

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE



Prüfung des Risikomanagements über die Tochtergesellschaften

Schweizerische Post AG

| | |
|----------------------------|--|
| Bestelladresse | Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) |
| Adresse de commande | Monbijoustrasse 45 |
| Indirizzo di ordinazione | 3003 Bern |
| Ordering address | Schweiz |
| Bestellnummer | 915.22104 |
| Numéro de commande | |
| Numero di ordinazione | |
| Ordering number | |
| Zusätzliche Informationen | www.efk.admin.ch |
| Complément d'informations | info@efk.admin.ch |
| Informazioni complementari | twitter: @EFK_CDF_SFAO |
| Additional information | + 41 58 463 11 11 |
| Abdruck | Gestattet (mit Quellenvermerk) |
| Reproduction | Autorisée (merci de mentionner la source) |
| Riproduzione | Autorizzata (indicare la fonte) |
| Reprint | Authorized (please mention source) |

Mit Nennung der männlichen Funktionsbezeichnung ist in diesem Bericht, sofern nicht anders gekennzeichnet, immer auch die weibliche Form gemeint.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Das Wesentliche in Kürze..... | 5 |
| L'essentiel en bref | 7 |
| L'essenziale in breve | 10 |
| Key facts..... | 12 |
| 1 Auftrag und Vorgehen | 15 |
| 1.1 Ausgangslage | 15 |
| 1.2 Prüfungsziel und -fragen..... | 15 |
| 1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze | 16 |
| 1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung | 16 |
| 1.5 Schlussbesprechung | 16 |
| 2 Risikomanagementsystem des POST-Konzerns..... | 17 |
| 2.1 Die Konzernrisikostrategie definiert den Risikoappetit je Geschäftsbereich | 17 |
| 2.2 Das Konzernrisikomanagement ist geeignet unterstellt | 17 |
| 2.3 Der Konzernrisikomanagement-Prozess ist etabliert..... | 18 |
| 2.4 Die Konzernrisikoberichterstattung schliesst den Eigner mit ein | 18 |
| 3 Umsetzung des Risikomanagements in den Tochtergesellschaften | 20 |
| 3.1 Das Konzernrisikomanagement bindet nicht alle konsolidierten Beteiligungen gleich ein | 21 |
| 3.2 Die Konzerngesellschaften haben ihre Risiken identifiziert | 22 |
| 3.3 Die Konzerngesellschaften bewerten ihre Risiken mit unterschiedlichen Ansätzen .. | 23 |
| 3.4 Die Massnahmenpläne der Konzerngesellschaften sind zu konkretisieren | 23 |
| 3.5 Aus den Konzerngesellschaften liegen aktuelle Risikoberichte vor | 24 |
| 3.6 Die Business Units müssen die stufengerechte Rapportierung relevanter Risiken sicherstellen können..... | 25 |
| 4 Risikomanagement beim Erwerb und bei der Veräusserung von Tochtergesellschaften .. | 28 |
| 4.1 Beim Beteiligungserwerb fliessen Risikoaspekte in die Beurteilung des Kaufobjektes ein | 28 |
| 4.2 Das Beteiligungscontrolling ist etabliert..... | 30 |
| 4.3 Die Risikoaspekte bei der Beteiligungsveräusserung sind adressiert..... | 30 |
| Anhang 1: Rechtsgrundlagen und andere Dokumente..... | 32 |

| | |
|--|-----------|
| Anhang 2: Abkürzungen..... | 33 |
| Anhang 3: Glossar..... | 34 |
| Anhang 4: Konzernstruktur | 36 |
| Anhang 5: Auswahl der geprüften Beteiligungen | 37 |
| Anhang 6: Risikomanagementprozess | 39 |

Prüfung des Risikomanagements über die Tochtergesellschaften Schweizerische Post AG

Das Wesentliche in Kürze

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat das Risikomanagement der Schweizerischen Post AG (POST) anhand ausgewählter Organisationseinheiten aus dem Geschäftsbereich Logistik-Services beurteilt. Geprüft wurde, ob die Risiken aus den Tochtergesellschaften stufengerecht identifiziert, bewertet, bewirtschaftet und kommuniziert werden. Hierfür wählte die EFK im Inland (notime (Schweiz) AG) und im Ausland (Bächle GmbH) Unternehmen aus, die im POST-Konzern in den Business Units (BU) Brief & Paket National bzw. Güterlogistik integriert sind.

Des Weiteren hat die EFK beurteilt, ob die POST dem Risikoaspekt beim Kauf einer Beteiligung im Werbemarkt (Livesystems Group) und bei der Veräusserung der Vermögenswerte einer Tochtergesellschaft (SecurePost AG) angemessen Rechnung trägt.

Die EFK beurteilt das Risikomanagement auf Konzernebene sowie im Geschäftsbereich Logistik-Services als etabliert. Die entsprechende Empfehlung aus dem EFK-Bericht von 2019 wurde umgesetzt¹. Die EFK stellt jedoch fest, dass bezüglich Umsetzung des Risikomanagements bei den BU und den Beteiligungen noch Handlungsbedarf besteht.

Der Eigner ist in die Berichterstattung der POST eingebunden

Der Verwaltungsrat (VR) der POST erstattet dem Bundesrat jährlich Bericht über die Erreichung der strategischen Ziele 2021–2024. Neben dem Stand der Strategieumsetzung «Post von morgen» beinhaltet diese Information die relevanten Risiken auf der Grundlage des Konzernrisikoberichts. Über beabsichtigte oder vollzogene Kooperationen, die bezogen auf den Beteiligungswert von substantieller Bedeutung sind, besteht ein gesonderter Informationsprozess, der die Eignerstellen stufengerecht einbindet.

Beim Beteiligungserwerb der Livesystems Group, einem Anbieter von digitaler Aussenwerbung, stellte die EFK fest, dass der Eigner frühzeitig und stringent über die Akquisition informiert wurde. Die Veräusserung der SecurePost AG, die als Anbieterin von Wertlogistiklösungen auch Lieferant von PostFinance und PostNetz war, erfolgte in der Kompetenz des VR der POST, da diese Tochtergesellschaft keinen Grundversorgungsauftrag erfüllte.

Die POST verfügt über einen etablierten Konzernrisikomanagement-Prozess

Der Konzernrisikobericht vermittelt dem VR und der Konzernleitung einen strukturierten Überblick über die Risikolage des Konzerns. Diese ergibt sich aus den aggregierten Top-Risiken der Geschäfts- und Funktionsbereiche sowie den konzernumspannenden Risiken. Für alle Top-Risiken bestehen adäquate Bewältigungsstrategien.

¹ «Prüfung des Risikomanagements» (PA 18527), verfügbar auf der Website der EFK (www.efk.admin.ch)

Der VR legt in seiner Risikostrategie die Schutzziele und den Risikoappetit fest. Während die Schutzziele alle Führungsstufen des Konzerns gleichermaßen einbinden, wird der Risikoappetit anhand der Finanzierbarkeit bzw. der Risikotragfähigkeit für alle Geschäftsbereiche individuell ermittelt.

Der jährliche Konzernrisikomanagement-Prozess ist auf die Strategie «Post von morgen» bzw. die strategische Finanzplanung abgestimmt. Die Geschäftsbereiche sowie die ihnen unterstellten BU sind gestützt auf ihre Bereichsstrategien stufengerecht in den Ablauf eingebunden. Die Risikoanalyse umfasst sowohl finanzielle Auswirkungen als auch eine Einschätzung der Reputations-, Personen-, Umwelt- und Compliance-Risiken.

Das Konzernrisikomanagement bindet nicht alle konsolidierten Beteiligungen gleich ein

Die POST unterscheidet Beteiligungen nach Konzerngesellschaften (KG) und Joint Ventures (JV). KG sind Beteiligungen, an denen die POST einen Anteil von über 75 Prozent besitzt. Konsolidiert werden auch JV, sofern die POST über 50 Prozent der Anteile hält.

Der Konzern verlangt, dass alle KG über ein Risikomanagement verfügen und jährlich einen Risikobericht erstellen. Dem Konzernrisikomanagement-Prozess, der erhöhte Anforderungen an die Methodik und das Berichtsformat stellt, unterliegen nur KG in der Schweiz, sofern sie bestimmte risikobasierte Kriterien erfüllen. Die EFK ist der Auffassung, dass die POST sämtliche konsolidierten Beteiligungen, unabhängig vom Sitz der Gesellschaft, dem Konzernrisikomanagement-Prozess unterstellen sollte, sofern sie die risikobasierten Kriterien erfüllen.

Bei den Konzerngesellschaften und Business Units besteht noch Handlungsbedarf

Für Organisationseinheiten, die dem Konzernrisikomanagement-Prozess unterliegen, erfasst die POST die Ergebnisse der Risikoanalyse mit den zugehörigen Massnahmenplänen zentral. Nach Ansicht der EFK sollte die POST über ein Inventar verfügen, das die relevanten Risiken aller konsolidierten Beteiligungen umfasst. Nur so lässt sich die Risikoaggregation über die verschiedenen Führungsebenen auf die Konzernstufe nachvollziehen. Die stufengerechte Rapportierung der Risiken ist heute weitgehend davon abhängig, wie die BU ihre unterstellten Beteiligungen bezüglich Risikomanagement führen und wie sie deren Risiken aggregieren. Die BU-Berichte sind, was die Risikolage und -bewältigungsstrategien betrifft, unterschiedlich aussagekräftig.

Auf Stufe der geprüften KG sollten die Massnahmenpläne mit Bezug auf die «Credible-Worst-Case-Szenarien» konkretisiert werden. Obwohl Aufsichtsstrukturen über die KG bestehen, vertritt die EFK die Auffassung, dass die POST das Risiko- und Massnahmenmonitoring erweitern sollte, damit die Umsetzung und Wirkung der Massnahmen nachvollziehbar sind.

Die POST setzt die Eignervorgaben zum Beteiligungskauf und -verkauf um

Für den Kauf der Livesystems Group und für den Verkauf der Vermögenswerte der Secure-Post AG wurden Risikoanalysen mit zielgerichteten Bewältigungsstrategien erstellt.

Die POST wickelt Beteiligungskäufe und -verkäufe über eine Projektorganisation ab, die den federführenden Geschäftsbereich bzw. die zuständige BU, den Funktionsbereich Finanzen sowie den Stab CEO einbinden. Die Führungsorgane konnten ihre Entscheide auf der Basis von transparent und zeitgerecht erstellten Grundlagen fällen.

Audit de la gestion des risques via les filiales

La Poste Suisse SA

L'essentiel en bref

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué la gestion des risques de La Poste Suisse SA (ci-après « la Poste ») en sélectionnant des unités organisationnelles de l'unité d'affaires Services logistiques. L'audit visait à déterminer si les risques liés aux filiales étaient identifiés, évalués, gérés et communiqués à l'échelon adéquat. Dans ce but, le CDF a sélectionné des entreprises en Suisse (notime (Schweiz) AG) et à l'étranger (Bächle GmbH) qui sont intégrées dans les Business Units (BU) Lettres et colis national et Logistique des marchandises du groupe Poste.

Par ailleurs, le CDF a examiné si la Poste avait pris en compte les risques de manière appropriée lors de l'achat d'une participation dans le marché publicitaire (Livesystems Group) et de la cession des actifs d'une filiale (SecurePost SA).

Le CDF estime que la gestion des risques est bien établie au niveau du groupe ainsi que de l'unité d'affaires Services logistiques. La recommandation qu'il avait émise à cet égard dans son rapport de 2019 a été mise en œuvre¹. Le CDF constate toutefois que des mesures doivent encore être prises dans la mise en œuvre de la gestion des risques dans les BU et les participations.

