franken. Dies deutet auf ein wenig profitables oder sogar defizitäres Paketgeschäft hin. Die Post bestreitet den Vorwurf der Quersubventionierung. Sie hat sich in den vergangenen Jahren wiederholt mit dem Preisüberwacher gestritten, der gegen geplante Preiserhöhungen interveniert hatte (WBF 2025).

Um den Markt zu öffnen und mehr Wettbewerb zu ermöglichen, sind deshalb fünf Schritte nötig:

01. Das Restmonopol der Post muss fallen.

Eine Nische für Wettbewerb gäbe es etwa bei adressierten Werbesendungen – ein lukratives Massenprodukt, das nicht zeitkritisch ist.

02. Selbst wenn das Restmonopol bei den Briefen aufgehoben wird, sollte hier der Preisüberwacher vorerst zuständig blei-

ben, solange die Post diesen Markt dominiert und es einen Service-public-Auftrag gibt. Damit werden die Konsumentinnen und Konsumenten vor übermässigen Preiserhöhungen geschützt.

03. Hilfreich wäre bei der Post sodann eine transparente Kostentrennung zwischen Briefen und Paketen, um allfällige Quersubventionierungen aufzudecken. Seit dem Jahr 2021 bündelt die Post die beiden Bereiche in der Division Logistik-Services, womit die Transparenz gegen aussen abgenommen hat.

04. Die Vorgaben an die Briefzustellung sind zu hoch. Müsste die Briefträgerin oder der Briefträger nur noch ein- oder zweimal pro Woche kommen, könnte man das gut mit Pakettouren kombinieren. Konkurrenten der Post könnten die seltener werdenden Briefe als «Beifang» zu den Paketen ausliefern. So wäre mehr Wettbewerb im Briefbereich möglich (vgl. Eisenring 2025a).

05. Der Paketmarkt sollte aus der Regulierung entlassen werden, da dort die Post Konkurrenz hat, und der Markt jährlich um 3 % bis 4 % wächst. Dieser Schritt hätte einen zusätzlichen Vorteil: Die Wettbewerbskommission könnte allfälligen Vorwürfen der Querfinanzierung vom Paket- durch das profitable Briefgeschäft der Post nachgehen.⁻³

Der Bundesrat denkt jedoch im Paketgeschäft lediglich darüber nach, in den 2030er Jahren die Massensendungen sowie die Zustellung am über-übernächsten Tag (Economy-Pakete) aus der Grundversorgung zu nehmen – sofern die Post dies beantragt (Rösti 2025). Und bei den Briefen ist auch nach 2030 eine gesetzliche Mindestversorgung vorgesehen, bei der der Postbote mindestens drei Mal pro Woche kommen muss. Am Restmonopol will der Bundesrat ebenfalls nicht rütteln. Die bundesrätlichen Vorschläge sind zu zögerlich und greifen zu spät.

4. Des Pudels Kern: Was ist der Zweck der Post?

Wie in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt, steht die Post wegen des Strukturwandels und rigider politischer Vorgaben unter Druck. Kein Wunder, sucht der Bundesbetrieb nach neuen Betätigungsfeldern. Die Post hat deshalb vor vier Jahren die Division Kommunikations-Services ins Leben gerufen, mit der sie bei digitalen Dienstleistungen mitmischen will. Seit Anfang 2025 tritt der Bereich unter dem Namen Digital Services auf.

Die Post will mit der neuen Division Unternehmen, Behörden, dem Gesundheitswesen und Privatpersonen den sicheren Austausch sensibler Daten ermöglichen. Sie will «als Treiberin für eine moderne, vernetzte Schweiz die digitale Kommunikation mitgestalten und mitprägen» (Schweizerische Post 2025a). Einen solchen Satz würde man eher von der Swisscom, Sunrise oder Google als von der Post erwarten.

Was genau macht die Post im Bereich «Digital Services»? Bisher hat sie diverse kleine und mittelgrosse Firmen gekauft, die wenig miteinander und mit dem bisherigen Kerngeschäft zu tun haben. Dazu gehören zum Beispiel ein Werbevermarkter (Livesystems), eine Firma für Buchhaltungssoftware (Klara), ein Unternehmen für Sozialhilfe-Software (Diar-tis), ein Cloud-Dienstleister (Tresorit) sowie mehrere Cyber-Security-Unternehmen (u.a. terreActive, Open Systems).

Was nur die wenigsten wissen dürften: Die Post hat sich auch an rund 20 Startups im In- und Ausland beteiligt. Dazu zählen u.a. das Cyber-Security-Unternehmen Hacknowledge oder die elektronische Einkaufsliste «Bring». Damit betreibt die Post fast so etwas wie einen Wagniskapital-Fonds – etwas, was im Kern die Aufgabe von privaten Unternehmern und Investoren ist.

Der Erfolgsausweis des Bundesbetriebs fällt in diesem nicht angestammten Bereich alles andere als rosig aus. In den letzten vier Jahren hat der Bereich Digital Services Verluste über

291 Mio. Fr. angehäuft. Im ersten Halbjahr 2025 waren es weitere 29 Mio. Franken. Mittlerweile scheint auch dem Bundesrat der Geduldsfaden zu reissen: Die Regierung erwarte von der Post, dass sie die bisher getätigten Akquisitionen konsolidiere und den Geschäftsbereich Digital Services rasch in die Gewinnzone führe, sagte Bundesrat Albert Rösti im August (Rösti 2025).

Die Einkaufstour der Post hat eine lebhaft debattierte Debatte darüber angestossen, was noch zur Post gehören und welchen Zweck sie erfüllen soll. Die Regierung hat auf die umstrittene Einkaufstour der Post mittlerweile mit vier Massnahmen reagiert.

01. Strategische Ziele: Anfang Jahr hat der Bundesrat die strategischen Ziele der Post bis 2028 leicht angepasst (Bundesrat 2025a). So heisst es neu, dass Kooperationen und Beteiligungen den Wettbewerb nicht unzulässig einschränken dürfen. Zudem soll die Post den Eigner frühzeitig und schriftlich über geplante Kooperationen, Beteiligungen und Veräusserungen informieren.

02. Corporate Governance: Ebenfalls überarbeitet hat der Bundesrat die Regeln der guten Unternehmensführung (Corporate Governance) für bundeseigene Unternehmen. Darin findet sich nun Leitsatz 15a (EFD 2024). Dieser hält fest, dass Bundesbetriebe in selbstgewählten Tätigkeiten keine Wettbewerbsvorteile aufgrund ihrer staatlichen Beherrschung oder ihnen übertragenen Aufgaben ausnutzen dürfen. Explizit wird ein möglicher Finanzierungsvorteil genannt, was für die Post relevant ist. So wird die Bonität der Post durch die Rating-Agentur S&P um 5 Stufen besser beurteilt, als wenn sie vom Bund unabhängig wäre (AA+ statt A–; S&P 2025). Der Zinsvorteil gegenüber einem Zustand ohne staatlichen Eigentümer dürfte mindestens einen Prozentpunkt betragen.

03. Meldepflicht für Akquisitionen: Im August hat die Regierung eine Gesetzesrevision skizziert (Bundesrat 2025b). Demnach

soll die Post ab 2030 Zukäufe ab einer bestimmten Schwelle dem Bundesrat zur Genehmigung vorlegen müssen. Ein Gutachten empfiehlt eine Meldepflicht für alle Akquisitionen, deren Wert ein Prozent der Eigenmittel der Post übersteigen, was derzeit rund 100 Mio. Fr. entspricht (Alberini, Brander 2025).

