

Strategieumsetzungsreview Bericht



verfasst von Bain & Company
z.Hd. des Verwaltungsrats der Schweizerischen Post AG

17. März 2023

Inhaltsverzeichnis

1.	Management Zusammenfassung	3
2.	Zielsetzung dieses Berichts und Adressaten	7
3.	Beschreibung des Aufsetzpunkts (Plan).....	8
4.	Veränderungen im externen Marktumfeld seit Strategieverabschiedung	11
5.	Methodik & Quellen	12
6.	Umsetzungsstand Pvm allgemein	13
6.1.	A) Erfolgt die Umsetzung durch die Post gemäss der 2020 ursprünglich geplanten und dem Eigner vorgestellten Strategie (Vergleich Plan-Ist)? Wo gibt es Abweichungen und Anpassungen?	13
6.1.1.	Konzern.....	13
6.1.2.	Logistik-Services	15
6.1.3.	Kommunikations-Services.....	18
6.1.4.	PostNetz	21
6.1.5.	Mobilitäts-Services	23
6.1.6.	IMS – Weiterentwicklung.....	24
6.1.7.	PostFinance	25
6.1.8.	SPS.....	26
6.1.	B) Welches Reporting-System kommt betreffend Strategieumsetzung innerhalb der Post zur Anwendung?	27
6.2.	Welche finanziellen Effekte zeigen sich aus der Strategie der Post (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, Aufwand und Investitionen, Free Cash Flow (FCF), Nettoverschuldung, Value Added) in den einzelnen Konzernbereichen?	29
6.3.	Inwiefern tragen die getätigten Investitionen zur Umsetzung der Strategie bzw. der strategischen Ziele 2021- 2024 des Bundesrates bei?	31
6.4.	Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/ Risiken)?	32
6.5.	Kann bestätigt werden, dass sich die Post mit der Umsetzung der Strategie innerhalb der strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024 bewegt?	37
6.6.	Werden die Pvm-Meilensteine und die strategischen Ziele des Bundesrates (insbesondere finanzielle Ziele) 2024 erreicht?	37
6.7.	Wie wird die Finanzierung der Grundversorgung mit Postdiensten und Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs sichergestellt und inwieweit trägt die Umsetzung der Strategie zur eigenwirtschaftlichen Finanzierung bei?	37
7.	Ausblick 2030	39
7.1.	Welche finanziellen Auswirkungen/ Entwicklungen sind bis 2030 aus der Strategieumsetzung zu erwarten (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, FCF, Nettoverschuldung, Value Added)?	39
7.2.	Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/ Risiken)?	40
8.	Fokus auf die Strategieumsetzung im Bereich Kommunikations-Services	41
8.1.	Welches sind die Ergebnisbeiträge der zur Umsetzung der Strategie getätigten Akquisitionen?	41
8.2.	Erfolgt ein schrittweises Vorgehen wie geplant (im sich entwickelnden Markt)?	42
8.3.	Anhand welcher konkreten Meilensteine wird entschieden, Projekte, die die Erwartungen nicht erfüllen, zu stoppen (Exit-Strategien)?	43
8.4.	Wann werden positive Ergebnisbeiträge erwartet? Wann werden die Investitionen rentabilisiert?	43
9.	Vertraulicher Anhang.....	44

1. Management Zusammenfassung

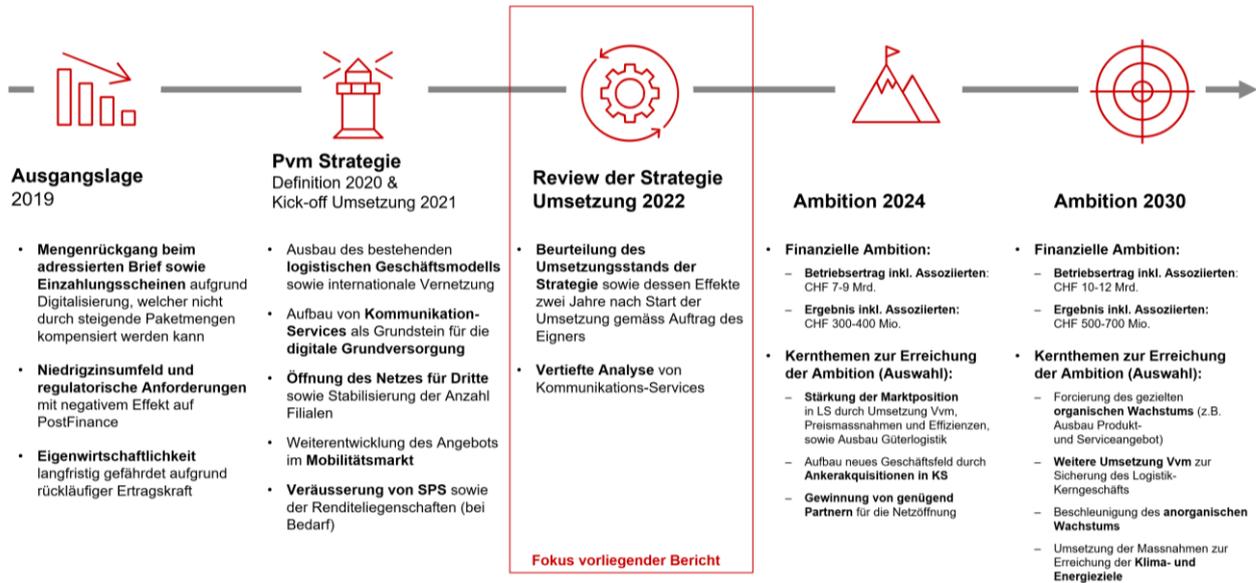


Abbildung 1: Einordnung Eigner Bericht – Pvm-Strategieentwicklung und Umsetzung

Die Konzernstrategie «Post von morgen» (Pvm) wurde im Jahr 2019 vor dem Hintergrund der veränderten Kundenbedürfnisse und des Marktumfelds lanciert, welches u.a. durch den verstärkten Mengenrückgang beim adressierten Brief aufgrund des Digitalisierungstrends (durch die wachsende Paketmenge nicht kompensierbar), einem Ertragsrückgang der PostFinance als Folge des damaligen Niedrigzinsumfelds und zunehmende regulatorische Anforderungen charakterisiert war.

Mit der Pvm-Strategie sollte daraufhin für 2021-2024 das Fundament für nachhaltiges Wachstum sowohl im Kerngeschäft (z.B. KEPM und Güterlogistik) als auch in neuen Konzernbereichen gelegt werden (z.B. Kommunikations-Services), um ab 2025-2028 wieder verstärkt organisch wachsen zu können. Die Post hat sich dabei ambitionierte Ziele gesetzt, um die Relevanz für Schweizer Unternehmen, Bevölkerung, staatliche Institutionen sowie Mitarbeitende für die Zukunft sicherzustellen und weiterhin die Eigenwirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Der Verwaltungsrat der Post hat sich bewusst gegen eine «kleine Post» entschieden, welche sich auf die physischen/ nicht-digitalen Kerndienstleistungen in der Schweiz fokussiert hätte. Die Volumenreduktion im Briefgeschäft wäre jedoch auch hier langfristig weder durch Effizienzmassnahmen noch durch Wachstum in Logistik aufgefangen worden, was die Eigenwirtschaftlichkeit gefährdet hätte. Weitere negative Folgen wären eine geringere Attraktivität als Arbeitgeber, eine niedrigere Relevanz des Angebots und eine schlechtere Wettbewerbsfähigkeit. Die gewählte Pvm-Strategie fokussiert ebenfalls auf die Kerndienstleistungen, adressiert jedoch nicht nur heutige Marktanforderungen, sondern auch künftige Marktanforderungen und Kundenbedürfnisse. Die Post lancierte durch die Umsetzung der Pvm-Strategie eine der grössten Transformationen in der Unternehmensgeschichte und leistet einen relevanten Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Schweiz.

Gut zwei Jahre nach der Einführung von Pvm hat der Eigner einen **Review zur Strategieumsetzung** beauftragt. Zielsetzung ist die Beurteilung des Umsetzungsstands der Strategie inkl. deren Effekte sowie eine vertiefte Analyse zur Umsetzung der Kommunikations-Services-Strategie. Die Durchführung des Strategieumsetzungsreviews wurde an Bain & Company vergeben und in der Mitte der laufenden Strategieperiode 2021-2024 auf Basis des Abschlusses 2022 durchgeführt. Hierfür wurden seitens Eigner konkrete Fragen gestellt. Der vorliegende Bericht geht auf jede dieser **vorgegebenen Fragen** ein und beurteilt den Umsetzungsfortschritt der in 2020 definierten Strategie sowie allfälliger seitdem erfolgter Anpassungen. Gemäss Auftrag bewertet der Bericht nicht rückblickend/ vorausschauend die Güte der Strategie an sich. Die Aussagen zur Erreichung der finanziellen Ziele sind eingeschränkt in Bezug auf das Eintreffen der seitens Post getroffenen zugrundeliegenden Annahmen (z.B. bzgl. Teuerung, Inflation). Tatsächlich eintretende Abweichungen von diesen Annahmen können auch kurzfristig zu wesentlichen Abweichungen in der Zielerreichung gegenüber der Strategischen Finanzplanung (SFP) führen.

Als Grundlage für eine umfassende Beurteilung des Umsetzungsstands diente eine umfangreiche Dokumentation, die Bain & Company zur Verfügung gestellt wurde. Für weitere Informationen hat Bain & Company über 40 Interviews mit Verwaltungsrat (VR), Konzernleitung (KL) und der Leitung kritischer Massnahmen der Pvm-Transformation durchgeführt.

Die Pvm-Konzernstrategie wurde in den letzten Jahren in den Konzernbereichs-Strategien kontinuierlich weiterentwickelt und konkretisiert. Aktualisierungen in den Konzernbereichs-Strategien (wie z.B. «Highway 300» für Kommunikations-Services (KS) oder «Value Creation Strategy» für Logistik-Services (LS) Güterlogistik) waren Teil der regelmässigen Reportings an den Eigner. Diese Aktualisierungen werden explizit in diesem Bericht ausgewiesen. Die Beurteilung des Umsetzungsstands setzt auf die zuletzt an den Eigner kommunizierte Strategie pro Konzernbereich auf (Aufsetzpunkte).

Für die Umsetzung der Pvm-Strategie hat die Post ein umfangreiches **Reporting** zur Strategie, den Finanzen und auch zu den Risiken initiiert. Verschiedene interne und externe Stakeholdergruppen werden so über den Fortschritt der Umsetzung von Pvm transparent und regelmässig informiert und bei allfälligen Entscheidungen hinzugezogen. Das umfangreiche System rund um den Strategie-, Finanz- und Risikoprozess trägt zudem zur Steuerung der Strategie bei.

Ein diesem Bericht zugrundeliegendes Bewertungsrastrer vereinheitlicht die Beurteilung der Umsetzung in folgenden Dimensionen: «Ambitionsdefinition», «Geplante Massnahmen zur Ambitionserreichung inkl. Roadmap», «Einhaltung der Meilensteine» sowie «Erreichung der Ambition 2024/30». Für die Dimension «Ambitionsdefinition» erfolgt die Bewertung anhand der drei-stufigen Skala «Ambition mit messbarem Wert», «Ambition ohne messbaren Wert» und «Keine Ambition». Für die übrigen Dimensionen erfolgte eine Bewertung entlang der fünf-stufigen Skala «vollständig», «grösstenteils», «teilweise», «wenig» und «gar nicht».

Für das Portfolio «Post Konzern» wurde eine messbare Ambition definiert und die Strategie mit **Zielbildern, Stossrichtungen und Massnahmen** weiter konkretisiert. Die jeweiligen Zeitpläne wurden grösstenteils eingehalten. Die **Umsetzung** verläuft bisher entlang der ursprünglich geplanten und dem Eigner vorgestellten Strategie. Über die Konzernbereiche hinweg wurden bereits zahlreiche erfolgreiche Umsetzungsschritte realisiert. Einige Massnahmen schreiten langsamer voran als geplant, andere wurden eingestellt. Dies ist für eine Transformation dieser Grössenordnung nicht ungewöhnlich und hat den Gesamterfolg des Portfolios bisher nicht beeinträchtigt. Als Konzern ist die Post auf gutem Wege, ihre Pvm-Strategie planmässig umzusetzen – trotz der herausfordernden Umgebung der letzten Jahre u. a. bedingt durch COVID-19.

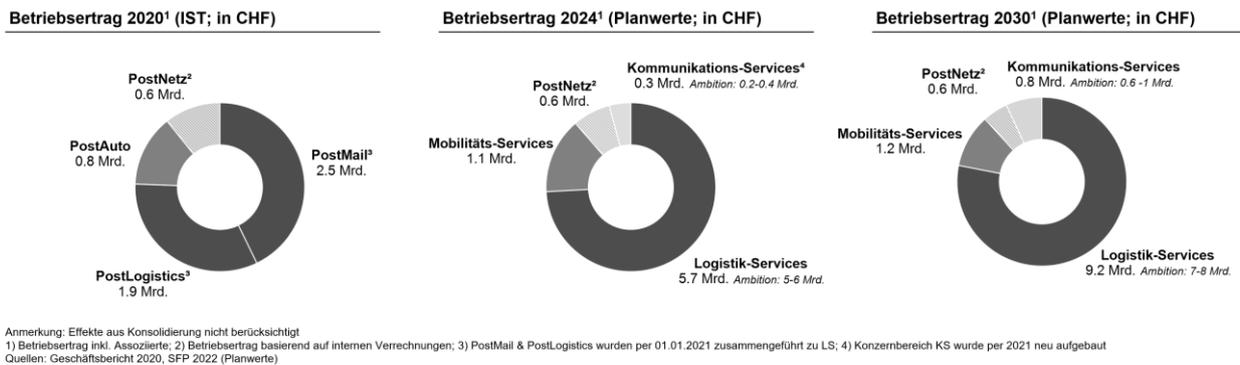


Abbildung 2: Übersicht Verhältnisse der Konzernbereich-Betriebserträge (exkl. PostFinance und Konsolidierungseffekte)

Die Strategieumsetzung ist erfolgreich gestartet und die Grundsteine der Pvm-Strategie konnten gelegt werden. Zu den **bedeutendsten bisherigen erfolgreichen Umsetzungsschritten** gehört insbesondere die gestartete Transformation im Kerngeschäft Logistik-Services, welches aktuell und in Zukunft hohe Relevanz für die Post hat (siehe Abbildung 2). Ein Kernerfolg ist die Zusammenlegung von den Organisationseinheiten PostMail und PostLogistics, welche planmässig und reibungslos umgesetzt werden konnte. Zudem erfolgte in LS auch die erfolgreiche Lancierung der «Verarbeitung von morgen» (Vvm), welche das Ziel der Sicherstellung von Kapazitäten für die Leistungserstellung verfolgt, um den veränderten Kundenbedürfnissen nachzukommen. Hier konnten bereits einige Infrastrukturprojekte umgesetzt und realisiert werden (z.B. Bau von Paketzentren). Weitere bedeutende erfolgreiche Umsetzungsschritte in LS inkludieren die Realisierung von Preismassnahmen sowie die Akquisition mehrerer Übernahmekandidaten (z.B. in Güterlogistik, Branchenlösungen, Medien- & Werbemarkt). Auch in den übrigen Konzernbereichen konnten wesentliche erfolgreiche Umsetzungsschritte erzielt werden. Dazu zählen die Grundsteinlegung einer einfachen digitalen Interaktion und sicherem Umgang mit Daten für Bevölkerung, Unternehmen und Behörden in KS durch die getätigten Akquisitionen von Unternehmen (Secure Storage, Digital Identity, Cyber Security, CUG-Kommunikation, Gemeindesoftware) und der Aufbau einer schweizweiten EPD-Plattform sowie des E-Voting Systems. Nennenswert ist ebenso die Erhöhung der SwissID Nutzenden auf aktuell 3,3 Mio. In PostNet ist die Stabilisierung der Anzahl eigenbetriebener Filialen sowie der Gewinn erster Kooperationspartner für die Netzöffnung hervorzuheben. Der Verkauf von Swiss Post Solutions (SPS), als der bedeutendste Verkauf der Post in den letzten Jahren, verlief nach Plan. Konzernweit wurde das Operating Model implementiert, die Beschleunigung von Klima- & Energiezielen herbeigeführt sowie erste Effizienzmassnahmen realisiert. Die fortschreitende Umsetzung der Strategie und die ausgewiesenen erfolgreichen Umsetzungsschritte wirkten sich zusätzlich positiv auf die Reputation der Post aus, welche aktuell auf einem historischen Höchststand liegt.

Zeitliche Abweichungen betreffen Kommunikations-Services (z.B. teilweise langsames als geplantes Wachstum bei akquirierten Unternehmen sowie Verzögerungen im E-Voting aufgrund höherer Anforderungen der neuen Bundesverordnung, Einstellung TDH/ Quality Claims), PostNet (z.B. Verzögerung bei der Netzöffnung/ Partnergewinnung aufgrund längerer als erwarteter interner Prozesse bei potenziellen Partnern), die Erfolgskritische Massnahme («EKM») «Effizienzmassnahmen» (Härtegrade der zugrundeliegenden Massnahmen vor Umsetzung zu erhöhen) sowie in einzelnen Teilbereichen LS (z.B. ausstehendes organisches und anorganisches Wachstum in Branchenlösungen, temporäre De-Priorisierung des Wachstumsfeld Digitale Logistikplattformen).

Gemäss der **Strategischen Finanzplanung (SFP 2022)** erreicht die Post die **finanzielle Pvm-Ambition 2024** (CHF 7-9 Mrd. Ertrag inkl. Assoziierte und CHF 300-400 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte) vollständig (CHF ~8.9 Mrd. Ertrag). Auf Stufe Ergebnis wird die Ambition 2024 mit CHF 528 Mio. nach aktueller Planung erreicht. Die **Nettoverschuldung** bleibt gemäss SFP 2022 negativ bis 2024 (Nettofinanzguthaben). Damit wird das finanzielle Ziel des Bundesrates (Nettoverschuldung <1x EBITDA) eingehalten und **Eigenwirtschaftlichkeit sichergestellt**. Der **Value Added** bleibt bis 2024 weiterhin negativ, ein positiver Value Added ist aktuell im Jahr 2025 vorgesehen.

Die SFP bis 2024 erscheint plausibel. Die Umsetzung der Massnahmen ist auf gutem Weg («grösstenteils erfüllt»). Daher kann zum aktuellen Zeitpunkt der Berichterfassung für den Post Konzern von einer **Erreichung der Ertrags- und Ergebnis-Ambitionen in 2024** ausgegangen werden. Insbesondere die durchgeführten und geplanten Massnahmen im Bereich KEPM national (z.B. Preismassnahmen Prime22), Effizienzen (inkl. Vvm), sowie die vorteilhaften Entwicklungen bei PostFinance (PF) tragen massgeblich zur erwarteten Ambitionserreichung 2024 bei. Die umgesetzten Veränderungen im Operating Model (inkl. Kulturwandel und Verschlankung der Governance) sowie die geplanten Investitionen unterstützen die zur Strategieumsetzung benötigte Massnahmenimplementierung.

Gemäss der **SFP 2022** wird die **finanzielle Ambition 2030** (Betriebsertrag inkl. Assoz.: CHF 10-12 Mrd./ Ergebnis inkl. Assoz.: CHF 500-700 Mio.) des Konzerns sowohl auf Ertragsebene mit CHF ~13.2 Mrd. als auch im Ergebnis mit CHF ~1.2 Mrd. voraussichtlich vollkommen erreicht. Auf Ebene Betriebsertrag wird mit einem jährlichen annualisierten Wachstum (CAGR '25-'30) von 6% geplant, welches primär auf das geplante Wachstum im Betriebsertrag von LS, KS sowie PF zurückzuführen ist. Gemäss SFP 2022 wird das Ergebnis zudem ebenfalls mit jährlich 6% (8.8 '25-'30) wachsen, was stark durch den Beitrag der PostFinance getrieben ist.

Die **Nettoverschuldung** bleibt gemäss SFP 2022 auch bis und mit 2030 negativ, was einem Nettofinanzguthaben entspricht. Damit kann das finanzielle Ziel des Bundesrates (Nettoverschuldung <1x EBITDA) über alle Jahre eingehalten werden. Wie oben beschrieben, wird der Value Add gemäss Vorgaben des Bundes ab 2025 positiv und weitet sich bis 2030 stetig weiter aus.

Die Investitionen des Konzerns fokussieren stark auf **strategische Wachstumsfelder**. 77% der Investitionen des Konzerns (ohne PostFinance) im Jahr 2021 konzentrierten sich auf Investitionen in die Weiterentwicklung («Change»/ Wachstumsfelder, exklusive den Investitionen in SPS). Dieser Anteil blieb für Investitionen in 2022 mit 76% praktisch konstant.

Die Umsetzung der Strategie muss entlang der **strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024** erfolgen. Der jährliche Bericht «Erreichung der strategischen Ziele 2021-2024 - Berichterstattung an den Bundesrat» geht umfassend auf die Zielerreichung ein. Die Ausführungen zur Einhaltung der strategischen Ziele der Post im Geschäftsjahr 2021 in dieser Berichterstattung erscheinen plausibel; die ausgewiesenen erfolgreichen Umsetzungsschritte und Umsetzungsstände der Strategie-Implementierung spiegeln dies wider und entsprechende Ziele des Bundesrates werden grösstenteils eingehalten. Lediglich das Ziel des Bundesrates: «Die Post verfolgt im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine nachhaltige und ethischen Grundsätzen verpflichtete Unternehmensstrategie, die zur Verminderung der Treibhausgasemissionen beiträgt.» wird nicht erreicht, da die Post aufgrund ihres Wachstums mit einem ansteigenden absoluten CO2 Pfad bis 2024 rechnet und die Bundesratsziele 2021 die Relation zum Wachstum nicht berücksichtigen. Im Verhältnis zum Wachstum konnte die Post die Emissionen reduzieren (z.B. Reduktion der spezifischen Emissionen pro Angebots-km 2021 im Vergleich zu 2019).

Die fortschreitende Umsetzung der Strategie und die verschiedenen erreichten Meilensteine wirken sich generell mitigierend auf die Entwicklung der im Risikobericht zur Strategieumsetzung (April 2020) identifizierten **11 Risiken auf Konzernebene** aus. Zusätzlich konnten konkrete Massnahmen zur Milderung der Risiken definiert und umgesetzt werden. Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 stufen wir dementsprechend die folgenden sechs Risiken als geringer ein: «Überschreiten der maximalen Nettoverschuldung», «Kulturdivergenzen Post heute vs. morgen», «Ungenügende Infrastruktur, Systeme und Technologie», «Mangelhaftes Change-Management», «Suboptimale Steuerung der Pvm-Umsetzung» sowie «Abhängigkeit von Partnern». Die folgenden vier Risiken bestehen weiterhin und werden als gleichbleibend eingeschätzt: «Investitionen nicht in Balance mit erwirtschaftetem Mehrwert», «Verlust oder Kompromittierung von Daten, inkl. Cyberattacken», «Unvorteilhafte Mengenentwicklung und Preisbildung bei Brief und Medien» sowie «externer Widerstand wichtiger Stakeholder». Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 erachten wir einzig das Risiko «Skills Gap und fehlende Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht» aufgrund eines noch weiter verschärften Arbeitsmarktes höher als zuvor.