Le propriétaire est impliqué dans les travaux de compte rendu de la Poste

Le conseil d'administration (CA) de la Poste rend compte chaque année au Conseil fédéral de la réalisation des objectifs stratégiques pour la période 2021–2024. Outre l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie « Poste de demain », cette information comprend les risques significatifs sur la base du rapport sur les risques encourus par le groupe. Les coopérations envisagées ou conclues qui ont une importance considérable pour la valeur des participations font l'objet d'un processus d'information distinct qui intègre les services propriétaires à l'échelon adéquat.

Dans le cas de l'achat de participations dans Livesystems Group, un fournisseur de publicité extérieure numérique, le CDF a constaté que le propriétaire avait été informé à un stade précoce et de manière cohérente de l'acquisition. La cession des actifs de SecurePost SA, un fournisseur de solutions logistiques d'objets de valeur qui effectuait également des livraisons pour PostFinance et RéseauPostal, relevait de la compétence du CA de la Poste, car cette filiale ne remplissait aucun mandat de service universel.

La Poste dispose d'un processus de gestion des risques du groupe bien établi

Le rapport sur les risques du groupe fournit au CA et à la direction du groupe une vue d'ensemble structurée de la situation en matière de risques. Celle-ci résulte de l'agrégation des principaux risques des unités d'affaires et de fonction, ainsi que des risques concernant

¹ « Audit de la gestion des risques » (n° d'audit 18527), disponible sur le site Internet du CDF (www.cdf.admin.ch).

l'ensemble du groupe. Des stratégies de gestion adéquates sont mises en place pour tous les principaux risques.

Le CA définit les objectifs de protection et la propension au risque dans sa stratégie en matière de risques. Alors que les objectifs de protection impliquent tous les niveaux de gestion du groupe de manière égale, la propension au risque est déterminée individuellement pour toutes les unités d'affaires, en fonction de leur capacité de financement ou de leur capacité à faire face aux risques.

Le processus annuel de gestion des risques du groupe est aligné sur la stratégie « Poste de demain » ou la planification financière stratégique. Les unités d'affaires et les BU qui leur sont subordonnés sont intégrés à l'échelon adéquat dans le processus en fonction de leurs stratégies sectorielles. L'analyse des risques comprend à la fois les incidences financières et une évaluation des risques liés à la réputation, au personnel, à l'environnement et à la conformité.

La gestion des risques du groupe n'intègre pas toutes les participations consolidées de la même manière

La Poste distingue les participations selon les sociétés du groupe et les co-entreprises (*joint ventures*). Les sociétés du groupe sont des participations dans lesquelles la Poste détient plus de 75 % des parts. Les co-entreprises sont aussi consolidées lorsque la Poste détient plus de 50 % des parts.

La Poste exige que toutes les sociétés du groupe disposent d'une gestion des risques et établissent un rapport annuel sur les risques. Le processus de gestion des risques du groupe, qui impose des exigences accrues en termes de méthodologie et de format de rapport, ne s'applique qu'aux sociétés du groupe en Suisse, dans la mesure où elles répondent à des critères spécifiques fondés sur les risques. Le CDF est d'avis que la Poste devrait soumettre toutes les participations consolidées, indépendamment du siège de la société, au processus de gestion des risques du groupe, pour autant qu'elles remplissent les critères fondés sur les risques.

Des mesures doivent être prises au niveau des sociétés du groupe et des Business Units

Pour les unités organisationnelles soumises au processus de gestion des risques du groupe, la Poste centralise les résultats de l'analyse des risques avec les plans de mesures correspondants. Selon le CDF, la Poste devrait disposer d'un inventaire des risques significatifs de toutes les participations consolidées. C'est la seule façon de comprendre l'agrégation des risques entre les différents niveaux de gestion à l'échelon du groupe. L'établissement de rapports sur les risques au niveau approprié dépend aujourd'hui largement de la manière dont les BU gèrent leurs participations en termes de gestion des risques et de la manière dont elles agrègent leurs risques. Les rapports des BU sont plus ou moins pertinents en ce qui concerne la situation et les stratégies de gestion des risques.

Au niveau des sociétés du groupe auditées, les plans de mesures devraient être concrétisés en ce qui concerne les scénarios réalistes les plus défavorables. Bien qu'il existe des structures de surveillance des sociétés du groupe, le CDF estime que la Poste devrait étendre le suivi des risques et des mesures afin de pouvoir suivre la mise en œuvre et l'impact des mesures.

La Poste met en œuvre les exigences du propriétaire en matière d'achat et de cession de participations

Pour l'achat de Livesystems Group et la cession des actifs de SecurePost SA, des analyses de risques avec des stratégies de gestion ciblées ont été réalisées.

La Poste procède aux achats et aux cessions de participations par l'intermédiaire d'une organisation de projet comprenant l'unité d'affaires responsable ou la BU compétente, l'unité fonctionnelle Finances ainsi que l'État-major du CEO. Les organes de conduite ont pu prendre leurs décisions en se fondant sur des documents de base établis de manière transparente et en temps utile.

Texte original en allemand

Verifica della gestione dei rischi presso le filiali

La Posta Svizzera SA

L'essenziale in breve

Il Controllo federale delle finanze (CDF) ha valutato la gestione dei rischi della Posta Svizzera SA (di seguito «la Posta») selezionando alcune unità organizzative dall'unità operativa Servizi logistici. La verifica intendeva accertare se i rischi presso le filiali fossero identificati, valutati, gestiti e comunicati in modo adeguato. A tal fine, il CDF ha selezionato aziende in Svizzera (notime (Schweiz) AG) e all'estero (Bächle Logistics GmbH), che sono integrate nel gruppo della Posta nelle business unit Lettere e pacchi nazionale e Logistica delle merci.

Inoltre, il CDF ha valutato se la Posta ha tenuto debitamente conto dei rischi nell'acquisizione di una partecipazione sul mercato pubblicitario (Livesystems Group SA) e nella cessione dei valori patrimoniali di una filiale (SecurePost SA).

Il CDF reputa consolidata la gestione dei rischi a livello di gruppo e nell'unità operativa Servizi logistici. La raccomandazione che aveva formulato nella verifica del 2019 è stata attuata¹. Tuttavia, secondo il CDF è necessario intervenire nell'attuazione della gestione dei rischi concernente le business unit e le partecipazioni.

Il proprietario partecipa alla stesura dei rapporti della Posta

Il Consiglio di amministrazione (CdA) della Posta presenta ogni anno al Consiglio federale un rapporto sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici per il periodo 2021–2024. Oltre allo stato di attuazione della strategia «Posta di domani», il rapporto fornisce informazioni sui rischi rilevanti emersi dal rapporto sui rischi a livello di gruppo. Le cooperazioni previste o realizzate che rivestono un'importanza notevole in relazione al valore delle partecipazioni sono oggetto di un processo informativo ad hoc, che coinvolge i servizi proprietari in maniera proporzionata.

Nel caso dell'acquisizione di una partecipazione di Livesystems Group SA, un fornitore di pubblicità digitale esterna, il CDF ha constatato che il proprietario era stato informato di tale operazione in modo tempestivo e rigoroso. La cessione dei valori patrimoniali di SecurePost SA, che offriva soluzioni logistiche per beni di valore ed era anche fornitore di PostFinance e Post-Netz, è stata effettuata nell'ambito delle competenze del CdA della Posta, poiché questa filiale non adempiva alcun mandato di servizio universale.

La Posta dispone di un processo consolidato di gestione dei rischi a livello di gruppo

Il rapporto sui rischi a livello di gruppo fornisce al CdA e alla Direzione del gruppo una panoramica strutturata della situazione di rischio. Quest'ultima risulta dai principali rischi aggregati concernenti le unità operative e le unità di funzione, nonché dai rischi a livello di gruppo. Per tutti i rischi principali esistono adeguate strategie per affrontarli.

Il CdA stabilisce gli obiettivi di protezione e la propensione al rischio nella sua strategia di gestione dei rischi. Mentre gli obiettivi di protezione coinvolgono in egual misura tutti i livelli

¹ «Gestione dei rischi – La Posta Svizzera» (n. della verifica 18527), disponibile sul sito Internet del CDF (www.cdf.admin.ch)

dirigenziali del gruppo, la propensione al rischio viene determinata individualmente per tutte le unità operative in base alla finanziabilità o alla capacità di affrontare i rischi.

L'annuale processo di gestione dei rischi del gruppo è allineato alla strategia «Posta di domani» e alla pianificazione finanziaria strategica. Le unità operative e le business unit a esse subordinate sono integrate nel processo conformemente alle proprie strategie. L'analisi dei rischi comprende sia le ripercussioni finanziarie sia una valutazione dei rischi reputazionali, ambientali, in materia di personale e di compliance.

La gestione dei rischi a livello di gruppo non include tutte le partecipazioni consolidate allo stesso modo

La Posta opera una distinzione tra le partecipazioni che detiene nelle società del gruppo e quelle nelle joint venture. Le società del gruppo sono aziende giuridicamente autonome di cui la Posta detiene partecipazioni superiori al 75 per cento. Anche le joint venture sono considerate consolidate se la Posta vi detiene una quota superiore al 50 per cento.

Il gruppo Posta richiede che tutte le società del gruppo abbiano un sistema di gestione dei rischi e redigano annualmente un rapporto sui rischi. Il processo di gestione dei rischi del gruppo, che impone maggiori requisiti in termini di metodologia e di formato dei rapporti, viene applicato soltanto alle società del gruppo con sede in Svizzera se soddisfano determinati criteri basati sul rischio. Il CDF ritiene che la Posta debba applicare il processo di gestione dei rischi del gruppo a tutte le partecipazioni consolidate, a prescindere dalla sede della società, se soddisfano i criteri basati sul rischio.

Occorre intervenire a livello di società del gruppo e di business unit

Per le unità organizzative soggette al processo di gestione dei rischi del gruppo, la Posta registra centralmente i risultati dell'analisi dei rischi insieme ai corrispondenti piani d'azione. Secondo il CDF, la Posta dovrebbe avere un inventario che includa i rischi rilevanti di tutte le partecipazioni consolidate. Solo in questo modo è possibile comprendere l'aggregazione dei rischi attraverso i vari livelli dirigenziali fino al livello di gruppo. Oggi i rapporti sui rischi dipendono perlopiù da come le business unit gestiscono le loro partecipazioni subordinate in termini di gestione dei rischi e da come aggregano questi ultimi. I rapporti delle business unit non forniscono un quadro uniforme in relazione alla situazione di rischio e alle strategie per affrontare i rischi.

A livello di società del gruppo sottoposte a verifica, i piani d'azione devono essere concretizzati sulla base degli scenari credibili peggiori («credible worst-case scenario»). Sebbene esistano strutture di vigilanza per le società del gruppo, il CDF è dell'avviso che la Posta debba ampliare il monitoraggio dei rischi e delle misure, così da poterne seguire l'attuazione e l'efficacia.

La Posta attua le direttive del proprietario sull'acquisizione e sulla cessione di partecipazioni

Per l'acquisizione di Livesystems Group SA e per la cessione dei valori patrimoniali di Secure-Post SA sono state preparate analisi dei rischi con strategie mirate per affrontarli.

La Posta effettua acquisizioni e cessioni di partecipazioni tramite un'organizzazione di progetto che comprende l'unità operativa responsabile o la business unit competente, l'unità di funzione Finanze e lo Stato maggiore CEO. Gli organi direttivi hanno potuto prendere le loro decisioni sulla base di informazioni trasparenti e tempestive.