04_ Wettbewerbsverzerrung: Gemäss der angestrebten Gesetzesrevision sollen Konkurrenten der Post künftig durch eine Behörde überprüfen lassen können, ob die Post mit einer Akquisition den Unternehmenszweck überschreitet und wegen ihrer Stellung als Staatsbetrieb den Wettbewerb verzerrt.

Kaum hatte Bundesrat Rösli seine Reform im August skizziert, schickte die nationalrätliche Kommission für Wirtschaft und Abgaben eine eigene Gesetzesinitiative in die Vernehmlassung (WAK-N 2025). Sie will einerseits den Zweck der Post enger fassen als bisher. Dabei bezieht sie sich auf das Postorganisationsgesetz (POG). Dort steht (Art. 3 Abs. 1): Die Post bezweckt die Beförderung von Postsendungen und Stückgütern in standardisierten

Behältnissen *sowie damit zusammenhängende Dienstleistungen*.

Die Kommission argumentiert nun, dass die Post den Passus «sowie damit zusammenhängende Dienste» mit ihrer Einkaufstour ziemlich offensiv ausgelegt habe. Sie verlangt deshalb, dass künftig zusätzliche Tätigkeiten der Post das Kerngeschäft, also die physische Beförderung von Post, sinnvoll ergänzen müssen.

Die Kommission setzt damit den digitalen Ambitionen der Post einen Riegel. Einige der zuletzt übernommenen Dienstleistungen würden nicht mehr durch den so modifizierten Unternehmenszweck gedeckt, erläutert die Kommission.

Andererseits weist die Kommission der Post im digitalen Bereich jedoch ausdrücklich ein neues Betätigungsfeld zu: das Betreiben von Plattformen für eine «vertrauensbasierte digitale Infrastruktur». Eine solche Vorfestlegung auf die Post bei Plattformen ist jedoch höchst problematisch, wie auch die Erfahrung mit dem elektronischen Patientendossier zeigt (vgl. Box 1).

Bundesrat und Kommission haben somit zwar das Problem einer ausufernden Tätigkeit

Box 1: Konkurrenz für die Post beim elektronischen Patientendossier

Viel Geld hat die Post in die Entwicklung des elektronischen Patientendossiers (EPD) gesteckt. Die Post wirbt damit, dass man ihr als schweizerisches Unternehmen, das zu 100 % in der Hand des Bundes ist, vertrauen könne: Sensible Daten seien dadurch maximal geschützt. Die Post-Tochter Sanela bietet das EPD bereits in 18 Kantonen an.

Sanela arbeitet seit Dezember 2024 mit der dänischen Firma Trifork zusammen, die die dänische Medizinkarte, das Pendant zum Schweizer EPD, entwickelt hat. Die vollständig private Firma ist in diversen Bereichen (E-Health, Cyber Security, Cloud Operations) tätig, in die auch die Post vorgedrungen ist.

Es gibt diverse Firmen mit Erfahrung in E-Health, die zum Beispiel die Digitalisierung von Spitälern und Pflegeheimen begleiten. Jüngst hat sich mit Cara eine Allianz formiert, die schweizweit ein Konkurrenzprodukt zum EPD der Post anbietet. Cara vereinigt 79 % der am EPD teilnehmenden Gesundheitsinstitutionen und baut auf der Technologie der Ofac-Gruppe auf, eine Dienstleistungsgesellschaft der Apotheker. Ansporn war die Unzufriedenheit mit der Lösung der Post (Städli 2025). Der Bund will die technische Infrastruktur für das elektronische Patientendossier zentralisieren. Lange war die Post der Favorit für eine zentralisierte Lösung. Nun ist das Rennen wieder offen.

der Post erkannt – aber keineswegs gebannt. Die Vorschläge fallen insgesamt zu zurückhaltend und widersprüchlich aus. Bei der Neugestaltung der Schweizerischen Post bieten zwei bewährte Prinzipien Orientierung:

01_ Subsidiarität: In Art. 5a der Bundesverfassung heisst es: «Bei der Zuweisung und Erfüllung staatlicher Aufgaben ist der Grundsatz der Subsidiarität zu beachten.» Wenn also Private eine Aufgabe erfüllen können, soll sich der Staat nicht einmischen. Die Post sollte somit nicht in Märkte vorstossen, die bisher ohne staatlichen Akteur funktioniert haben.

02_ Grundversorgung nur wo nötig: Die Schweiz setzt in verschiedenen Bereichen auf einen Service public. Dabei geht es jeweils um Infrastrukturdienste, die in allen Landesteilen zu gleichen Konditionen zur Verfügung stehen sollen. Nun gibt es gerade bei den neuen digitalen Diensten der Post jedoch keine Gründe für einen postalischen Service public. Denn bei digitalen Angeboten stellt der Wettbewerb automatisch gleiche Konditionen in allen Landesteilen sicher – eine Cybersecurity-Lösung kostet in Genf gleich viel wie im Engadin. Voraussetzung hierfür ist zwar, dass eine entsprechende digitale Infrastruktur vorhanden ist. Hier greift aber bereits die Grundversorgung nach dem Fernmeldegesetz. Ein weiterer Staatseingriff erübrigt sich (vgl. Box 2).

Basierend auf diesen zwei Prinzipien lassen sich drei Schritte ableiten, wie mit dem Bereich digitale Dienste der Post umgegangen werden soll:

01_ Rückbesinnung auf das angestammte Kerngeschäft. Die Tätigkeiten der Post sollen sich künftig wieder am physischen Transport von Paketen und Information ausrichten. Zusätzliche digitale Dienste müssten in engem Zusammenhang mit der physischen Beförderung stehen. Cybersicherheit, digitale Aussenwerbung

und diverse Startups passen kaum zu einer solchen Neuausrichtung – und auch nicht der Betrieb digitaler Infrastrukturen. Dienste wie das elektronische Patientendossier sollte der Bund breit ausschreiben, so dass sich mehrere Firmen und Konsortien darum bewerben können.

Damit verbunden muss sich die Strategie des Bundes für die Post künftig zwingend am modifizierten Zweckartikel orientieren. Hier hat der Bundesrat in den vergangenen Jahren die Leitplanken falsch gesetzt. In der derzeit gültigen Strategie heisst es: Die Post «trägt zur Erfüllung der Bedürfnisse der digitalisierten Gesellschaft und Wirtschaft nach sicherer und effizienter Kommunikation bei». Diese Erweiterung des Aktionsradius, die bereits mit der Strategie 2017–2020 eingeführt worden ist, hatte die Post in ihren digitalen Ambitionen bestärkt – das muss der Bund korrigieren.

Die derzeit gültige bundesrätliche Strategie ist aber nicht nur deshalb problematisch, weil die Post in diverse Bereiche vorgedrungen ist, wo sie private Firmen konkurrenziert. Vielmehr braucht der Bund auch nicht zwei Unternehmen (Post und Swisscom), die sich mit digitaler Kommunikation befassen. Jede staatliche Firma braucht ein klares Profil. Sonst drohen Konflikte zwischen zwei vom Bund kontrollierten Organisationen.