Für die Strategieumsetzung wird die Post in den nächsten Jahren mit **zusätzlichen Risiken** konfrontiert. Einige dieser Risiken sind z.T. bereits im jährlichen Konzernrisikobericht der Post reflektiert. Zu den wesentlichsten zusätzlichen Risiken für die Strategieumsetzung zählen die fehlende Verfügbarkeit von geeigneten M&A Targets im relevanten Markt für die Realisierung anorganischen Wachstums und ein höherer Integrationsaufwand durchgeführter Akquisitionen. Die Umsetzung der Strategie wird zudem erschwert durch die Inflation und die gleichzeitig bestehende Herausforderung der Durchsetzung von Preiserhöhungen sowie durch die Nachwirkungen oder auch zukünftigen Einflüssen der COVID-19 Pandemie und geopolitischen Unsicherheiten und den damit verbundenen Verzögerungen und Herausforderungen in Lieferketten. Die Post hat angesichts dieser zusätzlichen Risiken z.T. bereits Mitigationsmassnahmen definiert und eingeführt wie z.B. den Aufbau von M&A Kompetenzen oder den zusätzlichen Energiekostenzuschlag und den allgemeinen Teuerungszuschlag für nationale Pakete per 1. Januar 2023. Neben dem bestehenden Konzern- und Bereichs-Reporting sollte, wie geplant, aufgrund der zusätzlichen Risiken weiterhin eine regelmässige Definition und Implementierung von Mitigationsmassnahmen sichergestellt werden.

Die wesentlichen **Voraussetzungen zur Erreichung der Ambition 2030**, und im weiteren Sinne zur Bewahrung der Relevanz und Eigenwirtschaftlichkeit der Post, inkludieren einen verstärkten Fokus auf die Forcierung des gezielten organischen Wachstums, gestützt durch z.B. die Umsetzung von Vvm, den Ausbau des Produkt- & Serviceangebots im Bereich Logistik zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die systematische Produktintegration zusammen mit einer kontinuierlichen Prüfung der Projektmeilensteine und allfälliger Portfolioanpassungen in Kommunikations-Services sowie einer erfolgreichen Rentabilisierung der Netz-Partnerschaften. Eine ebenso wichtige Voraussetzung zur Ambitionserreichung ist die Weiterführung des anorganischen Wachstums von insbesondere grösseren und rentablen Zielunternehmen (z.B. in Kommunikations-Services, Güterlogistik, Branchenlösungen) sowie weiterhin vorteilhaften Entwicklungen im Umfeld der PF. Die Umsetzung von Klima- und Energiemassnahmen und deren effektive Kommunikation gegenüber externen Stakeholdern ist dabei erfolgskritisch, um nachhaltig den Mehrwert der Strategie für Bürger, KMU und Behörden aufzeigen zu können. Letzteres ist bereits in der strategischen Planung der Post so vorgesehen.

2. Zielsetzung dieses Berichts und Adressaten

Die Post hat sich im Rahmen der Wachstumsstrategie «Post von morgen» ambitionierte Ziele gesetzt. Dieser Bericht prüft den Umsetzungsstand auf Ebene Konzern mit vertiefender Analyse der Strategieumsetzung im Konzernbereich Kommunikations-Services. Dazu wurde der VR Post mit der Durchführung eines Strategieumsetzungsreviews durch den Eigner beauftragt, der VR hat Bain & Company als Verfasser des Berichts beauftragt. Dieser wird zu Händen des Eigners erstellt. Die Konzernleitung der Post ist über den Inhalt dieses Berichts in Kenntnis gesetzt worden.

Der Bericht geht auf folgende Fragestellung des Eigners ein:

Umsetzungsstand Pvm allgemein

- Erfolgt die Umsetzung durch die Post gemäss der 2020 ursprünglich geplanten und dem Eigner vorgestellten Strategie (Vergleich Plan-Ist)? Wo gibt es Abweichungen und Anpassungen? Welches Reporting-System kommt betreffend Strategieumsetzung innerhalb der Post zur Anwendung?
- Welche finanziellen Effekte zeigen sich aus der Strategie der Post (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, Aufwand und Investitionen, FCF, Nettoverschuldung, Value Added) in den einzelnen Konzernbereichen?
- Inwiefern tragen die getätigten Investitionen zur Umsetzung der Strategie bzw. der strategischen Ziele 2021-2024 des Bundesrates bei?
- Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/Risiken)?
- Kann bestätigt werden, dass sich die Post mit der Umsetzung der Strategie innerhalb der strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024 bewegt?
- Werden die Pvm-Meilensteine und die strategischen Ziele des Bundesrates (insbes. finanzielle Ziele) 2024 erreicht?
- Wie wird die Finanzierung der Grundversorgung mit Postdiensten und Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs sichergestellt und inwieweit trägt die Umsetzung der Strategie zur eigenwirtschaftlichen Finanzierung bei?

Ausblick 2030

- Welche finanziellen Auswirkungen/Entwicklungen sind bis 2030 aus der Strategieumsetzung zu erwarten (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, FCF, Nettoverschuldung, Value Added)?
- Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen /Risiken)?

Fokus auf die Strategieumsetzung im Bereich Kommunikations-Services

- Welches sind die Ergebnisbeiträge der zur Umsetzung der Strategie getätigten Akquisitionen?
- Erfolgt ein schrittweises Vorgehen wie geplant (im sich entwickelnden Markt)?
- Anhand welcher konkreten Meilensteine wird entschieden Projekte, die die Erwartungen nicht erfüllen, zu stoppen (Exit-Strategien)?
- Wann werden positive Ergebnisbeiträge erwartet? Wann werden die Investitionen rentabilisiert?

3. Beschreibung des Aufsetzpunkts (Plan)

Die Pvm-Strategie wurde 2019 ausgearbeitet und im März 2020 initial dem Eigner präsentiert. Der Eigner hat die Strategie anschliessend einer vertieften Plausibilisierung unterzogen. Im Dezember 2020 erfolgte die Verabschiedung der «Post von morgen» (Pvm) Strategie durch den Verwaltungsrat der Post. Die Strategie wurde für die verschiedenen Konzern- und Funktionsbereiche konkretisiert und teilweise im Nachgang aufgrund sich verändernder Marktentwicklungen adjustiert. Die Adjustierungen der Strategie wurden jeweils mit dem Eigner abgestimmt.

Um den Umsetzungsfortschritt zu beurteilen, hat Bain & Company pro Konzernbereich sogenannte Aufsetzpunkte definiert. Ein **Aufsetzpunkt** beschreibt die zuletzt an den Eigner kommunizierte Strategie. Die im Jahr 2020 verabschiedete Pvm-Konzernstrategie wurde in den letzten Jahren in den Konzernbereichs-Strategien weiterentwickelt und konkretisiert. Aktualisierungen waren Teil der regelmässigen Reportings an den Eigner. Diese Aktualisierungen werden im Folgenden explizit ausgewiesen.

Der Aufsetzpunkt, der zuletzt an den Eigner kommunizierten Strategie, gewährleistet, dass der aktuellste Informationsstand des Eigners reflektiert wird. Darüber hinaus ermöglicht dieser Aufsetzpunkt einen detaillierten Review des effektiven Umsetzungsfortschritts im Falle von Adjustierungen. Damit wird auch der Dynamik, welche der Strategiearbeit zugrunde liegt, Rechnung getragen.

Nachfolgend werden die inhaltlichen und finanziellen Aufsetzpunkte inkl. allfälligen Adjustierungen pro **Konzernbereich** beschrieben.

Logistik-Services

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie¹

- Definition der Ambition
 - o Stärkung der Position im Kernmarkt und Fokus auf folgende Wachstumsfelder
 - KEP/E-Commerce National und International sowie Medien- und Werbemarkt
 - Nationale & Europäische Güterlogistik
 - Spezifische Logistiklösungen für Branchen
 - Digitale Logistikplattformen
 - o Finanzielle Ambition:
 - 2024: CHF 5-6 Mrd. Ertrag / CHF 370-470 Mio. Ergebnis inkl. Assoz.
 - 2030: CHF 7-8 Mrd. Ertrag / CHF 360-460 Mio. Ergebnis inkl. Assoz.

Adjustierungen²

- Adjustierungen: Rekalibrierung der Güterlogistikstrategie («Value Creation Strategy» im Oktober 2021 von KL freigegeben) mit einem verstärkten geographischen Fokus auf das erweiterte «Schweizer Wirtschaftsgebiet» (Fokus Schweiz inkl. Anrainer-Regionen)
- Keine Adjustierungen der finanziellen Ambition

Kommunikations-Services

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie³

- Definition der Ambition
 - o Das Briefgeheimnis in die digitale Zukunft überführen: einfache, sichere und vertrauenswürdige Handhabung von digitalen Informationen und Daten ermöglichen. Fokus auf folgende Wachstumsfelder:
 - Trusted Interaction Services (Vertrauensbasierte Informationsdienste)
 - Trusted Digital Enabling (Digitale Assistenzdienste)
 - Trusted Data Value Add (Daten-Mehrwertleistungen)
 - Digital Health, basierend auf organischem und möglicherweise ergänzendem anorganischen Wachstum
 - o Finanzielle Ambition:
 - 2024: CHF 500-700 Mio. Ertrag / CHF 40-60 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
 - 2030: CHF 1'300-1'700 Mio. Ertrag / CHF 100-200 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte

Adjustierungen⁴

- Adjustierungen «Highway 300» (im Juni 2021 von VR freigegeben)
 - o Das Briefgeheimnis in die digitale Welt überführen, die auf den Kernelementen Vertrauen und Sicherheit rund um Menschen, Unternehmen und Behörden beruht und intuitive, digitale Interaktionen sowie den einfachen und sicheren Umgang mit ihren Daten ermöglicht
 - o Aktualisierte Markt/Wachstumsfelder:
 - Aufbau der Ökosysteme KMU, Gesundheitswesen und Behörden sowie Produkteinheiten Trusted Interaction Services und Digital Enabling (neue Schwerpunkte)
 - Verstärkter Fokus auf anorganisches Wachstum aufgrund der finanziellen Ambition und notwendigem Kompetenzausbau in kurzer Zeit
 - o Finanzielle Ambition:
 - 2024: CHF 200-400 Mio. Ertrag / CHF 0-20 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
 - 2030: CHF 600-1'000 Mio. Ertrag / CHF 100-200 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte

PostNetz

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie⁵

- Definition Ambition
 - o Die Post stabilisiert von 2021 bis Ende 2024 die Anzahl der eigenbetriebenen Filialen und öffnet gleichzeitig ihr Netz (Ambition) an eigenbetriebenen Filialen mit Dritten.
- Finanzielle Ambition für Netzöffnung:
 - o 2024: CHF 5-10 Mio. EBIT
 - o 2030: CHF 20-30 Mio. EBIT

Adjustierungen

- Keine strategischen Anpassungen
- Keine Adjustierungen der finanziellen Ambition

Mobilitäts-Services

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie⁶

- Definition Ambition
 - o Schaffung neuer Konzernbereich Mobilitäts-Services (MS) bestehend aus PostAuto, Post Company Cars, PubliBike. Fokus auf folgende Wachstumsfelder
 - Kollektiver Personentransport
 - Flottenmanagement (Post & Drittkunden)
 - Sharing Mobilität
- Finanzielle Ambition
 - o Keine finanzielle Ambition, jedoch «ausgeglichenes Ergebnis» für PostAuto sowie Eigenwirtschaftlichkeit für das marktorientierte Geschäft

Adjustierungen

- Adjustierung: Verkauf von PubliBike wurde vom Verwaltungsrat beauftragt und im September 2021 genehmigt⁷
 - o PubliBike wurde in Q1 2022 veräussert
- Adjustierung: Definition einer finanziellen Ambition für externe, gewinnorientierte Marktleistungen im Juni 2022⁸
 - o Ambition 2024: CHF 5-7 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
 - o Ambition 2030: CHF 15-25 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
- Adjustierung im Rahmen eines anstehenden Strategie-Updates. Im Oktober 2022 wurde von der KL ein Richtungsentscheid bezüglich des anstehenden Strategie-Updates getroffen, in welchem die Geschäftsfelder weiterentwickelt werden. Das Strategie-Update wird voraussichtlich im April 2023 final freigegeben⁹.

Darüber hinaus werden folgende Aufsetzpunkte inkl. Adjustierungen im Rahmen des Berichts genutzt:

Operating Model

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie¹⁰

- Veränderungen im Operating Model der Post. Dieses besteht im Wesentlichen aus vier Elementen: Organisationsstruktur und Verantwortlichkeiten, Governance, Enabler und Arbeitsweisen.
- Es wurden keine Adjustierungen vorgenommen.

Klima & Energieziele

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie¹¹

- Zielbild: Die Post leistet einen relevanten Beitrag an die nachhaltige Entwicklung der Schweiz¹². Klima- und Energieziele wurden wie folgt konkretisiert¹³:
 - Klimaneutrale Zustellung spätestens ab 2030
 - Klimaneutrale Post ab 2040

Adjustierungen

- Die Klima- und Energieziele wurden beschleunigt und im Mai 2022 vom Verwaltungsrat genehmigt^{14 15}:
 - o Klimaneutrale Post (im eigenen Betrieb) über Scope 1 & 2 bis 2030 (alle Gebäude und Fahrzeuge, inkl. PostAuto)
 - o Post Netto-Null über alle Scopes (1-3) bis 2040 (inkl. Wertschöpfungskette)

IMS - Weiterentwicklung

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie¹⁶

- Renditeigenschaften der Post Immobilien (IMS), welche nicht zu den Kerndienstleistungen der Post gehören, können im Bedarfsfall zur Finanzierung von Investitionen veräussert werden
- Es wurden keine Adjustierungen vorgenommen

PostFinance

Erlass der Eignerstrategie für die PostFinance im Januar 2021¹⁷

- Zielbild: Im Hinblick des strategische Rahmen 2021-24, sowie im Hinblick auf die Klärung der Ambition in einer Langfristperspektive per 2030 hat die Post folgende «Leitplanken» als Orientierung des Zielbildes für die PostFinance («PF») erlassen¹⁸:
 - o Eigenkapitalbedarf: für Strategieperiode 2021-24 moderate Kapitalrückführung (< CHF 1 Mrd.); ab 2025 unveränderte Kapitalisierung
 - o Eigenkapitalrendite: für Strategieperiode 2021-24 Eigenkapitalrendite zwischen 0-2%; ab 2025 Eigenkapitalrendite unter Berücksichtigung Kosten der Grundversorgung > 5%
 - o Gewinnausschüttung: für Strategieperiode 2021-24 und für Periode ab 2025 vollständige Gewinnausschüttung
 - o Risiken: für die Strategieperiode 2021-24 und für die Periode ab 2025 sollen Value at Risk betreffend Other Comprehensive Income (OCI gemäss IFRS) auf CHF 750 Mio. und betreffend P&L (RVB und IFRS) auf CHF 150 Mio. limitiert werden. Der regulatorisch erforderliche Eigenmittelbedarf soll auf maximal 95% (entspricht mind. 105% Risikotragfähigkeit) der anrechenbaren Eigenmittel begrenzt werden, wobei ein Zielband von 80%-95% der anrechenbaren Eigenmittel angestrebt wird.

Die Eignerstrategie für die PostFinance wurde im Verwaltungsrat Post am 24. Januar 2023 im Rahmen des jährlichen Aktualisierungsprozesses adjustiert¹⁹.

Adjustierungen

- Im aktualisierten Dokument wird das Kapitel «Leitplanken» nicht mehr explizit ausgewiesen, sondern die Inhalte in den anderen Kapiteln integriert. Übergreifend wurde die Eignerstrategie in der Länge kondensiert.
- Hinsichtlich der Inhalte der Leitplanken wurden folgende Aktualisierungen vorgenommen:
 - o Eigenkapitalbedarf: Kapitalrückführung mittels Ausgabe eines Additional Tier 1 (AT1) Instruments im «Umfang von bis zu CHF 1 Mrd., in mehreren Tranchen» und im Zeitraum 2023-24, unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten» (Konkretisierung und neu Berücksichtigung der Marktgegebenheiten)
 - o Eigenkapitalrendite: 2024 Ambition von 0-2%, 2030 Ambition von 4,6% (bereits in Aktualisierung im März 2022 genannt)
 - o Gewinnausschüttung: Gewinne sind weiterhin vollständig auszuschütten (keine Unterteilung nach Jahren mehr)
 - o Risiken: keine Aktualisierung
- In der Aktualisierung wurden ein neues Kapitel zur Grundversorgung und ein neues Kapitel zur Corporate Responsibility in die Eignerstrategie aufgenommen.

SPS - Weiterentwicklung

Im Dezember 2020 abgestimmte Pvm-Strategie²⁰

- Entscheid zur Veräusserung des Geschäfts von Swiss Post Solutions («SPS») zum passenden Zeitpunkt
- Mitte Dezember 2021 entschied der Verwaltungsrat basierend auf einem Angebot eines Investors final über den Verkauf. Der Verkauf fand am 30. März 2022 statt.

Die Konzernstrategie wird in den Marktstrategien von den Konzernbereichen selbst konkretisiert und aktualisiert. Die Marktstrategien der Konzernbereiche bilden eine zusätzliche, wichtige Grundlage für die im Rahmen des Berichts ausgeführte Beurteilung der Strategieumsetzung.

4. Veränderungen im externen Marktumfeld seit Strategieverabschiedung

Die Post wurde die letzten zwei Jahre durch **externe Veränderungen und Entwicklungen**, welche zum Zeitpunkt der Verabschiedung der Pvm-Strategie 2020 nicht vorhersehbar waren, vor grosse Herausforderungen gestellt. Angesichts dieser externen Einflussfaktoren verlangte die Umsetzung der definierten Strategie von der Post eine gewisse Flexibilität. Die wesentlichsten unvorhersehbaren Veränderungen und Entwicklungen im Umfeld der Post werden nachfolgend beschrieben.

COVID-19

Die Pandemie hat einen weitreichenden Einfluss auf alle Bereiche des Postkonzerns – sowohl extern als auch intern. Teilweise wurden Trends durch die Pandemie beschleunigt.

Anstieg Paketvolumen und Volatilität

Verstärkt durch die COVID-19 Pandemie und dem damit verbundenen zunehmenden online Einkauf von Waren im E-Commerce sind die Volumina im Paketgeschäft temporär stark angestiegen und seitdem wieder zurückgefallen²¹. Zusätzlich besteht die Herausforderung einer erhöhten Volatilität in der Nachfrage der Paketvolumen. Dies bedingt eine höhere Flexibilität sowie optimierte Volatilitäts- und Kapazitätsplanungen zur Verarbeitung der Paketmengen.

Neue Kundenerwartungen an die «Letzte Meile»

Kunden haben eine höhere Erwartung an das Nutzererlebnis sowie Einfachheit/ Komfort. Dies verlangt neue Formen an digitalen Angeboten und Dienstleistungen in der Zustellung/ Abholung von Paketen und Briefen (z. B. bessere Steuerbarkeit, unpersönliche Übergabe).

Beschleunigte Digitalisierung

Traditionelle Postprodukte und physische Postservices werden zunehmend substituiert aufgrund eines durch die Pandemie bedingten veränderten Kundenverhaltens (z.B. digitale Durchführung verschiedener Prozesse von Behörden usw.). Dies führt beispielsweise dazu, dass Postfilialen ihre historisch gewachsene Daseinsberechtigung ohne Innovationen zur erweiterten Nutzung, z.B. als neue Verkaufskanäle zum Cross-Selling und den Aufbau von Partnerschaften mit z.B. Banken²², zunehmend verlieren. Allerdings eröffnet diese Entwicklung auch die Chance zum Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle, z.B. in den Bereichen Infrastruktur für den Datenaustausch, Softwarelösungen für KMU und Behörden sowie zur Datensammlung und -analyse²³.

Reduktion der M&A Transaktionen

Mit dem Ausbruch der globalen COVID-19 Pandemie ging ebenfalls ein starker Einbruch des generellen/globalen M&A Transaktionsvolumen einher, welcher insbesondere für das weitere anorganische Wachstum der Post von Bedeutung ist²⁴. Mit dem Abklingen der Pandemie im Laufe von 2021 kam es rasch zu einem erneut starken Anstieg der globalen M&A Transaktionen, welche nun aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage sowie geopolitischen Lage wieder zurückgegangen sind.

Regionalisierung der Lieferketten

Durch COVID-19 gibt es eine zunehmend verstärkte lokale und regionale Ausrichtung von Lieferketten als teilweise Umkehrung der Globalisierung. Aufgrund dessen wird die Koordinierung der Logistik im lokalen und regionalen Kontext, z.B. zwischen benachbarten Ländern, immer wichtiger.

Neue Arbeitsweisen & Kulturwandel

COVID-19 beschleunigt die zunehmende Entwicklung hin zu einem hybriden Arbeitsmodell, welches gleichermassen Implikationen für Unternehmen und Mitarbeitende mit sich bringt. Diese Entwicklung erfordert auf Seiten der Mitarbeitenden die Akquirierung neuer Kompetenzen insbesondere in Bezug auf digitale Fähigkeiten. Jedoch sind insbesondere IT-Fähigkeiten zum erfolgreichen Aufbau digitaler Geschäftsmodelle von zentraler Bedeutung²⁵. Um beim Recruiting von Talenten konkurrenzfähig gegenüber anderen Unternehmen zu sein, ist die Schaffung einer diversen sowie inklusiven Arbeitskultur²⁶ besonders wichtig.

Zunehmende Wichtigkeit von ESG

Die Relevanz von ESG Faktoren hat insbesondere wegen des fortschreitenden Klimawandels in den vergangenen Jahren zugenommen und wird stark durch die hohe gesellschaftliche Aufmerksamkeit getrieben²⁷. Der grössere Druck durch Aufsichtsbehörden/ Regulatoren ist ein zentraler Treiber bzgl. der Reduzierung der Emission von Treibhausgasen und Abfallmengen bzw. der Anforderung höherer effektiver Recyclingquoten. Zudem erwarten Kunden von Unternehmen zunehmend einen klaren Pfad hin zu Net Zero inklusive der Definition messbarer operativer Ziele wie zum Beispiel die Erreichung/ Durchführung emissionsfreier Lieferungen und Dienstleistungen²⁸. Zudem wird ein verstärkter Fokus auf Geschäftsmodelle im Bereich circular economy gelegt. Neben dem Thema Umwelt nimmt zudem auch der Handlungsdruck in den Bereichen „Social“ und „Governance“ kontinuierlich zu; damit ist die Integration von ESG-Kriterien in Managementprozessen zentral für die Positionierung und die öffentliche Wahrnehmung der Post.

Angespanntes geopolitisches Umfeld, Teuerung & Energiepreise

Das angespannte geopolitische Umfeld (z.B. durch den Krieg in der Ukraine) belastet die Wirtschaft. Zu den Folgen zählen erhöhte Preise, Konsumrückgang, Inflation, erschwerte Transportwege und Lieferengpässe. Die anhaltende Teuerung und der Anstieg der Energiekosten haben ebenfalls einen Einfluss auf die Kosten der Post (inkl. Gebäude und Flotte). Die Teuerung betrifft ausserdem Gehälter sowie Fremdleistungen.

5. Methodik & Quellen

Die Beantwortung der Fragen des Eigners und die Beurteilungen durch Bain & Company im Rahmen dieses Berichts basieren einerseits auf einer ausführlichen **Dokumentenauswertung** (Dokumente wurden in einem virtuellen Datenraum hinterlegt) und andererseits auf diversen **Interviews** zum Umsetzungsstand mit verschiedenen Gesprächspartnern innerhalb des Konzerns. Zusätzlich hat die Post, auf Anfrage von Bain & Company, bestimmte Punkte in Gesprächen geklärt sowie weitere Dokumente zur Verfügung gestellt.

- **Dokumentenauswertung:** Die im Datenraum zur Verfügung gestellten (>200) Unterlagen waren sehr ausführlich. Der Datenraum umfasste u.a. Dokumentationen aus der Abstimmung mit dem Eigner, im Bereich der Regulation, Strategieunterlagen für Pvm, Dokumente zu strategischem Reporting & Führung, Finanzdokumente, sowie bereichsspezifische Unterlagen und Unterlagen zum Risikomanagement.
- **Interviews:** Insgesamt wurden ca. 40 Interviews geführt. Zu den Gesprächspartnern zählten VR-Mitglieder, KL-Mitglieder, Mitglieder der Bereichsleitungen der Konzernbereiche, ausgewählte Mitglieder der Funktionsleitungen (Stab CEO, Finanzen, Kommunikation, Personal) sowie weitere Schlüsselpersonen aus der Organisation (Verantwortliche von Erfolgskritischen Massnahmen («EKM»)).