Testo originale in tedesco

Audit of risk management across subsidiaries

Swiss Post AG

Key facts

The Swiss Federal Audit Office (SFAO) assessed the risk management of Swiss Post Ltd (Swiss Post), using selected organisational units from the Logistics Services business area. It was assessed whether the risks from subsidiaries are identified, assessed, managed and communicated at the correct level. For this purpose, the SFAO selected domestic (notime (Schweiz) AG) and foreign (Bächle GmbH) companies; these are integrated into the Swiss Post group under the Domestic Letters & Parcels and Goods Logistics business units.

In addition, the SFAO examined whether Swiss Post takes appropriate account of risk considerations when purchasing financial interests in advertising companies (Livesystems Group) and selling the assets of a subsidiary (SecurePost AG).

In the SFAO's view, risk management both at group level and in the Logistics Services business area is well established. The corresponding recommendation from the SFAO's 2019 report has been implemented¹. However, the SFAO observed that action is still required as regards the implementation of risk management in the business units and companies in which the group has a financial interest.

Owners are involved in Swiss Post's reporting

Swiss Post's Board of Directors submits an annual report to the Federal Council on the achievement of the strategic objectives for 2021 to 2024. In addition to describing the progress in implementing the "Swiss Post of tomorrow" strategy, the report contains information on the relevant risks, based on the group risk report. A separate reporting process exists for planned or completed cooperations that are significant in terms of the value of the financial interest; this involves the owner units at the appropriate level.

The SFAO found that, in the case of the purchase of the financial interest in Livesystems Group, a supplier of digital outdoor advertising, the owner was informed at an early stage and consistently about the acquisition. The sale of SecurePost AG, a supplier of logistics solutions for high-value items which also carried out deliveries for PostFinance and Post-Netz, was led by Swiss Post's Board of Directors, as this subsidiary did not perform a universal service mandate.

Swiss Post has a well-established group risk management process

The group risk report provides the Board of Directors and the group's management with a structured overview of the group's risk situation. This is derived from the aggregated ten main risks for the business areas and functional units, as well as the group's overarching risks. Appropriate risk management strategies are in place for all main risks.

The Board of Directors defines the protection goals and risk appetite in its risk strategy. Whereas the protection goals involve all the group's management levels equally, the risk

¹ "Risk Management" (audit mandate 18527), available on the website of the SFAO (www.sfao.admin.ch)

appetite is determined individually for all business areas on the basis of financial feasibility and risk-bearing capacity.

The annual group risk management process is aligned with the "Swiss Post of tomorrow" strategy and the strategic financial planning. The business areas and their subordinate business units are involved in the process at an appropriate level based on their area strategy. Risk analysis assesses the financial impact as well as reputational, staff, environmental and compliance risks.

Group risk management does not involve all consolidated interests equally

Swiss Post differentiates between group companies and joint ventures. Group companies are financial interests in which Swiss Post holds a share exceeding 75%. The joint ventures are also consolidated if Swiss Post holds more than 50% of the shares.

The group requires all group companies to perform risk management and to produce an annual risk report. The group risk management process, which imposes increased requirements in terms of methodology and reporting format, applies only to group companies in Switzerland insofar as they meet specific risk-based criteria. The SFAO takes the view that Swiss Post should make all consolidated interests subject to the group risk management process, irrespective of where the company head office is located, if they meet the risk-based criteria.

Action is still needed at the group companies and business units

For organisational units that are subject to the group risk management process, Swiss Post records the risk analysis results and the associated action plans centrally. In the SFAO's view, Swiss Post should draw up a list documenting the relevant risks of all consolidated financial interests. This is the only way to make risk aggregation across the various management levels understandable at group level. The level-appropriate reporting of risks is now largely dependent on how the business units manage their subordinate financial interests in terms of risk management and how they aggregate their risks. The informational value of business unit reports varies as regards the risk situation and risk management strategies.

At the level of the audited group companies, the action plans should be made more detailed with regard to credible worst-case scenarios. Although structures exist for monitoring the group companies, the SFAO is of the opinion that Swiss Post should expand the monitoring of risks and action taken, to make the implementation and impact of measures clear.

Swiss Post implements owners' requirements on buying and selling financial interests

For the purchase of Livesystems Group and the sale of SecurePost AG's assets, risk analyses with targeted management strategies were drawn up.

To deal with the purchase and sale of financial interests, Swiss Post has a project organisation which includes the lead business area, the responsible business unit, Finance and CEO Corporate Services. The management bodies were able to make decisions on the basis of transparent and timely documentation.

Original text in German

Generelle Stellungnahme der Schweizerischen Post

Das Risikomanagementsystem der Schweizerischen Post wurde in den vergangenen vier Jahren neu ausgerichtet mit dem Ziel, möglichst wirkungsvoll die wesentlichen Risiken für die Gesamtorganisation frühzeitig zu erkennen, richtig zu bewerten und optimal zu adressieren. Prozesse, Anwendungsbereiche und unterstützende IT-Werkzeuge im Risikomanagement wurden auf die Post angepasst und kontinuierlich weiterverbessert. Wir sind deshalb zufrieden, dass das Risikomanagementsystem der Post nach der durchgeführten Prüfung positiv gewürdigt und als etabliert eingestuft wird. Die positive Beurteilung der inzwischen erfolgten Weiterentwicklung bestärkt uns, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen.

Die Post bedankt sich bei der EFK für die durchgeführte Prüfung des Risikomanagements über die Tochtergesellschaften und die drei daraus formulierten Empfehlungen. Die Post ist mit den Empfehlungen einverstanden und wird diese in geeigneter Art und Weise umsetzen.

Im Rahmen der neuen Strategie «Post von morgen» wurde im Jahre 2020 die Organisation der Post neu aufgestellt, insbesondere wurden in den Konzernbereichen Logistik-Services und Kommunikations-Services Business Units (BUs) eingeführt. Für diese wurden im letzten Jahr erstmals auch Risikoberichte erstellt. Wir können die Einschätzung der EFK nachvollziehen, dass bei der Umsetzung des Risikomanagements bei den BUs und gewissen Beteiligungen noch Optimierungspotenzial besteht.

Für die Konzerngesellschaften wendet die Post einen risikobasierten Ansatz an. Jene Konzerngesellschaften, welche besonders risikoexponiert sind, werden direkt in den Konzernrisikomanagementprozess eingebunden. Im Rahmen der schrittweisen Weiterentwicklung sollen in Zukunft auch die Konzerngesellschaften im Ausland sowie Mehrheitsbeteiligungen, welche die risikobasierten Kriterien erfüllen, in den Konzernrisikomanagementprozess integriert werden.

1 Auftrag und Vorgehen

1.1 Ausgangslage

Der Bund ist Alleinaktionär der Schweizerischen Post AG (POST). Die Steuerung der POST erfolgt über die strategischen Ziele des Bundesrates 2021–2024. Darin fordert der Bundesrat, dass die POST über ein Risikomanagementsystem verfügt, das sich an der ISO²-Norm 31000 orientiert und die wichtigsten Unternehmensrisiken offenlegt. Der Eigner erwartet eine frühzeitige und regelmässige Information über die strategische Entwicklung der POST, was bedeutende Kooperationen und Beteiligungen sowie Veräusserungen einschliesst. Die POST soll Kooperationen im In- und Ausland nur eingehen, wenn auch dem Risikoaspekt genügend Rechnung getragen wird. Im Rahmen der strategischen Ziele des Bundesrates agieren die Führungsorgane der POST weitgehend autonom.

2021 begann die Umsetzung der Strategie «Post von morgen», die auf den gesetzlichen Vorgaben und den strategischen Eignerzielen aufbaut. Eckpfeiler der Konzernstrategie bilden die Kernkompetenzen der POST: den Transport von Gütern, Informationen und Personen sowie Finanzdienstleistungen. Die neue Konzernstruktur ist auf diese Marktsegmente ausgerichtet (Anhang 4). Die POST will mit gezielten Investitionen in die Infrastruktur und in neue Dienstleistungen sowie mit Kooperationen und Beteiligungen ihr Angebot stärken und erweitern, um damit auch die Eigenfinanzierung der postalischen Grundversorgung in der Schweiz sicherzustellen.

Die POST publiziert einen Jahres- und Finanzbericht³. Der Finanzbericht 2021 beinhaltet neben den Finanzkennzahlen einen Lagebericht mit Erläuterungen zum Risikomanagement. Des Weiteren sind die in den Konzern eingebundenen Tochtergesellschaften in einem Beteiligungsspiegel ersichtlich.

Die EFK führte bereits 2018 eine Prüfung zum Risikomanagement der POST⁴ durch und gab Empfehlungen ab. Die Umsetzungskontrolle ist Teil der aktuellen Prüfung.

1.2 Prüfungsziel und -fragen

Das Ziel der Prüfung umfasst die Beurteilung des Risikomanagements der POST über ihre Tochtergesellschaften. Die Prüfung behandelt die folgenden Fragen:

1. Stellt das Risikomanagement sicher, dass die Risiken aus dem Bereich der Tochtergesellschaften stufengerecht identifiziert, eingeschätzt, bewirtschaftet und kommuniziert werden?
2. Wird dem Risikoaspekt beim Eingang und der Veräusserung von Kooperationen/Beteiligungen angemessen Rechnung getragen?
3. Wurde die Empfehlung 3 aus dem EFK-Bericht 18527 so umgesetzt, dass sie geschlossen werden kann?

² International Organization for Standardization

³ <https://geschaeftsbericht.post.ch/>

⁴ «Prüfung des Risikomanagements» (PA 18527), verfügbar auf der Website der EFK (www.efk.admin.ch)

1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Geprüft wurden das Risikomanagementsystem, der Risikomanagementprozess und die Umsetzung des Risikomanagements auf allen Führungsebenen. Die Prüfungsergebnisse beinhalten Aussagen zum Risikomanagement Stufe Konzern und zu ausgewählten Organisationseinheiten der POST (Anhang 5).

Die Prüfung wurde von Martin Hauri (Revisionsleiter), Stéphanie Cecillon, Patrik Lüthi und Jean-Marc Stucki in der Zeitspanne vom 29. August bis 30. September 2022 durchgeführt. Sie erfolgte unter der Federführung von Prisca Eichenberger.

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK von der POST umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen sowie die benötigte Infrastruktur standen dem Prüfungsteam vollumfänglich zur Verfügung.

Der vorliegende Bericht berücksichtigt die bis am 15. November 2022 durch die POST nachgereichten Dokumente. Nicht aber weitere Entwicklungen nach der Prüfungsdurchführung.

1.5 Schlussbesprechung

Die Schlussbesprechung fand am 15. Dezember 2022 statt. Seitens POST haben die VR-Ausschussvorsitzende Audit, Risk & Compliance, der Konzern-CFO, die Co-Leiterin Stab CEO, der Leiter Konzernrisikomanagement und IKS Finanzen, der Leiter Finanzen des Geschäftsbereichs Logistik-Services sowie die Leiterin Konzernrevision teilgenommen. Die EFK war mit einem Direktionsmitglied, dem Mandatsleiter, der Federführenden und dem Revisionsleiter vertreten.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung und erinnert daran, dass die Überwachung der Empfehlungsumsetzung dem VR bzw. der Konzernleitung obliegt.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

2 Risikomanagementsystem des POST-Konzerns

In ihrem Bericht «Prüfung des Risikomanagements» (PA 18527) hatte die EFK folgende Empfehlung 3 mit Priorität 1 ausgesprochen: «Die EFK empfiehlt dem Verwaltungsrat (VR) der Schweizerischen Post, die individuelle Ausprägung der Risikostrategie von der Strategie der Post, basierend auf den Eignervorgaben der strategischen Ziele, abzuleiten und pro Konzernbereich festzulegen». Die EFK hat die Umsetzung dieser Empfehlung einer Nachprüfung unterzogen und hält im Folgenden die Ergebnisse fest.