02_ Rückabwicklung der kostspieligen Expansion. Bei der Einkaufstour der Post im digitalen Bereich gilt bisher mehrheitlich: Ausser Spesen nichts gewesen. Wird der gesetzliche Zweck des Bundesbetriebs wie im ersten Schritt vorgeschlagen auf den physischen Transport fokussiert, folgt daraus, dass die Post ihre Einkaufstour stoppen und ihre digitalen Aktivitäten auf wenige, eng mit dem Kerngeschäft verbundene Dienste beschränken muss.

Alle digitalen Dienste, die komplementär zur Logistik stehen, sind entsprechend

zulässig und durchaus sinnvoll. Dazu zählen Angebote wie zum Beispiel die ePost (auch wenn es hier keinen Grundversorgungsauftrag braucht, vgl. Box 2), Apps zur Erstellung von Postkarten oder das digitale Paket-Tracking. Dagegen ist nichts einzuwenden, solange private Anbieter nicht behindert werden.

Digitale Tochterfirmen und Startups ohne engen Bezug zum Kerngeschäft sollten hingegen wieder abgespalten werden. Entsprechend ist die Division «Digital Services» aufzulösen und sind die verbleibenden mit dem Kerngeschäft verbundenen Applikationen und Dienste in den Kernbereich zu integrieren.

Box 2: Der digitale Brief gehört nicht in die Grundversorgung

Der Bundesrat will in der Grundversorgung neu einen digitalen Service public verankern, und zwar unter dem Titel «hybrides Zustellsystem» (Uvek 2025). Was ist damit gemeint? Firmen oder Personen können künftig über eine Plattform, die von der Post betrieben wird, elektronische Briefe versenden. Hat der Empfänger eingewilligt, erhält er die Nachricht in seinen elektronischen Briefkasten bei der Post. Wenn nicht, druckt die Post die Nachricht aus und stellt den Brief physisch zu. Der Bund spricht deshalb von einer «hybriden» Zustellung. Drei Gründe sprechen hier gegen einen staatlichen Regelungsbedarf (Eisenring 2025b):

- 01_ Die ePost, so heisst der digitale Briefkasten der Post, gibt es bereits seit August 2021. Jeder kann den **digitalen Briefkasten also schon freiwillig nutzen**.
- 02_ Private Firmen wie **Banken oder Krankenkassen bieten ihre eigenen elektronischen Briefkästen an**. Im E-Banking einer Bank kann man alle Kontoauszüge sowie die Unterlagen für die Steuererklärung herunterladen und ausdrucken, und bei der Krankenkasse kann man physische Belege einscannen und sicher einreichen.
- 03_ Selbst die Bundesverwaltung hat Mühe, einen Grund für ein staatliches Engagement zu finden. Jedenfalls liest man im erläuternden Bericht zur geplanten Revision der Postverordnung: «Die Kommunikation findet zunehmend elektronisch statt. Das Bedürfnis nach einer sicheren Übermittlung sensibler Daten wird durch ein vielfältiges Angebot privatwirtschaftlicher Unternehmen gut abgedeckt. In diesem Bereich gibt es **keine Hinweise für das Vorliegen eines klassischen Marktversagens**.»

Die neue Vorzugsstellung der Post durch die «hybride Zustellung» könnte zu Wettbewerbsnachteilen privater Anbieter führen. Immerhin ist sich die Verwaltung des Problems bewusst. Gemildert werden soll es dadurch, dass die Konkurrenz «auf nichtdiskriminierende Weise» Zugang zum hybriden Zustellsystem haben soll.

Der Post wird es zugleich aber ausdrücklich gestattet, dass sie den elektronischen Briefkasten verknüpft mit Dienstleistungen, die nichts mit der Grundversorgung zu tun haben. Sie kann somit ein Ökosystem für digitale Dienste aufbauen, das quasi ein staatliches Gütesiegel trägt. Die Bundesbehörden räumen denn auch ein, dass das Risiko der Wettbewerbsverzerrung durch den vorgesehenen Zugang zum hybriden Zustellsystem und seinen Schnittstellen zwar reduziert, aber nicht beseitigt werde.

Die Post bietet also bereits einen digitalen Brief an, und private Anbieter sind ebenfalls in diesem Bereich aktiv. Warum bloss diese neue Regulierung, die vor allem Probleme bringt? Der Bundesrat wäre gut beraten, sich an den französischen Staatsmann Montesquieu zu erinnern, der gesagt hat: «Wenn es nicht notwendig ist, ein Gesetz zu machen, dann ist es notwendig, kein Gesetz zu machen.»

03. PostCom als Schiedsrichter. Der Vorschlag des Bundesrates, dass private Firmen eine Anlaufstelle haben sollen, wenn sie sich bei Übernahmen durch den Staatskonzern benachteiligt sehen, ist eine gute Idee. Dafür braucht es aber keine neue Behörde. Zumal es künftig viel weniger Konflikte mit privaten Firmen geben wird, wenn die oben skizzierten zwei Punkte beherzigt werden.

Es liegt auf der Hand, dass mit der PostCom die bestehende Aufsichtsbehörde Anlaufstelle für die von der Post bedrängten Unternehmen sein sollte. Sie sollte bei ihren Abklärungen jeweils die Wettbewerbskommission beiziehen. Die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates trifft den Nagel auf den Kopf, wenn sie schreibt: Private Firmen sollen in Bereichen, wo es keine gesetzliche Grundlage für eine staatliche Tätigkeit gibt, vor dem Wettbewerb durch staatliche Unternehmen geschützt werden (WAK-N 2025).

5. Postauto und Postfinance: Verselbständigung oder Verkauf

Der Fokus auf das postalische Kerngeschäft wirft unmittelbar die Frage auf, was mit den beiden Bereichen Postauto und Postfinance passieren soll. Die Antwort ist bei den gelben Bussen klar: Die Postauto AG würde zu den SBB oder einer anderen Transportfirma besser passen. Dass die Post Busse betreibt, ist historisch bedingt. Zunächst wurden Briefe, Pakete und Geld noch mit Postkutschen transportiert, wie im berühmten Bild der Gotthardpost von Rudolf Koller 1873. Bei den Nachfolgern der Kutsche, den Postautos, ist das heute jedoch nicht mehr der Fall.

Die Postauto AG sollte daher vollständig von der Schweizerischen Post getrennt und am besten an einen bestehenden Transportdienstleister verkauft werden. Dieser Schritt sollte einfach zu bewerkstelligen sein. Denn dass die Postautos innerhalb des Konzerns zu-

weilen ein Eigenleben geführt hatten, zeigte auch der Postauto-Skandal von 2018. Dabei ging es um Bilanzfälschung, was zu überhöhten Subventionen geführt hatte. So wurde das Gewinnverbot im subventionierten Regionalverkehr ausgehebelt. Die Post zahlte 205 Mio. Fr. an ungerechtfertigt bezogenen Subventionen an Bund und Kantone zurück.

Während bei der Postauto AG das Vorgehen auf der Hand liegt, ist die Ausgangslage bei der Postfinance verzwickter. Während Jahren war die Postfinance ein Gewinn-Lieferant für die Schweizerische Post (vgl. Abbildung 3). Diese Gewinne liessen das Ergebnis des Post-Konzerns oft besser aussehen, als es eigentlich war. Dadurch wurde der Handlungsbedarf im Kerngeschäft lange Zeit überdeckt. Die Politiker konnten immer darauf verweisen, dass die Post insgesamt doch schwarze Zahlen schreibe. Selbst 2024, und damit in einem schlechten Jahr für die Postfinance, trug sie die Hälfte zum Post-Betriebsergebnis bei.