Die angewandte **Methodik** der einzelnen Kapitel wird jeweils direkt zu Beginn der Kapitel erläutert. Allfällige Wiederholungen in den Antworten auf die einzelnen Fragen in den verschiedenen Unterkapiteln erfolgten bewusst, um der teilweisen Überlappung in den Fragestellungen Rechnung zu tragen. Aufgrund der Ausführlichkeit und der grösseren Komplexität der **Methodik von Kapitel 6.1 A)** wird diese nachfolgend detailliert.

Methodik Kapitel 6.1 A): Die Beantwortung der Frage in Kapitel 6.1 («Erfolgt die Umsetzung durch die Post gemäss der 2020 ursprünglich geplanten und dem Eigner vorgestellten Strategie (Vergleich Plan-Ist)? Wo gibt es Abweichungen und Anpassungen?»), wird in diesem Bericht auf drei Ebenen beleuchtet:

- Ebene 1 – Beurteilung der Umsetzung auf Konzernebene. Zusätzlich enthält diese Ebene eine Management Zusammenfassung für die einzelnen Konzernbereiche.
- Ebene 2 – Beurteilung der Umsetzung auf Konzernbereichsebene. Hierfür wird ein Bewertungsraster mit spezifischen Prüfkriterien je Konzernbereich angewandt. Dieses wird nachfolgend beschrieben. Die Beurteilung für den Konzernbereich basiert auf der Einschätzung für die einzelnen BUs/ EKM. Dabei wurden die einzelnen BUs/ EKM gemäss ihrem anteiligen erwarteten Ergebnis Beitrag 2024 gewichtet.
- Ebene 3 – Vertiefung auf einzelne EKM in respektiven Konzernbereichen. Diese Beurteilung auf Ebene 3 findet sich im vertraulichen Anhang des Berichts.

Das Bewertungsraster mit den spezifischen Prüfkriterien für die Einschätzung auf Konzernbereichsebene ist wie folgt:

- Definition von **Ambition/ Zielbild** mit messbaren, finanziellen Werten
 - o Ambition/ Zielbild mit messbarem Wert definiert
 - o Ambition/ Zielbild ohne messbare Werte definiert
 - o Keine Ambition/ Kein Zielbild definiert
- Planung von **konkreten Massnahmen** zur Ambitionserreichung inkl. Roadmap
 - o Klare abgegrenzte Massnahmen und Verantwortlichkeiten definiert inkl. lückenloser Roadmap
 - o Massnahmen und Verantwortlichkeiten sowie Roadmap grösstenteils definiert (einzelne Lücken/ Unklarheiten)
 - o Lücken/ Unklarheiten bei Massnahmen, Verantwortlichkeiten oder Roadmap
 - o Massnahmen, Verantwortlichkeiten oder Roadmap nur unzureichend definiert
 - o Massnahmen, Verantwortlichkeiten oder Roadmap praktisch nicht definiert
- **Einhaltung der Meilensteine** (Lieferergebnisse und Zeitplan) inkl. Begründung für Abweichungen
 - o Meilensteine bisher immer eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
 - o Meilensteine bisher grösstenteils eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
 - o Meilensteine bisher nur teilweise eingehalten (Lieferergebnisse oder Zeitplan)
 - o Meilensteine bisher selten eingehalten (Lieferergebnisse oder Zeitplan)
 - o Meilensteine nie eingehalten oder nicht definiert»
- Erreichung der **Ambition 2024/ 2030** gemäss Planung
 - o Ambition wird voraussichtlich erreicht
 - o Ambition wird voraussichtlich weitgehend erreicht
 - o Ambition wird voraussichtlich nur teilweise erreicht
 - o Ambition wird voraussichtlich nur wenig erreicht
 - o Ambition wird voraussichtlich gar nicht erreicht

Gemäss Auftrag beurteilt der Bericht den Umsetzungsfortschritt der in 2020 definierten Strategie und allfälliger seitdem erfolgter Anpassungen. Der Bericht beurteilt nicht rückblickend/ vorausschauend die Güte der Strategie an sich. Die Aussagen zur Erreichung der finanziellen Ziele sind eingeschränkt in Bezug auf das Eintreffen der seitens Post getroffenen zugrundeliegenden Annahmen (z.B. bzgl. Teuerung, Inflation). Tatsächlich eintretende Abweichungen von diesen Annahmen können auch kurzfristig zu wesentlichen Abweichungen in der Zielerreichung gegenüber der Strategischen Finanzplanung (SFP) führen.

6. Umsetzungsstand Pvm allgemein

6.1. A) Erfolgt die Umsetzung durch die Post gemäss der 2020 ursprünglich geplanten und dem Eigner vorgestellten Strategie (Vergleich Plan-Ist)? Wo gibt es Abweichungen und Anpassungen?

6.1.1. Konzern

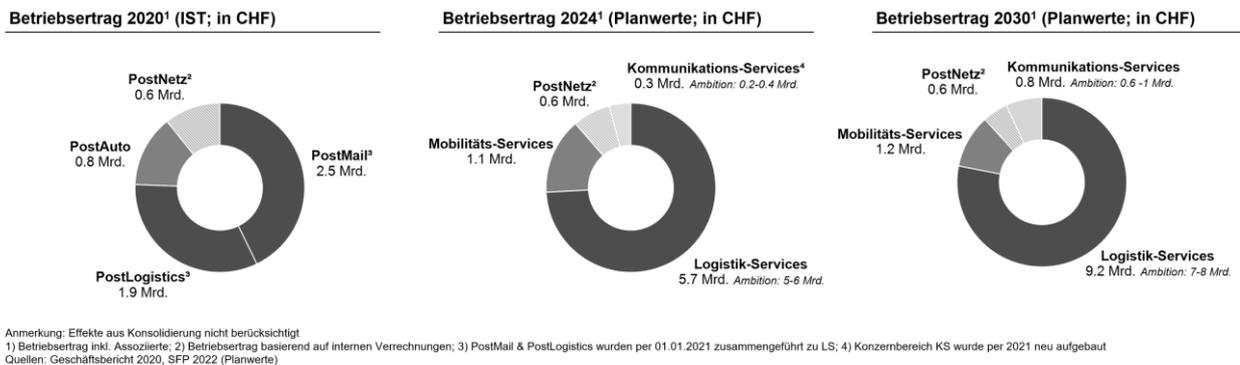


Abbildung 3: Übersicht Verhältnisse der Konzernbereich-Betriebserträge (exkl. PostFinance und Konsolidierungseffekte)

Die **Post von morgen** soll gemäss Ambition der Post die Relevanz für Schweizer Unternehmen, Bevölkerung, staatliche Institutionen sowie Mitarbeitende für die Zukunft erneuern. Ausdruck der Relevanz dafür soll eine weiterhin eigenfinanzierte Post sein mit einer **finanziell messbaren Ambition** von:

- 2024: rund CHF 7-9 Mrd. Ertrag und CHF 300-400 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
- 2030: rund CHF 10-12 Mrd. Ertrag und CHF 500-700 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte²⁹

Im Rahmen der Strategie wurden über Konzernbereiche hinweg Zielbilder, Stossrichtungen und **Massnahmen definiert**. Die definierten **Massnahmen wurden grösstenteils gemäss Zeitplan eingehalten**. Zu den bedeutendsten bisherigen Erfolgen gehört insbesondere die erfolgreich gestartete Transformation im Kerngeschäft Logistik-Services durch die Zusammenlegung von den Organisationseinheiten PostMail und PostLogistics, welche planmässig und reibungslos umgesetzt werden konnte. Zudem erfolgte in LS auch die erfolgreiche Lancierung der «Verarbeitung von morgen» (Vvm), welches das Ziel der Sicherstellung von Kapazitäten für die Leistungserstellung verfolgt, um den veränderten Kundenbedürfnissen nachzukommen. Hier konnten bereits einige Infrastrukturprojekte umgesetzt und realisiert werden (z.B. Bau von Paketzentren). Weitere bedeutende erfolgreiche Umsetzungsschritte in LS inkludieren die Umsetzung von Preismassnahmen (über Bereiche hinweg), sowie die Akquisition mehrerer Übernahmekandidaten (z.B. in Güterlogistik, Branchenlösungen, Digitale Logistikplattformen, Medien- & Werbemarkt). Auch in den übrigen Konzernbereichen konnten wesentliche erfolgreiche Umsetzungsschritte erzielt werden. Dazu zählen die Grundsteinlegung einer einfachen digitalen Interaktion und sicherem Umgang mit Daten für Bevölkerung, Unternehmen und Behörden in KS durch die getätigten Akquisitionen von Unternehmen in KS (Secure Storage, Digital Identity, Cyber Security, CUG-Kommunikation, Gemeindesoftware), die Finalisierung einer schweizweiten EPD-Plattform sowie des E-Voting Systems. Nennenswert ist ebenso die Erhöhung der SwissID Nutzenden auf aktuell 3,3 Mio. In PostNetz ist die Stabilisierung der Anzahl eigenbetriebener Filialen sowie der Gewinn erster Kooperationspartner für die Netzöffnung hervorzuheben. Der Verkauf von SPS verlief nach Plan. Konzernweit wurde das Operating Model implementiert, die Beschleunigung von Klima- & Energiezielen herbeigeführt sowie erste Effizienzmassnahmen realisiert.

Zeitliche Abweichungen betreffen Kommunikations-Services (z.B. teilweise langsamerer als geplantes Wachstum bei akquirierten Unternehmen sowie Verzögerungen im E-Voting aufgrund höheren Anforderungen der neuen Bundesverordnung, Einstellung TDH/ Quality Claims), die Verzögerung bei der Partnergewinnung für die Netzöffnung (z.B. aufgrund längerer als geschätzter interner Prozesse bei potenziellen Partnern), die EKM Effizienzmassnahmen (Fehlen konkreter Massnahmen in belastbaren Härtegraden zur Ambitionserreichung 2030), sowie in einzelnen Teilbereichen bei LS (z.B. ausstehendes organisches und anorganisches Wachstum in Branchenlösungen, temporäre De-Priorisierung des Wachstumfeld Digitale Logistikplattformen). Weitere Ausführungen finden sich in den folgenden Kapiteln.

Auf finanzieller Ebene wird die **Ambition** 2024 laut SFP 2022 sowohl auf Ertragsebene mit CHF ~8.9 Mrd. (Ambition: CHF 7-9 Mrd. inkl. Assoziierte), als auch im Ergebnis mit CHF 528 Mio. (Ambition: CHF 300-400 Mio. inkl. Assoziierte) **voraussichtlich vollkommen erreicht**.

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund der weiterhin positiven Entwicklung des SFP sowie des erfüllten Umsetzungsstands der strategischen Massnahmen gehen wir davon aus, dass sowohl Ertrags- als auch Ergebnis-Ambitionen 2024 erreicht werden können und die Strategie weiterhin innerhalb des Rahmens der strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024 umgesetzt werden kann. Insbesondere die durchgeführten und geplanten Preissmassnahmen bei LS im Jahr 2022 (inkl. Energiekosten- und Teuerungszuschläge), sowie Prime2024, die umgesetzten Veränderungen im Operating Model (inkl. Kulturwandel und Verschlankung der Governance), die Effizienzverbesserungen (inkl. Vvm) sowie die vorteilhaften Entwicklungen bei PF tragen massgeblich zur Ambitionserreichung 2024 bei.

Zur Erreichung der Ambition 2030 ist in der Strategie organisches Wachstum z.B. durch den weiteren Ausbau der Logistikinfrastruktur (Vvm sowie Güterlogistik mit dem Logistikzentrum Villmergen), Ausbau des Produkt- & Serviceangebots im Bereich Logistik-Services zur langfristigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die strukturierte (Produkte-)Integration in Kommunikations-Services und im Konzern sowie eine erfolgreiche Netzöffnung vorgesehen. Dies sollte aus unserer Sicht weiterhin im Fokus bleiben und forciert vorangetrieben werden. Zusätzlich bedarf es der Weiterführung des bereits vorgesehenen anorganischen Wachstums durch Akquise grösserer Unternehmen in den Zielmärkten mit entsprechender Profitabilität (z.B. in Kommunikations-Services, Güterlogistik, Branchenlösungen) sowie weiterhin vorteilhaften Entwicklungen im Umfeld der PF. Die Umsetzung von Klima- und Energiemassnahmen und deren effektive Kommunikation gegenüber externen Stakeholdern ist dabei erfolgskritisch, um nachhaltig den Mehrwert der Strategie für Bürger, KMU und Behörden aufzeigen zu können. Neben dem bestehenden Konzern- und Bereichs-Reporting sollte aufgrund der aktuellen Teuerung, den übergeordneten Makrotrends bzgl. Digitalisierung, verändertem Kundenverhalten und Herausforderungen durch Volatilität im Brief- und Paketmarkt weiterhin eine regelmässige Definition und Implementierung von Mitigationsmassnahmen sichergestellt werden.

6.1.2. Logistik-Services

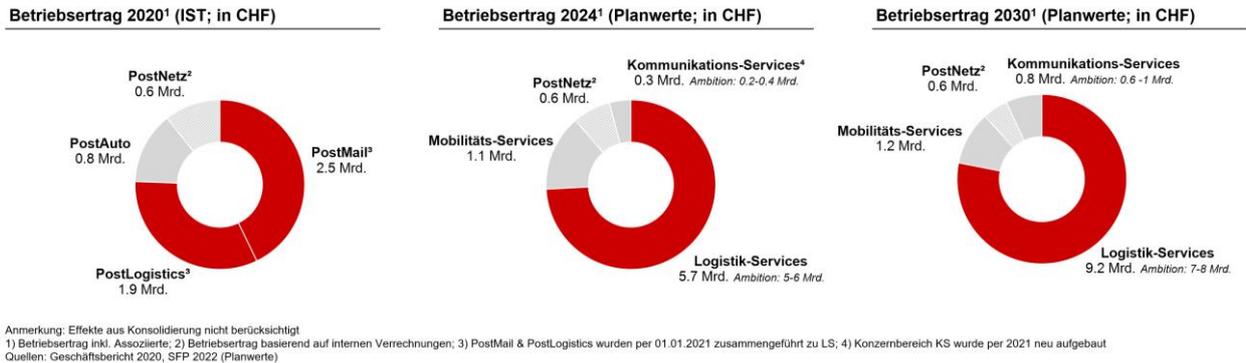


Abbildung 4: Übersicht LS Betriebserträge im Verhältnis zu anderen Konzernbereichen (exkl. PostFinance und Konsolidierungseffekte)

Die folgende Einschätzung (Definition von Massnahmen, Erreichung der Meilensteine) für den Konzernbereich setzt sich aus der Einschätzung für die einzelnen Business Units (BUs)/ EKM zusammen. Dabei wurden die einzelnen BUs/ EKM gemäss ihrem anteiligen erwarteten Ergebnis Beitrag 2024 gewichtet.

Tabelle 1: Bewertung Strategieumsetzung LS durch Bain & Company

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition (Konzernbereich)	Ambition/ Zielbild mit messbaren Werten definiert
Geplante Massnahmen zur Ambitionserreichung (Konzernbereich) inkl. Roadmap	Massnahmen und Verantwortlichkeiten sowie Roadmap grösstenteils definiert (einzelne Lücken/ Unklarheiten)
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher grösstenteils eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition 2024/30 gemäss Planung (Konzernbereich)	Ambition für Betriebsertrag & Ergebnis (2024/ 2030) wird gemäss SFP 2022 voraussichtlich vollkommen erreicht und ist für 2024 nachvollziehbar (2030 vgl. Anhang)

Das Zielbild des Konzernbereichs Logistik-Services (LS) wurde in der Pvm-Strategie wie folgt definiert: «Erweiterung und Innovationen in Logistik zur Etablierung der Post als umfassender Logistikdienstleister»³⁰.

Hierzu wurde eine **messbare finanzielle Ambition** für den Konzernbereich Logistik-Services wie folgt festgelegt:

- Ambition 2024: CHF 5-6 Mrd. Ertrag und CHF 370-470 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte³¹
- Ambition 2030: CHF 7-8 Mrd. Ertrag und CHF 360-460 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte³²

Für nachfolgende BUs und EKM wurde das qualitative Zielbild weiter konkretisiert³³ und für die Strategieperiode 2021-2024 entsprechende **Massnahmen grösstenteils definiert**³⁴. (Hinweis: die nachfolgende Aufzählung inkludiert sowohl BUs und EKM, welche teilweise mehrere der u.a. Bereiche betreffen; z.B. Preismassnahmen werden als EKM separat aufgelistet, sind jedoch auch als Einzelmassnahmen in den BU KEP national/ KEP international aufgeführt)

- Güterlogistik [BU/ EKM]:
 - o Zielbild: Wir bauen die nachhaltige Anbindung der Schweiz an internationale Warenströme aus
 - Die verabschiedete Strategie vom Dezember 2020 wurde im Rahmen der «Value Creation Strategy» weiter geschärft und im Oktober 2021 durch die KL, sowie im Januar 2022 durch den VR abgenommen
 - Das Zielbild wurde wie folgt adjustiert: «Die Güterlogistik der Post als ein führender Anbieter von Logistikdienstleistungen in der Schweiz mit kritischer Masse in grenznahen Regionen und in für die Schweiz relevanten Trade-Lanes mit Anbindung an internationale Warenströme durch Netzwerke und Partnerschaften – aufbauend auf dem bestehenden Stückgutgeschäft und auf dem wachsenden E-Com-Segment»³⁵
 - Die Adjustierung legt dabei stärkeren Fokus auf den Schweizer Markt und die Anrainerregionen und auf Segmente, welche die Ambition als Cross-Border Logistik-Anbieter unterstützen

- Massnahmen:
 - Aufbau einer kritischen Grösse und Netzdichte
 - Anorganisches Wachstum in der Schweiz sowie Integration der Targets in Postkonzern, sowie Expansion in Anrainerregionen
 - Wachstum in Schweiz-relevanten Handelsrouten
- Branchenlösungen [BU/ EKM]:
 - Zielbild: Wir erweitern unsere branchenspezifischen Logistik-Gesamtlösungen
 - Massnahmen:
 - Aufbau der Business Unit³⁶
 - Kontinuierliche Weiterentwicklung von umfassenden Lösungen für spezifische Branchen zur Ausschöpfung des vollen Marktpotenzials
 - Gewinnung von Neukunden in den definierten Branchen
 - Identifikation weiterer attraktiver Branchen
- Verarbeitung von morgen («Vvm») [EKM]:
 - Zielbild: Sicherstellung von Kapazitäten für die Leistungserstellung³⁷
 - Massnahmen³⁸:
 - Infrastrukturentwicklung: Flexibler und modularer Aufbau zusätzlicher Sortierkapazitäten Paket bis 2030
 - Leistungserstellungsprozess: Anpassung und Optimierung des Leistungserstellungsprozesses (z.B. Sortierung, Annahme, Transport, Netzwerk)
 - Effizienzgewinne in der Zustellung
- Preismassnahmen [EKM]:
 - Zielbild: Implementierung von Preismassnahmen über diverse LS-Bereiche hinweg³⁹
 - Massnahmen:
 - Umsetzung Preisanpassungen adressierter Briefe 2022 (Prime22)
 - Umsetzung Preisanpassungen Briefe und Pakete Export (Prime22)
 - Definition weiterer Preisanpassungen (Prime24)
- KEPM national [BU]:
 - Zielbild: Wir optimieren den inländischen Versand und Empfang von Briefen und Paketen weiter
 - Massnahmen:
 - Wachstum Kerngeschäft Pakete Inland zur Sicherung der Marktposition und Profitabilität
 - Neue Angebote letzte Meile/ Empfängerleistungen, Sicherung der Briefvolumen durch die Einführung neuer Produkte
 - Umsetzung Preismassnahmen Brief und Paket
- KEPM international [BU]:
 - Zielbild: Wir erweitern die Leistungen zum internationalen Versand und Empfang von Briefen und Paketen
 - Massnahmen:
 - Umsetzung Preismassnahmen Brief und Paket inkl. Gestaltung eines durchgängigen Produktportfolios
 - Wachstum mit Cross-Border-Warensendungen zur Gewinnung von Marktanteilen
 - Auf- und Ausbau Leistungsangebot für internationale E-Commerce-Kunden durch Partnerschaften und eigenen End-to-End-Cross-Border-Lösungen
 - Wachstum durch Markt- und Partnerstrategien, Sicherung asiatischer Warensendungen durch Partnerschaften und Marktbearbeitung
- Medien- & Werbemarkt [BU]:
 - Zielbild: Wir entwickeln unsere Lösungen im Medien- und Werbemarkt weiter in Richtung digital
 - Massnahmen:
 - Wachstum im physischen sowie digitalen Markt mit Fokus auf Digital Out of Home und Onlineadvertising zur Stärkung des crossmedialen Angebots
 - Preis- und Produktentwicklungen Medienmarkt
 - Stärkung physisches Direkt-Marketing
 - Auf- und Ausbau eigenes und externes Werbeinventar durch Akquisitionen
 - Gewinnung von Marktanteilen durch Erschliessung neuer Kundensegmente und -kanäle
 - Optimierung und Ausbau Gattungs- und crossmediale Vermarktung, Branchenlösung Medien
- Digitale Logistikplattformen:
 - Zielbild: Wir vermitteln auf neue und digitale Art und Weise Logistikleistungen (z.B. E-Commerce Enablement, Digital Freight Forwarding, E2E Kontrolle in der Logistikkette)
 - Massnahmen: Ausarbeitung und Umsetzung der Massnahmen, sowie die potenzielle Gründung einer eigenen BU de-priorisiert, allerdings Teilelemente von Digitalen Logistikplattformen in anderen Bereichen in Ausarbeitung, z.B. durch neue oder Erhöhung bestehender Partnerschaften mit Logistikplattformen (Tracking- und Monitoringlösung für Transparenz im Versandprozess zur Mengensicherung)

In den BU/ EKM Güterlogistik, KEPM national/ international, Medien-& Werbemarkt sowie Preismassnahmen wurde die Umsetzung **grösstenteils gemäss Plan durchgeführt**. Wesentliche erfolgreiche Umsetzungsschritte inkludieren:

- Gesamt LS: erfolgreiche Zusammenlegung von PostMail und PostLogistics, welche planmässig und reibungslos umgesetzt und per 1. Januar 2021 in eine Einheit überführt werden konnte⁴⁰
- Güterlogistik: Akquisition von mehreren Unternehmen in der Schweiz und im angrenzenden Ausland zur Erhöhung der Präsenz und Abdeckung der internationalen Warenflüsse⁴¹, Integration von Firmen in die Führungsstruktur von LS⁴² sowie

- organische Massnahmen initiiert (z.B. Planung und Umsetzung diverser Bauvorhaben⁴³, Ausbau der Kapazitäten im benachbarten Ausland für eine stärkere Anbindung an internationale Netzwerke⁴⁴)
- Branchenlösungen: Aufbau der Business Unit⁴⁵ sowie zwei Akquisitionen im Bereich Gesundheitslogistik (Steriplus im Jahr 2021 und MW Partners in 2022)^{46 47}
- Vvm: Erfolgreiche Umsetzung, Eröffnung und Inbetriebnahme mehrerer Infrastrukturprojekte (inkl. weiterer Projekte in Realisierungsphase), sowie Implementierung von Effizienzmassnahmen im Bereich Zustellung und Leistungserstellungsprozess
- KEPM national/ international:
 - o Verteidigung Marktanteil im Briefmarkt national sowie in Paket national
 - o Umsetzung Preismassnahmen im Brief national – weitere Massnahmen für Paket national per 1. Januar 2023
 - o Pilotierung und Implementierung verschiedener Massnahmen über Bereiche hinweg (z.B. Empfängerleistungen, Last-Mile Entwicklung)⁴⁸
 - o Akquisition eShopWorld (cross-border e-Commerce enabler) durch JV Asendia zur Partizipation am internationalen Wachstum im eCommerce
- Medien- & Werbemarkt: Akquisition Livesystems (2021) und Bring! Labs AG (2021) zur Erweiterung des externen Werbeerinventars, Stärkung der Marktposition und Digitalisierung der unadressierten Werbesendungen
- Digitale Logistikplattformen: Aufbau und Stärkung von Digitalen Logistikplattformen in LS BUs (z.B. durch neue oder Ausweitung bestehender Partnerschaften mit Logistikplattformen)

Innerhalb folgender BUs/ EKM sind jedoch **Abweichungen zum Plan** ersichtlich, diese sind insbesondere:

- Branchenlösungen: Bisher erfolgreiche Akquisitionen im Bereich Gesundheitslogistik⁴⁹ jedoch gemäss Plan darüber hinausgehendes Wachstum vorgesehen, das bisher nicht realisiert werden konnte; zudem verzögertes organisches Wachstum in Sub-Sektoren
- Vvm: Diverse Verzögerungen bei Bau-Projekten in Realisierungsphase, zum Teil mit höheren Kosten, hohe Unsicherheit bzgl. Realisierbarkeit weiterer Standorte aufgrund knapper Grundstückverfügbarkeiten, Genehmigungsfähigkeit und Investitionsbedarf⁵⁰ sowie weitere Unsicherheiten bzgl. volatiler Paketzielmengen⁵¹. Die Verzögerungen werden im jetzigen Marktumfeld teilweise bewusst in Kauf genommen (aufgrund aktuell hohen Preisniveaus bzw. Verfügbarkeit von Baudienstleistungen)
- Digitale Logistikplattformen: Verzögerte Ausarbeitung und Umsetzung der Massnahmen aufgrund bisherigen Fokus auf andere LS-Teilbereiche. Aktuell Erstellung der angepassten Strategie, sowie Definition der Umsetzungspläne

Auf finanzieller Ebene wird die **Ambition** 2024 laut SFP 2022 sowohl auf Ertragsebene mit CHF ~5.7 Mrd. (Ambition: CHF 5-6 Mrd. inkl. Assoziierte), als auch im Ergebnis mit CHF 467 Mio. (Ambition: CHF 370-470 Mio. inkl. Assoziierte) **vooraussichtlich vollkommen erreicht**.