2.1 Die Konzernrisikostrategie definiert den Risikoappetit je Geschäftsbereich

Der VR hat die Risikopolitik und Risikostrategie im «Reglement Assurance» (Stand 1. April 2022) verankert. Die Risikostrategie legt die Schutzziele fest. Der Risikoappetit ist mit qualitativen Kriterien beschrieben und wird jährlich anhand der Kennzahlen Cashflow und Eigenkapital quantitativ ermittelt.

Die Schutzziele binden alle Führungsstufen des Konzerns gleichermassen ein. Der Risikoappetit wird anhand der Finanzierbarkeit bzw. der Risikotragfähigkeit für alle Geschäftsbereiche individuell ermittelt und in bereichsspezifischen Risikobewertungsskalen festgelegt.

Die Risikostrategie nimmt Bezug auf die strategischen Ziele des Eigners und die Strategie «Post von morgen». Die Geschäfts- und Funktionsbereiche sind gestützt auf ihre Bereichsstrategien und -ziele stufengerecht in den Ablauf eingebunden.

Beurteilung

Die Ausrichtung des Risikoappetits an den individuellen Bereichsstrategien ist folgerichtig, da die Geschäftsbereiche im Rahmen der Strategieumsetzung «Post von morgen» unterschiedlich ambitionierte Ziele verfolgen.

Die Empfehlung 18527.003 ist umgesetzt.

2.2 Das Konzernrisikomanagement ist geeignet unterstellt

Die Assurance-Funktionen «Governance, Risikomanagement und IKS Finanzen, Compliance sowie Sicherheit» sind seit 2021 dem Stab CEO unterstellt.

Der Leiter Konzernrisikomanagement und IKS Finanzen erstattet dem Konzernleiter und der Vorsitzenden des VR-Ausschusses Audit, Risk & Compliance regelmässig Bericht über die Belange des Konzernrisikomanagements.

Beurteilung

Die Einbindung der Assurance-Funktionen und damit des Konzernrisikomanagements im Stab CEO stärkt deren Unabhängigkeit von den Geschäfts- und Funktionsbereichen.

2.3 Der Konzernrisikomanagement-Prozess ist etabliert

Die Konzernleitung (KL) konkretisiert die Anforderungen an das Risikomanagementsystem in ihren Weisungen zum Konzernrisikomanagement (Stand 1. April 2022). Der Risikomanagement-Prozess (Anhang 6) ist auf die Konzernstrategie «Post von morgen» bzw. die strategische Finanzplanung abgestimmt.

Die Analyse identifizierter Risiken erfolgt mittels «Credible-Worst-Case-Szenarien». Diese beschreiben je Einzelrisiko das schlimmste zu erwartende Auswirkungsausmass, das bezüglich Eintretenswahrscheinlichkeit als noch realistisch eingeschätzt wird.

In die Risikobewertung fliessen finanzielle Folgen, Einflüsse auf Personen und Umwelt sowie Auswirkungen auf die Reputation und Compliance ein. Die Risiko-Relevanz ist von der Finanzkraft der betrachteten Organisationseinheit abhängig. Nicht monetär messbare Auswirkungen werden anhand eines konzernweit verbindlichen Kriterienrasters beurteilt.

Alle Risiken, welche die Akzeptanzlinie überschreiten, erfordern eine Risikobewältigungsstrategie (Massnahmenplan). Der Konzernrisikobericht sowie die Risikoberichte aller Führungsebenen schliessen den Risikomanagementprozess ab.

Beurteilung

Die Risikoanalyse mittels «Credible-Worst-Case-Szenarien» fördert die Auseinandersetzung mit den Ursachen und Auswirkungen potenzieller Risiken. Je nach Interpretation der erwarteten Realität besteht allerdings die Gefahr, dass relevante Risiken nicht aufgenommen oder im Auswirkungsausmass unterschätzt werden. Damit getroffene Annahmen im zeitlichen Verlauf und im Hinblick auf weitere Entwicklungen verifiziert werden können, ist eine angemessene Dokumentation erforderlich.

Die Risikobewertung erfolgt umfassend, da neben finanziellen Auswirkungen auch die Einflüsse auf Reputation, Personen und Umwelt sowie Compliance eingeschätzt werden. Die finanziellen Auswirkungen an die Risikotragfähigkeit anzubinden und somit für alle Organisationseinheiten individuell festzulegen, ist zweckmässig.

2.4 Die Konzernrisikoberichterstattung schliesst den Eigner mit ein

Der Konzernrisikobericht 2022 adressiert 13 Top-Risiken. Relevante Risiken der Geschäfts- und Funktionsbereiche wurden in übergeordnete «Credible-Worst-Case-Szenarien» eingearbeitet. Einbezogen sind zudem bereichsübergreifende Risiken, die den Konzern als Ganzes betreffen.

Der Konzernrisikobericht beschreibt die Risikosituation des Konzerns und liefert eine Übersicht zum Handlungsbedarf. Die «Credible-Worst-Case-Szenarien» sind mit einem Risikoscore und Vorjahresvergleich bewertet. Die Risikomatrix ist für alle Top-Risiken mit Factsheets unterlegt, die auch die Bewältigungsstrategie umfasst. Eine Watchlist erfasst Entwicklungen, die ein zukünftiges Bedrohungspotenzial für den Konzern darstellen könnten.

Die Einhaltung des finanziellen Risikoappetits wird mittels sogenannter Monte-Carlo-Simulation nachgewiesen. Diese Risikosimulation verwendet neben dem «Credible-Worst-Case-Szenario» einen «Most Likely Case». Berücksichtigt wird weiter die Korrelation (Wechselwirkung) zwischen den Top-Risiken. Die Simulation misst, inwieweit sich das kumulative Eintreten der Top-Risiken auf den Cashflow und im Extremfall auf das Eigenkapital des Konzerns auswirken würden.

Die Konzernrisikoberichterstattung wird durch die Risikoberichte aller in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebundenen Organisationseinheiten ergänzt. Die Risikoberichte der Geschäfts- und Funktionsbereiche lehnen sich bezüglich Struktur und Methode an den Konzernrisikobericht an.

Der VR der POST informiert den Eigner im Rahmen des jährlichen Berichts zur «Erreichung der strategischen Ziele – Berichterstattung an den Bundesrat» unter anderem über die wichtigsten Risiken des Konzerns. Der Bericht wird den Eignervertretern des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation sowie der Eidgenössischen Finanzverwaltung in Fachgruppensitzungen erläutert und bildet die Grundlage für den Postrapport zum Traktandum «Jahresberichterstattung, Zielerreichung». Über unterjährige Entwicklungen, die auf Eignerstufe von Interesse sind, informiert die POST im Rahmen des vierteljährlichen Strategiereportings.

Beurteilung

Die Konzernberichterstattung vermittelt dem VR und der KL mit gezielten Kernbotschaften einen Überblick über die Risikolage des Konzerns und die getroffenen Massnahmen. Der Risikobericht adressiert die Top-Risiken, welche die Risikoakzeptanz des Konzerns übersteigen. Die zur Risikosteuerung ergriffenen Massnahmen sind aussagekräftig beschrieben.

Die aus der Monte-Carlo-Simulation resultierenden Risikokennzahlen liefern eine Auswirkungsbandbreite der Top-Risiken bezüglich Finanzierbarkeit (Cashflow) bzw. Risikotragfähigkeit (Eigenkapital) des Konzerns. Für die Beurteilung der Gesamtrisikosituation des Konzerns sollten der VR und die KL das ausschliesslich monetär ermittelte Simulationsergebnis mit gebührender Vorsicht interpretieren.

Die Berichterstattung über alle Führungsstufen des Konzerns berücksichtigt die individuelle Risikotragfähigkeit der Organisationseinheiten und zielt auf eine stufengerechte Rapportierung wichtiger Risiken ab.

Der Eigner ist in die Berichterstattung der vom POST-Konzern ausgewiesenen Top-Risiken geeignet eingebunden.

3 Umsetzung des Risikomanagements in den Tochtergesellschaften

Die Umsetzung des Konzernrisikomanagement-Prozesses wurde im Geschäftsbereich Logistik-Services überprüft. Die Vorgaben zum Risikomanagement sind in der Richtlinie «Assurance Konzernbereich Logistik-Services» (Stand 1. Juni 2022) festgelegt.

Der Risikobericht des Geschäftsbereichs Logistik-Services aggregiert die bedeutenden Risiken der unterstellten BU und schliesst die Risikoanalyse der eigenen Führungsebene mit ein, welche die bereichsumspannenden Risiken erfasst. Ergebnis sind 20 Top-Risiken, für die Risikobewältigungsstrategien festgelegt sind. Der Risikobericht umfasst weiter eine Watchlist für potenzielle Risiken, die nach Einschätzung der Bereichsleitung aktuell als nicht bedrohlich eingestuft sind, aber weiter beobachtet werden. Die wichtigsten Bereichsrisiken fliessen in die Konzernrisikoberichterstattung ein (siehe Abschnitt 2.4).

Dem Geschäftsbereich Logistik-Services sind folgende operativ tätigen BU unterstellt, die in den Risikomanagementprozess eingebunden sind:



Abbildung 1: Organigramm Konzernbereich Logistik Services (Quelle: Schweizerische Post AG)

Den BU können führungs-mässig Beteiligungen zugewiesen sein. Die POST unterscheidet Beteiligungen nach Konzerngesellschaften (KG), Joint Ventures (JV) und Minderheitsbeteiligungen. Als KG bezeichnet die POST juristische Gesellschaften, an denen sie mit über 75 Prozent beteiligt ist. Bei den JV-Gesellschaften handelt es sich um juristische Gesellschaften, an denen die POST mit über 25 Prozent beteiligt ist. JV werden konsolidiert, wenn die POST mehr als 50 Prozent der Anteile hält.

Geprüft wurden die Notime AG und die Notime Schweiz AG mit Sitz in der Schweiz (weiter als «Notime Group» bezeichnet) sowie die Bächle GmbH mit Sitz im süddeutschen Raum. Die erst kürzlich erworbene frühere Konkurrentin Hugger GmbH wurde in die Bächle GmbH integriert (weiter als «Bächle Hugger» bezeichnet). Die Auswahlkriterien sind im Anhang 5 (Auswahl der geprüften Beteiligungen) erwähnt.

3.1 Das Konzernrisikomanagement bindet nicht alle konsolidierten Beteiligungen gleich ein

Die «Mindestvorgaben für Konzerngesellschaften und Joint Venture-Gesellschaften» (Stand 1. November 2021) bezwecken die angemessene Einbindung von KG in den Konzern.

Die POST beurteilt ihre KG nach risikobasierten Kriterien, etwa die Risikoexposition des Geschäfts, die Ausübung regulierter oder spezifisch beaufsichtigter Tätigkeiten, die Involvierung anderer Beteiligter und die Unternehmensgrösse (Umsatz, Anzahl Mitarbeitende).

KG mit Sitz in der Schweiz werden aufgrund dieser Kriterien in sogenannte Level 1 und Level 2 kategorisiert. Die Einstufung bestimmt über die unterschiedliche Anwendung von Konzernvorgaben, was auch den Konzernrisikomanagement-Prozess betrifft. Auslands-gesellschaften werden in einer eigenen Kategorie geführt.

Alle KG sind verpflichtet, einen jährlichen Risikobericht zu erstellen. In den Konzernrisikomanagement-Prozess sind inländische KG eingebunden, die in Level 1 eingestuft sind. Sie erstellen den Risikobericht im Konzernformat. Das setzt voraus, dass die Risikoanalyse nach der Konzernmethode (siehe Abschnitt 2.3) erfolgt. Für inländische KG Level 2 und Auslands-gesellschaften sind die Methode zur Risikoanalyse sowie das Format zur Risikoberichterstattung freigestellt.

