

# **Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreview Berichts der Schweizerischen Post**

## **Abschlussbericht**

verfasst von Roland Berger AG Zürich  
z.Hd. der Eidgenössischen Finanzverwaltung und des  
Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation

Datum: 21. Juni 2023

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Auftrag von Roland Berger .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Management Summary der Plausibilitätsüberprüfung .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Zusammenfassungen der strategischen Intention sowie des strategischen Gesamtbildes .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Allgemeine Prüfung des Berichts hinsichtlich Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit .....</b>	<b>11</b>
<b>5. Beurteilung der aufgezeigten Chancen und Risiken .....</b>	<b>12</b>
5.1 Überblick über die beurteilten Risiken.....	12
5.2 Bestehende interne Risiken .....	13
5.3 Bestehende externe Risiken .....	18
5.4 Neu aufgetretene interne Risiken.....	20
5.5 Neu aufgetretene externe Risiken.....	22
<b>6. Plausibilisierung des beschriebenen Umsetzungsstands, auch im Vergleich mit dem ursprünglichen Zeitplan .....</b>	<b>25</b>
6.1 Konzern insgesamt und Effizienzsteigerungsmassnahmen.....	25
6.2 Logistik-Services.....	28
6.3 Kommunikations-Services .....	31
6.4 Mobilitäts-Services .....	34
6.5 PostNetz.....	36
6.6 PostFinance.....	38
<b>7. Beurteilung der Massnahmen des Verwaltungsrates der Post in Reaktion auf Planabweichungen .....</b>	<b>39</b>
<b>8. Beurteilung des Reporting-Systems der Post.....</b>	<b>42</b>
<b>9. Prüfung der Existenz und Anwendbarkeit von Exit-Strategien – Fokus auf Kommunikations-Services.....</b>	<b>44</b>
<b>10. Inwiefern stimmt die Umsetzung der Strategie der Post mit den strategischen Zielen 2021- 2024 des Bundesrates überein .....</b>	<b>46</b>
<b>11. Anhang (vertraulich): aggregierte Zahlen der Strategischen Finanzplanung aus dem Strategieumsetzungsreview Bericht sowie Ausblick 2024 und 2030 .....</b>	<b>48</b>

## 1. Auftrag von Roland Berger

Die Umsetzung der Strategie 'Post von morgen' unterliegt einem gesteigerten öffentlichen Interesse. Vor diesem Hintergrund hat der Bund in seiner Rolle als Eigentümer den Verwaltungsrat der Post mit der Durchführung eines Strategieumsetzungsreviews beauftragt. Der Strategieumsetzungsreview wurde von der externen Beratung Bain & Company auf der Basis von mehr als 40 Interviews mit dem Management der Schweizerischen Post sowie auf der Grundlage eines Datenraumes mit mehr als 250 Dokumenten angefertigt.

Darüber hinaus hat der Bund entschieden, die Ergebnisse des Strategieumsetzungsreviews der Schweizerischen Post durch die Roland Berger AG (im Folgenden: Roland Berger), einer unabhängiges Strategie- und Management-beratung, zu spezifischen Themen plausibilisieren zu lassen. Der Auftrag von Roland Berger und die gewünschte Berichtstruktur lässt sich mit nachfolgender Grafik umreissen:

Auftrag zur Plausibilisierung	KOMMENTARE UND RAHMENBEDINGUNGEN
<p><b>1. Plausibilisierung und Beurteilung des Berichts des Verwaltungsrates der Schweizerischen Post zum Strategieumsetzungsreview</b> (bestehend aus Bericht des externen Beratungsunternehmens im Auftrag der Post sowie Bericht der Post zu dessen Würdigung), insb. Beurteilung:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Allgemeine Prüfung des Berichts hinsichtlich Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit</li> <li>2. Beurteilung der aufgezeigten Chancen und Risiken</li> <li>3. Plausibilisierung des beschriebenen Umsetzungsstands, auch im Vergleich mit dem ursprünglichen Zeitplan</li> <li>4. Beurteilung der Massnahmen des Verwaltungsrates der Post in Reaktion auf Planabweichungen</li> <li>5. Beurteilung des Reporting-Systems der Post</li> <li>6. Prüfung der Existenz und Anwendbarkeit von Exit-Strategien</li> </ol> <p><b>2. Bei Bedarf direkte Gespräche zwischen dem vom Bund beauftragten Unternehmen sowie der Post</b> (Verwaltungsratspräsident, CEO oder andere Mitglieder der Konzernleitung)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Plausibilisierung adressiert <b>6 spezifische Punkte*</b> und bedient sich bei Bedarf <b>ergänzend dedizierter Gespräche</b> mit dem Top Management der Schweizerischen Post</li> <li>• Es soll dabei <b>nicht die Strategie</b> der Schweizerischen Post an sich <b>in Frage gestellt werden</b></li> <li>• <b>Zusätzliche Marktanalysen</b> zur Validierung der gesetzten Thesen sind nicht oder allenfalls bedingt vorgesehen</li> <li>• Es ist lediglich der <b>Bericht zu plausibilisieren</b> – es werden <b>keine zusätzlichen Empfehlungen</b> über den Bericht hinaus erwartet*</li> <li>• Das <b>Zeitfenster</b> für die Plausibilisierung beträgt <b>maximal 2 Monate</b> zwischen dem 20.03. und dem 20.05.2023</li> </ul>

Roland Berger wurden angehalten, insbesondere die Plausibilisierung im Hinblick auf die Wachstumsbereiche Logistik-Services (LS) und Kommunikations-Services (KS) vorzunehmen.

Als Grundlage für die Plausibilisierung seitens Roland Berger dienten folgende schriftlichen Unterlagen: Strategieumsetzungreview Bericht (Bain & Company, datiert 17. März 2023), Stellungnahme des Verwaltungsrates (datiert 17. März 2023) sowie die Präsentation für die Sitzung Projektausschuss Post (datiert 04. April 2023). Zusätzlich wurden vom EFV/ UVEK folgende Dokumente zugestellt: Strategische Ziele der Post 2021-2024 sowie der Kurzbericht Zielerreichung Post 2022.

Nicht zur Einsicht vorgesehen waren u.a. folgende Dokumente/ Daten: Das zugrundeliegende Strategiedokument der Schweizerischen Post, direkter Einblick in das Dokument der Strategischen Finanzplanung, Long-list/ Short-list Akquisitions-Ziele in Logistik-Services und Kommunikations-Services.

Verabredungsgemäss wurden selektive Interviews mit der Konzernleitung und dem Verwaltungsrat geführt: Christian Levrat (VRP), Roberto Cirillo (CEO), Alex Glanzmann (CFO), Nicole Burth (Leiterin KS), Johannes Cramer (Leiter LS), Joerg Haase (Leiter Controlling).

## 2. Management Summary der Plausibilitätsüberprüfung

### ALLGEMEINE BEURTEILUNG DER PLAUSIBILITÄT, NACHVOLLZIEHBARKEIT, VOLLSTÄNDIGKEIT

- Roland Berger **bestätigen die allgemeine Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit** des Strategieumsetzungsreview Berichtes
- Die **strategische Intention der Schweizerischen Post** insbesondere im Hinblick auf Logistik-Services und Kommunikations-Services aber auch die geplante Gewichtung zueinander ist seitens Roland Berger schlüssig nachzuvollziehen.
- Die in dem Strategieumsetzungsreview Bericht vorgefundenen Zahlen der **Strategischen Finanzplanung (SFP)** sind weitestgehend nachvollziehbar; auf Nachfrage liessen sich aufkommende Einzelfragen stets in plausibler Form beantworten. Gemäss der SFP 2022 werden die Ambitionen des Verwaltungsrates auf Stufe Konzern sowohl in 2024 wie auch in 2030 übertroffen werden.
- Die **Aufzählung der Risiken** erscheint weitestgehend vollständig; Roland Berger stimmt den Einschätzungen grundsätzlich zu – würde jedoch einzelne Risiken deutlicher herausstellen.
- Die **Diskussion der Umsetzungsstände** der Strategie in den einzelnen Geschäftsbereichen ist gut nachvollziehbar.
- Die **Beurteilung des Verwaltungsrates** von Planabweichungen und entsprechende Schlussfolgerungen erscheinen angemessen – zeitweilig ist der Strategieumsetzungsreview Bericht etwas knapp formuliert im Hinblick auf konkrete Massnahmen bei Planabweichungen.
- Das **Reporting System der Schweizerischen Post** ist transparent dargestellt und lässt aus Sicht von Roland Berger keine Lücken erkennen.
- Die **definierten Exit Strategien** im Hinblick auf Kommunikations-Services liegen vor und die Bereitschaft der Beteiligten zu Kurskorrekturen zum gegebenen Zeitpunkt ist klar gegeben.