Zwischen Bankgeschäft und Logistik gibt es jedoch kaum Synergien – daher existiert auch keine Bank in der Schweiz, die gleichzeitig Logistikdienste anbietet. Die Post und damit die Postfinance ist allerdings an einen Grundversorgungsauftrag gebunden. Sie muss zum Beispiel Bargeldtransaktionen anbieten, was ein wichtiger Grund für das hohe Defizit im Filialgeschäft der Post ist. Die Postfinance überweist der Post für den Schalterzahlungsverkehr denn auch eine Entschädigung. Der Grundversorgungsauftrag hat das Ergebnis der Postfinance 2024 mit 58 Mio. Fr. belastet (Postfinance 2025).

Bei einer Abspaltung der Postfinance würde diese vollständig auf eigene Rechnung handeln. Versteckte Quersubventionierungen kämen zum Vorschein, die Transparenz würde erhöht. Aber ist die Verbindung Post – Postfinance nicht notwendig, um die Grundversorgung im Zahlungsverkehr zu erfüllen? Höchstens solange der Anspruch auf Bargeldtransaktionen am Postschalter in der Grundversorgung steht.

Wie in der unlängst publizierten Studie von Avenir Suisse zum Service public (Eisenring 2025a) aufgezeigt, ist diese Anforderung nicht mehr zeitgemäss. Die Vorgabe, dass man Bargeld auf das Konto Dritter überweisen können muss, ist unverhältnismässig teuer und sollte gestrichen werden. Den Zugang zu einem Konto und elektronischen Zahlungsmittel kann zudem effizienter durch Ausschreibungen sichergestellt werden, die nicht an die Post gebunden sind. Mit dieser Modernisierung der Grundversorgung würde eine vollständige Entflechtung von Post und Postfinance möglich.

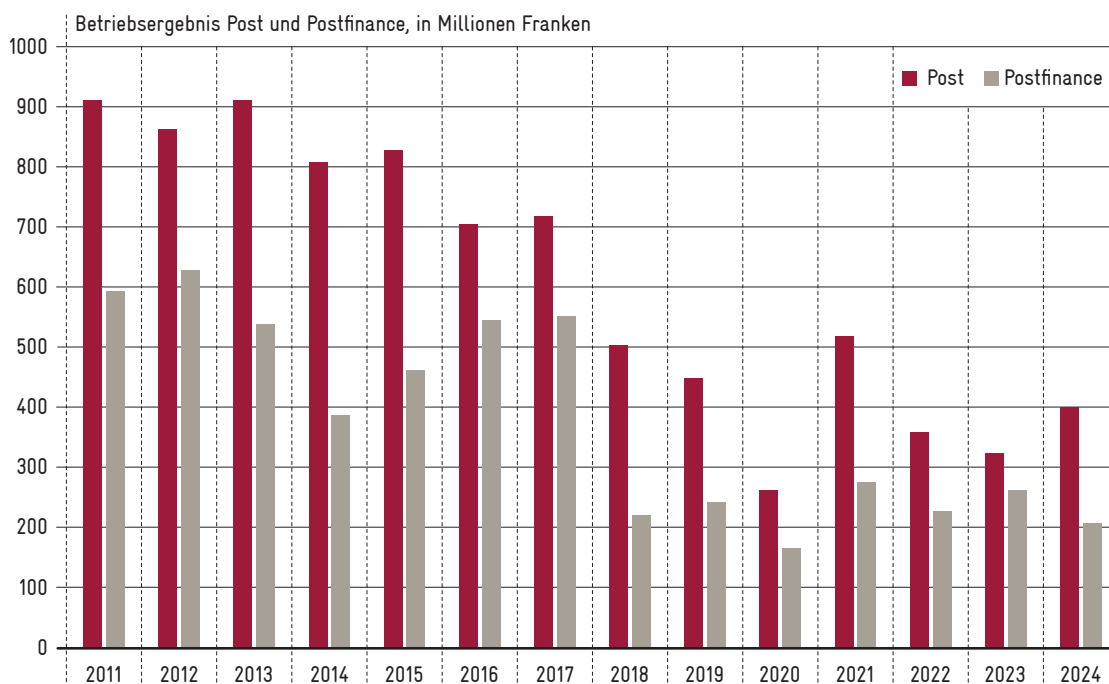
Das systemrelevante Finanzinstitut ist innerhalb des Postkonzerns organisatorisch, rechtlich und operativ bereits weitgehend selbständig. Dies lässt sich auch am neuen Logo ablesen, das sich markant von demjeni-

gen der Post abhebt. Die effektive Aufspaltung der beiden Unternehmen ist damit viel einfacher als die damalige Trennung der PTT in Swisscom und Post. Wie auch bei der Swisscom kann die Postfinance in einem zweiten Schritt verkauft oder an die Börse gebracht werden – im Unterschied zur Swisscom allerdings vollständig.

Als eigenständige Bank muss die Postfinance dann auch Hypotheken und Kredite vergeben dürfen. Das ist ihr derzeit zu Recht untersagt, da sie als Tochter eines Bundesbetriebs direkt private Banken konkurrenzieren würde. Eine Bank ohne Kreditgeschäft hat jedoch einen schweren Stand. So hat sich der physisch am Postschalter erledigte Zahlungsverkehr allein von 2019 bis 2024 mehr als halbiert (Bakom 2025). Zugleich ist die Postfinance nicht so schlank aufgestellt wie reine

Abbildung 3: Bank mit angehängter Post?

Die Postfinance hat 2024 die Hälfte zum Betriebsergebnis der Post beigesteuert. Die Relation war damit ausgeglichener als in den Jahren zuvor. Würde die Postfinance abgetrennt und privatisiert, könnte sie sich im Wettbewerb bewähren. Derzeit ist ihr Aktionsradius durch das Kreditvergabeverbot sehr beschränkt.



Quelle: Geschäftsberichte der Post

Internetbanken, die zudem oft Mühe haben, Geld zu verdienen. Bereits 2018 kam deshalb der Bundesrat zum Schluss, «dass für Postfinance ohne Zugang zum inländischen Kredit- und Hypothekarmarkt langfristig kein erfolgversprechendes Geschäftsmodell möglich ist» (Bundesrat 2018).

Das Finanzinstitut hat denn auch über die vergangenen Jahre immer weniger Geld verdient. Da die Bank keine Kredite vergeben darf, legt sie die Spareinlagen ihrer Kunden vor allem in festverzinsliche Wertpapiere an. Wenn diese Anleihen immer weniger Zins abwerfen, nimmt die Postfinance immer weniger ein. Die jüngsten Zinssenkungen der Schweizerischen Nationalbank auf einen Leitzins von null sind deshalb gerade für die Postfinance eine schlechte Nachricht.

Im Jahr 2024 hat die Bank (auf Stufe Betriebsergebnis) das zweitschlechteste Ergebnis in den letzten 15 Jahren erzielt. Die Eigenkapitalrendite erreichte magere 1,8 % – weit unter dem, was branchenüblich ist.⁻⁴ Die Grundversorgung sowie das Kreditverbot kosten die Postfinance schätzungsweise je rund 1,5 Prozentpunkte an Rendite. Damit käme die Postfinance bei einer Anpassung des Geschäftsmodells in die Gegend einer «normalen» Bank.