Da die POST nur Beteiligungen über 75 Prozent als KG betrachtet, werden konsolidierte JV keiner Kategorisierung unterzogen. Zu den JV bestehen – unabhängig davon ob konsolidiert oder nicht – keine spezifischen Konzernvorgaben zum Risikomanagement. Hierzu ist aber vorgesehen, dass relevante Risiken, die von JV ausgehen, von der führungsmässig vorge-setzten BU erfasst, analysiert, mitigiert und rapportiert werden.

Beurteilung

Aus der Risikoperspektive betrachtet sollten alle durch die POST konsolidierten Beteiligungen einer risikobasierten Kategorisierung unterzogen werden. Der Sitz einer Gesellschaft im Ausland sollte dabei kein Ausschlusskriterium darstellen.

Um eine einheitliche Methodik und ein verbindliches Berichtsformat zu gewährleisten, sollten alle in- und ausländischen Gesellschaften, für die erhöhte Anforderungen an das Risikomanagement angezeigt sind, in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden sein.

Empfehlung 1 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der POST, für alle Beteiligungen, die sie kapital- bzw. stimmenmässig oder vertraglich beherrscht, eine risikobasierte Kategorisierung durchzuführen. In- und ausländische Konzerngesellschaften sowie konsolidierte Joint Venture Gesellschaften, die aufgrund ihrer Risikoexposition erhöhte Anforderungen erfüllen müssen, sind dem Konzernrisikomanagement-Prozess verbindlich zu unterstellen.

Die Empfehlung ist angenommen.

Stellungnahme der Schweizerischen Post AG

Die Anwendung der risikobasierten Kriterien soll grundsätzlich auf alle beherrschten und somit konsolidierten Gesellschaften (sowohl im Inland wie auch im Ausland) ausgeweitet werden. Dabei ist zu prüfen, wie sich die Einbindung in den Konzernrisikomanagementprozess (bei Erfüllung der Kriterien) gegenüber von Minderheitsaktionären durchsetzen lässt und wie dem Aspekt allfälliger Interessenskonflikte Rechnung getragen werden kann.

3.2 Die Konzerngesellschaften haben ihre Risiken identifiziert

Die Geschäftsleitung (GL) der KG ist verantwortlich für die jährliche Erhebung bzw. den Review des Risikoinventars. Die Risikoidentifikation wird mittels eines sogenannten Basisursachenkatalogs des Konzerns unterstützt.

Die Risikoidentifikation wird durch die Geschäftsleitung wahrgenommen

Sowohl bei Notime Group als auch bei Bächle Hugger erfolgt die Risikoidentifikation im Rahmen der operativen Steuerung des Geschäfts. Die Auseinandersetzung mit potenziellen Risiken erfolgt auf der Ebene der GL. Die GL vertraut auf ihre Erfahrung und Branchenkenntnis, auf Erhebungsmethoden in einem erweiterten Mitarbeiterkreis wurde bisher verzichtet.

Ein umfassendes Risikoinventar liegt weder bei Notime Group noch bei Bächle Hugger vor. Notime Group verfügt allerdings im Risikobericht über eine Watchlist mit einigen potenziellen Risiken, die von der GL als aktuell nicht bedrohlich eingeschätzt werden.

Bächle Hugger legte ihre Risikomatrix für das Jahr 2022 aus einem periodischen Business-Review der BU Güterlogistik vor. Dabei zeigte sich, dass Risiken, für die ein (nicht überprüfter) Versicherungsschutz besteht, nicht im Risikoinventar mitgeführt werden.

Das Team Konzernrisikomanagement leistet prozessuale und methodische Unterstützung

Das Team Konzernrisikomanagement organisiert für die Risikoanalyse bis auf Stufe KG Level 1 jährlich einen oder mehrere Workshops mit den jeweiligen GL. Einerseits sollen die GL methodisch beraten werden, andererseits bezweckt der Austausch, relevante Risiken auf allen Führungsebenen möglichst umfassend zu erkennen.

Im Fall der Notime Group dienten die Risikoberichte des Vorjahres als Grundlage, die im Workshop bearbeitet wurden. Das Team Konzernrisikomanagement aktualisierte die Arbeitsergebnisse in der Software-Applikation «GRC Toolbox» und gab diese zwecks Kontrolle und Freigabe an die GL weiter.

Beurteilung

Der Basisursachenkatalog Konzern liefert thematisch relevante Informationen zu möglichen Risikoquellen und unterstützt die systematische Risikoidentifikation der KG zweckmässig.

Die Risikoidentifikation erfolgt in beiden GL pragmatisch. Die identifizierten Risiken sind plausibel. Mit Einbezug eines erweiterten Mitarbeiterkreises könnte die Risikoidentifikation aber breiter abgestützt werden.

Ein umfassendes Risikoinventar sollte auch die Risiken miteinschliessen, für die bereits mitigerende Massnahmen bestehen oder die aus aktueller Sicht von den Linienstellen als nur potenziell bedrohlich bewertet sind. Dies würde der GL ermöglichen, für alle nicht weiterverfolgten Risiken die Begründung nachvollziehbar zu dokumentieren und im zeitlichen Verlauf zu beobachten. Mittels der für KG Level 1 geforderten Watchlist besteht bereits ein konzeptioneller Ansatz, diese Lücke zu schliessen. Ein vollständiges Risikoinventar könnte allenfalls mittels neu konzipiertem «Relevanz-Check Risikokategorie» erreicht werden. Dieser wird heute bereits für eine Erstbeurteilung bei neu erworbenen Beteiligungen genutzt.

Der fachliche Austausch zwischen Linie und Stab trägt zur Sicherheit bei, dass auf Stufe KG relevante Risiken auch tatsächlich identifiziert werden. Da wichtige Risiken für die vorgeetzte Führungsebene aggregiert werden müssen, trägt das Vorgehen zur Prozessqualität bei.

Ein Ausrollen der «GRC Toolbox» in die Linie sollte zwecks Einhaltung der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten im Risikomanagement von Linie und Stab geprüft werden.

3.3 Die Konzerngesellschaften bewerten ihre Risiken mit unterschiedlichen Ansätzen

Die Notime Group hat zu ihren identifizierten Risiken auf der Grundlage der konzernweit vorgegebenen, aber individuell ausgeprägten Risikobewertungsskala ein Auswirkungsausmass bestimmt. Die Auswirkungen auf den Cashflow werden in unterschiedlichem Detaillierungsgrad eingeschätzt. Wo erforderlich, ist die qualitative Auswirkung bezüglich Reputation, Personen, Umwelt und Compliance stichwortartig bewertet.

Bächle Hugger verwendet zur Bewertung des Auswirkungsausmasses eine Bewertungsskala, die auf einem eigenen Notensystem beruht. Das finanzielle Auswirkungsausmass wird anhand vorgegebener prozentualer Abweichungen vom Betriebsergebnis (EBIT) geschätzt. Die Bewertung des qualitativen Auswirkungsausmasses basiert auf dem vom Konzern festgelegten Kriterienraster.

Beurteilung

Erwartete Abweichungen bei materiellen Risiken, welche die Akzeptanzlinie der KG überschreiten, sollten mit einer nachvollziehbar dokumentierten Szenario-Berechnung belegt sein.

Da Bächle Hugger als Auslandsgesellschaft nicht in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden ist, kann sie frei über die angewandte Bewertungsmethode entscheiden.

3.4 Die Massnahmenpläne der Konzerngesellschaften sind zu konkretisieren

Sowohl Notime Group als auch Bächle Hugger verfügen für die analysierten Risiken über eine Massnahmenplanung.

Die Aufsicht über den zielführenden Vollzug der geplanten Massnahmen obliegt im Fall der Notime Group dem VR. Als VR-Präsident amtiert der Leiter BU Brief & Paket National.

Bei Bächle Hugger obliegt die Aufsicht dem zuständigen BU-Leiter Güterlogistik. Die Ausübung der Aufsichtsfunktion erfolgt im Rahmen von periodischen Business-Reviews.

In der «GRC Toolbox» wird der Status der Massnahmen einmal jährlich aktualisiert. Dies erfolgt durch das Team Konzernrisikomanagement über eine Abfrage bei den Risiko-Eignern bzw. Massnahmenverantwortlichen. Vollzugsnachweise werden nicht systematisch angefordert.

Beurteilung

Die Ziele der Massnahmen sind grundsätzlich nachvollziehbar. Da sich die Massnahmen an den «Credible-Worst-Case-Szenarien» orientieren, sollten die erforderlichen Handlungen spezifisch, messbar und wirkungsorientiert beschrieben und terminiert werden. Die Zuständigkeiten für die Massnahmensteuerung sollten klar festgelegt sein.

Die vom Konzernrisikomanagement abgefragte, stichtagsbezogene Aktualisierung ist keine eigentliche Fortschrittskontrolle. Sie liefert auch keinen Nachweis darüber, wie mitigierende Massnahmen konkret umgesetzt werden bzw. wurden.

Die Aufsichtsinstanzen (VR, BU-Leitung) bestehen. Sie sind für eine zielführende Überwachung und Steuerung der Massnahmen im Risikomanagement verantwortlich. Anhand der vorgelegten VR-Protokolle (Notime Group) und Business-Review-Berichte (Bächle Hugger) ist allerdings nicht lückenlos belegt, wie die laufende Risikoüberwachung im Führungsprozess integriert ist.

Ein Ausrollen der «GRC Toolbox» in die Linie könnte eine erweiterte Nutzung als Instrument zur Massnahmensteuerung und -überwachung anstossen. Zudem würde der Prozess systematisiert.

Empfehlung 2 (Priorität 2)

Die EFK empfiehlt der POST, für alle in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebundenen Organisationseinheiten das Risiko- und Massnahmenmonitoring so zu erweitern, dass die Umsetzung und Wirkung der Massnahmen nachvollziehbar sind.

Die Empfehlung ist angenommen.

Stellungnahme der Schweizerischen Post AG

Das Risikocontrolling ist grundsätzlich bereits heute mit dem Konzernrisikomanagementprozess verknüpft: Im Rahmen des Risiko- und Massnahmenmonitoring werden bei Massnahmen, welche ihr Due oder Review Date erreicht haben, die Massnahmeneigner durch das Konzernrisikomanagement kontaktiert und der Umsetzungsstand sowie die Wirkung der Massnahmen abgefragt. Nachweise für die Massnahmenumsetzung werden eingeholt, falls Zweifel zur tatsächlichen Umsetzung/Wirkung aufkommen. Der Inhalt und Umfang der Dokumentation der geplanten Massnahmen (inkl. Beschreibung konkreter Handlungen und deren Wirkung auf die Risikoursachen bzw. -auswirkungen), sowie der tatsächlich umgesetzten Handlungen (Fortschrittsmessung) kann sicherlich noch optimiert werden.

3.5 Aus den Konzerngesellschaften liegen aktuelle Risikoberichte vor

Die Notime Group liefert ihre Risikoberichte getrennt nach Gesellschaften. Diese beinhalten eine Übersicht über die Risikosituation in Form einer Risikomatrix. Darin sind die trendmässigen Veränderungen der Risiken im Vergleich zur Vorjahresperiode ersichtlich.

In der Risikomatrix wird das Nettorisiko dargestellt. Bereits umgesetzte Massnahmen, die schon eine mitigierende Wirkung erzielten (wie z. B. eine Versicherungsdeckung), sind somit im Auswirkungsausmass berücksichtigt. In der Risikomatrix ist vorgesehen, neben dem bewerteten Netto-Risiko auch das Risiko-Ziel darzustellen.