### BEURTEILUNG POTENTIELLER RISIKEN

- Der **Strategieumsetzungsreview Bericht führt in der Summe 20 potentielle Risiken** auf. Davon 11 bestehende Risiken (seit dem Zeitpunkt der Strategieverabschiedung 04/2020) und 9 neu hinzugenommene Risiken. In der Summe ist die Würdigung der möglichen Risiken als weitestgehend komplett anzusehen.
- **Stand heute ist es aus Sicht von Roland Berger noch verfrüht**, einzelne Risiken als nicht mehr beherrschbar zu bezeichnen. Innerhalb von 2 Jahren nach dem Start der Strategieumsetzung können noch keine finalen Aussagen über den kommerziellen Erfolg der 'Post von morgen' gemacht werden. Vielmehr muss es an dieser Stelle um die Sicherstellung eines funktionierenden Reportings und um die Festlegung von Schwellen-Werten gehen, bei deren Über- oder Unterschreitung spezifische Diskussionen eingeleitet werden. Diese Schwellen-Werte sieht Roland Berger insbesondere im Hinblick auf Kommunikations-Services als vorliegend an (vergl. Kapitel 8: Reporting-System der Post sowie Kapitel 9: Prüfung der Existenz und Anwendbarkeit von Exit-Strategien)
- Bei den bereits **bekanntem internen Risiken** bekräftigt Roland Berger die Risiken (1) mangelnder **Mehrwert einzelner Investitionen**, (2) Überschreitung der **maximalen Nettoverschuldung** und (3) **Kulturwandel** einhergehend mit möglichen **Fähigkeits-Lücken** als die relevanten Themen im Hinblick auf die weitere Umsetzung der 'Post von morgen'. Damit bestätigt Roland Berger gleichzeitig die Aussagen des Strategieumsetzungsreview Berichtes.
- Das **Risiko einer Fehlinvestition wurde mit ca. CHF 200 Mio. und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 50% beziffert**. Dieser Wert bezieht sich auf ein signifikantes, kumuliertes Gesamtinvestment für Logistik Services (LS) und Kommunikations-Services (KS) im Zeitraum von 2020 - 2030 und gleichermaßen auf signifikante Investitionen in anorganisches Wachstum (vergl. Kap. 11.2). **Diese**

**Quantifizierung erscheint aus Sicht von Roland Berger plausibel** und zudem auf Basis des allgemeinen Geschäftsverständnisses bzgl. digitaler Wachstumspfade nicht ungewöhnlich.

- Bei den bereits **bekanntem externen Risiken** sieht Roland Berger keine nennenswerten Abweichungen zu den Einschätzungen des Strategieumsetzungreview Berichtes
- Im Hinblick auf **neu aufgetretene interne Risiken** tendiert Roland Berger zu einer noch stärkeren Herausstellung von **Integrationsherausforderungen** akquirierter Unternehmen als es der Bericht des Strategieumsetzungreview dokumentiert.
- Im Hinblick auf **neu aufgetretene externe Risiken** unterstreicht Roland Berger vor allem die Gefahren durch (1) einen potentiellen **Eintritt eines zusätzlichen Online Händlers mit eigenen Operations in der Schweizer Markt** sowie (2) die mangelnde Verfügbarkeit von **geeigneten M&A Zielen** im relevanten Markt.

## PLAUSIBILISIERUNG DES BESCHRIEBENEN UMSETZUNGSSTANDS

### KONZERN

- Die **formulierten strategischen Ambitionen des Verwaltungsrates für 2024** im Hinblick auf Konzernertrag und -ergebnis werden **bereits zum heutigen Zeitpunkt (Ist-2022 und Plan-2023) erreicht**. Die Zielsetzungen der SFP 2022 werden zudem auf einem deutlich höheren Level geplant als die Vorgaben seitens des Verwaltungsrates in Form der strategischen Ambitionen. In diesem Licht erscheint auch die **Erreichung der strategischen Ambition 2030 aus heutiger Sicht als machbar**.
- Im Hinblick auf die **organisatorischen Grundvoraussetzungen (Operating Model)** für die Strategie 'Post von morgen' hat der Konzern die notwendigen Schritte weitestgehend eingeleitet und teils bereits abgeschlossen.
- Die **Ertrags- und Ergebnisprojektion der Strategischen Finanzplanung** verzeichnet in der Post-Corona Ära für die Jahre 2024/ 2025 einen überproportionalen Anstieg. Insgesamt jedoch macht das SFP Zahlengerüst einen plausiblen und nachvollziehbaren Eindruck. Ein durchschnittlicher CAGR (Compound Average Growth Rate) von 5.8% im Hinblick auf das Umsatzwachstum erscheint machbar. Dabei reflektiert der CAGR verschiedene Einflüsse: ein kontinuierlicher Rückgang des Brief- und Mediengeschäftes, organisches Marktwachstum sowie anorganisches Wachstum insbesondere in den Bereichen LS und KS. Die Ertragsrendite in der SFP soll sich im Planungszeitraum bis 2030 knapp verdoppeln (vergl. Kap. 11.1). Der Zielwert erscheint auch im Hinblick auf benachbarte Europäische Postunternehmen als angemessen.
- Es bleibt zu beobachten, in wieweit die geplanten **Wachstumsfelder LS und insbesondere KS** tatsächlich den jeweils geplanten kommerziellen Beitrag (Ertrag, Ergebnis) erwirtschaften. Die kommenden 2 Jahre müssen zeigen, dass das neu definierte (zusätzliche) Produktangebot auch seine Abnehmer findet, das neue Produkt-Angebote in der Marktlancierung durch entsprechende Vertriebs- und Marketing Konzepte begleitet werden (das gilt insbesondere für digitale Angebote), dass das geplante anorganische Wachstum (a) auf ausreichend relevante Targets trifft und (b) sich die akquirierten Unternehmen zu einem kongruenten Gesamtkonstrukt zusammenfinden.
- Im Hinblick auf die **geplanten Effizienzsteigerungsmassnahmen** konnte die Ambition 2030 bereits zu mehr als 90% mit Massnahmen hinterlegt werden und der Härtegrad der Massnahmen wurde seit Beginn der Strategieperiode deutlich gesteigert. Stand heute (Ende 2022/ Q1 2023) wurden nach Aussage des Controllings bereits 25-30% der Massnahmen ergebniswirksam realisiert.

### LOGISTIK-SERVICES

- Die formulierten **strategischen Ambitionen für 2024 und für 2030 erscheinen plausibel machbar**. Die Wachstumsziele im Rahmen der SFP 2022 sind insbesondere im Hinblick auf Logistik-Services nochmals deutlich ambitionierter formuliert.

- **In der Summe ist der Aufbau von Logistik-Services ein sehr entscheidendes Element im Rahmen der Strategie 'Post von morgen'.** Das aus der ehemaligen Post-Mail und der PostLogistik gebündelte Geschäftsfeld soll sich im Ertrag (inkl. Assoziierte) von CHF 5'167 Mio. in 2021 auf CHF 9'075 Mio. in 2030 vergrössern auf der Basis organischen und anorganischen Wachstums und trägt damit **die Hauptlast bei der Kompensation des Ertrags- und Ergebnisrückgangs aus geringer werdenden Mengen beim Brief- und Mediengeschäft.**
- Da das **Logistikgeschäft im Durchschnitt weniger margenstark ist als das herkömmliche Brief- und Mediengeschäft,** muss die Post den Umsatzrückgang im Brief- und Mediengeschäft mit einem grösseren Umsatzwachstum im Logistikgeschäft überkompensieren, um das Ergebnis auf dem bisherigen Niveau halten zu können.
- Die **Integration der akquirierten Unternehmen im Bereich Logistik-Services** im Hinblick auf ein sinnvolles Level von **zentralen Services** (bspw. Finance, HR, IT, Transport Management System, Sales Services, ...) sowie im Hinblick auf ein **integriertes Produktportfolio** wird zunehmende Bedeutung erlangen, um das Wachstum effizient zu gestalten.