Dieser Probleme ist man sich bei der Postfinance natürlich bewusst. Sie weibelt denn auch schon lange für eine Lockerung des Kreditverbots. So hat Postfinance-Chef Beat Röthlisberger unlängst vorgeschlagen, 25 Mrd. Fr., die die Bank im Ausland angelegt hat, für Kredite an Schweizer KMU zu verwenden. Gleichzeitig will er sonst aber alles beim Alten lassen, vor einer Privatisierung warnt er ausdrücklich (Bösiger 2025). Damit hat dieser Vorschlag einen entscheidenden Haken.

Würde das Tätigkeitsfeld der Postfinance erweitert, ohne dass sie vollständig privatisiert wird, hätte die Schweiz eine weitere und

erst noch nationale Staatsbank. Das ist keine gute Idee, wie in der Vergangenheit mehrere Krisen von Kantonalkassen (Bern, Genf, Solothurn) gezeigt haben (Schmid 2025). Für deren unsolides Geschäftsgebaren mussten die Kantone und somit die Steuerzahler einstehen. Die Abschaffung des Kreditvergabeverbotes und die vollständige Privatisierung müssen deshalb miteinander gekoppelt sein.

Avenir Suisse schlägt deshalb zwei Schritte vor, um die Reorganisation der Post im Bereich der Postfinance voranzutreiben:

01. Bis 2030 wird die Grundversorgung im Zahlungsverkehr von der Post bzw. Postfinance gelöst und mittels Ausschreibung neu geregelt (vgl. Eisenring 2025a). Post und Postfinance werden in dieser Zeit vollständig getrennt und je separat unter der neuen Beteiligungsgesellschaft des Bundes angesiedelt.

02. Der Bund hat anschliessend bis 2035 Zeit, die Postfinance vollständig zu privatisieren. Mit dem Verkauf bzw. der Platzierung der ersten Tranche von Aktien fällt auch das Kreditverbot der Postfinance. Sie wird zu einer normalen Geschäftsbank.

Der Bundesrat will von einem solchen Vorgehen allerdings nichts wissen. Bundesrat Albert Rösti erklärte im August, der Service public im Zahlungsverkehr solle weiterhin bei der Post bzw. der Postfinance bleiben (Rösti 2025). Nichts deutete an seiner Pressekonferenz darauf hin, dass der Bundesrat den Auftrag neu definieren und dann für Dritte wie Banken öffnen könnte.

Dies ist eine verpasste Chance. Denn die Aussage des Bundesrates von 2018 bezüglich der Überlebensfähigkeit der Postfinance ist weiterhin gültig – und wird angesichts der schlechten Ergebnisse immer dringlicher: Die Postfinance wird in der jetzigen Aufstellung über kurz oder lang zum Sanierungsfall.

6. Eine fokussierte Post – mit privatem Kapital und Know-how

Die letzten beiden Kapitel haben es gezeigt: Die Schweizerische Post ist heute zu komplex organisiert. Zu ihr gehören ein Logistikbetrieb mit dem Transport von Briefen, Paketen und Zeitungen, sodann eine systemrelevante Bank, Immobilien, Postautos sowie ein Sammelstadium an Firmen aus dem digitalen Bereich.

Gerade in der Privatwirtschaft gibt es solche breiten Mischkonzerne kaum mehr. ABB, General Electric, Philips oder Siemens haben sich allesamt aufgespalten und Teile verselbstständigt. Dies aus gutem Grund: Die Unternehmensführung in Konglomeraten ist mit Friktionen verbunden, die Verbundvorteile der einzelnen Bereiche sind jedoch sehr begrenzt oder gar nicht existent.

Die Post tut deshalb gut daran, sich auf ihr Kerngeschäft, also den physischen Transport von Gütern und Information zu konzentrieren, wo sie einen flächendeckenden Service public sicherstellt und wo ihr grösster Wettbe-

werbsvorteil liegt. Wie das gelingt, wurde in den vorhergehenden Kapiteln aufgezeigt: Das Bankgeschäft sowie der Personentransport gehören losgelöst und die Sparte Digital Services sollte aufgelöst und ins Kerngeschäft integriert werden.

Eine solchermaßen fokussierte Post könnte dann wie die Swisscom 1998 via Börsengang für privates Kapital geöffnet werden. Dies würde – zusammen mit den Massnahmen zur besseren Governance – den Druck erhöhen, das Kerngeschäft möglichst wirtschaftlich zu erbringen. Laut Uvek könnte die Post zum Beispiel die heutigen rechtlichen Vorgaben zur Erreichbarkeit auch mit nur 300 eigenen Filialen erfüllen (Uvek 2024). Die Post plant dagegen 2028 immer noch mit 600 Filialen, also doppelt so viele wie notwendig.

Nun mögen Anhänger des Status quo einwenden, dass eine vornehmlich auf das Kerngeschäft fokussierte Post dem Untergang geweiht sei, weil die Nachfrage bei Briefen und im Filialgeschäft zurückgeht. Verwiesen wird dann jeweils auf das Beispiel Dänemark, wo

Box 3: Dänemarks ehemaliger Monopolist stellt Briefzustellung ein

Weil dänische Behörden die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern vollständig digitalisiert haben, erhalten Dänen nur noch wenige Briefe pro Jahr. In Dänemark hat deshalb PostNord angekündigt, sich ganz auf das Paketgeschäft zu konzentrieren und die Briefbeförderung aufzugeben. Am 30. Dezember 2025 wird PostNord, das zu 40 % dem dänischen und zu 60 % dem schwedischen Staat gehört, in Dänemark die letzten Briefe austragen. Die öffentlichen Briefkästen für Posteinwürfe werden abmontiert.

Ein privater Wettbewerber wird jedoch in die Bresche springen. Die Firma Dao, ursprünglich ein Austräger von Zeitungen, wird in seinen Paketshops weiterhin 1500 rote Briefkästen betreiben, in die man Briefe einwerfen kann (zum Vergleich: In der Schweiz hat es 14 000 Briefeinwürfe).

Dazu kommt, dass 300 000 Dänen (5 % der Bevölkerung) von der Pflicht entbunden sind, sich Behördenpost elektronisch zustellen zu lassen. Sie werden also auch künftig auf dem analogen Weg bedient. Dao hatte zuvor schon die Ausschreibung für die Zustellung von Post für blinde und sehbehinderte Personen gewonnen.

Was passiert, wenn das Volumen an Briefen stark sinkt, lässt sich auch am Porto ablesen: Der Inlandbrief (bis 100 Gramm) kostet in Dänemark umgerechnet 3.25 Fr., ein Brief ins Ausland sogar 6.50 Franken. Damit hat sich das Briefporto dem Preis für ein kleines Päckchen angenähert.

die PostNord Ende Jahr die Briefverteilung einstellt (vgl. Box 3). Dagegen spricht jedoch, dass die Ansprüche im E-Commerce und damit im Paketbereich weiter zunehmen, womit dieser Geschäftsbereich weiterwachsen wird.

Ebenfalls zeigen ausländische Beispiele wie die deutsche DHL Group (ehemals: Deutsche Post), die Österreichische Post (vgl. Box 4) oder auch Posti aus Finnland, dass man das Geschäft stabilisieren oder sogar ausbauen kann. In Finnland wurde der vorgeschriebene Mindestanteil des Staates unlängst auf 33 % verringert, ein baldiger Börsengang wird erwogen. An der DHL Group hält der deutsche Staat nur noch einen Minderheitsanteil von 17 %.