Bächle Hugger dokumentiert ihre Risikoanalyse und -bewältigungsstrategie (Massnahmenplan) in einem Excel-Tool. Dieses lehnt sich konzeptionell an die Pflichtinhalte der Konzernrisiko-Methode an.

Beurteilung

Die Risikoberichte der Notime Group fassen die Risikosituation der einzelnen KG übersichtlich zusammen.

Bei Bächle Hugger lassen sich die Kerninhalte der Risikoanalyse und -bewältigungsstrategie zu einem Bericht aufbereiten. Sie erfüllt somit die Konzernvorgabe, wonach Auslandsgesellschaften einen jährlichen Risikobericht in frei wählbarem Format erstellen müssen.

3.6 Die Business Units müssen die stufengerechte Rapportierung relevanter Risiken sicherstellen können

Die BU sind erst im Zuge der Strategieumsetzung «Post von morgen» entstanden und befinden sich noch in einer Konsolidierungsphase. Die Führungsstufe BU ist in der Weisung Konzernrisikomanagement (Stand 1. April 2022) noch nicht verankert.

Die BU sind verantwortlich für die strategische und operative Führung der ihnen zugewiesenen Beteiligungen (KG und JV-Gesellschaften). Die BU sind in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden und erstellen einen eigenen Risikobericht. Die BU-Leiter sind dafür verantwortlich.

Die Business Units aggregieren Risiken, die ihre Geschäftsführung bedrohen

Die BU-Stufe analysiert als eigenständige Führungsebene ihre Risiken nach der Konzernmethode. Im Geschäftsbereich Logistik-Services werden die Compliance-Risiken zentral erhoben und bearbeitet. Somit sind sowohl die BU-Stufe als auch die unterstellten Beteiligungen für diese Risikokategorie abgedeckt.

Für die Risikoaggregation ist folgendes Vorgehen vorgesehen, das mit dem Konzernrisikomanagement abgestimmt ist:

- Risiken, die unterstellte Beteiligungen in unterschiedlicher Weise betreffen (z. B. Ausfall IT-Netzwerk), werden von der BU in einem übergeordneten «Credible-Worst-Case-Szenario» zusammenfassend beschrieben und bewertet.
- Risiken, die für mehrere Beteiligungen gleichermassen bestehen (z. B. Verfehlen von Businessplan-Ambitionen), werden als ein für die BU gesamthaftes Risiko rapportiert.
- Bedrohliche Einzelrisiken aus den Beteiligungen, die mit der Aggregation noch nicht erfasst sind, werden in der Risikoanalyse der BU weiterbehandelt. Als bedrohlich sind die Risiken zu werten, die das akzeptierbare Risikoscore der einzelnen Beteiligung finanziell oder nicht monetär übersteigen.

In der «GRC Toolbox» lassen sich Einzelrisiken über Strukturmerkmale (z. B. BU, Geschäftsbereich) selektiv auswerten. Allerdings sind in der «GRC Toolbox» nur Risiken der Organisationseinheiten erfasst, die dem Konzernrisikomanagement-Prozess unterstellt sind.

Die Maturität der Business-Unit-Risikoberichte ist unterschiedlich

Beim Quervergleich der Risikoberichte BU Brief & Paket National, BU Güterlogistik und BU Operations fällt eine unterschiedliche Granularität bezüglich Risikoidentifikation auf. Das trifft auch auf die konkretisierende Risikobeschreibung, Risikobewertung und Bewältigungsstrategie (Massnahmenplanung) zu.

Beurteilung

Die Einbindung der BU in den Konzernrisikomanagement-Prozess sollte bei der nächsten Überarbeitung der Weisung Konzernrisikomanagement auch formell verankert werden.

Die BU übernehmen aufgrund ihrer Führungsverantwortung eine wichtige Rolle im Konzernrisikomanagement-Prozess. Die Risikoanalyse auf Stufe BU müsste als «Halterin der Beteiligungen» noch gezielter auf die Frage ausgerichtet sein, was mit den Beteiligungen strategisch erreicht werden soll und welche Risiken damit verbunden sind. So sollte die von der KG bottom-up erstellte Risikosicht mit einer Top-down-Perspektive gespiegelt werden. Ein solches Vorgehen würde die stufengerechte Rapportierung der Risiken unterstützen bzw. weiter verbessern.

Bei Verstössen gegen Compliance-Vorgaben besteht oft auch die Gefahr von Reputationschäden. Dass der Geschäftsbereich Logistik-Services die Compliance-Risiken bereichsumspannend adressiert, ist zielführend, da auf Stufe Bereichsleitung das erforderliche Know-how für eine wirksame Mitigation dieser Risiken vorhanden ist.

Die Risikoaggregation ist konzeptionell nachvollziehbar. Eine lückenlose Umsetzung ist allerdings nur dann sichergestellt, wenn im Risikoinventar der BU auch die als bedrohlich eingestuften Einzelrisiken aller führungsmässig unterstellten Beteiligungen erhoben sind. In der «GRC-Toolbox» werden nur die Risiken der KG Level 1 erfasst, sodass aktuell kein konzernweites Risikoinventar besteht. Dies birgt die Gefahr, dass relevante Risiken von Beteiligungen, die im Konzernrisikomanagement-Prozess freier agieren dürfen, nicht stufengerecht analysiert, rapportiert und mitigiert werden. Die periodisch durch die BU-Leitungen bei den KG Inland Level 2 und Auslandsgesellschaften durchgeführten Business-Reviews sind für die Qualität des Konzernrisikomanagement-Prozesses ein bewusst zu nutzendes Führungsinstrument.

Eine verlässliche Aussage zur Risikolage der BU hängt wesentlich von der Maturität ihres Risikoberichts ab. Die Risikoberichte der BU sollten letztlich alle Risiken wiedergeben, die ihre Risikoakzeptanzlinie überschreiten. Für diese Risiken und die noch nicht ausreichend mitigierte Einzelrisiken der unterstellten Beteiligungen sind adäquate Risikobewältigungsstrategien (Massnahmenpläne) gefordert. Die Risikoaggregation für die Ebene Geschäftsbereich setzt aussagekräftige BU-Berichte voraus. Dies ist insbesondere bei der BU Güterlogistik aktuell noch nicht befriedigend gegeben. Die Vorgaben zur Berichterstattung über die geforderte Granularität und den Detaillierungsgrad sollten für die BU-Stufe präzisiert und harmonisiert werden.

Empfehlung 3 (Priorität 1)

Die EFK empfiehlt der POST, ihr Risikoinventar so zu erweitern, dass die relevanten Risiken aller konsolidierten Beteiligungen erfasst und durch das Konzernrisikomanagement ausgewertet werden können.

Die Empfehlung ist angenommen.

Stellungnahme der Schweizerischen Post AG

Eine Erweiterung des Risikoinventars ist bei jenen in- und ausländischen Gesellschaften und konsolidierten Joint Ventures sinnvoll, für welche erhöhte Anforderungen an das Risikomanagement angezeigt sind, und welche gemäss Empfehlung 1 deshalb in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden werden sollen.

KG Level 2-Gesellschaften, KG Ausland und konsolidierte Joint Ventures, welche die risiko-basierten Kriterien nicht erfüllen, weisen per Definition wesentlich kleinere Risiken auf und dürfen darum ihre Risikomanagementmethodik und -instrumente frei wählen. Die Post wird prüfen, wie sie sicherstellen kann, dass die als relevant eingestuften Risiken aus diesen Gesellschaften auch ins Risikoinventar der zuständigen BU oder Konzernbereich einfließen.

4 Risikomanagement beim Erwerb und bei der Veräusserung von Tochtergesellschaften

Die BU sind für die Führung der Beteiligungen verantwortlich, die ihnen zugewiesen sind. Die BU schaffen eine Struktur, die geeignet ist, mit den Beteiligungen die strategischen und operativen Ziele zu erreichen. Dies kann mittels Integration, Fusion oder auch Ausstieg erreicht werden.

Erwerb der Livesystems Group

Direktmarketing in Form von physischen Werbesendungen ist seit jeher ein Kerngeschäft der POST, das aber seit Jahren von rückläufigen Umsätzen betroffen ist. Mit der Übernahme der Livesystems Group wurde das Inventar an digitalen Aussenwerbeflächen ausgebaut. Der Kauf der Livesystems Group erfolgte im Einklang mit den Eignerzielen 2021-2024, wonach die POST im Geschäftsfeld Kommunikation und Logistik die führende Marktstellung im Bereich der nationalen und grenzüberschreitenden Brief- und Paketpost sicherstellt und moderne Kommunikations- und Logistikbedürfnisse durch die Entwicklung zeitgemässer Angebote abdeckt.

Veräusserung der SecurePost AG

Die SecurePost AG stand seit ihrer Gründung wirtschaftlich unter Druck. Dank Reorganisation und Effizienzsteigerungsmassnahmen gelang es der POST, das Geschäft finanziell zu stabilisieren. Eine Reihe von Raubüberfällen auf Geldtransporte führte zu einschneidenden Auflagen seitens kantonaler Behörden und Versicherungsgesellschaften. Die COVID-Pandemie verstärkte die Negativeffekte. Die Existenz der SecurePost AG war bedroht. Die POST stand vor dem Entscheid, das Geschäft der veränderten Lage angepasst fortzuführen oder zu verkaufen. SecurePost AG erfüllte keinen Grundversorgungsauftrag, war aber Wertlogistik-Partner ihrer konzerninternen Kunden PostFinance und PostNetz.

4.1 Beim Beteiligungserwerb fliessen Risikoaspekte in die Beurteilung des Kaufobjektes ein

Die betreffend den Erwerb von Beteiligungen bestehenden Vorgaben sind die Funktionsweisung Finanzen M&A⁵ (Stand 1. Januar 2022) und das M&A-Handbuch (Stand 15. Dezember 2020). Beide Dokumente wurden von der KL verabschiedet. Das M&A-Handbuch verweist noch auf ein mittlerweile ausser Kraft gesetztes Dokument.

In die M&A-Vorhaben sind der projektführende Geschäftsbereich bzw. die BU, der Funktionsbereich Finanzen und der Stab CEO (u. a. Legal, Konzernrisikomanagement und IKS Finanzen) einbezogen. Das M&A-Handbuch beschreibt einen «idealtypischen Ablauf einer Transaktion» und bietet dem interdisziplinär besetzten Projektteam einen praxisorientierten Leitfaden. Dieser enthält neben fachlichen Anweisungen auch Vorgaben zum Einbezug der Entscheidungsinstanzen.

⁵ Mergers & Acquisitions (Übernahme und Kauf von Beteiligungen an oder von Vermögenswerten an Gesellschaften)

Der Fall Livesystems Group wurde anhand des im M&A-Handbuch beschriebenen Akquisitionsprozesses entlang der Phasen Vorabklärung, Transaktion und Integration bearbeitet. Die Transaktionsphase umfasst u. a. die Due Diligence, den Antrag an die Entscheidungsinstanzen, die Vertragsausarbeitung und den Vollzug.

Die KL, der VR-Ausschuss Investment, Mergers & Acquisitions und der VR wurden über die Transaktionsbeurteilung (u. a. Due Diligence, Unternehmensbewertung, Deal Struktur) informiert. Erforderliche Entscheide wurden zeitgerecht vorbereitet und eingefordert.

Im Rahmen des Berichts «Einschätzung Strategiekonformität» zuhanden des Eigners hat die KL bestätigt, dass beim vorliegenden Beteiligungserwerb die einschlägigen Voraussetzungen erfüllt waren.