## KOMMUNIKATIONS-SERVICES

- **Das Engagement der Schweizerischen Post im Rahmen von Kommunikations-Services ist insbesondere im Hinblick auf ihr Kerngeschäft nachvollziehbar.** Zudem wird mit **Kommunikations-Services ein wichtiges zweites Standbein** im Rahmen der Strategie 'Post von morgen' definiert und steht damit gleichzeitig für eine Risikodiversifizierung.
- Der Aufbau des KS Segments ist – naturgemäß – mit **Risiken, aber auch Chancen** verbunden. Im Hinblick auf einen Planwert 2030 (~ CHF 0.8 Mrd.. Betriebsertrag) ist die **Risiko-Exponierung im Vergleich zum restlichen Geschäft** mit einem Anteil von 6-7% am Gesamtumsatz **'überschaubar'**.
- **Ein Teil der Themen** (u.a. KMU-Services, ePost, Trusted Interaction Services, ...) erscheinen aus Sicht von Roland Berger mit **grösserem Risiko behaftet** wo hingegen die Themen **eHealth/EPD und eGovernment/e-Voting** von Roland Berger als **'No-Regret-Moves'** betrachtet werden, in welchen in der Zwischenzeit auch wichtige erste Meilensteine erreicht wurden. Als 'No-Regret-Moves' bezeichnen Roland Berger in diesem Zusammenhang Kommunikations-Service Angebote in Bereichen, die nach baldigen digitalen Lösungen verlangen und gleichzeitig eines neutralen und vertrauenswürdigen Anbieters bedürfen.
- Die **Erreichung der Wachstumsziele** in Kommunikations-Services bedarf eines strikten Monitoring und regelmäßiger Überprüfung – aber man muss den Themen auch 'Zeit geben'; eine **kritische Hinterfragung nach bereits 2 Jahren erscheint im Hinblick auf Ertrags- und Ergebnisziele als verfrüht.** Roland Berger empfehlen eine Wiedervorlage der Überprüfung von Kommunikations-Services gegen Ende 2024.
- Ferner bedarf es zur **Zielerreichung grösserer Targets** – dieses wurde aber offenbar erkannt. Eine weitere grosse Herausforderung liegt in **einem übergreifenden 'Go-to-Market' Ansatz** und damit in der **Integration der akquirierten Targets** mit dem Ziel der Schaffung von Produkt- und Administrations-Synergien.
- Wenngleich die Darstellung der Umsetzung der Kommunikations-Services Strategie schlüssig und nachvollziehbar erscheint, sei hervorgehoben, dass Roland Berger im Rahmen der Gesamtstrategie **das grösste Risiko der Strategieumsetzung bei Kommunikations-Services verortet.** Dieses (nach Ansicht von Roland Berger), weil die Strukturen des Marktes Kommunikations-Services derzeit noch signifikanten Änderungen unterworfen sind.

#### AUSSAGEN ZU DEN WEITEREN BEREICHEN MOBILITÄTS-SERVICES, POSTNETZ, POSTFINANCE

- **Mobilitäts-Services:** Auf Basis der erhaltenen Informationen und des gegebenen Fokus' des Auftrags der Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreviews ist eine verlässliche Einschätzung seitens Roland Berger nur begrenzt möglich. Roland Berger hat über das Studium des Strategieumsetzungsreview Berichtes hinaus keine weiteren Gespräche zu Mobilitäts-Services geführt. Die im Strategieumsetzungsreview Bericht getroffenen Aussagen erscheinen grundsätzlich plausibel. Darüber hinaus wurde **für 2023 ein Strategie-Update** angekündigt.
- **PostNetz:** Auf Basis der erhaltenen Informationen und des gegebenen Fokus des Auftrags der Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreviews ist eine verlässliche Einschätzung seitens Roland Berger nur begrenzt möglich. Roland Berger hat über das Studium des Strategieumsetzungsreview Berichtes hinaus keine weiteren Gespräche zum PostNetz geführt. Die im Strategieumsetzungsreview Bericht getroffenen Aussagen erscheinen grundsätzlich plausibel.
- **PostFinance:** Das Thema PostFinance wurde seitens Roland Berger – da auch im Strategieumsetzungsreview Bericht nicht geprüft – nicht näher betrachtet.

#### BEURTEILUNG DER MASSNAHMEN DES VERWALTUNGSRATES HINSICHTLICH PLANABWEICHUNGEN

- In der Summe **teilen Roland Berger das vom Verwaltungsrat gezeichnete, positive Bild vom derzeitigen Status der Strategieumsetzung.** Auch stützt Roland Berger grundsätzlich die Sicht des Verwaltungsrates, dass die vereinzelt aufgetretenen Verzögerungen sowie Plananpassungen zu einer Transformation dieser Grössenordnung grundsätzlich dazugehören.
- Jedoch sei angemerkt, dass es **an der einen oder anderen Stelle zwar klar definierte Intentionen** des Verwaltungsrates als Reaktion auf Planabweichungen gibt – allerdings **hatte Roland Berger keine Einsicht** in konkrete Massnahmen (Zeitplan und Details).

#### BEURTEILUNG DES REPORTING SYSTEMS DER POST

- Im Hinblick auf die Strategieumsetzung kommen mehrere Reporting Systeme zur Anwendung und basierend auf der Erfahrung von Roland Berger erscheint das **Reporting System der Post** zur Umsetzung der Strategie 'Post von morgen' **mehr als ausreichend engmaschig** aufgesetzt.
- Die geführten Gespräche mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung haben zudem ein **kongruentes Bild** abgegeben im Vergleich von gelebter Praxis und dem institutionalisierten Reporting System.

#### EXISTENZ UND ANWENDBARKEIT VON EXIT STRATEGIEN (FOKUS KOMMUNIKATIONS-SERVICES)

- Insgesamt sind – basierend auf den im Rahmen der Interviews erhaltenen wie auch in den zur Verfügung gestellten schriftlichen Informationen – aus Sicht von Roland Berger entsprechende **Exit-Strategien in Kommunikations-Services sowohl definiert als auch bereits in einigen Fällen angewendet.**
- Die Exit-Strategien **fussen dabei auf dem umfangreichen und engmaschigen Reporting-System.**

#### ÜBEREINSTIMMUNG DER UMSETZUNG DER STRATEGIE DER POST MIT DEN STRATEGISCHEN ZIELEN 2021- 2024 DES BUNDESRATES

- Roland Berger gehen davon aus, dass **die Strategie der Schweizerischen Post an sich** in voller Übereinstimmung mit den strategischen Zielen 2021-2024 des Bundesrates definiert und verabschiedet wurde.
- Insgesamt erachten Roland Berger die **Elemente der Strategie als grundsätzlich nachvollziehbar.** Aus Sicht des Eigners stellt sich im Rahmen der Umsetzung die Frage, ob sich alle Elemente wie

geplant realisieren lassen und dabei die Konformität mit den Zielen des Bundesrates sichergestellt bleibt. Roland Berger stellen fest, dass seitens der Post hierfür die richtigen Tools und Reporting Mechanismen eingesetzt werden.

- In dem Strategieumsetzungreview Bericht wird **nicht explizit auf die Strategie-Konformität der einzelnen M&A Ziele eingegangen**. Auf dieser Basis kann Roland Berger hier keine detailliertere Plausibilitätsüberprüfung einzelner Investitionsentscheidungen (Firmenzukäufe) durchführen.



### 3. Zusammenfassungen der strategischen Intention sowie des strategischen Gesamtbildes

#### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 1, Seite 4

#### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Bei einem Blick auf die Risiken ist zunächst noch einmal die Einbettung der Strategie in das langfristige Marktumfeld zu vergegenwärtigen:

- Die **heutigen Ergebnisse der Schweizerischen Post** stammen zu grossen Teilen aus dem Brief- und Paketgeschäft.
- **Rückläufige Mengen im Brief- und Mediengeschäft** und damit rückläufige Erträge und Ergebnisse würden – laut Aussagen der Geschäftsleitung – spätestens im Jahr 2028 dazu führen, dass die Schweizerische Post ihre Infrastruktur nicht mehr eigenständig finanzieren könnte.
- Ein Schrumpfen der Schweizerischen Post analog zum Rückgang des Brief- und Mediengeschäftes (**'Kleine Post'**) mit entsprechendem Zuschussbedarf aus der öffentlichen Hand stünde im Widerspruch zur Postgesetzgebung und wurde von daher **als Option von allen beteiligten Seiten ausgeschlossen** – das Management der Schweizerischen Post wurde im Rahmen der Erarbeitung einer Strategie der 'Post von morgen' beauftragt, **von den Erträgen der Briefpost schrittweise unabhängig zu werden** und dabei die Eigenwirtschaftlichkeit aufrecht zu erhalten.
- In diesem Sinne ist es ein Kernbestandteil der Strategie **neue Standbeine der Schweizerischen Post für Ertrag und Ergebnisbeiträge** zu entwickeln; dieses (a) durch Investitionen in angrenzende Geschäftsfelder – insbesondere in **Logistik-Services** und (b) durch Antizipation der Digitalisierung bei **Kommunikations-Services**.
- **Die Entwicklung von Logistik-Services sind eine sehr entscheidende Massnahme im Rahmen der Strategie 'Post von morgen'**. Das aus der ehemaligen Post-Mail und der PostLogistik gebündelte Geschäftsfeld soll sich im Ertrag (inkl. Assoziierte) von CHF 5'167 Mio. in 2021 auf CHF 9'075 Mio. in 2030 vergrössern auf der Basis organischen und anorganischen Wachstums und trägt damit die Hauptlast bei der Kompensation der Ergebnisse aus rückläufigen Mengen des Brief- und Mediengeschäftes.
- Es versteht sich jedoch (unter anderem auch aus Risikogesichtspunkten), dass Logistik-Services nicht allein die Strukturveränderungen im Markt kompensieren sollen. So wurde mit **Kommunikations-**

**Services** ein **wichtiges zweites Standbein** im Rahmen der Strategie der 'Post von morgen' definiert. Dieses auch im Hinblick auf das angestammte Kerngeschäft der Schweizerischen Post. Der Bereich Kommunikations-Services wurde neu geschaffen und soll im Ertrag auf CHF 0.8 Mrd. in 2030 anwachsen.