Zur Wahrheit gehört allerdings auch, dass alle drei erwähnten Unternehmen im Ausland aktiv sind. Bei einer staatlichen Eigentümerschaft sind grössere Engagements im Ausland jedoch kritisch zu sehen, weil das Risiko dem inländischen Steuerzahler aufgebürdet

wird. Je stärker das Auslandengagement ausfällt, desto weiter sollte die Privatisierung fortgeschritten sein, wie dies bei der DHL Group der Fall ist, die mittlerweile gut drei Viertel des Umsatzes im Ausland erzielt.

Bei der DHL Group stellt der deutsche Staat noch zwei Aufsichtsräte (von zehn Aktionärsvertretern). Daneben prüft die Aufsichtsbehörde deutsche Bundesnetzagentur, ob die DHL Group im Inland ihre Verpflichtungen in der Grundversorgung einhält. Die Monopolkommission schliesslich unterbreitet als Beratergremium der deutschen Regierung regelmässig Vorschläge zur Weiterentwicklung des Postmarktes. Dies sieht nach einer gelungenen Governance aus, bei der das Unternehmen weitgehend von der Politik getrennt ist, obwohl es nach wie vor einen Grundauftrag erfüllt. Solche Fallbeispiele aus dem Ausland bieten denn auch Inspiration für eine Postreform in der Schweiz.

Box 4: Österreich als Vorbild?

Die Österreichische Post hat 2024 den Umsatz deutlich erhöht, im Paketgeschäft sogar zweistellig. Ihr Kapital konnte sie mit fast 15 % verzinsen und hat damit im Gegensatz zur Schweizerischen Post einen Unternehmensmehrwert geschaffen.

Gewiss, die Schweiz mit ihrer Post ist Weltmeisterin, wenn es um Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit geht (Weltpostverein 2025). Österreich folgt aber immerhin auf dem siebten Rang unter 180 Staaten und gehört damit ebenfalls zur Spitzengruppe.

Die Österreichische Post ist an der Börse kotiert, wobei der Staat einen Mehrheitsanteil von 53 % hält. Sie hat im Paketgeschäft nach Ost-, Südosteuropa und besonders in die Türkei expandiert. Dort wächst das Unternehmen stark.

Die Österreichische Post ist im Vergleich zur Schweizerischen Post deutlich kleiner. Der Umsatz lag 2024 nur bei 3,1 Mrd. €, während das Schweizer Pendant auf 7,6 Mrd. Fr. kam. Dennoch schüttete die Österreichische Post insgesamt Dividenden über 124 Mio. € aus, während die Schweizerische Post 100 Mio. Fr. an den Bund zahlte – zuvor waren es während fünf Jahren sogar nur 50 Mio. Fr. gewesen. Das Beispiel der Österreichischen Post zeigt damit, dass man relevant bleiben kann, selbst wenn man sich schwergewichtig auf die Logistik konzentriert.

7. Fazit: Die politisch bequeme Lösung wird es nicht richten

In den vorhergehenden Kapiteln wurden Massnahmen diskutiert, damit die Post finanziell wieder auf gesunden Füßen steht und sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren kann. Diese Massnahmen sind in **Tabelle 1**, unterteilt in eine mittlere (2030) und längere Frist (2035), zusammengefasst.

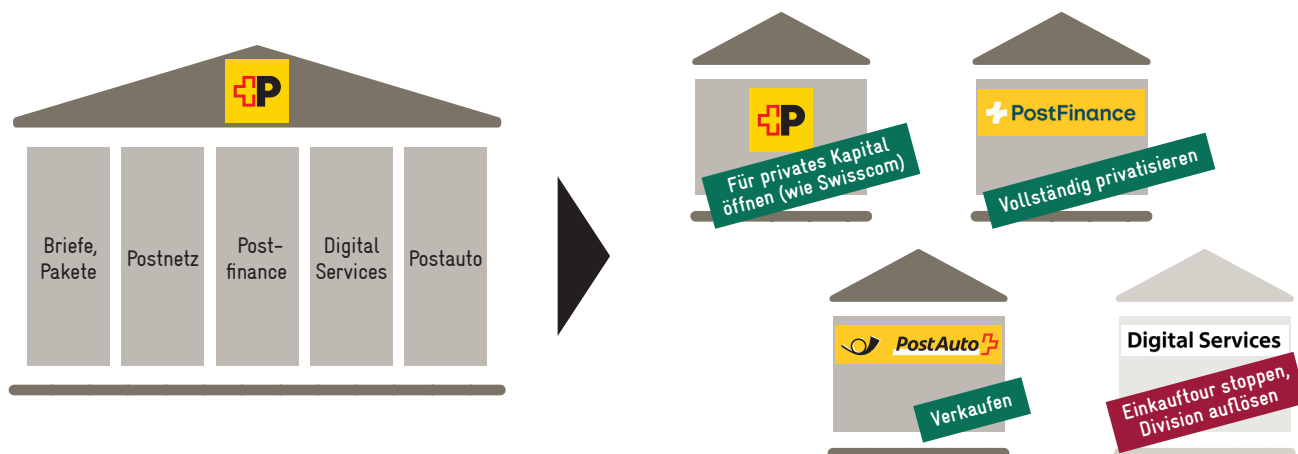
Die Post steht heute wieder an einem ähnlichen Punkt wie 1998 die damalige PTT. Auch dieses Mal sollte der Bundesbetrieb aufgespalten werden, und zwar in ein Logistikunternehmen, eine zu privatisierende Bank und die Postauto AG, die zum Verkauf gestellt wird. Die Digital Services sollten nicht weitergeführt werden. Vielmehr gilt es, ihre unterstützenden Funktionen wieder in das Logis-

Tabelle 1: Die Zukunft der Post – mittelfristige (2030) und langfristige (2035) Empfehlungen

	2030	2035
Governance	• Verflechtung von Politik und Post reduzieren • Anteile an Bundesbetrieben (Post, SBB, Swisscom) in Beteiligungsgesellschaft auslagern • Beteiligungsgesellschaft, angehängt bei der Eidg. Finanzverwaltung, übt Eigentümerfunktion aus	
Modernisierung des Postmarktes und des Service public	• Abschaffung des Restmonopols auf Briefen bis 50 Gramm • Getrennte und damit transparente Kostenrechnung für Briefe und Pakete, um mögliche Quersubventionierung aufzudecken • Entschlackung des Service public (Reduktion Zustelltage pro Woche, Zugang über Paketstationen/Hauservice statt Filialen) und damit mehr Freiraum für die Post • Paketbereich ohne staatliche Vorgaben; Wettbewerbskommission sorgt für wirksamen Wettbewerb • Preisüberwacher behält bei Briefen Zuständigkeit, solange die Post den Markt dominiert	• Öffnung einer fokussierten Post für privates Kapital und damit Know-how • Je grösser der Anteil privater Aktionäre, desto mehr Spielraum für Aktivitäten im Ausland
Digitale Dienste	• Einkaufstour im digitalen Bereich stoppen • Zweck der Post wird präzisiert: physischer Transport von Gütern und Informationen plus damit eng zusammenhängende digitale Dienste • Digitale Dienste, die nicht mit dem Kerngeschäft verbunden sind, abspalten • Division Digital Services auflösen • Die Eidgenössische Postkommission (PostCom) wird Anlaufstelle für Klagen privater Firmen über allfällige Wettbewerbsverzerrung durch Übernahmen der Post	
Postfinance	• Grundversorgung im Zahlungsverkehr von der Post/Postfinance trennen; diesen Versorgungsauftrag ausschreiben • Vollständige Trennung von Post und Postfinance • Abgespaltene Postfinance wird zunächst in die Beteiligungsgesellschaft des Bundes eingebracht	• Endtermin für Abschluss einer vollständigen Privatisierung der Postfinance • Mit Verkauf von erster Aktientranche endet das Kreditverbot: Postfinance wird normale Bank
Postauto	• Verkauf Postauto an einen Eigentümer aus der Verkehrsbranche	

Abbildung 4: Aus eins mach vier

Die Post sollte sich auf ihre Kerntätigkeit – die Logistik – konzentrieren. Zwischen der Logistik, einer Bank und dem Personenverkehr gibt es kaum Berührungspunkte. Der Ausflug der Post in digitale Märkte, auf denen es kein Marktversagen gibt, hat zudem wenig mit ihrem Geschäftszweck zu tun und ist riskant. Es wäre deshalb besser, die Expansionsstrategie zu beenden und den Konzern aufzuspalten.