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund des Plausibilitätsgrads der SFP sowie dem erfüllten Umsetzungsstand der Massnahmen wird davon ausgegangen, dass sowohl Ertrag- als auch Ergebnis-Ambitionen 2024 erzielt werden können. Insbesondere die Umsetzung weiterer Preismassnahmen (Prime24), das Wachstum im (inter-)nationalen KEP Markt sowie das anorganische Wachstum im Bereich Güterlogistik sind wesentliche Gründe für die erwartete Ambitionserreichung 2024. Zusätzlich wurden Massnahmen getroffen, um die Veränderungen im Marktumfeld sowie veränderte Kundenerwartungen zu adressieren. Diese inkludieren beispielsweise Teuerungs- und Energiekostenzuschläge und die Entwicklung neuer Angebote in der Zustellung von Paketen/ Briefen. Die erfolgreiche Zusammenlegung von PostLogistics und PostMail, in einem für die Post hoch relevanten Konzernbereich, dient hierbei als Grundlage für die zukünftige Umsetzung der Strategie. Gemäss jetzigem Stand wurde der richtige Pfad eingeschlagen, um die 2030 Ambition zu erreichen. Wie bereits von der Post geplant, sollte in der nächsten Strategieperiode verstärkt Fokus auf (i) die weitere Umsetzung von Vvm, auf (ii) die Forcierung von gezieltem organischem Wachstum (z.B. Akquisition weiterer Kunden und Entwicklung von Lösungen in den unterschiedlichen Bereichen innerhalb Branchenlösungen, gezielter Ausbau des Produkt- & Service Angebots im Bereich Medien- und Werbemarkt, Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in KEP (inter-)national), als auch auf (iii) eine Beschleunigung des anorganischen Wachstums (z.B. Güterlogistik) gelegt werden, um die Ambition 2030 zu erreichen (unter Vorbehalt der Implementierung von kritischen Preismassnahmen, unvorhergesehenen Markt-Umfeldveränderungen, und unter Berücksichtigung volatiler Brief- und Paketmengen). Zusätzlich sollte die geplante Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Bereich LS weiterhin konsequent verfolgt werden.

6.1.3. Kommunikations-Services

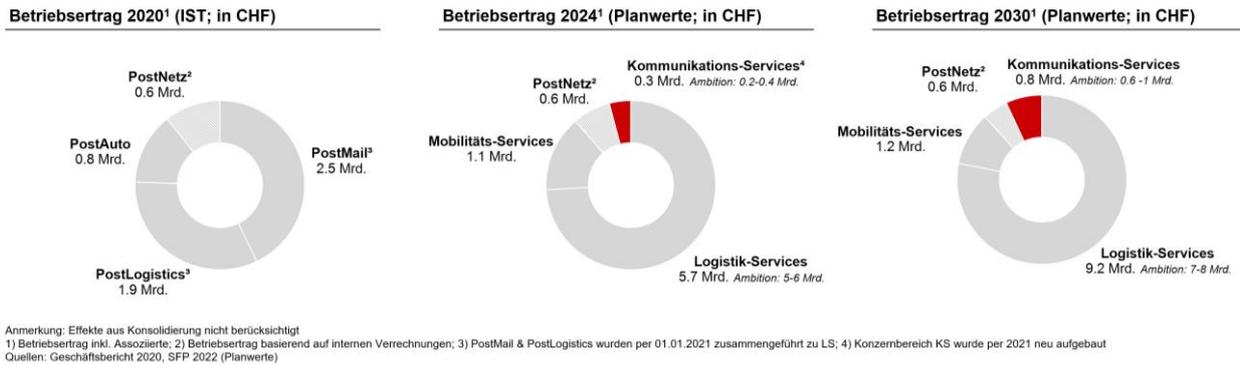


Abbildung 5: Übersicht KS Betriebserträge im Verhältnis zu anderen Konzernbereichen (exkl. PostFinance und Konsolidierungseffekte)

Die folgende gesamthafte Einschätzung für den Konzernbereich Kommunikations-Services (Definition von Massnahmen, Erreichung der Meilensteine) basiert auf der Bewertung für die einzelnen BUs/ EKM, welche gemäss ihrem Anteil am erwarteten Ergebnisbeitrag 2024 in die gesamthafte Einschätzung einfließen.

Tabelle 2: Bewertung Strategieumsetzung KS durch Bain & Company

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition (Konzernbereich)	Ambition/ Zielbild mit messbaren Werten definiert
Geplante Massnahmen zur Ambitionserreichung (Konzernbereich) inkl. Roadmap	Massnahmen und Verantwortlichkeiten sowie Roadmap grösstenteils definiert
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher grösstenteils eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition 2024/30 (Highway 300) gemäss Planung (Konzernbereich)	Ambition für Betriebsertrag (2024/ 2030) wird gemäss SFP 2022 voraussichtlich vollkommen erreicht und ist für 2024 nachvollziehbar (2030 vgl. Anhang) Ambition für Ergebnis wird gemäss SFP 2022 in 2024 voraussichtlich nicht erreicht und ist nachvollziehbar (2030 vgl. Anhang)

In der Pvm-Strategie wurde festgelegt, dass die Post mit Kommunikations-Services («KS») ein zweites Standbein aufbaut und eine einfache digitale Interaktion und den sicheren Umgang mit Daten für Bevölkerung, Unternehmen und Behörden ermöglicht, indem sie sich als führende Anbieterin in ausgewählten Themen des Kommunikationsmarkts positioniert⁵². Aufgrund des organischen Neuaufbaus des Konzernbereichs wurde die initiale Strategie für KS weniger spezifisch formuliert als jene für bestehenden Bereiche, um dynamisch auf Marktgeschehnisse reagieren zu können. Im Zuge des Umsetzungsstarts in 2021 wurde die Strategie detailliert sowie eine Re-fokussierung der bestehenden und neuen Themenfeldern gemäss revidiertem Marktpotenzial vorgenommen. Die Themenfelder wurden zudem nach ihrer Priorität eingeteilt und werden im Laufe der Strategieperiode abgearbeitet basierend auf deren Attraktivität, strategischem Fit sowie Durchführbarkeit (z.B. Verfügbarkeit von M&A Targets, Investitionsbudget)⁵³. Zudem wechselte KS von einer ursprünglich eher organisch geprägten zu einer anorganischen Wachstumsstrategie⁵⁴. Im Rahmen der verabschiedeten «Highway 300»-Strategie wurde anschliessend das Zielbild von KS wie folgt weiter detailliert: «Wir ermöglichen Menschen, Unternehmen und Behörden intuitive digitale Interaktionen sowie den einfachen und sicheren Umgang mit ihren Daten»⁵⁵. Der Aufbau und die Priorisierung der Themenfelder erfolgten insbesondere zur Entwicklung einer kritischen digitalen Infrastruktur in der Schweiz (z.B. Kunden- und behördliche Kommunikation, eVoting, ePD), als Basis für das digitale Post-Angebot der Zukunft.

In der initialen Pvm-Strategie wurde eine **messbare, finanzielle Ambition** für den Konzernbereich Kommunikations-Services wie folgt festgelegt:

- Ambition 2024 von rund CHF 500-700 Mio. Ertrag und rund CHF 40-60 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
- Ambition 2030 von rund CHF 1'300-1'700 Mio. Ertrag und rund CHF 100-200 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte

Im Rahmen der Strategie **Highway 300** wurde die Ambition re-evaluiert und gemäss der adjustierten Markt- und Wachstumsfelder wie folgt angepasst⁵⁶:

- Ambition 2024 von rund CHF 200-400 Mio. Ertrag und CHF 0-20 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte
- Ambition 2030 von rund CHF 600-1'000 Mio. Ertrag und rund CHF 100-200 Mio. Ergebnis inkl. Assoziierte

Für die einzelnen Business Units und EKM wurde die messbare, finanzielle Ambition von Highway 300 qualitativ weiter konkretisiert, wobei gewisse Themenfelder prioritär angegangen werden (1. Priorität) und andere als 2. Priorität⁵⁷. Dazu verwendet KS eine strukturierte, agile Vorgehensweise mittels dem OGSM-Planungsinstrument («Objectives, Goals, Strategy, Measures»), welches das Herleiten von spezifischen KPIs pro Business Unit sowie das regelmässige Performance Tracking ermöglicht (vgl. Kapitel 8.3). Entsprechende Massnahmen zur Erreichung des Zielbilds wurden **grösstenteils definiert**. Jedoch ist die Meilensteinplanung bei KS von bereits etablierten und organisch gewachsenen Konzernbereichen differenziert zu betrachten, was im Rating bereits berücksichtigt wurde. Einerseits ist der primär anorganische Fokus mit konkreten Massnahmen und Roadmaps nur bedingt im Detail planbar und andererseits erfolgt die Steuerung von akquirierten Unternehmen aktuell weitgehend als selbstständig operierende Unternehmen und beinhaltet weniger operative Steuerung als in anderen Konzernbereichen wie z.B. LS.

- Ökosystem KMU [EKM Digitale KMU-Lösungen]:
 - o Zielbild: Wir unterstützen mit digitalen Assistenzdiensten Unternehmungen, aber auch Bürger darin, sicher und einfach den Weg ins digitale Zeitalter zu gehen
 - o Massnahmen (1. Priorität):
 - Weiterentwicklung des Ecosystems KLARA
 - Neuaufbau von KLARA myLife bzw. Relaunch der ePost-App
- Ökosystem Gesundheit [EKM Digital Health]:
 - o Zielbild: Wir bauen unsere führende Rolle im Bereich Digitale Gesundheit aus und leisten einen Beitrag zur Verbesserung der Gesundheitsversorgung sowie Bevölkerungsgesundheit
 - o Massnahmen (1. Priorität):
 - Steigerung der EPD (Elektronisches Patientendossier) Attraktivität
 - Erhöhung der Wirtschaftlichkeit bestehender Verträge
 - Etablierung der B2B-Plattform
- Produkteinheit Trusted Interaction Services [EKM Trusted Interaction Services]:
 - o Zielbild: Im Rahmen von vertrauensbasierten Informationsdiensten transportieren wir Daten sicher, unveränderbar und nachvollziehbar
 - o Massnahmen: An-/organische Massnahmen in den Themenfeldern Secure Storage und Collaboration, Digitale Identität, Aktienregister sowie Closed-User-Group (CUG) Kommunikation
- EKM Anorganisches Wachstum KS
 - o Kein definiertes Zielbild, sondern operatives Vehikel zur Abbildung des anorganischen Wachstumsfokus von KS
 - o Massnahmen (1. Priorität):
 - Akquisition mehrerer Zielunternehmen bis 2024⁵⁸
- Ökosystem Behörden
 - o Zielbild: Wir bauen unsere Position als etablierte Anbieterin von sicheren und rechtskonformen digitalen Behördenleistungen aus
 - o Massnahmen:
 - Wachstum bei Gemeinden, Kantonen, Bund sowie weiteren Behörden durch die Akquisition von Software- und Dienstleistungsanbietern (1. Priorität)
 - E-Voting: Ausrollen der Lösung an alle Kantone (1. Priorität)
- Digital Enabling:
 - o Zielbild: Überführung des Kernauftrags der Post (geschützte, sichere und vertrauenswürdige interne und externe Kommunikation von KMU, Behörden und Privatpersonen) in die digitale Welt
 - o Massnahmen: Aufbau von Monitoring und Assessmentsservices in Cyber Security (Sicherheitsstandards) durch M&A und strategische Partnerschaften

KS-übergreifend wird die Umsetzung der Strategie in Hinblick auf die qualitative Zielerreichung sowie zeitliche Einhaltung von Massnahmen **grösstenteils gemäss Plan** durchgeführt. Übergreifend besteht bei der Strategieumsetzung in KS jedoch eine Abhängigkeit von der Entscheidungsfindung auf nationaler und kantonaler Ebene bzgl. der Einführung des E-Votings und von den Marktbedingungen, welche sich auf die Realisierbarkeit des anorganischen Wachstums auswirken.

Wesentliche erzielte erfolgreiche Umsetzungsschritte inkludieren:

- Übergreifende Aufbau- und Führungsorganisation
 - o KS-Organisation auf BU-Level detailliert und ausgestaltet
 - o Etablierung KS-spezifischer M&A Kompetenzen
- Themenfelder und M&A Portfolio
 - o Thematische Priorisierung und Fokussierung der Themenfelder innerhalb von KS
 - o Abbruch des Trusted Data Hubs (TDH) aufgrund revidierter Einschätzung bzgl. Marktpotential, sowie Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Joint Venture-Partner
- Ökosystem KMU:
 - o Weiterentwicklung der ePost App durch KLARA mit anschliessendem Re-launch per 1. Juli 2021
 - o Lancierung einer Kundenkommunikationsplattform (oneAPI)
- Ökosystem Gesundheit:
 - o Akquisition von Axsana sowie anschliessende Konsolidierung der Plattformen (Post als schweizweit führende Anbieterin einer EPD Plattform)⁵⁹
 - o Erfolgreiche Neuverhandlungen bestehender Verträge mit Stammgemeinschaften zur Verbesserung der Konditionen sowie Zertifizierung weiterer Stammgemeinschaften⁶⁰

- Lancierung der B2B-Gesundheitsplattform «Cuore» Ende 2021 auf Basis der Technologie von Siemens Healthineers; sowie Pilotierung mit ersten Kunden⁶¹
- Trusted Interaction Services:
 - 4 abgeschlossene Akquisitionen im Bereich Secure Storage, Digital Identity und CUG⁶²
 - Migration des Kundenlogins Post auf SwissID mit neu 3,3 Mio. Usern
- Ökosystem Behörden:
 - Organische Entwicklung eines gesetzeskonformen E-Voting Systems mit produktivem Release an drei Kantone per September 2022 – definitive Bewilligung durch den Bundesrat im März 2023 erwartet sowie erste öffentlichkeitswirksame Nutzung bei nationalen und kantonalen Abstimmungen im Juni 2023
 - Zwei Akquisitionen im Bereich digitale Gemeindesoftware
- Digital Enabling: Eine abgeschlossene Akquisition im Bereich Cyber Security

Innerhalb folgender BUs/ EKM sind jedoch **Abweichungen zum Plan** ersichtlich, diese sind insbesondere:

- Ökosystem KMU:
 - Weiterentwicklung Ecosystem KLARA: Das Geschäftsmodell «Plattform» wurde 2022 überarbeitet⁶³. Die Anpassungen sollen 2023 umgesetzt und im Markt sichtbar sein⁶⁴
 - KLARA myLife: Funktionalitäten weitgehend in ePost App (mit Post Branding) integriert (daher kein eigenständiges roll-out myLife)
 - ePost App: Anzahl Empfänger und Versender unter Zielwert aufgrund unklaren Mehrwertes der ePost App für Versender sowie «First Mover Problematik» zwischen Empfängern und Versendern⁶⁵. Geplant ist die zukünftige Weiterentwicklung hin zu einer Kundenkommunikationsplattform «One-API» Modell, welches die Post als sichere, digitale Kommunikations-Dienstleisterin positioniert. Es sollen darüber hinaus digitale Kommunikations- und Postdienste zwischen Unternehmen, Behörden und Einwohnern über diverse Kanäle angeboten und die vertrauliche, sichere und zuverlässige Kommunikation ermöglicht werden.⁶⁶
- Trusted Interaction Services: Stopp von Quality Claims aufgrund des abgestimmten Abbruchs von TDH sowie geringer Kundennachfrage⁶⁷
- Ökosystem Behörden:
 - Nicht eingeplante Verzögerungen im Roll-out von E-Voting aufgrund höherer Anforderungen der neuen Bundesverordnung. Die Post plant, das neue E-Voting-System im Laufe des Jahres 2023 ersten Kantonen für den Einsatz zur Verfügung zu stellen.

Auf finanzieller Ebene wird die **Ambition 2024** laut SFP 2022 auf Ertragsebene mit CHF 315 Mio. **voraussichtlich vollkommen erreicht** (Ambition: CHF 200-400 Mio. inkl. Assoziierte). Auf Stufe Ergebnis wird die Ambition 2024 gemäss SFP 2022 mit CHF -17 Mio. (Ambition: CHF 0-20 Mio. inkl. Assoziierte) **voraussichtlich nicht erreicht**.

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund der Einschätzung der SFP, den dahinterliegenden Wachstumsannahmen sowie dem aktuellen Umsetzungsstand der Massnahmen gehen wir davon aus, dass die Ambition 2024 auf Ebene Betriebsertrag erreicht werden kann, während die Ergebnis-Ambition voraussichtlich nicht erzielt werden kann. Das in der SFP 2022 erwartete Wachstum bis 2024 stammt einerseits aus einer Skalierung der bereits akquirierten Unternehmen und andererseits aus einer Weiterführung des anorganischen Wachstums. Für die Skalierung der akquirierten Unternehmen und zur Erzielung des erhofften organischen Wachstums von Betriebsertrag und Ergebnis wurden Massnahmen initiiert, die mit Umsetzungsrisiken verbunden sind. Anorganisches Wachstum ist neben ähnlichen Umsetzungsrisiken (nach der Akquisition) mit Unsicherheiten bzgl. Eintrittswahrscheinlichkeit und Ausführung der Akquisition verbunden.

Durch eine Akquisition von 1-2 grösseren Unternehmen in den Zielmärkten mit entsprechender Profitabilität liessen die aktuellen Planwerte erreichen. Eine Liste mit konkreten und hinreichend grossen Zielunternehmen ist vorhanden und wird von KS aktiv verfolgt.

Beim Ökosystem Behörden besteht eine hohe Abhängigkeit vom Bund bzgl. der definitiven Bewilligung des E-Votings; die verpflichtende flächendeckende Einführung des EPDs für Patienten inkl. Opt-Out Option stellt zudem eine weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor im Ökosystem Gesundheit dar, welche aktuell nicht in der finanziellen Planung berücksichtigt ist.

Wie von KS bereits geplant, sollte in der nächsten Strategieperiode bis 2030 neben forciertem organischem Wachstum der Fokus verstärkt auf die erfolgreiche Akquisition grösserer Targets sowie die anschliessende strukturierte (Produkte-) Integration/ Konsolidierung innerhalb von KS und dem Konzern liegen, um die Ambition 2030 (Betriebsertrag: CHF 600 – 1'000 Mio. inkl. Assoziierte/ Ergebnis: CHF 100-200 Mio.) zu erreichen. Die ersten konzeptionellen Voraussetzungen wurden mit verstärktem anorganischem Fokus auf das Themenfeld CUG bereits gelegt. Die Kommunikation der Vorteile aus der KS-Strategie für die Schweizer Volkswirtschaft, den hier ansässigen KMU sowie für Bürger sowie die kantonalen Voraussetzungen hinsichtlich Vorliegens einer Digitalisierungsstrategie als Treiber für KS (insb. der Aufbau der Kundenkommunikationsplattform) sind dabei kritische Erfolgsfaktoren.

6.1.4. PostNetz

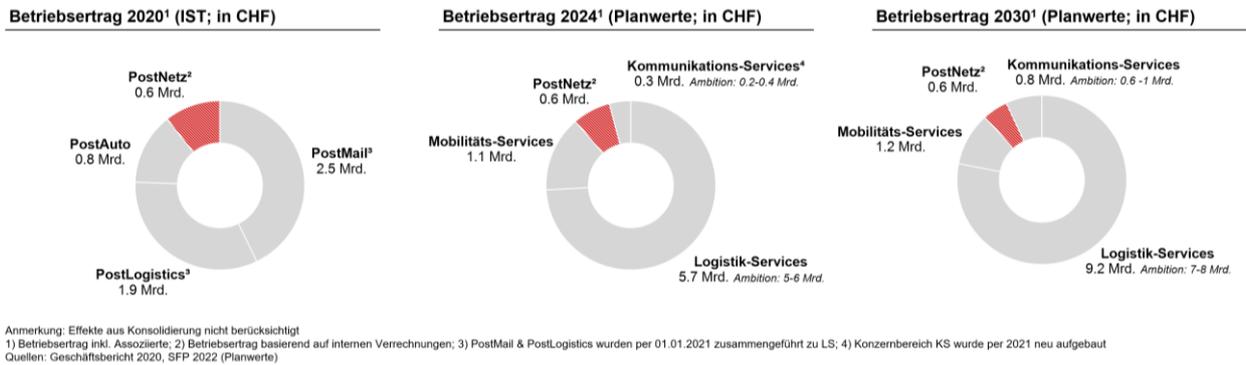


Abbildung 6: Übersicht PN Betriebserträge im Verhältnis zu anderen Konzernbereichen (exkl. PostFinance und Konsolidierungseffekte)

Tabelle 3: Bewertung Strategieumsetzung PN durch Bain & Company

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition (EKM)	Ambition mit messbaren Werten für EKM Netzöffnung definiert
Geplante Massnahmen zur Ambitions-erreichung (Konzernbereich) inkl. Roadmap	Klare abgegrenzte Massnahmen und Verantwortlichkeiten definiert inkl. lückenloser Roadmap
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher grösstenteils eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition für EKM Netzöffnung 2024/30 gemäss Planung (Transformationsreporting)	Ambition 2024 wird voraussichtlich teilweise erreicht (2030 vgl. Anhang)

Das Versprechen und Zielbild des Konzernbereichs PostNetz («PN») wurde in der Pvm-Strategie wie folgt definiert: «Die Post stabilisiert die Anzahl **eigenbetriebener Filialen bei rund 800 Standorten** ab 2022. Sie öffnet gleichzeitig ihr Netz an eigenbetriebenen Filialen für Dritte zur Sicherstellung einer längerfristigen Relevanz des Netzes für die Bevölkerung, Behörden und Firmen sowie zur Generierung zusätzlicher Erträge»⁶⁸.