Im Rahmen der Überprüfung der allgemeinen Plausibilität wird es seitens Roland Berger als essentiell angesehen, alle adressierten Risiken und gleichfalls die Kommentierungen des jeweiligen Umsetzungsstandes jeweils in Relation zum Gesamtbild zu betrachten. Roland Berger haben eine **Zahlenübersicht der Strategischen Finanzplanung (SFP) auf der Basis des Strategieumsetzungsreview Berichtes erstellt** (vergl. im Anhang Kapitel 11.1); die Zahlen wurden einem Datencheck seitens der Schweizerischen Post unterzogen und in dieser Form bestätigt. Insgesamt ist das dargestellte Zahlenwerk schlüssig und auf Nachfrage liessen sich aufkommende Einzelfragen stets in plausibler Form beantworten.

Im Rahmen der Strategie der 'Post von morgen' werden für die Bereiche Logistik-Services und Kommunikations-Services nach Auskunft des Controllings signifikante **Investitionen im Zeitraum von 2020-2030** geplant. (Einzelheiten dazu vergl. Kap. 11.2.)

#### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Die strategische Intention der Schweizerischen Post im Hinblick auf Logistik-Services und Kommunikations-Services aber auch die geplante Gewichtung zueinander ist seitens Roland Berger schlüssig nachzuvollziehen.

Die in dem Strategieumsetzungsreview Bericht vorgefundenen Zahlen der Strategischen Finanzplanung (SFP) sind insgesamt weitestgehend nachvollziehbar; auf Nachfrage liessen sich aufkommende Einzelfragen stets in plausibler Form beantworten.

## 4. Allgemeine Prüfung des Berichts hinsichtlich Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

#### Erwartete Struktur seitens des Eigentümers

1. Umsetzungsstand Pvm allgemein	<p>1.1 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? Welches Reporting-System kommt betreffend Strategie-Umsetzung innerhalb der Post zur Anwendung?</p> <p>1.2 Welche finanziellen Effekte zeigen sich aus der Strategie der Post (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, Aufwand und Investitionen, FCF, Nettoverschuldung, Value Added) in den einzelnen Geschäftsbereichen?</p> <p>1.3 Inwiefern tragen die getätigten Investitionen zur Umsetzung der Strategie bzw. der strategischen Ziele 2021-2024 des Bundesrates bei?</p> <p>1.4 Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/Risiken)?</p> <p>1.5 Kann bestätigt werden, dass sich die Post mit der Umsetzung der Strategie innerhalb der strategischen Ziele des Bundesrates 2021-2024 bewegt?</p> <p>1.6 Werden die Pvm-Meilensteine und die strategischen Ziele des Bundesrates (insbes. finanzielle Ziele) 2024 erreicht?</p> <p>1.7 Wie wird die Finanzierung der Grundversorgung mit Postdiensten und Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs sichergestellt und inwieweit trägt die Umsetzung der Strategie zur eigenwirtschaftlichen Finanzierung bei?</p>
2. Ausblick 2030	<p>2.1 Welche finanziellen Auswirkungen/Entwicklungen sind bis 2030 aus der Strategieumsetzung zu erwarten (Betriebsertrag, Betriebsergebnis, FCF, Nettoverschuldung, Value Added)?</p> <p>2.2 Wie entwickelt sich die Risikosituation der Post (ausgehend von den in der Strategie definierten Chancen/Risiken)?</p>
3. Fokus auf die Strategieumsetzung im Bereich Kommunikations-Services	<p>3.1 Welches sind die Ergebnisbeiträge der zur Umsetzung der Strategie getätigten Akquisitionen?</p> <p>3.2 Erfolgt ein schrittweises Vorgehen wie geplant (im sich entwickelnden Markt)?</p> <p>3.3 Anhand welcher konkreten Meilensteine wird entschieden, Projekte, die die Erwartungen nicht erfüllen, zu stoppen (Exit-Strategien)?</p> <p>3.4 Wann werden positive Ergebnisbeiträge erwartet? Wann werden die Investitionen rentabilisiert?</p>

#### Angewendetes Bewertungsraster

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

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 5, Seite 13

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Der Strategieumsetzungsreview Bericht adressiert in nachvollziehbarer und vollständiger Form alle seitens des Eigentümers angeforderten Fragestellungen. Das angewendete Bewertungsraster im Hinblick auf Zielbild, Massnahmen, Meilensteine und Ambitionen 2024/2030 ist schlüssig und gut nachzuvollziehen. In Bereichen einer Zielabweichung könnten die Aussagen teils konkreter dokumentiert werden.

### C: Zusammenfassung (Roland Berger)

Roland Berger AG bestätigen die allgemeine Plausibilität, Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit des Strategieumsetzungsreview Berichtes.

## 5. Beurteilung der aufgezeigten Chancen und Risiken

### 5.1 Überblick über die beurteilten Risiken

#### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

BESTEHENDE RISIKEN (RISIKOBERICHT ZUR STRATEGIEUMSETZUNG 04/2020)		NEU AUFTRETENDE RISIKEN	
Interne Risiken	Externe Risiken	Interne Risiken	Externe Risiken
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investitionen nicht in Balance mit erwirtschaftetem Mehrwert</li> <li>2. Überschreiten der maximalen Nettoverschuldung</li> <li>3. Kulturdifferenzen Post heute vs. morgen</li> <li>4. Ungenügende Infrastruktur, Systeme, Technologie</li> <li>5. Mangelhaftes Change Management</li> <li>6. Suboptimale Steuerung der Pvm Umsetzung</li> <li>7. Verlust oder Kompromittierung von Daten</li> <li>8. Skill Gaps: Fehlende Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Brief und Medien: unvorteilhafte Mengenentwicklung und Preisbildung</li> <li>10. Widerstand wichtiger Stakeholder</li> <li>11. Abhängigkeit von Partnern</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Höherer Integrationsaufwand bei Akquisitionen</li> <li>2. Nicht-Erreichen von Klima- und Energiezielen</li> <li>3. Energiemangel-Lage und fehlende Steuersysteme</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Erschwerte Planung aufgrund steigender Volatilität der Paketmengen</li> <li>5. Verstärktes Engagement von Wettbewerbern im Bereich Logistik</li> <li>6. Rezession in CH und EU</li> <li>7. Inflation/ Teuerung auf der Einkaufseite und Herausforderungen bei der Durchsetzung von Preiserhöhungen</li> <li>8. Verfügbarkeit von M&amp;A Zielunternehmen im relevanten Markt</li> <li>9. Corona-Pandemie, Ukraine Krieg: Verzögerungen und Herausforderungen in den Lieferketten</li> </ol>

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seiten 33-37

#### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Der Strategieumsetzungsreview Bericht führt in der Summe 20 potentielle Risiken auf. Davon 11 bestehende Risiken (seit dem Zeitpunkt der Strategieverabschiedung 04/2020) und 9 hinzugenommene Risiken. In der Summe ist die Würdigung der möglichen Risiken als weitestgehend komplett anzusehen. Die blosse Existenz möglicher Risiken heisst keinesfalls die Strategie in Frage zu stellen, sondern die Risiken entlang dieses Weges sichtbar zu machen und entsprechend zu managen. Erst, wenn das Risiko als nicht mehr beherrschbar und als geschäftsunüblich eingestuft wird, ist die Diskussion von Strategieanpassungen oder auch eines Teil-Exits aufzunehmen. Roland Berger werden im weiteren Verlauf der Beurteilung der Risiken insbesondere die dokumentierten Risikoeinschätzungen im Hinblick auf die beiden Wachstumsbereiche LS und KS auf Plausibilität kommentieren.