Mit dem Kurzbericht des Projektleiters an die KL, welcher die Phase Vorabklärung abschloss, wurde eine erste Risiko-Einschätzung vorgenommen. Diese wurde in der Transaktionsphase um einige materielle Risiken und die damit verbundene Bewältigungsstrategie erweitert, die gezielte mitigierende Massnahmen vorsah.

Zur Durchführung der Due Diligence, zur Erstellung der Unternehmensbewertung und zu Rechtsthemen wurden externe Spezialisten beigezogen. In der Due Diligence wurde der ambitionöse Businessplan der Verkäufer durch den externen Sachverständigen einer umfassenden Analyse unterzogen. Letztlich diente eine angepasste Businessplan-Variante als «realistisches Szenario», das der Unternehmensbewertung unterlegt wurde. Diese erfolgte nach der Discounted-Cashflow-Methode. In einem gesonderten Szenario wurden Synergiepotenziale in die Unternehmensbewertung eingerechnet.

Beurteilung

Die Vorgaben zur Abwicklung von M&A-Projekten sind praxisorientiert ausgestaltet, sollten aber hinsichtlich Aktualität periodisch überprüft werden.

Der M&A-Prozess ist strukturiert. Die interdisziplinär zusammengestellte Projektorganisation bindet die erforderlichen Wissensträger und Fachspezialisten aus Linie und Stab in geeigneter Weise ein. Der BU-Leiter Medien & Werbemarkt und heutige VR-Präsident der Livesystems war im Projektteam vertreten, was bezüglich Integration und Fortführung der Livesystems für Kontinuität sorgte.

Der Fall Livesystems Group zeigt auf, dass der vorgegebene Akquisitionsprozess gelebt wird. Der zeitgerechte Einbezug der Entscheidungsinstanzen war gewährleistet. Die auf Stufe KL, VR-Ausschuss Investment, Mergers & Acquisitions und VR präsentierten Entscheidungsgrundlagen und Anträge waren relevant und transparent.

Die Informationspflicht gegenüber dem Eigner zu Kooperationen und Beteiligungen wurde stringent eingehalten.

Die erstellte Risikoanalyse war schlüssig und die gewählten Bewältigungsstrategien für die Top-Risiken nachvollziehbar. Allenfalls sollte für zukünftige Vorhaben überlegt werden, die Risikobewertung als Szenario in die Unternehmensbewertung einfließen zu lassen. Da im Fall Livesystems Group die Mitigation der Risiken die Voraussetzung für den Kaufentscheid war, ist nachvollziehbar, dass auf weitere Bewertungen verzichtet wurde.

Der Beizug externer Spezialisten sorgte für eine breit abgestützte Due Diligence und eine unabhängige Beurteilung der Bewertungsgrundlagen. Die Ergebnisse der Due Diligence und somit die Validierung des Businessplans des Verkäufers rundeten die Risikoanalyse ab.

4.2 Das Beteiligungscontrolling ist etabliert

Das Beteiligungscontrolling unterscheidet im Lebenszyklus nach vollzogener Akquisition die Phasen «Integration», «Beteiligung» und «Devestition». Für die Phase «Integration» besteht u. a. eine Post-Merger-Integration-Checkliste. In der Phase «Beteiligung» werden strategische und operative Steuerungsinstrumente genutzt. Mit den Beteiligungsreports soll die Erreichung der Businesspläne überwacht werden. Dies gilt auch für Ausfallrisiken, die zu einer Wertbeeinträchtigung der Beteiligungen führen können.

Jährlich überprüft das Konzernrisikomanagement das Beteiligungsportfolio bezüglich Einhaltung des in der Risikostrategie festgelegten Risikoappetits. Die POST weist das Ergebnis ihrer Beurteilung seit 2022 im Konzernrisikobericht im Teil «Qualitativer Risikoappetit» pauschal aus.

Beurteilung

Das Beteiligungscontrolling ist nachvollziehbar konzipiert. Dem Management stehen zweckdienliche Instrumente zur Steuerung und Überwachung der Beteiligungen zur Verfügung. Am Fall Livesystems Group konnte nachvollzogen werden, dass die Instrumente adäquat genutzt werden.

4.3 Die Risikoaspekte bei der Beteiligungsveräußerung sind adressiert

Die Vorgaben zum Beteiligungsaustrieg sind in der Richtlinie «Beteiligungsmanagement Konzernbereich Logistik-Services» (Stand 20. Juni 2018) zu finden.

Variante Fortführung der Geschäftstätigkeit

Die erschwerten Rahmenbedingungen zwangen die POST, die Belastbarkeit des Geschäftsmodells der SecurePost AG zu überprüfen. Die Erfolgsaussichten wurden anhand unterschiedlicher Szenarien, welche die stagnierende Marktentwicklung, die Sicherheitslage und den Verlauf der COVID-Pandemie zum Inhalt hatten, bewertet.

Variante Verkauf der SecurePost AG

Aus dem mehrphasig aufgesetzten Verkaufsprozess resultierte eine überschaubare Anzahl von Angeboten, die eine Auswahl nach wirtschaftlichen Überlegungen ermöglichte.

Die Ausstiegsvariante enthielt eine nachhaltige Lösung für die in der POST fortgeführten Geschäftstätigkeiten von PostFinance und PostNetz, in die der Käufer eingebunden werden musste. Im Gegenzug musste die POST gegenüber dem Käufer für eine Übergangsphase Dienstleistungen anbieten, die bisher von SecurePost AG nachgefragt wurden.

In der erstellten Risikoanalyse wurden für vertragliche und operationelle Risiken die erforderlichen Bewältigungsstrategien definiert. Die vertraglichen Risiken betrafen die Abwicklung des vom Käufer offerierten «Asset Deal». Die operationellen Risiken waren auf die Fortführung der Geschäftstätigkeit der PostFinance und PostNetz ausgerichtet.

Vollzug der Ausstiegsvariante

Die Entscheidungsinstanzen KL und VR-Ausschuss Investment, Mergers & Acquisitions wurden stringent über den Verkaufsprozess und die damit verbundenen Risikoaspekte informiert. Die Veräußerung der SecurePost AG erfolgte in der Kompetenz des VR der POST, da diese Tochtergesellschaft keinen Grundversorgungsauftrag erfüllte. Der Veräußerungsantrag wurde vom VR gutgeheissen.

Beurteilung

Die Gegenüberstellung der Varianten «Fortführung» und «Verkauf» führte zu einer nachvollziehbaren Abwägung der wirtschaftlichen und operationellen Interessen. Der Ausstiegsentscheid ist nachvollziehbar dokumentiert.

Die erstellte Risikoanalyse ist plausibel und beinhaltet adäquate mitigierende Massnahmen zur Risikobewältigung.

Die Entscheidungsinstanzen wurden zeitgerecht und transparent eingebunden.

Anhang 1: Rechtsgrundlagen und andere Dokumente

Rechtstexte

Bundesgesetz über die Organisation der Schweizerischen Post vom 17. Dezember 2010 (Stand am 19. Dezember 2020), SR 783.1

Postorganisationsverordnung (VPOG) vom 24. Oktober 2012 (Stand am 1. Dezember 2012), SR 783.11

Eignervorgaben

Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Post AG 2021-2024 vom 18. Dezember 2020

Geschäftsordnungsdokumente POST

Reglement Assurance V02.00 vom 01.04.2022

Weisung Konzernrisikomanagement V02.00 vom 01.04.2022

Weisung Mindestvorgaben für KG in der Schweiz Level 1 und 2, KG Ausland (ohne SPS) und JV-Gesellschaften V02.00 vom 01.11.2021

Funktionsweisung Finanzen M&A gültig ab 01.01.2022

Handbuch Mergers&Acquisitions V02.00 vom 15.12.2020

Richtlinie Assurance: Konzernbereich Logistik-Services V01.00 vom 01.06.2022

Richtlinie Beteiligungsmanagement Konzernbereich Logistik-Services V01.00 vom 01.01.2022

Anhang 2: Abkürzungen

| | |
|------|---|
| BU | Business Unit |
| CEO | Chief Executive Officer |
| CFO | Chief Financial Officer |
| EBIT | Earnings Before Interest and Taxes |
| GB | Geschäftsbereich |
| GL | Geschäftsleitung |
| GRC | Governance, Risk Management, Compliance |
| KG | Konzerngesellschaft |
| KL | Konzernleitung |
| VR | Verwaltungsrat |

Anhang 3: Glossar

| | |
|------------------------|---|
| Asset Deal | Siehe unter «Deal-Struktur». |
| Cashflow | Einnahmenüberschuss aus der Geschäftstätigkeit |
| Credible-Worst-Case | Szenario zur Bestimmung des schlimmsten Auswirkungsausmasses eines Risikos unter Annahme einer noch realen Eintretenswahrscheinlichkeit. Die Methode beschreibt und bewertet für ungewisse Ereignisse die Wechselwirkung zwischen Auswirkungsausmass und Eintretenswahrscheinlichkeit anschaulich. |
| DCF-Methode | International anerkannte Methode zur Bestimmung des Unternehmenswertes. Die Methode arbeitet zukunftsgerichtet und basiert auf einem finanziellen Geschäftsplan (Businessplan). Die Fortführung der Geschäftstätigkeit auf unbestimmte Zeit erfordert die Bestimmung eines «Ewigen Wertes». Diesem kann ein Wachstumsziel unterlegt sein. Als Berechnungsgrundlage dient der Free Cashflow (FCF). Die Summe der geplanten und des «ewigen» FCF werden mit einem Kapitalzinssatz auf den Erwerbzeitpunkt abgezinst. Vom so ermittelten Bruttounternehmenswert werden die Netto-Finanzschulden abgezogen, was zum Eigenkapitalwert (Wert der Aktien) führt. Dieser Eigenkapitalwert bildet die Grundlage für den Kaufpreis. Der vereinbarte Kaufpreis ist das Ergebnis von Verhandlungen zwischen dem Verkäufer und Käufer. |
| Deal-Struktur | Vorgehen zur Abwicklung eines Beteiligungserwerbs. Unterschieden werden «Share Deal» und «Asset Deal». Bei einem «Share Deal» werden die Beteiligungsanteile (Aktien) erworben. Bei einem «Asset Deal» werden Vermögenswerte aus einem Unternehmen gekauft. |
| Due Diligence | Sorgfältige Prüfung eines Unternehmens vor dem Kauf oder Verkauf. Eine Due Diligence untersucht alle Bereiche eines Unternehmens, welche den Unternehmenswert und die Fortführungsfähigkeit betreffen. |
| Free Cashflow | Cashflow abzüglich Ausgaben für Investitionen |
| Monte Carlo Simulation | Mathematisches Verfahren aus der Stochastik bzw. Wahrscheinlichkeitstheorie. Die anhand von Szenarien bewerteten Risiken und deren Korrelation werden in einer Simulation als Zufallsgrößen betrachtet. Mittels einer angenommenen Verteilfunktion werden Zufallsexperimente gebildet. Ziel ist die Ermittlung eines wahrscheinlichen Ergebnisses ungewisser Ereignisse. |
| Most Likely Case | Risikoszenario mit hochwahrscheinlichem Eintritt aber moderatem Auswirkungsausmass. |

Risikoappetit

Risikobereitschaft, die eine Organisation gewillt ist einzugehen, um ihre strategischen und operativen Ziele zu erreichen.

Priorisierung der Empfehlungen

Die Eidg. Finanzkontrolle priorisiert die Empfehlungen nach den zugrunde liegenden Risiken (1 = hoch, 2 = mittel, 3 = klein). Als Risiken gelten beispielsweise unwirtschaftliche Vorhaben, Verstösse gegen die Recht- oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Dabei werden die Auswirkungen und die Eintrittswahrscheinlichkeit beurteilt. Diese Bewertung bezieht sich auf den konkreten Prüfgegenstand (relativ) und nicht auf die Relevanz für die Bundesverwaltung insgesamt (absolut).