Für den Konzernbereich PN ist das Ziel, mindestens ein ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen nach Verrechnung der Überkapazitäten/ Überkosten und Fees⁶⁹. Das führungsrelevante EBIT von PN (vor Fakturierung von Überkapazitäten/ Überkosten) ist negativ.

Für die EKM Netzöffnung wurde ausserdem eine **messbare finanzielle Ambition** festgelegt⁷⁰:

- Ambition 2024: CHF 5-10 Mio. EBIT
- Ambition 2030: CHF 20-30 Mio. EBIT

Das Zielbild des Konzernbereich PN wurde für die Strategieperiode 2021-2024 in zwei Bereichen konkretisiert und es wurden entsprechende **klare abgegrenzte Massnahmen definiert**⁷¹.

Netzentwicklung

- Das Versprechen die Anzahl an eigenbetriebenen Filialen bei rund 800 Standorten, soweit betriebswirtschaftlich vertretbar, zu stabilisieren, wurde wie folgt konkretisiert:
 - o Für die Zugangspunkte wurden folgende Zielbänder bis 2024 abgeleitet⁷²:
 - Eigenbetriebene Filialen: 790-810
 - Kundenzugangspunkte: 4'990-5'630
 - o Die Zielbänder bis Ende 2024 wurden in der Marktstrategie PN seither wie folgt adjustiert⁷³:
 - Reduktion Zielband eigenbetriebener Filialen auf 770-780
 - Anpassung Zielband von Kundenzugangspunkte auf 4'950-5'620
- Massnahmen:
 - o Reduktion der eigenbetriebenen Filialen bis zur Stabilisierung
 - o Ausbau der Zugangspunkte (durch Hauservice, Paketautomaten, Aufgabe-/ Abholstellen, Geschäftskundenstellen)

EKM Netzöffnung

- Zielbild: «Wir nutzen das Netz der Post als Anlaufstelle, um unseren Geschäftspartnern eine vertrauensvolle, physische Betreuung ihrer Kunden zu ermöglichen»
- Massnahme:
 - o Vorbereitung für die Umsetzung
 - o Partnergewinnung in den 5 definierten Branchen (Krankenkassen, Versicherungen, Banken, Behörden, Gesundheit)

Die Stabilisierung der Zugangspunkte wurde **gemäss Plan durchgeführt**. Ein Auszug der wesentlichen erfolgreichen Umsetzungsschritte inkludiert:

- Zielvorgabe von rund 800 eigenbetriebenen Filialen per Ende 2022 erreicht (773 Filialen Ende 2022)⁷⁴
- Anzahl an Zugangspunkten konnte bis Ende 2022 auf 4'989 ausgebaut werden⁷⁵

Die EKM Netzöffnung wurde grösstenteils **gemäss Plan durchgeführt**. Ein Auszug der wesentlichen erfolgreichen Umsetzungsschritte inkludiert:

- Vorbereitung für die Umsetzung der EKM Netzöffnung konnte branchenübergreifend gemäss Plan initiiert werden
 - o Aufsetzung detaillierter Planung inkl. dediziertes Team pro Branche für Partnergewinnung
 - o Plan von Mitarbeiterschulungen zum Aufbau entsprechender Skills (inkl. Compliance)
 - o Gewährleistung IT-Anbindung für potenzielle Partner
- Gewinn von 5 Kooperationspartnern (2 Krankenkassen, 1 Versicherung, 2 Banken)
- Weitere Gespräche mit potenziellen Kooperationspartnern werden geführt, besonders hohes Interesse von Krankenkassen, Versicherungen und Banken

Bei der Umsetzung der EKM Netzöffnung sind jedoch zeitliche **Abweichungen zum Plan** ersichtlich⁷⁶:

- Verzögerungen im Abschluss von Kooperationen aufgrund länger als geschätzter interner Prozesse bei potenziellen Partnern (die Entscheidung Kooperationspartner zu werden bedarf Anpassungen der verfolgten Strategie bei den Partnern, dies ist ein langfristiger interner Prozess)
- Verzögerungen in der Partnergewinnung gegeben der Rahmenbedingung der nicht-Diskriminierung/ Gleichbehandlung aller Unternehmen
- Verzögerung bei der Umsetzung von Filialen als Anlaufstelle für die Eröffnung des EPDs, da die Gesetzgebung zur verpflichtenden Einführung des EPDs für Patienten ausstehend ist⁷⁷

Insgesamt hat PN die definierten **Massnahmen grösstenteils gemäss Plan umgesetzt**. Aktuell ist eine Stabilisierung der eigenbetriebenen Filialen bei rund 800 Standorten erfüllt. Die Planung sieht eine Einhaltung des Versprechens bis 2024 vor, soweit betriebswirtschaftlich vertretbar⁷⁸. Die EKM Netzöffnung wurde erfolgreich lanciert und erste Partnerschaften konnten gewonnen werden, weitere Gespräche mit potenziellen Kooperationspartnern werden derzeit geführt. Allerdings ist die Partnergewinnung für die Netzöffnung zeitlich verzögert, unter anderem aufgrund der Rahmenbedingung der Nicht-Diskriminierung sowie der länger als geschätzten internen Prozesse bei potenziellen Partnern.

Auf finanzieller Ebene wird die **Ambition für die EKM Netzöffnung 2024** laut Transformationsreporting im Oktober 2022 auf EBIT-Ebene mit CHF 5 Mio. (Ambition: CHF 5-10 Mio.) **voraussichtlich erreicht**.

Einschätzung Bain & Company: Gegeben dem erfüllten Umsetzungsstand der Massnahmen wird die Stabilisierung der eigenbetriebenen Filialen bei rund 800 Standorten und ein Ausbau an Zugangspunkten bis 2024 erwartet. Allerdings nimmt der Druck auf die Anzahl der eigenbetriebenen Filialen aufgrund steigender Kosten (Teuerung), Mengenrückgang im Briefgeschäft und Zahlungsverkehr und der verstärkten Digitalisierung in Zukunft noch stärker zu, was die Stabilisierung des Netzes noch anspruchsvoller machen wird. Hier wird sich zeigen, inwiefern die Stabilisierung betriebswirtschaftlich noch vertretbar ist im Sinne der Ziele des Bundesrates für die Netzstabilisierung.

Die Umsetzung der Netzöffnung ist auf gutem Wege, die definierten Massnahmen sind plausibel und sinnvoll und die bereits gewonnenen Partnerschaften sind ein wesentlicher Erfolg und ein Anzeichen für das Interesse zur Kooperation im Markt, speziell bei Versicherern, Krankenkassen und Banken. Ob die finanzielle Ambition für die Netzöffnung bis 2024 erreicht werden kann, ist aufgrund der noch fehlenden Erkenntnisse aus den ersten gewonnenen Partnerschaften zum jetzigen Zeitpunkt schwierig einschätzbar. Um die Ambition bis 2024 zu erreichen (sowie für eine erfolgreiche Netzöffnung über 2024 hinaus), ist es neben dem weiteren Ausbau der Partnerschaften notwendig, die bereits gewonnenen Kooperationspartner zu sichern bzw. zu halten. Dafür muss im Rahmen des Geschäftsmodells der Netzöffnung sowohl für die Post als auch für die Partner ein betriebswirtschaftlicher Mehrwert entstehen. Aufgrund der eben erst gewonnenen Partnerschaften fehlt es derzeit noch an Erkenntnissen und Rückmeldungen darüber, wie sich die Partnerschaften entwickeln und inwiefern die erwarteten betriebswirtschaftlichen und finanziellen Mehrwerte für die Post und die Kooperationspartner eintreffen.

6.1.5. Mobilitäts-Services

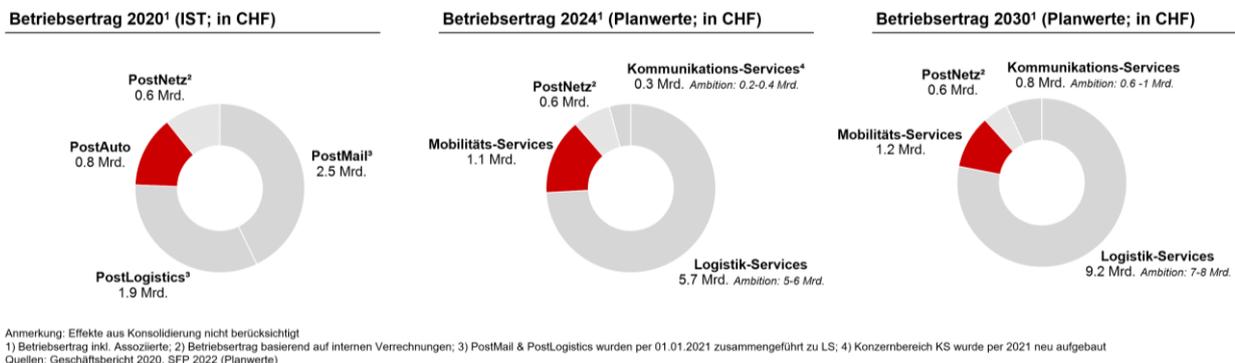


Abbildung 7: Übersicht MS Betriebserträge im Verhältnis zu anderen Konzernbereichen (exkl. PostFinance und Konsolidierungseffekte)

Der Konzernbereich **Mobilitäts-Services («MS»)**, bestehend aus PostAuto, Post Company Cars und PubliBike, wurde im Rahmen der Pvm-Strategie neu geschaffen⁷⁹.

Es wurde zunächst keine finanzielle Ambition definiert. Jedoch wird ein «ausgeglichenes Ergebnis» für PostAuto sowie die Eigenwirtschaftlichkeit für das marktorientierte Geschäft von MS» vorgegeben⁸⁰.

Ende 2020 hat der Verwaltungsrat die Konzernleitung damit beauftragt einen Verkaufsprozess für die PubliBike AG einzuleiten⁸¹. Der Verkauf von PubliBike wurde vom Verwaltungsrat im September 2021 genehmigt und wurde in Q1 2022 abgeschlossen⁸².

Im Juni 2022 wurde eine messbare finanzielle Ambition für externe, gewinnorientierte Marktleistungen im Konzernbereich MS definiert⁸³:

- Ergebnis Ambition MS 2024: CHF 5-7 Mio. inkl. Assoziierte
- Ergebnis Ambition MS 2030: CHF 15-25 Mio. inkl. Assoziierte
- Für PostAuto sowie das interne Geschäft von Post Company Cars wird weiterhin Eigenwirtschaftlichkeit erwartet⁸⁴

Im Oktober 2022 wurde von der KL ein Richtungsentscheid bezüglich eines anstehenden Strategie-Updates getroffen, welches auch eine Erhöhung der Ambition bis 2030 vorsieht. Das Strategie-Update wird voraussichtlich im Q2 2023 final freigegeben werden.

Im Anhang wird näher auf Ambition, Massnahmen und Einhaltung von Meilensteinen zur Ambitionserreichung, sowie eine Einschätzung zur Erreichung der Ambition 2024/30 im Hinblick auf das anstehende Strategie-Update eingegangen.

6.1.6. IMS – Weiterentwicklung

Tabelle 4: Bewertung Strategieumsetzung IMS durch Bain & Company

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition	Ambition/ Zielbild ohne messbare Werte definiert
Geplante Massnahmen zur Ambitionserreichung inkl. Roadmap	Klare abgegrenzte Massnahmen und Verantwortlichkeiten definiert inkl. lückenloser Roadmap
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher immer eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition 2024/30 gemäss Planung	k.A. (kein messbares Zielbild definiert)

Im Funktionsbereich Post **Immobilien** (IMS) wurde folgendes Zielbild definiert: «Renditeliegenschaften der Post Immobilien, welche nicht zu den Kerndienstleistungen der Post gehören, können im Bedarfsfall zur Finanzierung von Investitionen veräussert werden».

Es wurde **keine messbare finanzielle Ambition** für den Funktionsbereich IMS definiert.

Für die EKM IMS Weiterentwicklung wurde das Zielbild weiter konkretisiert und für die Strategieperiode 2021-2024 entsprechende **Massnahmen definiert**.

IMS – Weiterentwicklung

- Zielbild: Die EKM IMS-Weiterentwicklung wird lediglich als Option zur Liquiditätsgenerierung bei Bedarf geführt und ist nicht Teil der SFP⁸⁵
- Massnahmen: Je nach Liquiditätsbedarf und Fristigkeit sind verschiedene Szenarien zur Veräusserung möglich⁸⁶

Insgesamt besteht kein Handlungsbedarf im Bereich IMS, die aktuell geplanten Investitionen können durch die vorhandenen liquiden Mittel gedeckt werden⁸⁷. Rein formal hat der Funktionsbereich IMS somit die **Meilensteine bisher immer eingehalten**.

6.1.7. PostFinance

Tabelle 5: Bewertung Strategieumsetzung PF durch Bain & Company

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition	Die Strategie der PostFinance wurde im Rahmen des Reviews nicht geprüft. Jedoch wurden von der Post als Eignerin für die PostFinance messbare Leitplanken zur Einhaltung erlassen
Geplante Massnahmen zur Zielerreichung inkl. Roadmap	k.A.
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	k.A.
Einhaltung der definierten Leitplanken	Definierte Leitplanken werden voraussichtlich eingehalten

Die Post ist Alleinaktionärin der PostFinance (PF). Aufgrund des indirekten Führungsmodells wird die PF nicht direkt durch die Post strategisch geführt, sondern nur durch die Eignerstrategie. Die Strategie der PF wird vom Verwaltungsrat der PF freigegeben.

Im Rahmen der Eignerstrategie hat die Post folgende «Leitplanken» als Orientierung für die PostFinance unter Betracht des strategischen Rahmens 2021-24 erlassen⁸⁸ und im Verwaltungsrat Post am 24. Januar 2023 im Rahmen des jährlichen Aktualisierungsprozesses adjustiert⁸⁹:

- Eigenkapitalbedarf: Kapitalrückführung mittels Ausgabe eines Additional Tier 1 (AT1) Instruments im «Umfang von bis zu CHF 1 Mrd., in mehreren Tranchen» und im Zeitraum 2023-24, unter Berücksichtigung der Marktgegebenheiten»
- Eigenkapitalrendite: 2024 Ambition von 0-2%, 2030 Ambition von 4,6%
- Gewinnausschüttung: Für die Strategieperiode 2021-24 und für die Periode ab 2025 eine vollständige Gewinnausschüttung
- Risiken: Für die Strategieperiode 2021-24 und für die Periode ab 2025 Value at Risk OCI (IFRS) CHF 750 Mio.; P&L (RVB und IFRS) CHF 150 Mio. Der regulatorisch erforderliche Eigenmittelbedarf soll auf maximal 95% (entspricht mind. 105% Risikotragfähigkeit) der anrechenbaren Eigenmittel begrenzt werden, wobei ein Zielband von 80%- 95% der anrechenbaren Eigenmittel angestrebt wird

Insgesamt werden die **definierten Leitplanken** für die PF **voraussichtlich eingehalten**⁹⁰:

- Eigenkapitalbedarf: Rückzahlung von CET1 von CHF 1 Mrd. (erfolgt schrittweise in den Jahren 2023/ 2024 durch Emission von Additional Tier 1 (AT1))
- Eigenkapitalrendite: Eigenkapitalrendite 2022 wird in der Grössenordnung von 2% sein und wird ab 2026 den Wert von 5% übersteigen
- Gewinnausschüttung: Gewinne wurden ausgeschüttet
- Risiken: Vorgaben werden komplett eingehalten
 - o Implementierung von zusätzlichen Puffern im Vergleich zur Vorgabe in der Eignerstrategie: Value at Risk (VaR) betreffend OCI (IFRS) max. CHF 500 Mio. und VaR betreffend P&L max. CHF 100 Mio.
 - o VaR OCI: CHF 181 Mio. per 30. Juni 2022
 - o VaR P&L: CHF 9-10 Mio. per 30. Juni 2022
 - o Risikoneigung für risikogewichtete Kapitalerfordernisse eingehalten
 - o Einhaltung der Leitplanken wird im Risk Controlling der PostFinance monatlich überwacht und gesteuert

6.1.8. SPS

Tabelle 6: Bewertung Strategieumsetzung SPS durch Bain & Company

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition	Ambition/ Zielbild ohne messbaren Werten definiert
Geplante Massnahmen zur Ambitionserreichung inkl. Roadmap	Klare abgegrenzte Massnahmen und Verantwortlichkeiten definiert inkl. lückenloser Roadmap
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher immer eingehalten (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition 2024/30 gemäss Planung	k.A. (kein messbares Zielbild definiert)

Im Rahmen der Pvm-Strategie wurde im Dezember 2020 mit dem Eigner abgestimmt: «Das Geschäft von Swiss Post Solutions (SPS) soll zum passenden Zeitpunkt veräussert werden.»⁹¹

Der Bereich SPS wurde im Rahmen der Strategieumsetzung im Jahr 2022 **erfolgreich veräussert**⁹²:

- Der Verwaltungsrat hat am 27. April 2021 entschieden, das Segment SPS zu verkaufen
- Mitte Dezember 2021 entschied der Verwaltungsrat basierend auf einem Angebot eines Investors final über den Verkauf. Der Verkauf fand am 30. März 2022 statt. Der Verkaufsgewinn auf Stufe Konzern beträgt CHF 25 Mio.
- Die Post wird zukünftig eine kommerzielle Partnerschaft mit SPS pflegen

6.1. B) Welches Reporting-System kommt betreffend Strategieumsetzung innerhalb der Post zur Anwendung?

Die Post pflegt ein umfassendes, transparentes und detailliertes Reporting-System. Die Entscheidungen und Auswirkungen der Pvm-Strategie und deren Umsetzung wird in eigens dafür vorgesehenen Reports detailliert und transparent dokumentiert und rapportiert. Zusätzlich gibt es unabhängig von der direkten Pvm-Strategieumsetzung zahlreiche weitere Reports, welche umfassend über die Lage des Konzerns berichten. Dementsprechend ist auch der Verwaltungsrat der Post ausführlich informiert über den Stand der Strategieumsetzung. Auch wird der Stand der Strategieumsetzung über zahlreiche definierte Instrumente an den Eigner rapportiert.

Verschiedene Reporting-Systeme kommen betreffend der Strategieumsetzung innerhalb der Post zur Anwendung. Das Reporting-System der Strategieumsetzung wird nachfolgend strukturiert in Strategie Reporting, Finanzielles Reporting, Risiko Reporting sowie Rechenschaftsberichte gegenüber Aufsichtsbehörden beschrieben.

Strategie Reporting

Jahresberichterstattung

Inhalt/ Zweck: Informationen zum Geschäftsverlauf der vergangenen Jahre, bestehend aus dem Jahresbericht, dem Finanzbericht (inkl. Lagebericht, Corporate Governance, und Jahresabschlüsse), den Kennzahlen zum Geschäftsbericht und dem Global-Reporting-Initiative-Index (GRI; Dokumentation der Nachhaltigkeitsleistung).

Adressat: Eigner / Öffentlichkeit

Rhythmus: 1x / Jahr

Bericht zu strategischen Zielen des Bundesrates

Inhalt/Zweck: Bericht zur Erreichung der strategischen Ziele des Bundesrates sowie Auflistung aktueller Herausforderungen.

Adressat: Eigner

Rhythmus: 1x / Jahr

Postrapport

Inhalt/ Zweck: Informiert über Schwerpunkte der strategischen Weiterentwicklung (inkl. bedeutender Kooperationen und Veräusserungen) und Stand der Strategieumsetzung (Pvm-Reporting). Der Postrapport wird auf Arbeitsebene vorbereitet in der Fachgruppe durch die Post und Teilnehmenden des Eigners (UVEK, EFD).

Adressat: Eigner

Rhythmus: Alle 3 Monate (4x / Jahr)

Ad-hoc M&A update

Inhalt/ Zweck: Einbezug des Eigners bei M&A Transaktionen gemäss strategischen Zielen des Bundesrates. Die Information und der Einbezug des Eigners bei M&A-Transaktionen richtet sich nach dem Beteiligungswert (Kategorien 1-3).

Adressat: Eigner

Rhythmus: Ad-hoc

Der Bericht des Bundesrates zur Erreichung der strategischen Ziele zuhanden der GPK/FK (Bericht & Kurzbericht + Anhörung)

Inhalt/ Zweck: Der Bundesrat verabschiedet seinen Bericht zur Beurteilung der Zielerreichung zuhanden der parlamentarischen Aufsichtskommission (Geschäftsprüfung- und Finanzkommission). Dazu wird die Postspitze einmal jährlich von den GPK/FK angehört.

Adressat: GPK/ FK

Rhythmus: 1x / Jahr

Ad-hoc KVF Anhörungen in Sachbereichskommission

Inhalt/ Zweck: Die Kommissionen für Verkehr- und Fernmeldewesen hören die Post regelmässig zur Strategieentwicklung und weitere Themen an.

Adressat: KVF

Rhythmus: Ad-hoc

Traktanden & Entschdispositiv zu VR-Sitzungen

Inhalt/ Zweck: Informiert den Eigner per E-Mail vor VR-Sitzungen über die Agenda, sowie nach Sitzung über das Entschdispositiv.

Adressat: Eigner / VR

Rhythmus: VR-Sitzungen

Health Checks Konzernbereiche

Inhalt/ Zweck: Informiert über den Stand der Strategieumsetzung der Konzernbereiche sowie die Aussichten und ordnet die Zielerreichung in Bezug auf die finanzielle und strategische Ambition gemäss Konzernstrategie ein.

Adressat: VR/ KL

Rhythmus: 1x / Jahr

Transformations-Reporting (EKM)

Inhalt/ Zweck: Informiert über den Stand der Umsetzung von EKM. Beinhaltet ein qualitatives und quantitatives Tracking der EKM mit der finanziellen Planung, Einschätzung Risiken, Fortschritt und Meilensteine.

Adressat: VR/ KL

Rhythmus: VR: 1x / Jahr; KL: 2x / Jahr

Stand Umsetzung Transformation

Inhalt/ Zweck: Umfrage bei KL Mitgliedern und Top Management zum Stand der Umsetzung der Transformation, sowie zur Einschätzung der Risiken und Herausforderungen.

Adressat: VR/ KL

Rhythmus: 1x / Jahr

Finanzielles Reporting

Strategische Finanzplanung (SFP)

Inhalt/ Zweck: SFP bildet die finanziellen Auswirkungen und Fortschritte der Konzern- & Marktstrategie und des operativen Geschäfts ab. Zusätzlich wird die Planung der EKM und ausgewählten SM aktualisiert für die Eckwerte der Strategie/ Finanzen.

Adressat: VR/ KL

Rhythmus: VR/ KL: 1x / Jahr SFP; KL: 1x / Jahr Eckwerte der Strategie/Finanzen

Finanzielle Situation Investitionen (FSI)

Inhalt/ Zweck: Berichterstattung über die finanzielle Situation der Investitionen für die finanzielle Führung und Steuerung der Strategieumsetzung. Zeigt unterjährig und zusätzlich zum EKM Review und der SFP die finanziellen Veränderungen der SM und EKM und deren Auswirkungen auf das Investitionsvolumen.

Adressat: VR Ausschuss Investment, Mergers & Acquisitions / KL

Rhythmus: 4x / Jahr

Kritische Themen der Rechnungslegung (KTR)

Inhalt/ Zweck: Fokus der finanziellen Steuerung auf die möglichen bilanziellen Effekte aus M&A Transaktionen für Halbjahres- und Jahresabschluss.

Adressat: VR/ KL

Rhythmus: 2x / Jahr

Risiko Reporting

Risikobericht Konzern/ Bereiche

Inhalt/ Zweck: Zeigt die Risiken auf Stufe Bereich und Konzern für einen Horizont von 4 Jahren und Bewertung anhand von Auswirkungsausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit auf.

Adressat: VR/ KL (nur Risikobericht Konzern)

Rhythmus: 1x / Jahr

Risikoeinschätzung SM/ EKM

Inhalt/ Zweck: Zeigt die Risiken für jede strategische Massnahme und EKM und bewertet diese anhand eines Credible Worst Case-Szenario, welches den schlimmstmöglichen realistischen Fall darstellt.