#### C: Zusammenfassung (Roland Berger)

Der Strategieumsetzungsreview Bericht führt in der Summe 20 potentielle Risiken auf. Davon 11 bestehende Risiken (seit dem Zeitpunkt der Strategieverabschiedung 04/2020) und 9 hinzugenommene Risiken. In der Summe ist die Würdigung der möglichen Risiken als weitestgehend komplett anzusehen.

Stand heute ist es aus Sicht von Roland Berger noch verfrüht, einzelne Risiken als nicht mehr beherrschbar zu bezeichnen. Innerhalb von 2 Jahren nach dem Start der Strategieumsetzung können noch keine finalen Aussagen über den Erfolg der 'Post von morgen' gemacht werden. Vielmehr muss es an dieser Stelle um die Sicherstellung eines funktionierenden Reportings und um die Festlegung von Schwellen-Werten gehen, bei deren Über- oder Unterschreitung spezifische Diskussionen eingeleitet werden. Diese Schwellen-Werte sieht Roland Berger insbesondere im Hinblick auf Kommunikations-Services als vorliegend an (vergl. Kapitel 8: Reportingsystem der Post sowie Kapitel 9: Prüfung der Existenz und Anwendbarkeit von Exit-Strategien).



## 5.2 Bestehende interne Risiken

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

#### 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, Anhang 9.7.1, Anhang 9.7.2).

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 33

#### 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 besteht<sup>106</sup>.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 33-34

#### 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 sie<sup>107</sup>.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 34

#### 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 dar<sup>108</sup>. Kleinere Sortierzentren können flexibel genutzt werden zur Steuerung von Paketmengen/ Kapazitäten<sup>109</sup>. Zudem wurden im Rahmen der EKM «Enabler (Prozesse & Technologien)» notwendige Ressourcen und Kompetenzen im Bereich IT und Digitalisierung aufgebaut (vgl. Anhang 9.2.1.1). 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 Infrastruktur<sup>110</sup>.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 34

#### 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 Mitarbeitererebene waren und sind Teil des Change-Managements (vgl. Anhang 9.2.1.1)<sup>111</sup>.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 34

#### 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 informiert<sup>112</sup>.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 34

#### 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 Auftretens 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.<sup>113</sup>

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 35

#### 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 (vgl. Anhang 9.2.1.1)

Jedoch besteht ein Skills Gap als grosses Risiko und verschärft sich auch in Zukunft, speziell angesichts des angespannten Arbeitsmarktes<sup>114</sup>:

- «War for Talent» und Multi-Optionalitäten bei Arbeitnehmenden als grosses Risiko
  - o Die Post hat Mitigationsmassnahmen ergriffen und arbeitet im Rahmen des «Employer Branding» und der HR-Strategie an der Attraktivität der Post als Arbeitsgeber<sup>115</sup>
- 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

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 35

## B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger) zu bestehenden internen Risiken

Insgesamt stimmt Roland Berger der getroffenen Risikoanalyse in dem Strategieumsetzungsreview Bericht weitestgehend zu. Im Einzelnen lassen sich die benannten Risiken wie folgt kommentieren:

### Ad 1: Mehrwert der Investitionen

Das Risiko einer Fehlinvestition wurde mit ca. CHF 200 Mio. und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 50% beziffert. In der Multiplikation ist dieser Wert angesichts des kumulierten Gesamtinvestment (vergl. Kap. 11.2) für Logistik Services und Kommunikations-Services in dem Zeitraum von 2020 – 2030 plausibel. Gleiches lässt sich im Hinblick auf die Investitionen in anorganisches Wachstum konstatieren. Darüber hinaus erachtet Roland Berger die Investitionen in den Logistik-Markt als tendenziell weniger risikobehaftet als im Kommunikations-Markt. Letzteres, weil in der Logistik die Marktstruktur und die Produktnachfrage deutlich klarer ausformuliert sind als im Kommunikationsmarkt. Genaueres dazu in den einzelnen Kapiteln LS und KS.



### **Ad 2: Überschreiten der maximalen Nettoverschuldung**

Das Risiko einer Überschreitung der maximalen Nettoverschuldung wurde ebenfalls mit ca. CHF 200 Mio. und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 50% beziffert. Grundsätzlich teilt Roland Berger die Einschätzung aus dem Strategieumsetzungsreview Bericht, dass das Risiko geringer als in 2020 einzuschätzen ist aufgrund der bereits erfolgten Desinvestitionen.

Allerdings geben Roland Berger zu bedenken, dass die maximale Nettoverschuldung an die einfache EBITDA Summe geknüpft ist und damit an den Markterfolg. Im Falle einer beschleunigt fallenden Briefmenge, im Falle einer andauernden hohen Teuerungsrate, welche nicht reibungslos an den Verbraucher weiterzugeben ist oder im Falle einer Rezession in Zentraleuropa können die Erträge der Schweizerischen Post schon kurzfristig leiden und damit die Schwelle der maximalen Nettoverschuldung herabsetzen. Gleichzeitig besteht der definierte Investitionsbedarf, welcher essentiell für das Erreichen der strategischen Ziele ist, zunächst unabhängig von der jeweiligen EBITDA Summe. Bislang ist dieser Effekt allerdings nicht zu beobachten; im Gegenteil ist das Nettovermögen der Schweizerischen Post seit dem Beginn der 'Post von morgen' gestiegen.

### **Ad 3: Kulturdifferenzen Post heute vs. morgen**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass das Risiko diesbezüglich auf der Basis intensiver Leadership Schulungen und Change Management Programme wahrscheinlich reduziert ist. Allerdings geben Roland Berger zu bedenken, dass es insbesondere beim Aufbau der Einheit Kommunikations-Services signifikant andere Profile (Mind-Set, Fähigkeiten) benötigt, welche gleichzeitig im Arbeitsmarkt stark begehrt sind. Für den nachhaltigen Kulturwandel sind diese neuen Profile essentiell – er lässt sich nicht vollkommen aus eigener Kraft gestalten. Diese Profile werden zudem vermutlich eine eigene Gehaltsklasse darstellen.

### **Ad 4: Ungenügende Infrastruktur, Systeme und Technologie**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass das Risiko diesbezüglich gegenüber der 2020 Perspektive wahrscheinlich reduziert ist.

### **Ad 5: Mangelhaftes Change Management**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass das Risiko diesbezüglich auf der Basis intensiver Leadership Schulungen und Change Management Programme wahrscheinlich reduziert ist.

### **Ad 6: Suboptimale Steuerung der Pvm Umsetzung**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass das Risiko diesbezüglich auf der Basis eines etablierten Transformationsreportings wahrscheinlich reduziert ist.

### **Ad 7: Verlust oder Kompromittierung von Daten**

Zu dieser im Bericht vorgenommenen Risikoabschätzung können Roland Berger aufgrund des spezifischen Fokus' der Plausibilisierung kein Urteil abgeben.

### **Ad 8: Skill Gaps: Fehlende Kompetenzen in qualitativer und quantitativer Hinsicht**

Im Strategieumsetzungsreview Bericht wird dieses Risiko in 2023 und gegenüber 2020 als höher eingeschätzt. Roland Berger unterstreichen diese Einschätzung.

Insbesondere die IT Branche leidet unter einem Mangel an ausgebildeten Programmierern sowie Software Facharbeitern und Wartungspersonal. Gleiches gilt für den Strassentransport: Fahrermangel war in den vergangenen 2 Jahren einer der grössten Engpass-Faktoren und wird sich mittelfristig in Gehaltskosten



bzw. Zusatzleistungen für die Angestellten bemerkbar machen. Je nach Marktstruktur sind diese Kosten weiter zu belasten oder auch nicht.

### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Bei den bereits bekannten internen Risiken bekräftigt Roland Berger die Risiken (1) mangelnder Mehrwert einzelner Investitionen, (2) Überschreitung der maximalen Nettoverschuldung und (3) Kulturwandel einhergehend mit möglichen Fähigkeits-Lücken als die relevanten Themen im Hinblick auf die weitere Umsetzung der 'Post von morgen'. Damit bestätigt Roland Berger gleichzeitig die Aussagen des Strategieumsetzungsreview Berichtes.

Das Risiko einer Fehlinvestition wurde mit ca. CHF 200 Mio. und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 50% beziffert. In der Multiplikation ist dieser Wert angesichts des kumulierten Gesamtinvestment (vergl. Kap. 11.2) für Logistik Services und Kommunikations-Services in dem Zeitraum von 2020 – 2030 plausibel. Gleiches lässt sich im Hinblick auf die Investitionen in anorganisches Wachstum konstatieren. Diese Quantifizierung erscheint aus Sicht von Roland Berger plausibel und zudem auf Basis des allgemeinen Geschäftsverständnisses bzgl. digitaler Wachstumspfade nicht ungewöhnlich.