Anhang 4: Konzernstruktur

Die POST führt als Dachgesellschaft die Geschäftsbereiche Logistik-Services, Kommunikations-Services, PostNetz, Mobilitäts-Services und PostFinance.

Die Funktionsbereiche Finanzen und Immobilien, Informatik/Technologie, Kommunikation, Personal und Stab CEO unterstützen die Konzernsteuerung bzw. die geschäftsführenden Bereiche.

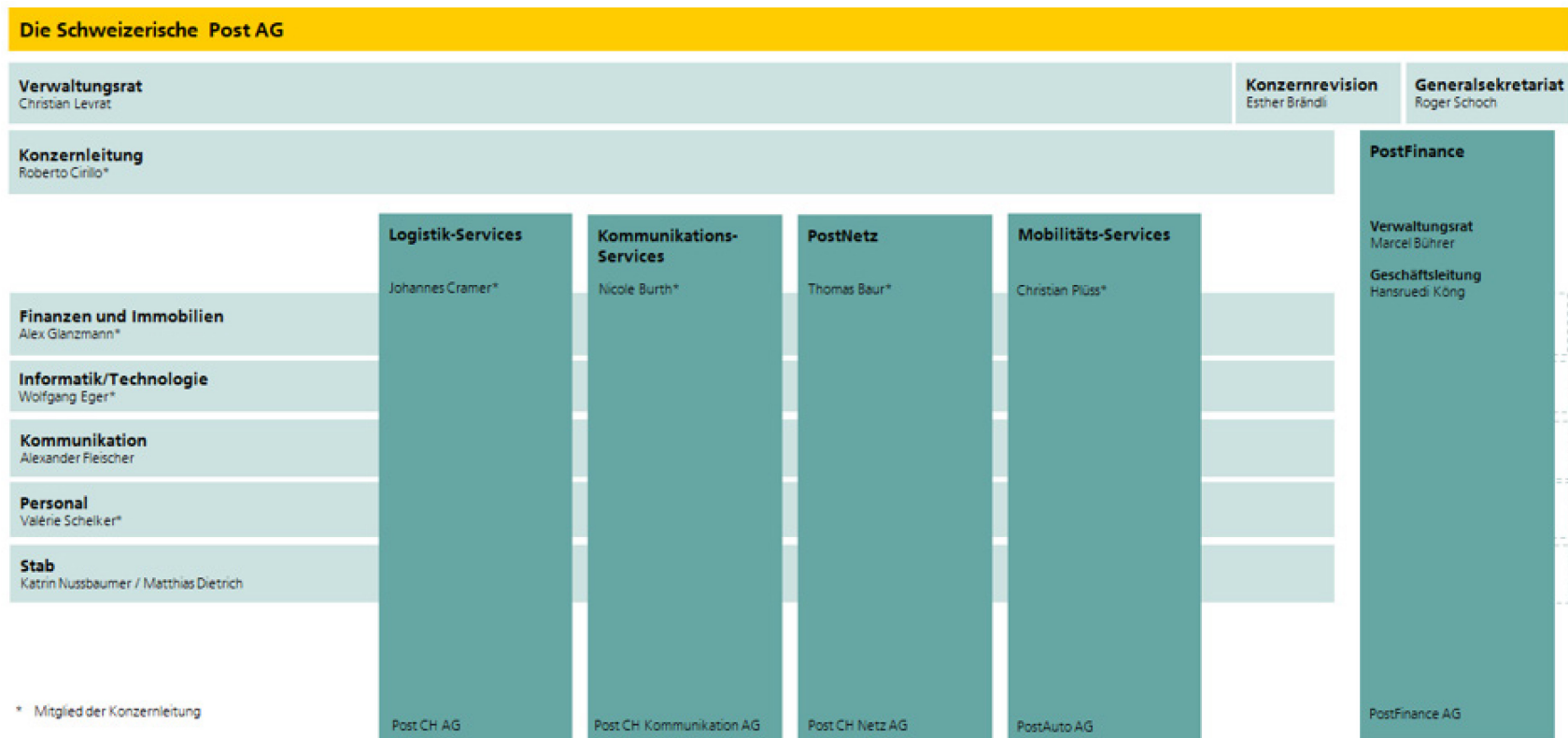


Abbildung 2: Konzernorganigramm per 01.04.2022 (Quelle: Schweizerische Post AG)

Anhang 5: Auswahl der geprüften Beteiligungen

Die Führungsstruktur des Geschäftsbereichs Logistik-Services, dessen betreutes Geschäft sowie die Unterstellung der von der EFK geprüften Beteiligungen sind in der nachfolgenden Darstellung illustriert:



Abbildung 3: Führungsstruktur Konzernbereich Logistik Services (Quelle: Schweizerische Post AG)

Das Beteiligungsportfolio der Logistik-Services umfasste zum Prüfungszeitpunkt folgende kapital- bzw. stimmenmässig beherrschte und somit konsolidierte Beteiligungen:

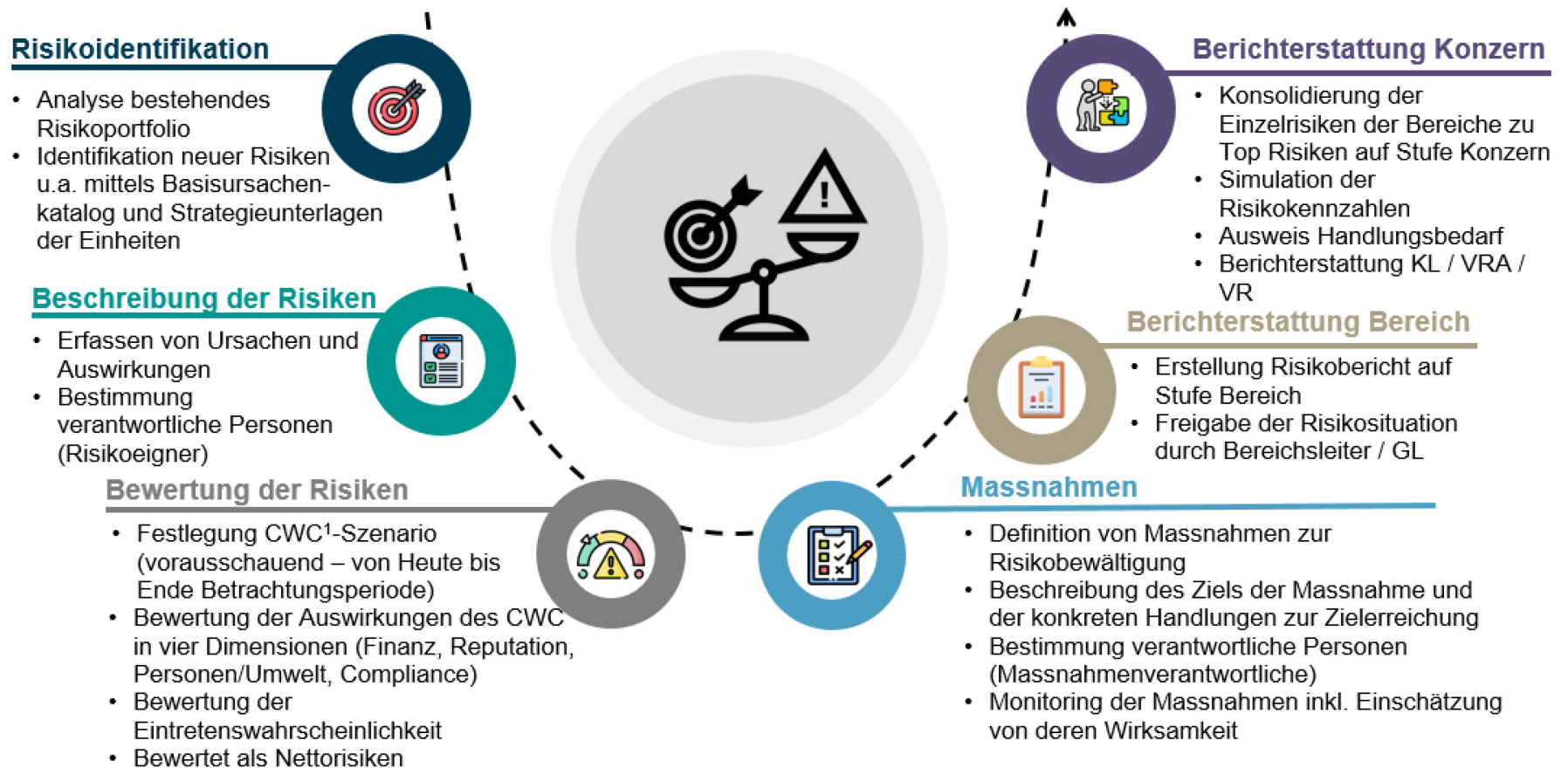
- 29 KG mit Sitz im Inland. Davon waren 4 Gesellschaften im Level 1 und 25 Gesellschaften im Level 2 eingestuft;
- 14 KG mit Sitz im Ausland;
- 2 bedeutende JV-Gesellschaften.

Die Auswahl der Beteiligungen musste eine Gesellschaft im In- und Ausland umfassen und erfolgte anhand folgender Kriterien: Erwerbszeitpunkt, Einbezug in die Konsolidierung, Umsatz und finanzielle Entwicklung.

| Beteiligungen | Kurzporträt, Einbindung in die Konzernstruktur |
|--------------------------|--|
| Bächle Hugger | <p>Das mittelständische Unternehmen mit Sitz im süddeutschen Raum ist europaweit in der Güterlogistik tätig. Mit Strassentransporten verbindet Bächle Hugger die Logistikzentren der POST mit dem angrenzenden Ausland. Die Bächle GmbH wurde 2018 erworben. 2021 kam mit der Hugger GmbH eine weitere Akquisition dazu, welche in die Bächle GmbH integriert wurde.</p> <p>Die Gesellschaft ist der BU Güterlogistik zugewiesen.</p> |
| Livesystems Group | <p>2021 wurden die Livesystems Group AG, die Livesystems AG und die Livesystems dooh AG erworben. Livesystems Group ist spezialisiert auf den digitalen Transport von Werbeinhalten in Kooperation mit Standortpartnern (u. a. ÖV, Tankstellen).</p> <p>Die Gesellschaften sind der BU Medien & Werbemarkt zugewiesen.</p> |
| Notime Group | <p>Die Notime AG und die Notime Schweiz AG wurden 2018 erworben. Notime AG entwickelt Softwarelösungen im Bereich Distributionslogistik. Die Notime Schweiz AG bietet Zustelldienstleistungen mit Fokus «same day»-Markt an.</p> <p>Die Gesellschaften sind der BU Brief & Paket National zugewiesen.</p> |
| SecurePost AG | <p>Die 2003 durch die POST gegründete Gesellschaft befindet sich in Liquidation. Die Gesellschaft ist der BU Branchenlösungen zugewiesen.</p> <p>Die SecurePost AG war spezialisiert auf Geld- und Werttransporte, Geldverarbeitung sowie Postomaten- und Bancomatenbewirtschaftung. Einen Grundversorgungsauftrag erfüllte die Gesellschaft nicht, war aber als Wertlogistik-Partner von Post-Netz und PostFinance konzernintern tätig.</p> |

Tabelle 1: Als Fallstudie ausgewählte Konzerngesellschaften der POST (Darstellung EFK)

Anhang 6: Risikomanagementprozess



¹ CWC: Credible Worst Case

Abbildung 4: Jährlicher Risikomanagementprozess im Überblick (Quelle: Schweizerische Post)