Adressat: VR/ KL

Rhythmus: SM: 1x / Jahr; EKM: 2x / Jahr

Rechenschaftsberichte gegenüber Aufsichtsbehörden

Berichterstattung an PostCom (Eidgenössische Postkommission)

Inhalt/ Zweck: Rechenschaft über die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages zur Grundversorgung mit Postdiensten.

Adressat: PostCom

Rhythmus: 1x / Jahr

Berichterstattung an BAKOM (Bundesamt für Kommunikation)

Inhalt/ Zweck: Rechenschaft über die Erfüllung der Grundversorgung Zahlungsverkehr.

Adressat: BAKOM

Rhythmus: 1x / Jahr

6.2. Welche finanziellen Effekte zeigen sich aus der Strategie der Post (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, Aufwand und Investitionen, Free Cash Flow (FCF), Nettoverschuldung, Value Added) in den einzelnen Konzernbereichen?

Im nachfolgenden Kapitel wird der erwartete finanzielle Effekt für den Konzern und die Konzernbereiche gemäss der SFP 2022 (Stand per November 2022) dargestellt. Dabei wird primär auf die erwartete Erreichung der finanziellen Ambition eingegangen, sowie auf die wichtigsten Faktoren, welche die aktuelle Finanzplanung beeinflussen. Zudem wird eine Einwertung abgegeben, inwiefern die Ambition 2024 realisiert werden kann wie geplant.

Finanzieller Effekt der Strategie auf Ebene Konzern:

Die **finanzielle und messbare Ambition** 2024 des Konzerns (Betriebsertrag: CHF 7-9 Mrd./ Ergebnis: CHF 300-400 Mio. inkl. Assoz.) wird gemäss SFP 2022 sowohl auf Ertragsebene als auch im Ergebnis **vor aussichtlich vollkommen erreicht**. Der Betriebsertrag wird im Wesentlichen durch das erwartete Wachstum im Betriebsertrag von LS, KS sowie PF getragen. In 2022 auf Stufe Ergebnis ist ein deutlicher Rückgang erkennbar. Gemäss Planung bleibt das Ergebnis im Jahr 2023 stabil und erholt sich ab 2024. Im Investitionsvolumen (Capex) wird im Jahr 2023 ein grösserer Anstieg erwartet, welcher sich primär durch grössere geplante Akquisitionen im Konzernbereich KS begründet.

Die Nettoverschuldung bleibt gemäss SFP 2022 weiterhin negativ bis 2024, was einem Nettofinanzguthaben entspricht. Damit wird das finanzielle Ziel des Bundesrates (Nettoverschuldung <1x EBITDA) über alle Jahre eingehalten (vgl. Kapitel 6.6). Der Value Added, als Differenz zwischen erwirtschafteter Rendite und Kapitalkosten, bleibt voraussichtlich bis 2024 weiterhin leicht negativ, ein positiver Value Added ist aktuell in 2025 vorgesehen. Während der Value Added langfristig positiv sein muss für die eigenwirtschaftliche Finanzierung, lässt der Eigner aktuell jedoch einen temporär negativen Value Added zu, so dass im Rahmen der Strategie die Voraussetzungen für eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung geschaffen werden können⁹³.

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund des SFP sowie des erfüllten Umsetzungsstands der Massnahmen gehen wir davon aus, dass sowohl **Ertrags- als auch Ergebnis-Ambitionen 2024** erreicht werden können (vgl. Kapitel 6.1.1) und die Strategie weiterhin innerhalb des Rahmens der strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024 umgesetzt werden kann (vgl. Kapitel 6.6).

Finanzieller Effekt der Strategie auf Logistik-Services:

Die **finanzielle und messbare Ambition** 2024 des Konzernbereichs Logistik-Services wird laut SFP 2022 sowohl auf Ertragsebene als auch im Ergebnis **vor aussichtlich vollkommen erreicht**.

Auf Stufe Ergebnis gab es von IST 2022 vs. IST 2021 einen Rückgang, welcher sich bis 2024 nicht vollständig erholt. Die Reduktion ist primär auf die Teuerung (Lohnsteigerung, Treibstoff, Energie, Transporte sowie Beschaffung) sowie die stärker als geplant fluktuierenden Mengenentwicklung zurückzuführen, welche nicht durch die steigende Paketmenge kompensiert werden kann⁹⁴. Weitere Faktoren, welche das Ergebnis von LS beeinflussen, sind die leicht negative Preisentwicklung bei Paketen (insb. bei Grosskunden) und die verzögerte Realisierung von M&A Projekten (z.B. in Güterlogistik). Nach hohen Investitionsausgaben (Capex) in 2021 (u.a. im Bereich Medien- und Werbemarkt, KEPM international) wurden in 2022 tiefere Capex-Investitionen getätigt. Weitere Reduktionen sind in 2023 und 2024 geplant.

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund des Plausibilitätsgrads der SFP sowie dem erfüllten Umsetzungsstand der Massnahmen (vgl. Kapitel 6.1.2) wird davon ausgegangen, dass sowohl **Ertrag- als auch Ergebnis-Ambitionen 2024 erzielt** werden können.

Finanzieller Effekt der Strategie auf Kommunikations-Services:

Die **finanzielle und messbare Ambition** 2024 des Konzernbereichs Kommunikations-Services wird laut SFP 2022 auf Ertragsebene **vor aussichtlich vollkommen erreicht**. Auf Stufe Ergebnis wird die Ambition 2024 gemäss SFP 2022 **vor aussichtlich nicht erreicht**. Die Gründe sind:

- Erhöhung der FTE und höher als geplante allgemeine Lohnteuerung⁹⁵
- Anpassungen im KLARA-Geschäftsmodell und dadurch Verschiebung des Break-Even
- Depriorisierung einiger geplanter Massnahmen im Bereich Trusted Interaction Services
- Verzögerung Einführung des E-Votings

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund der Einschätzung der SFP, den dahinterliegenden Wachstumsannahmen sowie dem aktuellen Umsetzungsstand der Massnahmen gehen wir davon aus, dass die **Ambition 2024 auf Ebene Betriebsertrag erreicht** werden kann, während die **Ergebnis-Ambition vor aussichtlich nicht erzielt** werden kann (vgl. Kapitel 6.1.3).

Finanzieller Effekt der Strategie auf PostNetz:

Für PostNetz wurde **keine messbare finanzielle Ambition** definiert. Die SFP 2022 sieht für PostNetz eine Steigerung des (konsolidierten) Betriebsertrags sowie ein Rückgang des Ergebnisses vor. Der Rückgang begründet sich einerseits durch die (Lohn-) Teuerung und andererseits durch den unerwarteten Rückgang des Zahlungsverkehrs als Folge von COVID-19 und verändertem Kundenverhalten (Digitalisierung)⁹⁶.

Für die EKM «Netzöffnung» wurde eine **messbare finanzielle Ambition** 2024 (EBIT) festgelegt. Gemäss aktueller Planung wird die Ambition im Jahr 2024 **vor aussichtlich erreicht**⁹⁷.

Einschätzung Bain & Company: Die Umsetzung der Netzöffnung ist grundsätzlich auf gutem Wege, die definierten Massnahmen sind plausibel und sinnvoll und die bereits gewonnenen Partnerschaften sind ein wesentlicher Erfolg und ein Anzeichen für das Interesse zur Kooperation im Markt. Noch fehlen allerdings verlässliche Kennzahlen aus den ersten Partnerschaften für eine belastbare Einschätzung zur Erreichung der finanziellen Ambition der Netzöffnung bis 2024 (vgl. Kapitel 6.1.4).

Finanzieller Effekt der Strategie auf Mobilitäts-Services:

Für Mobilitäts-Services wurde zunächst **keine messbare finanzielle Ambition** definiert. Die Strategie sieht jedoch ein «ausgeglichenes Ergebnis» für PostAuto sowie Eigenwirtschaftlichkeit für das marktorientierte Geschäft von MS vor⁹⁸.

Im Juni 2022 wurde eine messbare finanzielle Ambition für externe, gewinnorientierte Marktleistungen im Konzernbereich MS definiert. Im Oktober 2022 wurde jedoch von der KL ein Richtungsentscheid bezüglich eines anstehenden Strategie-Updates getroffen, welches auch eine Erhöhung der Ambition bis 2030 vorsieht. Das Strategie-Update wird voraussichtlich im Q2 2023 final freigegeben werden. Im Anhang wird näher auf den finanziellen Effekt eingegangen.

Einschätzung Bain & Company: Aufgrund der Planzahlen, des erreichten Ergebnisses in 2021⁹⁹, sowie dem erfüllten Umsetzungsstand der Massnahmen, erwarten wir ein **Erreichen der Ergebnis Ambition** für externe, gewinnorientierte Marktleistungen im Jahr 2024.

Finanzieller Effekt der Strategie auf PostFinance:

Für PostFinance wurde in der Strategie Pvm **keine messbare finanzielle Ambition** definiert. Die Post gibt PF im Rahmen ihrer Eignerstrategie entsprechende Leitplanken vor. Gemäss aktueller Planwerte des SFP 2022 ist der Betriebsertrag und Ergebnis für 2022 und 2023 leicht rückläufig, was primär auf steigende Lohnkosten zurückzuführen ist. Im Jahr 2024 wird aufgrund der Zinswende jedoch ein Anstieg beider Kennzahlen erwartet, welche bis 2030 noch weiter ansteigen werden. Damit dürfte der Beitrag der PostFinance am Konzernergebnis zunehmend grösser werden.

6.3. Inwiefern tragen die getätigten Investitionen zur Umsetzung der Strategie bzw. der strategischen Ziele 2021- 2024 des Bundesrates bei?

Im nachfolgenden Kapitel werden die getätigten Investitionen im Rahmen von Post von morgen auf ihren Beitrag zur Strategieumsetzung sowie den strategischen Zielen des Bundesrates überprüft. Dazu wird das bisher ausgegebene Investitionsvolumen in Bezug auf Investitionen ins Kerngeschäft («Run») sowie in die definierten Wachstumfelder («Change») unterteilt und der Beitrag der Investitionen zu den strategischen Zielen des BR 2021-2024 beurteilt. Detailliertere Analysen zu den Wachstumsinvestitionen («Change») für LS und KS befinden sich im Anhang.

Tabelle 7: Aufteilung Investitionen in Run und Change (Post-interne Investitions-Management Sicht)¹⁰⁰

Konzernbereich/ Bereich	2021 (IST ¹⁰¹)			2022 (IST ¹⁰²)		
	Run (in CHF Mio.)	Change (in CHF Mio.)	Anteil Change an Gesamt- Investitionen	Run (in CHF Mio.)	Change (in CHF Mio.)	Anteil Change an Gesamt- Investitionen
Konzern (ohne PF)	230	757	77%	168	525	76%
Logistik-Services	44	440	91%	37	287	89%
Kommunikations-Services	0	154	100%	0	108	100%
PostNetz	3	11	79%	2	18	90%
Mobilitäts-Services	113	32	22%	63	28	31%
Funktionen	70	117	63%	64	74	54%
Übergreifend	0	2	100%	0	9	100%

Der aktuell starke Fokus der Post auf strategische Wachstumfelder wird durch **das Übergewicht der Investitionen in «Change» gegenüber «Run»** sowohl auf Konzern- als auch auf Konzernbereich-Stufe deutlich. Übergreifend im Konzern (ohne PF) konzentrierten sich in 2021 bereits 77% der getätigten Investitionen auf Wachstumfelder (Change, abzüglich Investitionen in SPS), welche im Jahr 2022 mit 76% stabil geblieben sind.

Der Anteil «Change» an den Gesamtinvestitionen ist in Logistik-Services mit 91% in 2021 resp. 89% in 2022 höher als auf Konzernebene, was u.a. durch Investitionen in Vvm getrieben wird (Klassifizierung als «Change»). Investitionen in «Run» wurden primär dazu verwendet, die Kontinuität der Anlagentechnik bestehender Sortierzentren (Briefsortieranlagen Siemens) sicherzustellen¹⁰³. Bei Kommunikations-Services fliessen aufgrund des Neuaufbaus des Konzernbereichs seit 2021 alle Investitionen in den strategischen Wachstumsbereich (kein Kerngeschäft, welche «Run» Investitionen verlangen). Bei PostNetz hat sich diese Fokussierung auf Wachstumfelder im Jahr 2022 ebenfalls nochmals verstärkt und es wurden diverse Investitionen in die «Filiale der Zukunft» vorgenommen¹⁰⁴. Mobilitäts-Services ist aktuell der einzige Konzernbereich mit einem höheren Anteil an «Run» Investitionen, da das Kerngeschäft von PostAuto sowie Post Company Cars laufende (Ersatz-)Investitionen in den Betrieb erfordert. Grössere «Change»-Investitionen werden nach Verabschiedung und Umsetzungsstart des anstehenden MS Strategie-Updates erwartet. Investitionen der Funktionen betreffen primär die Weiterentwicklung des Immobilienportfolios sowie zu einem kleineren Anteil Finanzen und Personal.

Übergreifend werden die Investitionen verwendet, um das Portfolio der Post mit zusätzlichen (digitalen) Produkten und Dienstleistungen zu erweitern, welche langfristig positiv zum Ergebnis des Konzerns und der Konzernbereiche beitragen und die Positionierung der Post im nationalen (z.B. durch Vvm) und grenzüberschreitenden Markt verbessern sollen (z.B. KEPM international). Zudem wird das Leistungsangebot der Grundversorgung gestärkt (z.B. Modernisierung der Sortierinfrastruktur) und folgende **strategischen Ziele des Bundesrates** adressiert¹⁰⁵:

- «Die Post bietet in ihrem Kerngeschäft in den Geschäftsfeldern Kommunikation und Logistik, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr qualitativ hochstehende, marktfähige und innovative Produkte, Dienstleistungen und Lösungen in physischer und elektronischer Form an; sie generiert dabei ein rentables Wachstum und stärkt durch Effizienzsteigerungen die Ertragskraft des Unternehmens»
- «Die Post stellt im Geschäftsfeld Kommunikation und Logistik die führende Marktstellung im Bereich der nationalen und grenzüberschreitenden Brief- und Paketpost sicher und deckt moderne Kommunikations- und Logistikbedürfnisse durch die Entwicklung zeitgemässer Angebote insbesondere im Bereich des Informations- und Datenverkehrs ab.»

6.4. Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/ Risiken)?

Im Rahmen der Pvm-Strategie wurde im April 2020 ein **Risikobericht zur Strategieumsetzung** erstellt. Für jedes Arbeitspaket der Pvm-Strategie wurde die jeweilige Risikosituation beurteilt. In einer anschliessenden übergreifenden Analyse wurden die Risiken der Arbeitspakete zu **11 Top-Risiken** konsolidiert. Nachfolgend werden die definierten 11 Top-Risiken aufgeführt und bezüglich ihrer Entwicklung qualitativ eingeschätzt. Zusätzlich werden auch **neu auftretende Risiken**, welche die Umsetzung der Pvm-Strategie beeinflussen, aufgeführt und qualitativ beschrieben. Die Post erstellt zudem unabhängig von der Pvm-Strategie jährlich einen Risikobericht auf Stufe Konzern. Die Inhalte der jährlichen Konzern Risikoberichte wurden für die Einschätzung der Entwicklung der Risikosituation herangezogen. Die folgenden Ausführungen spiegeln die Einschätzung von Bain & Company wider.

Die fortschreitende Umsetzung der Strategie und die verschiedenen erreichten Meilensteine wirken sich generell positiv auf die Entwicklung der in der Strategie definierten Risiken aus. Zusammenfassend wird hinsichtlich der Entwicklung der Risiken im Risikobericht zur Strategieumsetzung im April 2020 das Risiko «Skills Gap und fehlende Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht» **aktuell als höher eingeschätzt**. Für die folgenden vier Risiken konnten Massnahmen zur Risikomilderung erfolgreich umgesetzt werden, jedoch bestehen die Risiken weiterhin und werden als **gleichbleibend eingeschätzt**: «Investitionen nicht in Balance mit erwirtschaftetem Mehrwert»; «Verlust oder Kompromittierung von Daten, inkl. Cyberattacken»; «Unvorteilhafte Mengenentwicklung und Preisbildung bei Brief und Medien»; «Widerstand wichtiger externer Stakeholder». Für sechs Risiken konnten die notwendigen Massnahmen zur Risikomilderung erfolgreich umgesetzt werden und die Risiken werden gegenüber dem Stand April 2020 als **geringer eingeschätzt**: «Überschreiten der maximalen Nettoverschuldung»; «Kulturdivergenzen Post heute vs. morgen»; «Ungenügende Infrastruktur, Systeme und Technologie»; «Mangelhaftes Change-Management»; «Suboptimale Steuerung der Pvm-Umsetzung»; «Abhängigkeit von Partnern».

Im Hinblick auf die weitere Umsetzung der Pvm-Strategie sind die **wesentlichsten Risiken** für die Zielerreichung auf Konzernstufe, dass Investitionen nicht in Balance mit dem erwirtschafteten Mehrwert stehen, ein zunehmender Skills Gap und fehlende Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht sowie Widerstand wichtiger externer Stakeholder. **Neue, weitere wesentliche Risiken** für die Strategieumsetzung sind die fehlende Verfügbarkeit von geeigneten M&A Targets im relevanten Markt für die Realisierung anorganischen Wachstums und ein höherer Integrationsaufwand durchgeführter Akquisitionen. Die Umsetzung der Strategie wird zudem insbesondere erschwert durch Inflation/ Teuerung und die gleichzeitig bestehende Herausforderung der Durchsetzung von Preiserhöhungen, sowie durch die Nachwirkungen oder auch zukünftige Einflüsse der Corona-Pandemie und Geo-Politischen Unsicherheiten und den damit verbundenen Verzögerungen und Herausforderungen in Lieferketten.

Entwicklung der Risiken aus dem Risikobericht zur Strategieumsetzung im April 2020

Interne Risiken

1. Investitionen nicht in Balance mit erwirtschaftetem Mehrwert

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass durch die getätigten Investitionen (v.a. für Akquisitionen) nicht der erhoffte Mehrwert erzielt werden kann. Dies kann an unvorteilhaften Konditionen der Akquisition oder Fehleinschätzungen z.B. im Bereich der Marktaussichten, Kosten oder Konkurrenzsituation liegen. Zusätzliche Risiken liegen im zu späten Erkennen von Abweichungen, oder unklar definierter/ befolgter Exitstrategien.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als kritisch eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 200 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als kritisch eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 50%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung im Risikobericht 2020 erachten wir das **Risiko als gleichbleibend**. Zwar konnten im Bereich KS in den letzten Jahren Business Pläne teilweise nicht realisiert werden, jedoch wurden erforderliche Adjustierungen im Bereich KS vorgenommen (siehe Massnahmen KS, Kapitel 6.1.3). Zudem konnten sowohl bei LS wie auch bei KS Kompetenzen im Bereich M&A aufgebaut werden (vgl. Kapitel 6.1.2, Kapitel 6.1.3, Kapitel 8.1, sowie Anhang).

2. Überschreiten der maximalen Nettoverschuldung

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass die maximale Nettoverschuldung überschritten wird und es zu Liquiditätsengpässen kommen kann, falls Investitionen nicht den erhofften Mehrwert bringen und geplante Desinvestitionen zur Kapitalfreisetzung (z.B. Veräusserung von SPS und Renditeliegenschaften) nicht wie geplant umsetzbar sind.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als kritisch eingestuft. Die Finanzielle Auswirkung wurde bei CHF 200 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als ernsthaft eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 50%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung im Risikobericht 2020 erachten wir das **Risiko als geringer**, da Desinvestitionen erfolgreich umgesetzt werden konnten (Verkauf SPS, Verkauf PubliBike) (vgl. Kapitel 6.1A).

Zusätzlich bestehen im Bereich IMS Desinvestitions-Potentiale (Verkauf von Non-Operating Assets), falls Bedarf nach zusätzlicher Liquidität besteht¹⁰⁶.

3. Kulturdifferenzen Post heute vs. morgen

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass Kulturdifferenzen und fehlende Offenheit gegenüber Neuem (Festhalten an der alten Kultur der Post) die Erreichung der im Rahmen der Pvm gesetzten Ziele gefährden. Zusätzlich besteht das Risiko eines Kulturkonfliktes zwischen traditionellen Bereichen der Post und den neuen Geschäftsaktivitäten.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als ernsthaft eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 45 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als ernsthaft eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 50%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung im Risikobericht 2020 halten wir das **Risiko** aufgrund der Umsetzung der EKM «Kultur, Change & Leadership» für **geringer**. Durch die Massnahmen, welche im Rahmen der EKM durchgeführt wurden (Leadership Programme, Mitarbeiter Workshops, Culture Coaches, etc.) kennen die Mitarbeitenden die Strategie und unterstützen sie¹⁰⁷.

4. Ungenügende Infrastruktur, Systeme und Technologie

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass die Infrastruktur, Systeme und Technologien, welche für den Eintritt in neue Marktfelder und die Weiterentwicklung in bestehenden Märkten notwendig sind, nicht ausreichend aufgebaut werden können. Im Bereich LS besteht das Risiko von nicht ausreichenden Netzkapazitäten für Pakete. Im Bereich KS besteht das Risiko von Schwierigkeiten beim Aufbau der technologischen Basis und Anbindung zur Post (z.B. Trusted Data, Trusted Digital Enabling). Stehen die erforderliche Infrastruktur und zuverlässige, moderne Systeme und Technologien nicht rechtzeitig in genügendem Umfang zur Verfügung, sind Produktivitätsverluste, Verzögerungen bei Markteintritten und Image-Schäden die Folge.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als ernsthaft eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 40 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als ernsthaft eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 50%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als geringer eingeschätzt**. Eine nicht-ausreichende physische Sortierinfrastruktur stellt kein akutes Risiko dar¹⁰⁸. Kleinere Sortierzentren können flexibel genutzt werden zur Steuerung von Paketmengen/ Kapazitäten¹⁰⁹. Zudem wurden im Rahmen der EKM «Enabler (Prozesse & Technologien)» notwendige Ressourcen und Kompetenzen im Bereich IT und Digitalisierung aufgebaut. Zusätzlich wurde die Aufbauorganisation der IT als Embedded IT entwickelt und implementiert. Dadurch ist die IT nicht mehr Geschäftspartner/ Lieferant, sondern arbeitet gemeinsam mit den Konzernbereichen. Dies ist ein wichtiger Faktor für den Aufbau der notwendigen Infrastruktur¹¹⁰.

5. Mangelhaftes Change-Management

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass die Transformation nicht mit dem erforderlichen Change-Management begleitet wird und so die Gefahr besteht von verunsicherten, nicht motivierten Mitarbeitern und internen und externen Widerständen, welche das Vorhaben behindern und verzögern. Ursachen dafür sind unter anderem ein zu starker Fokus auf Systeme anstatt auf Menschen, eine ungenaue Zieldefinition und eine unklare Kommunikation und unklar definierte Kompetenzen.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als ernsthaft eingestuft. Die Finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 80 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als ernsthaft eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 30%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als geringer eingeschätzt**. Im Rahmen des EKM «Kultur, Change & Leadership» wurden Massnahmen im Bereich Leadership sowie Lern- und Feedbackkultur durchgeführt. Die Leadership Ausbildungen, der Aufbau von Culture Coaches, Aufbau einer Community sowie zahlreiche Massnahmen und Workshops auf Mitarbeiterebene waren und sind Teil des Change-Managements¹¹¹.