## 5.3 Bestehende externe Risiken

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

#### 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 Preissmassnahmen 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 Preissmassnahmen 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 Preissmassnahmen nieder

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 35

#### 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

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 36

#### **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 gestärkt<sup>116</sup>. Ausserdem sind bei der Netzöffnung erste Partnerschaften getätigt worden.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 36

### **B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger) zu bestehenden externen Risiken**

#### **Ad 9: Brief- und Mediengeschäft – unvoreteilhafte Mengenentwicklung und Preisbildung**

Das Risiko wurde mit CHF 180 Mio und einer Eintrittswahrscheinlichkeit von 30% quantifiziert. Angesichts der heutigen Erträge im Brief- und Mediengeschäft erscheint diese Summe plausibel. Roland Berger betrachtet den Rückgang der Mengen im Brief- und Mediengeschäft nicht als linear, sondern eher mit zunehmender Tendenz. Die Umstellung geschäftlicher und behördlicher Korrespondenz auf digitale Kanäle trägt ihren Teil dazu bei.

Allerdings entschärft sich die Situation zusehens über die kommenden 4-5 Jahre durch den Aufbau des Logistik-Services Geschäftes und des Kommunikations-Services Geschäftes.

#### **Ad 10: Widerstand wichtiger Stakeholder**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass das Risiko diesbezüglich auf der Basis intensiver Abstimmungen mit der Politik sowie zwischen dem Eigentümer, dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung wahrscheinlich reduziert ist.

Jedoch wird die Diskussion in der Öffentlichkeit mit steigendem Investitionsvolumen insbesondere im Hinblick auf den neuen Geschäftsbereich Kommunikations-Services vermutlich weiter andauern bzw. immer wieder aufleben.

#### **Ad 11: Abhängigkeit von Partnern**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass das Risiko diesbezüglich auf der Basis bereits erzielter Fortschritte wahrscheinlich reduziert ist.

### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Bei den bereits bekannten externen Risiken sehen Roland Berger keine nennenswerten Abweichungen zu den Einschätzungen des Strategieumsetzungsreview Berichtes.

## 5.4 Neu aufgetretene interne Risiken

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 36

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 36-37

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger) zu neu aufgetretenen internen Risiken

#### Ad 1: Höherer Integrationsaufwand bei Akquisitionen

Das Thema des Integrationsaufwands von Akquisitionen erscheint aus Sicht von Roland Berger auf Basis der vorliegenden Dokumentation des Strategieumsetzungsreview Berichtes als eher kurz gewürdigt. Wenngleich derzeit noch nicht zeitkritisch, wird das Thema jedoch massiv an Bedeutung gewinnen. Roland Berger empfiehlt an dieser Stelle der Schweizerischen Post Arbeitspakete zu folgenden Inhalten jeweils innerhalb LS und KS zu installieren:

- Produktsynergien
- Zentralisierte Vertriebskonzepte
- Zentralisierte Verwaltungssynergien, insbesondere im Hinblick auf ERP-Integration, FIN-, HR- und IT-Integration
- In Teilen auch zentralisierte Entwicklungsressourcen

Es wird dabei viel Fingerspitzengefühl erfordern, einerseits das Unternehmertum in den akquirierten Unternehmen zu erhalten und andererseits die Effizienzen im Rahmen einer übergreifenden Geschäftseinheit zu heben.

#### Ad 2: Nicht-Erreichen von Klima- und Energiezielen

Zu dieser im Bericht vorgenommenen Risikoabschätzung können Roland Berger aufgrund des spezifischen Fokus' der Plausibilisierung kein Urteil abgeben.

**Ad 3: Energiemangel-Lage und fehlende Steuerungssysteme**

Zu dieser im Bericht vorgenommenen Risikoabschätzung können Roland Berger aufgrund des spezifischen Fokusses der Plausibilisierung kein Urteil abgeben.

**C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Im Hinblick auf neu aufgetretene interne Risiken tendiert Roland Berger zu einer noch stärkeren Herausstellung von Integrationsherausforderungen akquirierter Unternehmen als es der Bericht des Strategieumsetzungsreview dokumentiert.



## 5.5 Neu aufgetretene externe Risiken

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

#### 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 Mitigationmassnahmen getroffen. Diese beinhalten z.B. Preismassnahmen und Einführung eines Energiekostenzuschlags und allgemeinen Teuerungszuschlags für nationale Pakete per 1. Januar 2023<sup>17</sup>.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

#### 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 Tätigkeit 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

#### 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.4, Seite 37

## **B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger) zu neu aufgetretenen externen Risiken**

### **Ad 4: Erschwerte Planung aufgrund steigender Volatilität der Paketmengen**

Roland Berger teilen die Einschätzung des Strategieumsetzungsreview Berichts, dass die Planbarkeit von Paketmengen durch den Einfluss von und der Volatilität im E-Commerce erschwert ist. Der E-Commerce Markt ist einerseits gekennzeichnet durch hohe Standards in den Verteilzentren sowie auf der letzten Meile und er unterliegt andererseits in direkter Form den Entwicklungen der Konsumentenstimmung; letztere unterliegt wiederum massgeblich der Teuerung und Inflation.

### **Ad 5: Verstärktes Engagement von Wettbewerbern im Bereich Logistik**

Die stärkste Bedrohung durch potentielle Wettbewerber manifestiert sich in einem möglichen Einstieg eines internationalen Online Händlers mit eigenen Operations in der Schweiz. Wenngleich das Marktvolumen für einen zusätzlichen Online Händler als derzeit noch zu klein betrachtet wird und ad-hoc auch die erforderlichen Grundstücke für neue Verteilzentren nicht einfach zu finden sind, wächst dieses Risiko jedoch analog zur Attraktivität des Markets.

### **Ad 6: Rezession in CH und EU**

Rezessive Trends haben immer Auswirkungen auf das Verbraucherverhalten der Endkunden. Jedoch sehen Roland Berger das Risiko zunächst viel mehr im preis-sensitiven deutschen Markt gegeben.

### **Ad 7: Inflation/ Teuerung auf der Einkaufsseite und Herausforderung bei der Durchsetzung von Preiserhöhungen**

Inflation und damit eine Teuerung der Einstandspreise sind ein Thema – jedoch derzeit weniger in der Schweiz als in Deutschland. Dennoch werden Preisanpassungen auch im regulierten Markt in der Schweiz kontinuierlich durchzuführen sein. Die notwendige Flexibilität des Regulators für kontinuierliche Preisanpassungen ist in diesem Zusammenhang hilfreich, um im Hinblick auf die Strategie der ‘Post von morgen’ die Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten.

### **Ad 8: Verfügbarkeit von M&A Zielunternehmen im relevanten Markt**

Dieses Thema hat eine besondere Relevanz im Rahmen der Umsetzung der Strategie ‘Post von morgen’. Zunächst einmal ist der relevante Markt durch mehrere Attribute (grenznah, Inland und Anliegerstaaten, muss das Kerngeschäft im Inland unterstützen, ...) eingegrenzt. Weiterhin finden sich teils recht viele Bieter in den Wachstumsbereichen Logistik-Services und Kommunikations-Services. Letztlich bedarf es angesichts des kumulierten, anorganischen Wachstums ein hohe Zahl an Zielunternehmen. Eine Verzögerung des anorganischen Wachstums kann insbesondere im Bereich Kommunikations-Services zu einem Mangel an Technologie und damit zu einem Mangel an Ergebnispotential führen. Hinzu kommt eine Eigenart von digitalen Unternehmen, dass deren Absatzmarkt und Standort nicht zwangsläufig übereinstimmen müssen. Im Rahmen einer potentiell kritischen öffentlichen Diskussion über die Investitionsziele der Schweizerischen Post könnte es für sinnvolle M&A Ziele möglicherweise mangelndes Verständnis geben.

### **Ad 9: Corona Pandemie, Ukraine Krieg – Verzögerungen und Herausforderungen in Lieferketten**

Dieses Risiko erachten Roland Berger eher als zeitlich eingegrenzt. Vielleicht wird es zu Verzögerungen bei dem Aufbau von Verteilzentren kommen – jedoch dürfte sich das über den Zeitraum 2020-2030 eher als eine marginale Störung auswirken.