Quelle: Eigene Darstellung

tik-Geschäft zu integrieren und die restlichen Geschäfte abzustossen. Hinter dieser neuen Aufstellung steckt die Überzeugung, dass die Teile selbständig besser funktionieren, als wenn sie zu einem komplexen und politisierten Mischkonzern gehören.

Zum Schluss gilt es auf zwei Perspektiven hinzuweisen, die in der Diskussion gerne durcheinandergeraten. Die Post selbst und weite Teile der Politik möchten eine grosse Schweizerische Post, die mit ihren 47 000 Mitarbeitenden (35 000 Vollzeitstellen) in immer neue Domänen vorstösst, um wegfallende Erträge zu kompensieren.

Aus gesellschaftlicher Optik sieht die Überlegung anders aus. Es ist von Vorteil, wenn die Kommunikation zunehmend über effiziente digitale Kanäle abgewickelt wird, und man Rechnungen bequem mit QR-Code per E-Banking oder Twint bezahlen kann. Ein digitaler Brief kostet einen Bruchteil eines analogen – und ist erst noch umweltfreundlicher als der physische Transport. Man spricht von 3 bis 5 Rappen pro elektronischen Ver-

sand statt 1.20 Fr. bzw. 1 Fr. für einen A- oder B-Post-Brief.

Wenn die Post im Briefgeschäft schrumpft, ist dies aus volkswirtschaftlicher Sicht kein Unglück. In der Schweiz wird die Post im Gegensatz zu Dänemark (vgl. Box 3) indes noch viele Jahre Briefe verteilen, aber die Bedeutung ist auch hier abnehmend. Man mag das bedauern, so wie das Verschwinden der Telefonkabinen aus dem Stadtbild Gewöhnung brauchte.

Diese Entwicklung ist aber das Resultat eines Wandels, der die ganze Wirtschaft erfasst hat und sie letztlich stärkt. Die Geschwindigkeit des Rückgangs läuft bei uns im Vergleich zu anderen Ländern zudem gemächlich ab, so dass allfällige Folgen auf ältere Kundinnen und Kunden sowie Arbeitnehmende abgefedert werden können.

Was jedoch nicht funktionieren wird, ist die kurzfristig politisch bequeme «Lösung»: Beim Service public beharrt man auf überholten Anforderungen aus dem letzten Jahrhundert, zugleich soll die Post diesen weiter-

hin ohne staatliche Subventionen anbieten und hohe Dividenden an den Bund abliefern. Diese Haltung gefährdet am Ende sowohl den Service public als auch die Post als Unternehmen. Die in der vorliegenden

Studie aufgezeigten Reformpunkte stellen dagegen sicher, dass die Post kein Zombie-Unternehmen wird – sondern sich auf ihre traditionellen, «weltmeisterlichen» Stärken besinnt.

Box 5: Vollständige Privatisierung der Post?

Sollte man die Post nicht rasch und vollständig privatisieren? Eine solche Lösung hätte drei Vorteile. Erstens müsste dann der Bund die Grundversorgung klar definieren und ausschreiben, was sowohl Transparenz als auch Effizienz des postalischen Service public erhöhen würde. Zweitens wäre die Unternehmensführung weniger politisiert, wenn sie nicht mehr dem Bund, sondern privaten Aktionären Rechenschaft schuldig wäre; die Politik könnte sich auf die Überprüfung des Grundversorgungsauftrags konzentrieren. Drittens würde sich die Haftungsfrage entspannen: Bei Erfolg profitieren die privaten Aktionäre, bei Misserfolg tragen sie aber auch das Verlustrisiko – und nicht mehr der Steuerzahler. Einschränkungen bezüglich des Geschäftsmodells würden überflüssig.

Allerdings operiert die Post nicht im luftleeren Raum, sondern in einem hochpolitisierten Umfeld. Selbst wenn man sich auf die Privatisierung als Zukunftsziel einigen würde, bestünden zwei grosse Risiken. Erstens würde in der Übergangszeit der Post weiterhin ein grosser Aktionsradius zustehen, was den Wettbewerb verzerren würde. Zweitens besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass, wenn die Privatisierung dann schliesslich ansteht, die Politik einen Rückzieher macht. Diese Sorgen sind nicht unbegründet. So passiert ist es etwa bei der Ruag-Tochter Beyond Gravity. Diese sollte ursprünglich ebenfalls privatisiert werden, doch im letzten Augenblick hat das Parlament den Verkauf untersagt.

Der in dieser Analyse präsentierte **Reformplan für die Post setzt daher bewusst auf konsequente, aber machbare Schritte.** Mit der vorgezogenen Fokussierung auf das postalische Kerngeschäft und der anschliessenden Öffnung für privates Kapital verhindert man die oben beschriebene «politische Zeitinkonsistenz». Kommt die Teilprivatisierung nicht zustande, hat man immerhin mögliche Wettbewerbsverzerrungen gestoppt. Im besten Fall zieht sich der Staat später auf einen Minderheitsanteil und schliesslich ganz zurück. Doch alles auf einmal: Dafür scheint hierzulande die politische Bereitschaft derzeit schlicht zu gering zu sein.

Endnoten

- 1 Dies klingt für ein Unternehmen mit einem wenig riskanten Geschäftsmodell plausibel. Abgeleitet hat die Post diese Zahl aus dem Vergleich mit ähnlichen Unternehmen aus der Branche.
- 2 Die BGRG Holding hatte zum Zweck, die Entflechtung in die Ruag MRO, die Rüstaufträge für die Armee abwickelt, und den internationalen Teil, Ruag International, zu überwachen. Ruag International sollte vollständig privatisiert werden. Dies war auf gutem Weg – bis das Parlament im März 2025 plötzlich entschied, den Raumfahrt-Zulieferer Beyond Gravity (ehemals Ruag Space) doch nicht zu privatisieren. Nun verbleibt Beyond Gravity in Bundesbesitz. Der Bundesrat arbeitet derzeit eine neue Eignerstrategie aus.
- 3 In einem liberalisierten Paketmarkt ohne Service-public-Vorgaben würde der Preisüberwacher dagegen seine Zuständigkeit verlieren.
- 4 Die ebenfalls systemrelevante Zürcher Kantonalbank kam laut Geschäftsbericht 2024 auf 8%, die Raiffeisen-Gruppe auf 6,2%.