6. Suboptimale Steuerung der Pvm-Umsetzung

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass der Steuerung der Strategieumsetzung nicht genügend Rechnung getragen wird. Bei Unterschätzung der Komplexität, ungenügender Kooperation und Kommunikation zwischen den einzelnen Arbeitspaketen, können mögliche Synergien nicht genutzt oder Lieferobjekte nur in mangelhafter Qualität erbracht werden. Erforderlich sind klare Projekt- Strukturen und eine ausreichende Absprache und Kooperationen.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als ernsthaft eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 50 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als ernsthaft eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 30%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als geringer eingeschätzt**. Die Strategieumsetzung wird durch regelmässige Reportings gesteuert, insbesondere durch die SFP und das Transformationsreporting. Es herrscht ein grosser Informationsfluss, sowie eine ausführliche Dokumentation zur Strategieumsetzung und getroffenen Entscheidungen. Auch der Verwaltungsrat ist hinsichtlich der Strategie und deren Umsetzung ausreichend informiert¹¹².

7. Verlust oder Kompromittierung von Daten

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass aufgrund der zunehmenden Digitalisierung der Kanäle und Abhängigkeit von IT, die Gefahr von Verlust und/ oder Missbrauch von vertraulichen Daten oder sensiblen Informationen, Beeinträchtigung der Integrität von Informationen und Geschäftsdaten droht. Die erhöhte Visibilität in der digitalen Welt macht die Post zudem zu einem gefragteren Ziel für Cyberattacken.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als ernsthaft eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 15 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als ernsthaft eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 30%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als gleichbleibend eingeschätzt**. Einerseits gibt es durch einen stärkeren Digitalisierungsgrad eine höhere Wahrscheinlichkeit von Cyberangriffen und Data Breach. Zudem wird das Interesse der Post als Ziel von Cyberattacken erhöht, aufgrund des öffentlichen Auftritts als Trusted Partner insbesondere im Konzernbereich KS. Jedoch verfügt die Post IT über nachweislich gute Kompetenzen im Bereich Cyberabwehr und führt regelmässig Schulungen, Testings und Übungen durch.¹¹³

8. Skills Gap: Fehlende Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass die notwendigen Kompetenzen für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie und für die Etablierung in den neuen Marktfeldern nicht vollständig vorhanden sind. Eine zunehmende Konkurrenz erhöht das Risiko die notwendigen Skills aufbauen zu können.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als spürbar eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 50 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als spürbar eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 25%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als höher eingeschätzt**. Zwar konnten durch einige mitigierende Massnahmen Kompetenzen aufgebaut werden:

- In KS wurden notwendige Kompetenzen via anorganisches Wachstum aufgebaut
- IT-Kompetenzen wurden aufgebaut: Standorte Tessin, Neuchâtel verdoppelt; Shoring Partner in Italien, Polen, Vietnam aufgebaut; Entscheid zum Aufbau von IT-Standort in Lissabon

Jedoch besteht ein Skills Gap als grosses Risiko und verschärft sich auch in Zukunft, speziell angesichts des angespannten Arbeitsmarktes¹¹⁴:

- «War for Talent» und Multi-Optionalitäten bei Arbeitnehmenden als grosses Risiko
 - o Die Post hat Mitigationmassnahmen ergriffen und arbeitet im Rahmen des «Employer Branding» und der HR-Strategie an der Attraktivität der Post als Arbeitsgeber¹¹⁵
- Benötigte Ressourcen (Verfügbarkeit) nicht ausreichend vorhanden, insbesondere Fahrermangel im Bereich LS, speziell im grenzüberschreitenden Verkehr
- Herausforderung notwendige Ressourcen in qualitativer Hinsicht aufzubauen, besteht weiterhin, insbesondere bei Fachwissen in IT und Digitaler Transformation
- Neue Skills werden auch in Zukunft gebraucht, beispielsweise im Bereich Elektrifizierung

Externe Risiken

9. Brief und Medien: Unvorteilhafte Mengenentwicklung und Preisbildung

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass der Mengenrückgang bei Brief und Medien sich schneller als erwartet entwickelt und zudem die Kompensation durch Preismassnahmen erschwert ist. Ein schneller Shift ins Digitale steht als Ursache des Risikos, dies wird u.a. durch nachhaltige Verhaltensänderung aufgrund der Corona-Pandemie erhöht.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als kritisch eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 180 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als spürbar eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 30%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als gleichbleibend eingeschätzt**.

Zwar beeinflussen folgende positive Entwicklungen das Risiko:

- Rückgang der Brief- und Zeitungsmengen im Rahmen der Erwartungen
- Implementierte Preismassnahmen hatten geringe Auswirkungen auf die Nachfrage

Jedoch besteht das Risiko von unvorteilhafter Mengenentwicklung und Preisbildung auch in Zukunft:

- Rückgang im physischen Zahlungsverkehr und Versenden von Rechnungen entwickelt sich schneller als erwartet
- Anhaltender Preiswettbewerb
- Inflation/ anhaltende Teuerung schlägt sich einerseits negativ auf Konsumentenstimmung, andererseits negative Wirkung auf durchgeführte Preismassnahmen nieder

10. Widerstand wichtiger Stakeholder

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass eine ungenügende Abstimmung mit wichtigen Stakeholdern, eine Verschlechterung der Reputation und eine eingeschränkte Akzeptanz der Post als Intermediär eintritt. Als Ursache stehen einerseits zu starke Effizienzmassnahmen und andererseits die Verfolgung von neuen Geschäften, welche ausserhalb des traditionellen Post Kernauftrags liegen (eGov, Trusted Data, Digital Health).

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als kritisch eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde mit CHF 30 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als kritisch eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 20%.

Entwicklung des Risikos: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als gleichbleibend eingeschätzt**. Das Risiko war zwar insbesondere seit der Strategie Verabschiedung im Jahr 2020 erhöht, mit Blick auf die Zukunft wird das Risiko aber als stabil eingeschätzt. Folgende positive Entwicklungen wirken auf das Risiko:

- Intensive Abstimmung mit der Politik
- Stabilisierung des Netzes im Bereich PN
- Verstärkte Bemühungen das Zielbild von KS, «das Briefgeheimnis in die digitale Welt zu übertragen», nach aussen verständlich zu vermitteln und Leuchtturmwirkung auf Diskussion um digitalen Grundauftrag zu entfalten

Jedoch besteht auch in Zukunft das Risiko von externem Widerstand wichtiger Stakeholder weiterhin:

- Widerstand bei der Umsetzung von Effizienzmassnahmen
- Widerstand in Bezug auf Akquisitionen insbesondere im Bereich KS, grösser als ursprünglich erwartet
- Das Risiko ist insbesondere weiterhin präsent für KS
 - o Zielbild des Konzernbereichs und des Geschäftsmodells sowie Entwicklung der Kundenbedürfnisse und des Grundauftrags können bisher noch nicht vollkommen und erfolgreich nach aussen (Öffentlichkeit und Politik) vermittelt werden
 - o Herausforderungen/ Abweichungen im Bereich KS von aussen transparent sichtbar, da es kein starkes Kernbusiness gibt, das potenzielle Schwankungen absorbiert

11. Abhängigkeit von Partnern

Das identifizierte Risiko bestand darin, dass entsprechende Partner, welche für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie sowie die Etablierung in neuen Marktfeldern notwendig sind, nicht in ausreichendem Masse verfügbar sind (z.B. Partnering Modell für Mobility as a Service, Partnerschaften in KS zur Bearbeitung neuer Geschäftsfelder). Die Ursachen des Risikos liegen darin, dass keine Exklusivität mit Partnern angestrebt wird, die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern sich schwierig gestalten könnte oder die angestrebten Partnering Modelle nicht umsetzbar sind.

Ursprüngliche Einschätzung: Im Risikobericht zur Strategieumsetzung wurde die Auswirkung des Risikos als spürbar eingestuft. Die finanzielle Auswirkung wurde bei CHF 25 Mio. eingeschätzt, die Auswirkung auf die Reputation wurde als spürbar eingeschätzt. Die Eintrittswahrscheinlichkeit lag bei 20%.

Entwicklung Risiko: Im Vergleich zur ursprünglichen Einschätzung 2020 wird das **Risiko als geringer eingeschätzt**. Interne Kompetenzen konnten aufgebaut werden, was die Abhängigkeit von Partnern reduziert. Zusätzlich wurde das 3rd Party Compliance Management intern gestärkt¹¹⁶. Ausserdem sind bei der Netzöffnung erste Partnerschaften getätigt worden.

Neu auftretende Risiken

Wie zu Beginn des Kapitels beschrieben, wurden die Inhalte der jährlichen Post Konzern Risikoberichte für die Einschätzung der Entwicklung der Risikosituation herbeigezogen. Dementsprechend sind einige der folgenden, neu auftretenden Risiken z.T. innerhalb des Konzernrisikoberichts abgedeckt (z.B. Corona-Pandemie, Geopolitische Risiken, Inflation) und werden regelmässig getracked und reported. Für Risiken, bei denen dies nicht zutrifft (z.B. Verstärktes Engagement von Wettbewerbern im Bereich Logistik, erschwerte Planung aufgrund steigender Volatilität der Paketmengen) ist eine allfällige Aufnahme in den Konzern-Risikobericht zu prüfen.

Interne Risiken

1. Höherer Integrationsaufwand bei Akquisitionen

Die Integration von akquirierten Unternehmen ist herausfordernd und zeitaufwendig. Das Risiko besteht, dass die Integration der Prozesse und die Bündelung der Produkte/ Leistungen nicht wie geplant umgesetzt werden können oder es zu Verzögerungen kommt. Zusätzlich besteht bei der Integration auch das Risiko, dass Schlüsselpersonen das Unternehmen verlassen und Kompetenzen verloren gehen oder die Unternehmenskulturen nicht wie geplant integriert/ angepasst werden können. Die Post hat durch den Aufbau von Kompetenzen im Bereich M&A sowohl bei LS wie auch bei KS im Hinblick auf dieses Risiko bereits mitigierende Massnahmen umsetzen können. Ein höherer Integrationsaufwand und eine mangelhafte Integration ist in erster Linie ein finanzielles Risiko.

2. Nicht-Erreichen von Klima- und Energiezielen

Für die ambitionierten, beschleunigten Klimaziele besteht das Risiko der Zielverfehlung insb. im Bereich alternativ betriebener Fahrzeuge für den Personentransport. Die geplante Dekarbonisierung der PostAuto Flotte ist herausfordernd, da dies

weitgehend ausserhalb des Einflussbereichs der Post liegt (die Kantone bestellen die Leistung und die Post führt aus, aktuell sind Diesel PostAuto billiger und werden mehr nachgefragt – zudem Lieferengpässe bei E-Fahrzeugen). Zusätzlich steigen die Anforderungen und Erwartungen nicht nur in den Bereichen Klima und Energie, sondern im gesamten ESG-Bereich immer weiter an. ESG/ Nachhaltigkeits-Risiken, inkl. dem Nicht-Erreichen der Klima- und Energieziele, sind in erster Linie ein Reputationsrisiken.

3. Energiemangel-Lage und fehlende Steuerungssysteme

Im Bereich Energie bedarf es Steuerungssysteme, welche den Verbrauch und die Leistungsfähigkeit zur Erbringung der Grundversorgung steuern - gerade im Hinblick auf bevorstehende, anspruchsvolle Veränderungen im Bereich Energie (z.B. Elektrifizierung der Flotte, Aufbau von digitalen Lösungen). In Zukunft bedarf es konkrete Steuerungssysteme, die aufzeigen und steuern, wie sich Pläne und Massnahmen auf den Energiebedarf auswirken. Ein mangelhaftes Steuerungssystem im Bereich Energie ist in erster Linie ein finanzielles Risiko.

Externe Risiken

4. Erschwerte Planung aufgrund steigender Volatilität der Paketmengen

Aufgrund anhaltender Geo-Politischen Unsicherheiten und der Corona-Pandemie ist die Volatilität der Paketmengen angestiegen. Dies erschwert die Planung und Steuerung der entsprechenden Kapazitäten. Das Risiko besteht einerseits darin, dass Kapazitäten aufgebaut, jedoch nicht genutzt werden und so Kosten entstehen. Andererseits besteht das Risiko, dass zu wenig Kapazitäten aufgebaut werden, die anfallende Paketmenge nicht bearbeitet werden kann und es so zu Kundenverlusten kommen kann. Die zunehmende Planungsunsicherheit für Kapazitäts- und Auslastungssteuerung, kann teilweise durch flexiblere Nutzung von kleineren Sortierzentren adressiert werden. Die steigende Volatilität in Paketmengen ist in erster Linie ein finanzielles Risiko.

5. Verstärktes Engagement von Wettbewerbern im Bereich Logistik

Die Wettbewerbssituation im Bereich Logistik könnte künftig zusätzlich intensiviert werden durch ein verstärktes Engagement von Wettbewerbern, z.B. DPD und DHL im e-Commerce Bereich sowie durch einen potenziellen Markteintritt von heutigen Kunden. Zurzeit gibt es noch keine unmittelbaren Anzeichen dafür, jedoch müssen im Hinblick auf eine potenziell verstärkte Intensivierung des Wettbewerbs, allfällige Massnahmen zur Erhaltung der Qualität, Wettbewerbsfähigkeit und der Kundenzufriedenheit bedacht werden. Das Risiko hat in erster Linie finanzielle Auswirkungen.

6. Rezession in CH und EU

Reduktion bei der Verbraucherstimmung führt zu weniger Bestellungen und somit zu einem Rückgang der Mengen, speziell im Paket Geschäft. Dies kann zu Überkapazitäten führen. Das Risiko hat in erster Linie finanzielle Auswirkungen.

7. Inflation/ Teuerung auf der Einkaufsseite und Herausforderung bei Durchsetzung von Preiserhöhungen

Die anhaltende Teuerung und der Anstieg der Energiekosten haben einen Einfluss auf die Kosten der Post (inkl. Gebäude und Flotte). Das Risiko betrifft ausserdem die Mitarbeitergehälter in Massen, sowie die Fremdleistungen in Anlagen (z.B. Sortieranlage aus Deutschland, Neuanschaffung und Service werden teurer). Zusätzlich besteht am Markt eine relativ unverhältnismässig geringe Akzeptanz für Preiserhöhungen für Leistungen der Post aufgrund Inflation, sowie Beschränkungen für Preisanpassungen für einige Produkte. Die Auswirkungen des Risikos sind in erster Linie finanziell, bei geplanten Preiserhöhungen ist aber auch die Reputation betroffen.

Die Post hat im Hinblick auf dieses Risiko bereits Mitigationsmassnahmen getroffen. Diese beinhalten z.B. Preismassnahmen und Einführung eines Energiekostenzuschlags und allgemeinen Teuerungszuschlags für nationale Pakete per 1. Januar 2023¹⁷.

8. Verfügbarkeit von M&A Zielunternehmen im relevanten Markt

Die Umsetzung von Massnahmen mit anorganischem Wachstum ist herausfordernd, da nicht ausreichend M&A Zielunternehmen zu einem passenden Preis im Markt verfügbar sind. Besonders der Fokus auf den Schweizer Markt ist eine Herausforderung für die Tüftung von passenden Akquisitionen. Das Risiko verzögert die Strategieumsetzung und hat einerseits finanzielle Auswirkungen, andererseits auch Auswirkungen auf die Reputation, wenn die Strategischen Ziele nicht erreicht werden.

9. Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg: Verzögerungen und Herausforderungen in Lieferketten

Herausforderungen und Engpässe in Lieferketten in allen Konzernbereichen, bedingt durch die Corona-Pandemie und durch Geo-Politische Unsicherheiten (Ukraine-Krieg), führt z.B. zu Verzögerungen bei der Inbetriebnahme von Verteilzentren, da Anlagenteile fehlen oder Verzögerungen bei der Umsetzung von Gebäudesanierungen aufgrund von Lieferengpässen (z.B. PV Anlagen) herrschen. Die Auswirkungen des Risikos sind in erster Linie finanziell.

6.5. Kann bestätigt werden, dass sich die Post mit der Umsetzung der Strategie innerhalb der strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024 bewegt?

Diese Frage wird umfassend im Rahmen des jährlichen Berichts «Erreichung der strategischen Ziele 2021-2024 - Berichterstattung an den Bundesrat» beantwortet. Gemäss des letzten Berichts aus dem März 2023 hat die Post die strategischen Ziele des Bundesrates «mehrheitlich erreicht». Die Ausführungen zur Einhaltung der strategischen Ziele in dem Bericht erscheinen plausibel; die oben aufgeführten erfolgreichen Umsetzungsschritte und Umsetzungsstände der Strategie-Implementierung untermauern dies. Die Qualitätskriterien des Grundversorgungsauftrags wurden gut bis sehr gut erfüllt (z.B. Pünktlichkeit bei A-Post-Briefen und Priority- und Economy-Paketen).

Die fortschreitende Umsetzung der Strategie und die erfolgreichen Umsetzungsschritte wirkten sich positiv auf die Reputation der Post aus, welche 2022 auf einem historischen Höchststand lag¹¹⁸. Zur positiven Entwicklung haben folgende Faktoren beigetragen: (i) die positive Konzern-Performance, (ii) Verfolgung von Nachhaltigkeitsthemen, (iii) Verfolgung betriebswirtschaftlich sinnvoller Massnahmen auch gegen politische Widerstände und negativer Presse, (iv) Fortschritt bei langfristigen strategischen Projekten (SwissID, E-Voting, E-Health). Die Fähigkeit der Post im Kerngeschäft qualitativ hochstehende, marktfähige und innovative Produkte, Dienstleistungen und Lösungen in physischer und elektronischer Form anzubieten, dürfte ein weiterer Treiber bei der positiven Entwicklung der Reputation gewesen sein (dies wurde aber im Rahmen dieses Berichts nicht näher analysiert.)

6.6. Werden die Pvm-Meilensteine und die strategischen Ziele des Bundesrates (insbesondere finanzielle Ziele) 2024 erreicht?

Die Frage zur Erreichung der strategischen Ziele des Bundesrates wird umfassend im Rahmen des jährlichen Berichts «Erreichung der strategischen Ziele 2021-2024 - Berichterstattung an den Bundesrat» beantwortet. Gemäss des letzten Berichts hat die Post die strategischen Ziele des Bundesrates «mehrheitlich erreicht», zum Beispiel:

- Wachstumsmassnahmen gemäss definiertem Aufbaupfad in Kommunikations-Services
- Stabilisierung des Netzes in PostNet
- Effizienzsteigerungen in Mobilitäts-Services.

Die Finanziellen Ziele wurden «teilweise erfüllt» (niedrigerer und negativer Unternehmensmehrwert, jedoch stabile, sehr geringe Nettoverschuldung).

Im Kapitel 6.1 wird die Frage zur Erreichung der Pvm-Meilensteine beantwortet.

6.7. Wie wird die Finanzierung der Grundversorgung mit Postdiensten und Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs sichergestellt und inwieweit trägt die Umsetzung der Strategie zur eigenwirtschaftlichen Finanzierung bei?

In diesem Kapitel wird einerseits die regulatorische Definition zur Berechnung der Kosten für die Grundversorgung mit Postdiensten und Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs dargestellt. Anschliessend wird gemäss der Definition von Eigenwirtschaftlichkeit, die sich aus den strategischen Zielen des Bundesrates für die Post ergibt, analysiert, inwiefern die Finanzierung der Grundversorgung sichergestellt werden kann und welchen Einfluss die Strategieumsetzung darauf hat.

Gemäss der Postgesetzgebung ist die Post mit der Erbringung der Grundversorgung mit Postdiensten beauftragt, während die Grundversorgung im Zahlungsverkehr an die PostFinance übertragen ist. Die Kosten für die Grundversorgung berechnen sich dabei aus der Differenz des Ist-Ergebnisses der Post mit dem hypothetischen Ergebnis der Post ohne Grundversorgungsaufträge¹¹⁹.

Die Nettokosten für die Grundversorgung mit Postdiensten und Zahlungsverkehr beliefen sich im Jahr 2021 auf CHF 257 Mio., welche sich durch die Gegenüberstellung vermiedener Kosten und entgangener Erlöse ergeben¹²⁰. Die Post rechnet bis 2030 unter Beibehaltung des Status Quo mit stetig steigenden Nettokosten auf über CHF 400 Mio¹²¹. Die Kosten für die Grundversorgung müssen von der Post selbst getragen werden gemäss dem Grundsatz der Eigenwirtschaftlichkeit und sind im ausgewiesenen Ergebnis reflektiert.

In den strategischen und finanziellen Zielen des Bundesrates wird die Eigenwirtschaftlichkeit nicht explizit definiert, jedoch stellt der Bundesrat der Post zwei Bedingungen: (1) ein «branchenübliches Ergebnis», welches in Form eines positiven Value Added (Differenz zwischen Net Operating Profit after Taxes (NOPAT) und Kapitalkosten) interpretiert wird, und (2) eine Verschuldungsgrenze von Nettoverschuldung <1x EBITDA¹²².

- (1) **Positiver Value Added:** Bis 2024 wird aktuell mit einem negativen Value Added geplant, welcher beim Wegfallen der Nettokosten der Grundversorgung jedoch positiv wäre¹²³. Dies bedeutet, dass die erwirtschaftete Rendite der Post unter den Kosten des eingesetzten Kapitals liegt. Jedoch erhält die Post aktuell keine Subventionen und

investiert die erwirtschafteten Mittel aus den Vorjahren. Während der Value Added langfristig positiv sein soll, um unternehmerischen Mehrwert zu generieren und die eigenwirtschaftliche Finanzierung sicherzustellen, wurde für die aktuelle Strategieperiode vom Eigner definiert, dass «die Voraussetzungen für eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung geschaffen werden» müssen, was einen temporär negativen Value Added zulässt¹²⁴. Gemäss SFP 2022 wird aktuell davon ausgegangen, dass der Value Added ab 2025 positiv ist und kontinuierlich weiter ansteigen wird bis 2030¹²⁵. Dies begründet sich durch den erwarteten Anstieg des NOPATs, welcher primär auf die Verbesserung des Konzernergebnisses zurück geht. Da das Ergebniswachstum massgeblich von der erfolgreichen Umsetzung der Pvm-Strategie abhängig ist, hat diese langfristig einen positiven Einfluss auf die eigenwirtschaftliche Finanzierung der Post.

- (2) **Verschuldungsgrenze:** Die Nettoverschuldung bleibt gemäss SFP 2022 weiterhin negativ bis 2030, was einem Nettofinanzguthaben entspricht. Damit kann das finanzielle Ziel des Bundesrates (Nettoverschuldung <1x EBITDA) über alle Jahre eingehalten werden.

Unter diesen Voraussetzungen könnte die Post bis 2030 die Grundversorgung selbst finanzieren.

7. Ausblick 2030

7.1. Welche finanziellen Auswirkungen/ Entwicklungen sind bis 2030 aus der Strategieumsetzung zu erwarten (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, FCF, Nettoverschuldung, Value Added)?

Im nachfolgenden Kapitel wird der erwartete finanzielle Effekt für den Konzern und die Konzernbereiche gemäss der SFP 2022 dargestellt. Dabei wird primär auf die erwartete Erreichung der finanziellen Ambition eingegangen sowie auf die wichtigsten Faktoren, welche die aktuelle Finanzplanung beeinflussen. Zudem wird eine Einschätzung abgegeben, welche Faktoren zur Erreichung der Ambition 2030 von besonderer Relevanz sind.

Finanzieller Effekt der Strategie auf Ebene Konzern:

Die **finanzielle und messbare Ambition** 2030 des Konzerns (Betriebsertrag: CHF 10-12 Mrd./ Ergebnis: CHF 500-700 Mio. inkl. Assoz.) wird gemäss SFP 2022 sowohl auf Ertragsebene als auch im Ergebnis **voraussichtlich vollkommen erreicht**.

Auf Ebene Betriebsertrag wird mit einem jährlichen annualisierten Wachstum (CAGR '25-'30) von 6% geplant, welches primär auf das geplante Wachstum im Betriebsertrag von LS, KS sowie PF zurückzuführen ist. Gemäss SFP 2022 wird das Ergebnis zudem ebenfalls mit jährlich 6% (CAGR '25-'30) wachsen, was hauptsächlich aber durch den Beitrag der PostFinance getrieben wird.