**C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Im Hinblick auf neu aufgetretene externe Risiken unterstreicht Roland Berger vor allem die Gefahren durch (1) einen potentiellen Eintritt eines Online Händlers in den Schweizer Markt sowie (2) die mangelnde Verfügbarkeit von geeigneten M&A Zielen im relevanten Markt.



## 6. Plausibilisierung des beschriebenen Umsetzungsstands, auch im Vergleich mit dem ursprünglichen Zeitplan

### 6.1 Konzern insgesamt und Effizienzsteigerungsmassnahmen

**A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain) – Weitere Aussagen siehe vertraulicher Anhang**

#### Umsetzungsstand

**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 Preismassnahmen 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 Mitigationmassnahmen sichergestellt werden.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1.1., Seite 15

#### **B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger) zum Konzern insgesamt (konsolidiert, inkl. Assoziierte)**

Die **formulierten strategischen Ambitionen für 2024** im Hinblick auf Konzernerntrag und -ergebnis **werden bereits zum heutigen Zeitpunkt (Ist-2022 sowie Plan 2023) erreicht**. Gemäss der SFP 2022 werden die **Ambitionen des Verwaltungsrates auf Stufe Konzern auch in 2030 erreicht werden**.

**Die Ertrags- und Ergebnisprojektion der SFP verzeichnet in der Post-Corona Ära für die Jahre 2024/ 2025 einen steilen Anstieg. Insgesamt jedoch macht das SFP Zahlengerüst einen plausiblen und nachvollziehbaren Eindruck.** Ein durchschnittlicher CAGR von 5.8% im Hinblick auf das Ertragswachstum (inkl. Assoziierte) erscheint machbar. Dabei reflektiert der CAGR gegenläufige Einflüsse: ein kontinuierlicher Rückgang des Brief- und Mediengeschäftes, organisches Marktwachstums sowie anorganisches Wachstum insbesondere in den Bereichen LS und KS. Die Ertragsrendite (inkl. Assoziierte) in der SFP soll sich knapp verdoppeln (vergl. Grafik im Anhang Kapitel 11.3). Der Planwert 2030 der Ertragsrendite erscheint auch im Hinblick auf benachbarte Europäische Postunternehmen als schlüssig.

Es bleibt zu beobachten, in wieweit die **geplanten Wachstumsfelder LS und insbesondere KS** tatsächlich den jeweils geplanten kommerziellen Beitrag (Ertrag, Ergebnis) erwirtschaften. Mit anderen Worten: ob die von der Schweizerischen Post angebotenen neuen Produkte auch in entsprechender Form vom Markt aufgegriffen und nachgefragt werden.

Roland Berger liegen die **ursprünglichen Planzahlen der SFP 2021 und 2022** nicht vor, sodass keine Kommentierung einer möglichen Abweichung vom Umsetzungsplan für vorgenommen werden kann.

Im Hinblick auf die **organisatorischen Grundvoraussetzungen (Operating Model) für die Strategie 'Post von morgen'** hat der Konzern die notwendigen Schritte weitestgehend eingeleitet und teils bereits abgeschlossen. Insbesondere sind hier hervorzuheben:

- Modernisierung der Brief- und Paketverarbeitung im Rahmen der 'Verarbeitung von morgen'
- Neu-aufstellung des Bereiches Logistik-Services durch Zusammenlegung der Bereiche PostMail und PostLogistik sowie Schaffung eines integrierten Management Layers für 6 Business Units
- Nachschärfung der Güterlogistikstrategie innerhalb Logistik-Services im Rahmen der 'Value Creation Strategy'
- Lancierung von Preismassnahmen im Bereich von Brief und Paket unter anderem im Rahmen von 'Prime 22' und 'Prime 24'
- Neu-Aufstellung des Bereiches Kommunikations-Services und Austritt aus nicht strategiekonformen Aktivitäten (bspw. Desinvestition SPS)
- Nachschärfung der Kommunikations-Services Strategie im Rahmen von 'Highway 300'
- Anpassung der Reporting Strukturen sowohl im Hinblick auf das neue Operating Model als auch im Hinblick auf das Umsetzungsreporting der Strategie 'Post von morgen'
- Aufbau von M&A Kapazitäten zur Bedienung des geplanten anorganischen Wachstums in den Bereichen LS und KS
- Start von Akquisitionen erster Unternehmen in den Bereichen LS und KS
- Lancierung umfangreicher Change Management und Leadership Development Programme
- Lancierung von Effizienzsteigerungsmassnahmen auf Konzernebene sowie in allen Bereichen der Schweizerischen Post (mit Ausnahme von Mobilitäts-Services und PostFinance).

**Im Hinblick auf die Effizienzsteigerungsmassnahmen** liessen sich gemäss Aussagen aus dem Controlling ebenfalls gute Fortschritte erzielen:

- Die Ambition im Rahmen der Strategie 'Post von morgen' beläuft sich auf einen signifikanten Betrag (wiederkehrend) im Jahr 2030 und trägt somit zur Finanzierung der 'Post von morgen' bei.
- Nach Rücksprache mit dem Controlling der Post konnte die Hinterlegung der Ambition mit konkreten Massnahmen nochmals gesteigert werden auf einen Wert grösser 90% und ebenfalls konnte der Härtegrad der Massnahmen im Vergleich zum Reporting Ende 2022 deutlich erhöht werden.
- Stand heute Ende 2022/ Q1 2023 wurden seit Beginn der Strategieperiode nach Aussage des Controlling bereits rund 25-30% der Ambition ergebniswirksam umgesetzt.

Insgesamt bleibt festzustellen, dass **umfangreiche Aktivitäten im Hinblick auf die neue Konzernstrategie weitestgehend plangemäss stattgefunden haben**. Verzögerungen haben sich womöglich im Hochfahren der Erträge in den definierten Wachstumsbereichen ergeben – teilweise auch bedingt durch die Corona Pandemie. Die kommenden 2 Jahre müssen zeigen, dass

- das neu definierte (zusätzliche) Produktangebot auch seine Abnehmer findet,
- das neue Produkt-Angebote in der Marktlancierung durch entsprechende Vertriebs- und Marketing Konzepte begleitet werden (das gilt insbesondere für digitale Angebote),
- die geplante anorganische Wachstumsstrategie (a) auf ausreichend relevante M&A Ziele trifft und (b) sich die akquirierten Unternehmen zu einem kongruenten Gesamtkonstrukt zusammenfinden.

Für die letztgenannten Themen ist der gegebene Zeitpunkt einer Plausibilitätsüberprüfung allerdings noch zu früh.

### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Die formulierten strategischen Ambitionen für 2024 im Hinblick auf Konzernertrag und -ergebnis werden bereits zum heutigen Zeitpunkt (Ist-2022 sowie Plan 2023) erreicht. Gemäss der SFP 2022 werden die Ambitionen des Verwaltungsrates auf Stufe Konzern auch in 2030 erreicht werden.

Im Hinblick auf die organisatorischen Grundvoraussetzungen (Operating Model) für die Strategie 'Post von morgen' hat der Konzern die notwendigen Schritte weitestgehend eingeleitet und teils bereits abgeschlossen.

Die Ertrags- und Ergebnisprojektion (konsolidiert, inkl. Assoziierte) der SFP 2022 verzeichnet in der Post-Corona Ära für die Jahre 2024/ 2025 einen steilen Anstieg. Insgesamt jedoch macht das SFP Zahlengerüst einen plausiblen und nachvollziehbaren Eindruck. Ein durchschnittlicher CAGR von 5.8% im Hinblick auf das Umsatzwachstum erscheint machbar. Dabei reflektiert der CAGR verschiedene Einflüsse: ein kontinuierlicher Rückgang des Brief- und Mediengeschäftes, organisches Marktwachstum sowie anorganisches Wachstum insbesondere in den Bereichen LS und KS. Die Ertragsrendite in der SFP 2022 soll sich im Planungszeitraum bis 2030 knapp verdoppeln. Der Planwert 2030 erscheint im Hinblick auf benachbarte Europäische Postunternehmen als schlüssig.

Hier bleibt zu beobachten, in wieweit die geplanten Wachstumfelder LS und insbesondere KS tatsächlich den jeweils geplanten kommerziellen Beitrag (Ertrag, Ergebnis) erwirtschaften. Die kommenden 2 Jahre müssen zeigen, dass das neu definierte (zusätzliche) Produktangebot auch seine Abnehmer findet, das neue Produkt-Angebote in der Marktlancierung durch entsprechende Vertriebs- und Marketing Konzepte begleitet werden (das gilt insbesondere für digitale Angebote), dass das geplante anorganische Wachstum (a) auf ausreichend relevante Targets trifft und (b) sich die akquirierten Unternehmen zu einem kongruenten Gesamtkonstrukt zusammenfinden.