Quellen

- Alberini, Adrien, & Brander, Teymour. 2025. Bericht über die Umsetzung der Motion Rechsteiner (21.4595). <https://cms.news.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-nsbcb-files/files/2025/08/13/4e36ff49-4719-4f45-bbd9-822803668eb6.pdf>
- Bösiger, Beatrice. 2025. Der Postfinance-Chef warnt die Politik vor einer Privatisierung: «Es würde einen enormen Schaden verursachen, wenn wir nicht mehr zur Post gehörten». Neue Zürcher Zeitung, 28. März 2025. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/der-postfinance-chef-warnt-die-politik-vor-einer-privatisierung-es-wuerde-einen-enormen-schaden-verursachen-wenn-wir-nicht-mehr-zur-post-gehoerten-ld.1876888>
- Bundesamt für Kommunikation (Bakom). 2025. Erfüllung des Grundversorgungsauftrags 2024. <https://www.bakom.admin.ch/de/erfuellung-des-grundversorgungsauftrags-2023>
- Bundesrat. 2018. Bundesrat will das Hypothekar- und Kreditverbot von PostFinance aufheben. Medienmitteilung vom 5. September 2018. <https://www.news.admin.ch/de/nsb?id=72041>
- Bundesrat. 2025a. Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Post AG 2025–2028. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2025/505/de>
- Bundesrat. 2025b. Post: Modernisierung der Grundversorgung. Medienmitteilung vom 13. August 2025. <https://news.admin.ch/de/newnsb/TdzPTMEDEK6TIKtz4tbAe>
- Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung (WBF). 2025. Preisüberwacher einigt sich mit Post: Stark verringerte Preiserhöhungen werden 2026 angemessen kompensiert. Medienmitteilung vom 7. August 2025. https://www.preisueberwacher.admin.ch/dam/pue/de/dokumente/presse/medienmitteilung_preisueberwacher_einigt_sich_mit_post.pdf.download.pdf/MM_eR_Post.pdf
- Eidgenössisches Finanzdepartement (EFD). 2024. Corporate Governance des Bundes. <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/89590.pdf>
- Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK). 2019. Prüfung des Risikomanagements – Die Schweizerische Post. https://www.efk.admin.ch/wp-content/uploads/publikationen/berichte/sicherheit_und_umwelt/verkehr_und_umwelt/18527/18527be_endgueltige_fassung_v04.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (Uvek). 2024. Bericht zur künftigen Ausgestaltung der Grundversorgung mit Post- und Zahlungsverkehrsdiensten. <https://backend.bakom.admin.ch/fileservice/sdweb-docs-prod-bakomadminch-files/files/2025/04/15/8b4a7b84-f59d-434f-ac78-7eb8ddef0cde.pdf>
- Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (Uvek). 2025. Teilrevision der Postverordnung (VPG) Erläuternder Bericht zur Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens. <https://www.bakom.admin.ch/bakom/de/home/das-bakom/organisation/rechtliche-grundlagen/vernehmlassungen.html>
- Eisenring, Christoph. 2025a. Post: Relevanz statt Nostalgie. Wie die Modernisierung des Service public gelingt. Avenir Suisse. <https://avenir-suisse.ch/publication/post-relevanz-statt-nostalgie/>
- Eisenring, Christoph. 2025b. Vorsicht vor einem digitalen Service public. Aargauer Zeitung, 15. April 2025. <https://www.aargauerzeitung.ch/schweiz/gastbeitrag-vorsicht-vor-einem-digitalen-service-public-ld.2760338>
- Haucap, Justus. 2018. Liberalisierung und Regulierung des Postmarktes: Gestern, heute und morgen. Düsseldorf: Institut für Wettbewerbsökonomie. https://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche_Fakultaet/DICE/Ordnungspolitische_Perspektiven/095_OP_Haucap_neu.pdf
- Haucap, Justus, & Kehder, Christiane. 2016. Unfairer Wettbewerb im Postmarkt, Gutachten im Auftrag des Bundesverbandes Paket und Expresslogistik. https://bdkep.de/files/bdkep-dateien/pdf/BIEK_Haucap-Gutachten%20UNFAIRER%20WETTBEWERB%20IM%20POSTMARKT.pdf
- Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates (WAK-N). 2025. Parlamentarische Initiative – Klare Spielregeln für Bundesunternehmen im Wettbewerb mit Privaten. <https://www.parlament.ch/centers/documents/de/Bericht%20WAK-N%2023.462%202.29%20D.pdf>
- Postfinance. 2025. Geschäftsbericht 2025. https://www.postfinance.ch/content/dam/pfch/doc/440_459/450_01_2024_de.pdf
- Rösti, Albert. 2025. Eckwerte für eine Revision des Postgesetzes. Medienkonferenz vom 13. August 2025. https://www.youtube.com/live/0Z2hq_6vgjk
- Schmid Lukas. 2025. Kantonalbanken – Garantiert im Vorteil. Avenir Suisse. <https://avenir-suisse.ch/publication/kantonalbanken-versteckte-kosten-von-staatsgarantien-und-steuerbefreiungen/>
- Schweizerische Post. 2025a. Porträt – Digital Services. <https://www.post.ch/de/ueber-uns/portraet/digital-services>
- Schweizerische Post. 2025b. Finanzbericht 2024. <https://geschaeftsbericht.post.ch/24/ar/app/uploads/die-schweizerische-post-finanzbericht-2024.pdf>
- S&P Global Ratings. 2025. Die Schweizerische Post AG. <https://geschaeftsbericht.post.ch/24/ar/app/uploads/die-schweizerische-post-ag-standard-and-poors-rating-2025.pdf>
- Städli, Markus. 2025. Wenn es so weitergeht, dauert es nur noch 1250 Jahre, bis alle Schweizer ein elektronisches Patientendossier haben. NZZ am Sonntag, 14. Juni 2025. <https://www.nzz.ch/wirtschaft/wenn-es-im-bisherigen-tempo-weitergeht-dauert-es-nur-noch-1250-jahre-bis-alle-einwohner-der-schweiz-ein-elektronisches-patientendossier-haben-ld.1889034>
- Weltpostverein. 2025. UPU State of the Postal Sector Report. https://www.upu.int/getmedia/4dc52df0-80bf-4cb0-a4e4-bff0f1b83791/01-StateofthePostalSector2025_EN.pdf



Dank

Der Autor dankt Prof. Dr. Aymo Brunetti und Guy Petignat, Mitglieder der Programmkommission von Avenir Suisse, für das externe Lektorat. Ein Merci geht auch an Lukas Rühli für das sorgfältige Gegenlesen und an Agustina Rodriguez für das Erstellen von Grafiken. Gespräche mit verschiedenen Fachleuten aus der Branche haben zudem das Verständnis vertieft und die Studie inhaltlich bereichert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt allein beim Autor und beim Direktor von Avenir Suisse, Jürg Müller.

Autor Christoph Eisenring
Lektorat Patrick Leisibach
Gestaltung Ernie Ernst
Herausgeber Avenir Suisse, Zürich
ISSN 2813-8473
Download avenir-suisse.ch/publication/ab-die-post/

avenir suisse



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Da Avenir Suisse an der Verbreitung der hier präsentierten Ideen interessiert ist, ist die Verwertung der Erkenntnisse, Daten und Abbildungen dieser Publikation durch Dritte ausdrücklich erwünscht, sofern die Quelle exakt und gut sichtbar angegeben wird und die gesetzlichen Urheberrechtsbestimmungen eingehalten werden.

avenir-suisse.ch info@avenir-suisse.ch +41 44 445 90 00