Die Nettoverschuldung bleibt gemäss SFP 2022 weiterhin negativ bis 2030, was einem Nettofinanzguthaben entspricht. Damit kann das finanzielle Ziel des Bundesrates (Nettoverschuldung <1x EBITDA) über alle Jahre eingehalten werden (vgl. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Der Value Added wird gemäss Vorgaben des Bundes ab 2025 positiv und weitet sich bis 2030 stetig weiter aus. Damit generiert die Post einen unternehmerischen Mehrwert, da die erwirtschaftete Rendite über den Kapitalkosten liegt und die eigenwirtschaftliche Finanzierung sichergestellt wird.

Einschätzung Bain & Company: In der nächsten Strategieperiode ab 2025 sollte verstärkt Fokus auf die Forcierung des organischen Wachstums (z.B. Umsetzung Vvm, Produkteintegration, etc.) sowie auf die Beschleunigung des anorganischen Wachstums gelegt werden, um die Ambition 2030 zu erreichen (unter Vorbehalt von unvorhergesehenen Markt-Umfeldveränderungen und Makrotrends). Dies ist bereits seitens Konzernleitung vorgesehen. Zudem müssen Mitigationsmassnahmen für kritische Risiken (z.B. Volatilität im Brief- und Paketmarkt) definiert werden, um die Umsetzung der Strategie sicherzustellen (vgl. Kapitel 6.1.1, Kapitel 6.4).

Finanzieller Effekt der Strategie auf Logistik-Services:

Die **finanzielle und messbare Ambition** 2030 des Konzernbereichs Logistik-Services (Betriebsertrag: CHF 7-8 Mrd./ Ergebnis: CHF 360-460 Mio. inkl. Assoz.) wird laut SFP 2022 sowohl auf Ertragsebene mit CHF ~9.1 Mrd. als auch im Ergebnis mit CHF 639 Mio. **voraussichtlich vollkommen erreicht**. Dabei wird auf Ebene Betriebsertrag von einem kontinuierlichen Wachstum von 7% ausgegangen (CAGR '25-'30), während sich das Ergebnis ebenfalls positiv, aber leicht langsamer entwickelt (CAGR '25-'30: 6%).

Einschätzung Bain & Company: Gemäss jetzigem Stand wurde der richtige Pfad eingeschlagen, um die 2030 Ambition zu erreichen. In der nächsten Strategieperiode sollte, wie geplant, verstärkt Fokus auf die weitere Umsetzung von Vvm, die Forcierung von gezieltem organischem Wachstum sowie die Beschleunigung des anorganischen Wachstums gelegt werden (unter Vorbehalt der Implementierung von kritischen Preismassnahmen, unvorhergesehenen Markt-Umfeldveränderungen, und volatiler Brief- und Paketmengen; vgl. Kapitel 6.1.2)

Finanzieller Effekt der Strategie auf Kommunikations-Services:

Die **finanzielle und messbare Ambition** 2030 des Konzernbereichs Kommunikations-Services wird laut SFP 2022 auf Ertragsebene sowie im Ergebnis **voraussichtlich vollkommen erreicht**. Dazu wird sowohl auf Ebene Betriebsertrag und Ergebnis von einem starken jährlichen Wachstum '25-'30 ausgegangen, welches sich primär durch Akquisitionen von weiteren Zielunternehmen sowie der Skalierung von bereits akquirierten Unternehmen erklärt.

Einschätzung Bain & Company: Um die Ambition 2030 zu erreichen, sollte in der nächsten Strategieperiode wie von KS bereits geplant, neben dem forcierten organischen Wachstum ebenso der Fokus verstärkt auf die erfolgreiche Akquisition von grösseren Targets sowie die anschliessende strukturierte Produktintegration/ -konsolidierung innerhalb von KS und dem Konzern liegen (vgl. Kapitel 6.1.3).

Finanzieller Effekt der Strategie auf PostNetz:

Für PostNetz wurde **keine messbare finanzielle Ambition** definiert. Die SFP 2022 sieht für PostNetz eine sehr stabile Entwicklung des Betriebsertrags sowie des Ergebnisses vor. Aufgrund des langen Zeithorizonts sowie diverser Unsicherheiten in der Planung (z.B. Weiterentwicklung Grundversorgungsauftrag, Netzöffnung, etc.), wurde für die Strategieperiode jedoch keine detaillierte Planung vorgenommen und von einem stabilen Ertrag und Ergebnis ausgegangen¹²⁶.

Für die EKM «Netzöffnung» wurde eine **messbare finanzielle EBIT Ambition** im Jahr 2030 festgelegt. Gemäss aktueller Planung wird diese im Jahr 2030 **voraussichtlich vollkommen erreicht**¹²⁷.

Einschätzung Bain & Company: Die Umsetzung der Netzöffnung ist grundsätzlich auf gutem Wege, die definierten Massnahmen sind plausibel und sinnvoll und die bereits gewonnenen Partnerschaften sind ein wesentlicher Erfolg und ein Anzeichen für das Interesse zur Kooperation im Markt. Noch fehlen allerdings verlässliche Kennzahlen aus den ersten Partnerschaften für eine belastbare Einschätzung zur Erreichung der finanziellen Ambition der Netzöffnung bis 2024 (vgl. Kapitel 6.1.4).

Finanzieller Effekt der Strategie auf Mobilitäts-Services:

Für Mobilitäts-Services wurde zunächst keine messbare finanzielle Ambition definiert. Jedoch wird ein «ausgeglichenes Ergebnis» für PostAuto sowie die «Eigenwirtschaftlichkeit für das marktorientierte Geschäft von MS» vorgegeben¹²⁸.

Im Juni 2022 wurde eine **messbare finanzielle Ambition** für externe, gewinnorientierte Marktleistungen im Konzernbereich MS definiert. Im Oktober 2022 wurde von der KL ein Richtungsentscheid bezüglich eines anstehenden Strategie-Updates getroffen, welches auch eine Erhöhung der Ambition bis 2030 vorsieht. Das Strategie-Update wird voraussichtlich im Q2 2023 final freigegeben werden. Im Anhang wird näher auf den finanziellen Effekt eingegangen.

Finanzieller Effekt der Strategie auf PostFinance:

Für PostFinance wurde **keine messbare finanzielle Ambition** definiert. Gemäss aktuellen Planwerten des SFP 2022 steigt der Betriebsertrag kontinuierlich leicht an bis 2030. Aufgrund der erwarteten Zinsentwicklung wird ein überproportionaler Anstieg des Ergebnisses geplant ('25-'30), womit das Ergebnis der PostFinance in 2030 wesentlich zum Konzernergebnis beiträge.

7.2. Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/ Risiken)?

Die Risiken auf Konzernbereich für die Periode bis 2024, sind ähnlich wie die bis 2030. Siehe Beantwortung der Frage 6.4. «Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/ Risiken)?».

8. Fokus auf die Strategieumsetzung im Bereich Kommunikations-Services

8.1. Welches sind die Ergebnisbeiträge der zur Umsetzung der Strategie getätigten Akquisitionen?

In diesem Kapitel werden die Ergebnisbeiträge der bis Ende 2022 durch KS getätigten Akquisitionen analysiert. Dazu wird ausgeführt, welche finanziellen Ergebnisbeiträge von den akquirierten Unternehmen erwartet werden und inwiefern diese zur finanziellen Ambition von KS beitragen. Durch eine Validierung der Annahmen der Business Cases sowie dem aktuellen Umsetzungsstand wird zudem eine Einwertung bzgl. der Realisierbarkeit der erwarteten Ergebnisbeiträge abgegeben.

Gemäss den aktuellen Business Plänen tragen die getätigten Akquisitionen (vgl. Anhang für Details und Rational der Akquisitionen) von KS im Jahr 2024 40-80% zur Ambition 2024 auf Ebene Betriebsertrag bei. Ausgehend vom erwarteten Wachstum der Unternehmen beläuft sich der Ergebnisbeitrag auf Ebene Betriebsertrag bis 2030 auf 30-50%, was der Ambition 2030 entspricht. Bis 2025 werden positive Ergebnisbeiträge durch die akquirierten Unternehmen erwartet. In 2030 wird aufgrund der Weiterentwicklung und Skalierung der akquirierten Unternehmen ein Beitrag von bis zu 107% der 2030 Ergebnis-Ambition erwartet. Auf Ebene der Einzelakquisitionen gibt es jedoch Unterschiede bzgl. des erwarteten Wachstums und damit auch bzgl. des Beitrags zur Ambition. Gemäss aktueller Planung sind insbesondere KLARA, SwissSign und Tresorit von besonderer Signifikanz, da diese im Jahr 2030 kumuliert ~70% des Betriebsertrags aus bisherigen Akquisitionen ausmachen. Aufgrund von geografischer, vertikaler und themenfeld-spezifischer Diversifikation des Portfolios korrelieren die Betriebserträge jedoch nur sehr gering. Diese Ausbalancierung der Erträge führt zu einer Absicherung vor Einzelrisiken.

Die erwarteten Ergebnisbeiträge der bisher akquirierten Zielunternehmen reichen jedoch nicht aus, um die Ambition von KS im Jahr 2024 und 2030 vollkommen zu erreichen. Die Highway 300-Strategie plant (in der aktuellen SFP berücksichtigt) grössere Anker-Akquisitionen mit positivem Ergebnis-Beitrag, die sich in das kohärente Zielbild einfügen und horizontale Wachstumsfelder (wie z.B. Trusted Interaction Services) stärken. Aktuell befinden sich diverse grössere Targets in der M&A Pipeline, eine erste grössere Akquisition im Bereich «Closed-user Group»-Kommunikation wurde per November 2022 bereits abgeschlossen (Unblu). Gleichzeitig wird es wichtig das Geschäftsmodell in neuen Themenfeldern wie CUG zu schärfen und durch Integration Synergien zwischen den akquirierten Unternehmen und der Post zu generieren. Die kritische Hinterfragung der Business Pläne, das Ergebnis-Tracking sowie gemeinsame Entwicklung von Mitigationsmassnahmen ist dazu erfolgskritisch und wird im Rahmen der OGSM bereits kontinuierlich vorgenommen.

Einschätzung Bain & Company: Die KS Ambition wurde während der Pvm-Strategieentwicklung top-down mit einer Grobschätzung des Potenzials festgelegt, verbunden mit dem Auftrag, dies im Nachgang bottom-up zu erhärten. Dies erfolgte seit Anfang der Strategieperiode. Betriebsertrag (für 2024 und 2030) und -ergebnis (für 2024) wurden so im Rahmen der Highway 300 Strategie nach unten korrigiert. Die aktuelle Planung hat damit einen höheren Härtegrad als die ursprüngliche Pvm-Planung. Ebenso besteht weitere Unsicherheit im Hinblick auf die Entwicklung des Marktpotenzials, da dieses primär auf der Adoption neuer, innovativer Technologien basiert. Daher ist eine Einschätzung der Zielerreichung mit einer gewissen Unsicherheit behaftet.

Gemäss der Business Pläne wird bei allen akquirierten Unternehmen von einem signifikanten Wachstum auf Ebene Betriebsertrag bis 2030 ausgegangen, während zudem eine markante Verbesserung des Ergebnisses erzielt werden soll. Aus heutiger Sicht erscheinen selbst die korrigierten Wachstumsziele sehr ambitioniert. Aufgrund der teilweise hohen Wachstumsannahmen, welche mehrheitlich über dem historischen Wachstum liegen, sowie dem aktuellen Umsetzungsstand wird das Erreichen der aktuell geplanten Ergebnisbeiträge als unsicher eingestuft. Während die Planwerte in den Ökosystemen Behörden und Gesundheit aufgrund moderater Wachstumsannahmen als realisierbar eingeschätzt werden, bedarf es insbesondere bei Tresorit, SwissSign und KLARA einen verstärkten Fokus auf die Neukundenakquise sowie einer konsequenten Umsetzung der eingeleiteten Massnahmen (Weiterentwicklung ePost zu einer Kundenkommunikationsplattform «One API» und neues Geschäftsmodell KLARA mit Bezahlprodukten und verbessertem Beratungsprozess zur Erhöhung der Nutzungsrate, Aufbau des Second Data Centers zur Kapazitätserweiterung sowie Synergien-Nutzung innerhalb von KS als auch Verkaufs- und Marketingmassnahmen für «Large Accounts» bei Tresorit).

8.2. Erfolgt ein schrittweises Vorgehen wie geplant (im sich entwickelnden Markt)?

Zur Beantwortung der Frage nach dem schrittweisen Vorgehen wird für den Konzernbereich Kommunikations-Services aufgeführt, welches Vorgehen in der initialen Strategie (Pvm-Strategie vom März 2020) geplant war. Dazu werden Anpassungen im Rahmen der Highway 300-Strategie (Juni 2021) aufgezeigt und analysiert, welche Massnahmen bereits getroffen wurden und inwiefern diese dem ursprünglich geplanten Vorgehen entsprechen. Zudem wird darauf eingegangen inwiefern auf Veränderungen in den relevanten Märkten sowie Rahmenbedingungen reagiert wird und diese im Vorgehen reflektiert wurden.

Gemäss der initialen Pvm-Strategie vom März 2020 wurde bei Kommunikations-Services ein schrittweises Vorgehen in zwei Etappen (bis 2024 sowie 2030) vorgesehen, bei welchem bis 2024 primär die Grundsteine für die spätere Materialisierung gelegt werden sollen. Dazu wurde folgendes Vorgehen definiert¹²⁹:

- Aufbau eines umfassenden Service Public Angebots (Digitaler Briefkasten, E-Voting, etc.) als Fundament sicherer digitaler Präsenz
- Aufbau Kern mit ersten substantiierten Wachstumsoptionen in den Marktfeldern «Vertrauen und Sicherheit» und «Digitale Befähigung»
 - o Zeitnaher Aufbau Trusted Data Hub
 - o Etablierung Digital Health mit Einführung des EPD, sukzessiver Aufbau der B2B Services
 - o Ausbau der Lösungen für digitale Befähigung mit Fokus auf KMU basierend auf dem Angebot von KLARA
- Aufbau öffentlicher Wahrnehmung und Partnerschaftsnetzwerk

Im Rahmen der Highway 300-Strategie wurde im Juni 2021 das Zielbild von KS weiter detailliert, in dem festgehalten wurde, dass durch anorganisches Wachstum sowie Partnerschaften führende Stellungen in den priorisierten Themenfeldern eingenommen werden sollen¹³⁰. In einem ersten Schritt wurden dazu die priorisierten Themenfelder und Märkte festgelegt aufgrund deren Marktgrösse, strategischem Fit, Attraktivität, sowie möglichen Akquisitionstargets¹³¹. Daraus entstanden folgende finale Themenfelder, welche auch in der Organisation von KS wiederspiegelt werden:

- Digital Enabling
- Trusted Interaction Services
- Ökosysteme für KMU, Behörden und Gesundheitswesen

Aufgrund einer Re-evaluation des Marktpotentials sowie Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Joint Venture-Partner wurde dabei entschieden, die in der Pvm-Strategie geplante Weiterentwicklung des Trusted Data Hubs abzubrechen (vgl. Kapitel 6.1.3). Alle weiteren Wachstumsoptionen der ursprünglichen Strategie zum Aufbau des Kerns (insb. Aufbau einer schweizweit einheitlichen EPD-Plattform mit vereinfachter und standardisierter Systemlandschaft für Stammgemeinschaften¹³², Aufbau der B2B Plattform «Cuore» im Bereich Digital Health sowie KMU-Lösungen basierend auf dem Angebot von KLARA) wurden wie geplant weiterverfolgt. Bei KLARA wurde jedoch eine Neudefinition des Geschäftsmodells vorgenommen, da die geplante Monetarisierung durch ein Partnermodell nicht erreicht werden konnte¹³³. In Übereinstimmung mit dem geplanten Vorgehen wurde zudem das Service Public Angebot erweitert, indem die organische Entwicklung des E-Votings finalisiert und per September 2022 an alle Kantone freigegeben wurde (Bundesratesentschied im März 2023 erwartet). Zur Schaffung eines Digitalen Briefkastens wurde zudem der operative Betrieb der ePost-App an KLARA übergeben und die App wie geplant per 1. Juli 2021 lanciert. Aufgrund von Schwierigkeiten in der Anbindung von Versendern und Empfängern an die ePost-App, wurde diese im Jahr 2022 zu einer Kundenkommunikationsplattform «One-API» weiterentwickelt.

Als Erweiterung der initialen Vorgehensweise der Pvm-Strategie wurde durch Highway 300 der Fokus zudem vermehrt auf anorganisches Wachstum gelegt und es wurden bereits neun Akquisition in allen priorisierten Themenfeldern vorgenommen (vgl. Kapitel 6.1.3 sowie 8.1), welche KS in ihrer Wachstumsambition unterstützen (z.B. mit marktführenden Stellungen in Digital Identity durch die Akquisition von SwissSign, durch die Migration des Kundenlogins der Post auf SwissID oder als alleinige EPD-Anbieterin durch die Akquisition von Axsana). Für die Integration der Targets in den Konzern wurde ein umfassender Prozess definiert (Post Merger Integration Handbuch), anhand welchem die Targets innerhalb von 3 Monaten nach dem Kauf integriert werden.

Einschätzung Bain & Company: Die Umsetzung der Strategie im Bereich KS erfolgt schrittweise gemäss dem in der Strategie geplanten Vorgehen. Mit Ausnahme des Trusted Data Hubs wurden alle definierten Themen weiterverfolgt, teilweise bereits finalisiert und, sofern erforderlich, Anpassungen gegenüber dem ursprünglichen Vorgehen vorgenommen (z.B. wenn strategischer und finanzieller Mehrwert nicht mehr gegeben waren). Zudem wurde durch den anorganischen Fokus sowie neu definierte Themenfelder (z.B. Trusted Interaction Services) zusätzliches Potential für Wachstum geschaffen. Der Eigner wurde über den Abbruch des TDHs informiert. Aufgrund des revidierten Marktpotentials ist der Abbruch aus betriebswirtschaftlicher Sicht positiv zu werten. Zudem wurde die initiale Pvm-Strategie für KS bewusst weniger spezifisch verfasst, um als neu aufgebauter Bereich dynamisch auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren zu können.

8.3. Anhand welcher konkreten Meilensteine wird entschieden, Projekte, die die Erwartungen nicht erfüllen, zu stoppen (Exit-Strategien)?

Dieses Kapitel legt das Vorgehen sowie relevante Meilensteine dar anhand welcher bei Projekten (Akquisitionen und organische Innovationen) entschieden wird diese nicht weiter fortzuführen. Dazu wird zwischen anorganischen Akquisitionsprojekten und organischen Innovationsprojekten unterschieden.

Auf Konzern- und KS-Ebene gibt es diverse Steuerungsinstrumente mit denen anorganische sowie organische Projekte kontinuierlich überprüft werden (vgl. Kapitel 6.1 B). Auf Konzernebene beinhaltet dies u.a. das halbjährliche Transformationsreporting, Health Checks sowie eine vierteljährliche Erfolgskontrolle der Run- und Change-Investitionen (FSI-Reporting). Das Reporting wird auf Ebene KS mit Quartalsberichten, Financial Business Reviews oder Business Updates ergänzt¹³⁴. Diese Instrumente dienen der frühzeitigen Identifizierung von Risiken und Abweichungen vom Business Plan sowie der Definition von mitigierenden Massnahmen bei Abweichungen.

Um eine bestmögliche Beurteilung der Projekte im Rahmen des Reportings vorzunehmen, werden sowohl für alle akquirierten Unternehmen als auch für die organischen Innovationen individuelle KPIs und Meilensteine festgelegt, welche die wichtigsten Hebel zur Monetarisierung des Business Cases darstellen. Folgende Meilensteine werden in den verschiedenen BUs definiert (nicht abschliessend)¹³⁵:

- Ökosystem KMU: Anzahl User ePost/ Business, Conversion Rate, Anzahl Ökosystempartner, etc.
- Ökosystem Behörden: Aktive Kantone mit E-Voting Vertrag, IT-Aufwand, Kundenzufriedenheit, Anzahl Ökosystempartner, etc.
- Ökosystem Gesundheit: Anzahl EPD User, Anzahl verbundener Kunden in Cuore, etc.
- Trusted Interaction Services: Anzahl registrierter SwissIDs, Ertrag und Ergebnis der akquirierten Unternehmen, etc.

Bei Nicht-Erreichen der definierten Meilensteine wird eine Situationsanalyse durchgeführt, um die dahinter liegenden Ursprünge besser zu verstehen. Daraus werden anschliessend individuelle Massnahmen zur Verbesserung abgeleitet (z.B. Aufhebung des Freemium Modells bei KLARA, nachdem die angestrebte Conversion Rate nicht erreicht werden konnte) oder ganze Projekte gestoppt, wie z.B. die Weiterentwicklung des Trusted Data Hubs. Die Massnahmen werden im Rahmen des Konzern- und KS-Reportings erneut beurteilt und bei Abweichungen wird situativ beurteilt, ob neue Massnahmen getroffen werden müssen oder das Stoppen eines Projekts/ Exit in Frage kommt.

Während das Vorgehen bzgl. potenziellem Exit bei anorganischen Akquisitionsprojekten und organischen Innovationen vergleichbar ist, gibt es keine universellen Meilensteine, welche über einen Exit von Projekten entscheiden¹³⁶. Vielmehr sind projektspezifische Meilensteine relevant, welche als Frühwarnsignal für die Definition von Massnahmen fungieren. Der finale Entscheid eines Exits ist zudem von weiteren Faktoren wie z.B. strategischem Fit, bestehenden Verträgen, Abhängigkeiten innerhalb des Portfolios sowie potenziellen Reputationsrisiken abhängig. Eine kontinuierliche Prüfung ist ratsam, auch gegeben der dynamischen Entwicklung des Marktumfelds.

8.4. Wann werden positive Ergebnisbeträge erwartet? Wann werden die Investitionen rentabilisiert?

Für alle akquirierten Unternehmen wird im Rahmen der Due Diligence ein Business Plan definiert, welcher das erwartete Wachstum bis 2030 reflektiert. Der Business Plan fliesst nach Abschluss der Transaktion in die finanzielle Planung von KS ein und wird anschliessend jeweils halbjährlich überprüft und angepasst (vgl. Kapitel 8.3).

Bis 2025 werden positive Ergebnisbeiträge durch die akquirierten Unternehmen erwartet (vgl. Kapitel 8.1). Die Ergebnisbeiträge sollen bis 2030 weiterhin kontinuierlich ansteigen. Jedoch gibt es auf Ebene der einzelnen Unternehmen Unterschiede wann positive Ergebnisbeiträge erwartet und damit der Break-Even erreicht wird. Während einige Portfoliounternehmen bereits im Jahr 2021 einen leicht positiven Ergebnisbeitrag generieren (z.B. Dialog Verwaltungs-Data AG), werden die meisten Unternehmen im Jahr 2024 profitabel.

Um die kumuliert positiven Ergebnisbeiträge im Jahr 2025 gemäss Plan zu erreichen, müssen alle akquirierten Unternehmen sowohl auf Ebene Betriebsergebnis und Ertrag relativ ambitionierte Wachstumsziele erreichen. Dabei wird einerseits der Fokus auf verstärkte Neukundengewinnung gelegt (z.B. bei Tresorit, SwissSign und Hacknowledge) und andererseits werden bestehende Produkte und Services weiterentwickelt, um die Monetarisierung zu optimieren (z.B. KLARA, ePost, Dialog). Um die geplanten Wachstumsziele zu erreichen und positive Ergebnisbeiträge im Jahr 2025 zu erzielen, bedarf es eines regelmässigen Trackings des Umsetzungsfortschritts sowie einer schnellen Definition von mitigierenden Massnahmen bei Abweichungen, was aktuell bereits im Rahmen des OGSM vorgenommen wird.

Siehe Kapitel 8.1 für die Einschätzung von Bain & Company sowie Anhang für eine detailliertere Sicht auf einzelne Akquisitionen.

9. Vertraulicher Anhang