Im Hinblick auf die geplanten Effizienzsteigerungsmassnahmen konnte die Ambition 2030 bereits > 90% mit Massnahmen hinterlegt werden und der Härtegrad der Massnahmen wurde seit Beginn der Strategieperiode deutlich gesteigert. Stand heute (Ende 2022/ Q1 2023) wurden nach Aussage des Controllings bereits 25-30% der Massnahmen ergebniswirksam realisiert.

## 6.2 Logistik-Services

**A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)** – Weitere Aussagen siehe vertraulicher Anhang

### Umsetzungsstand

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition (Konzernbereich)	Ambition/ Zielbild mit <b>messbaren Werten definiert</b>
Geplante Massnahmen zur Ambitionserreichung (Konzernbereich) inkl. Roadmap	Massnahmen und Verantwortlichkeiten sowie Roadmap <b>grösstenteils definiert</b> (einzelne Lücken/ Unklarheiten)
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher <b>grösstenteils eingehalten</b> (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition 2024/30 gemäss Planung (Konzernbereich)	Ambition für Betriebsertrag & Ergebnis (2024/ 2030) wird gemäss SFP 2022 <b>voraussichtlich vollkommen erreicht</b> und ist für 2024 nachvollziehbar (2030 vgl. Anhang 9.6.2)

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1.2., Seite 16

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Die **formulierten strategischen Ambitionen 2024** seitens des Verwaltungsrates (Ertrag CHF 5'000 – 6'000 Mio, Ergebnis CHF 370-470 Mio.) sind **bereits Stand heute erreicht**. Ebenfalls erscheinen die **strategischen Ambitionen 2030 aus Perspektive der SFP 2022 gut erreichbar**.

Die **Planwerte aus der SFP 2022 für das Jahr 2030** liegen ertragsseitig (konsolidiert, inkl. Assoziierte) mit CHF 9'075 Mio. und ergebnisseitig (inkl. Assoziierte) mit CHF 639 Mio. deutlich oberhalb der formulierten Ambition der Verwaltungsrates. Mit diesen **Zahlen der Strategischen Finanzplanung** (vergl. im Anhang Kapitel 11.4) kommt den Logistik-Services eine stark tragende Funktion im Rahmen der Strategie der 'Post von morgen' zu. Der in der SFP geplante Ertragsanstieg von ca. CHF 3.9 Mrd. bis 2030 erscheint auf den ersten Blick hoch – insbesondere vor dem Hintergrund, dass gleichzeitig der Brief- und Medienbereich mit voraussichtlich 3-5% p.a. schrumpfen wird.

Im Detail betrachtet ergibt sich aus der SFP für den Bereich Logistik-Services ein jährlicher CAGR für das Ertragswachstum in Höhe von 6.46% und die Ertragsrendite auf Industrie-üblichem Niveau geplant. Angesichts folgender Faktoren erscheinen diese Werte zwar ambitioniert, aber dennoch plausibel:

- Logistik ist, insbesondere getrieben über die **E-Commerce Dynamik** sowie die **Dynamik in der Güterlogistik**, ein langfristig wachsender Markt
- Der relevante **Gesamtmarkt der Güterlogistik** in der Schweiz und in angrenzenden Regionen wurde seitens der Geschäftsleitung mit mehr als CHF 30 Mrd. quantifiziert und bietet damit – aufgrund seiner Fragmentiertheit – ausreichend Wachstumspotential als «natürliches» Wachstumssegment für die Post
- Die **Targetverfügbarkeit** wurde seitens der Schweizerischen Post in Summe als zufriedenstellend charakterisiert – gemäss Auskunft der Bereichsleitung liegt eine Long-list mit einem Potential von mehreren Milliarden Umsatz vor und derzeit wird eine signifikante Short-list durch das M&A Team betreut. Der relevante Logistik Markt ist zudem charakterisiert durch eine Vielzahl von Unternehmen mit einer **hohen Zahl an offenen Nachfolgefällen insbesondere im KMU-Bereich**.
- Die **geplanten Rendite** ist ein Mischwert aus Brief-/ Medien-/ Paket- und Güterlogistik; die Rendite in der Güterlogistik ist dabei auf niedrigerem Niveau geplant
- **Trends und Wettbewerb:**
  - Größter Einflussfaktor ist aktuell die **Kostenentwicklung (Inflation, Energiepreise, ...)**, welche direkt 'durchwirkt', ohne das darauf (im regulierten Bereich) preislich unmittelbar und ausreichend

- reagiert werden kann. Andere aktuellen Marktthemen (z.B. Volatilität der Frachtraten) sind beherrschbar und/ ohne größere direkte Auswirkungen auf die Post (z.B. aufgrund der Möglichkeit, Kostensteigerungen weiterzugeben)
- **Kurzeitige E-commerce Nachfrageschwäche:** In Deutschland verzeichnet man in der Post-Pandemie Phase eine deutliche Eintrübung (Back-to-normal); weniger drastisch zeigt sich dieser Trend in der Schweiz und in Italien
  - **Eintritt grosser Wettbewerber:** Mit dem kurzfristigen Eintritt eines grossen Online Händlers in die Schweiz ist aus heutiger Sicht eher nicht zu rechnen, wie seinerzeit in Österreich zu beobachten. Das Gesamtvolumen der Pakete in der Schweiz ist – im Vergleich zu Österreich – eher unterkritisch und ausreichendes Land für entsprechende Verteilzentren ist nicht einfach verfügbar; zudem macht die Notwendigkeit der Verzollung die Laufzeiten weniger attraktiv. Dennoch besteht bei einem langfristig wachsendem E-Commerce Markt die zunehmende Gefahr, dass im Falle des Markteintritts eines Online Händlers sich die Wettbewerbslandschaft sehr empfindlich zu Ungunsten der Schweizerischen Post verändern kann.
  - Die **Begrenzung der Aktivitäten auf den schweizerischen Wirtschaftsraum** bzw. die umliegenden Gebiete/ Länder wird laut Aussage der Leitung LS als unkritisch gesehen: als schweizerisches Unternehmen hat man ein gutes Marktverständnis und in angrenzenden Regionen eine Mitspielberechtigung (z.B. Verbindung von Handelsrouten); der 'global Reach' kann zudem über das Ascendia-Joint Venture sichergestellt werden.

Im Hinblick auf die **Anforderungen an das Operating Model** sind bereits entscheidende Schritte vollzogen worden; unter anderem:

- Modernisierung der Brief- und Paketverarbeitung im Rahmen der 'Verarbeitung von morgen'
- Neuaufstellung des Bereiches Logistik-Services durch Zusammenlegung der Bereiche PostMail und PostLogistik sowie Schaffung eines integrierten Management Layers für 6 Business Units
- Nachschärfung der Güterlogistikstrategie innerhalb Logistik-Services im Rahmen der 'Value Creation Strategy'
- Lancierung von Preismassnahmen im Brief-/ Medien-/ und Paket-Bereich unter anderem im Rahmen von 'Prime 22' und 'Prime 24'
- Anpassung der Reporting Strukturen sowohl im Hinblick auf das neue Operating Model als auch im Hinblick auf Umsetzung der Strategie 'Post von morgen'
- Aufbau von M&A Kapazitäten zur Bedienung des geplanten anorganischen Wachstums; Aufbau einer M&A Pipeline und Start von Akquisitionen erster Unternehmen im Bereich Güterlogistik
- Lancierung umfangreicher Change Management und Leadership Development Programme
- Lancierung von Effizienzsteigerungsmassnahmen ... (diese Aufzählung ist nicht abschliessend)

Roland Berger betont an dieser Stelle, dass die **Integration der akquirierten Unternehmen** im Bereich Logistik-Services **im Hinblick auf ein sinnvolles Level von zentralen Services** sowie im Hinblick auf ein integriertes Produktportfolio unerlässlich sein wird, um das Wachstum effizient zu gestalten. Es handelt sich hier weder um einen Rückstand ggü. der Planung noch um ein unkalkulierbares Risiko. Vielmehr um eine Notwendigkeit, welche in der Zukunft zunehmend Management Kapazität beanspruchen wird.

### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Der formulierte Wachstumskurs erscheint plausibel machbar. Die Wachstumsziele im Rahmen der SFP 2022 liegen zudem deutlich oberhalb der strategischen Ambitionen seitens des Verwaltungsrates.

In der Summe ist der Aufbau von Logistik-Services ein sehr entscheidendes Element im Rahmen der Strategie 'Post von morgen'. Das aus der ehemaligen Post-Mail und der PostLogistik gebündelte Geschäftsfeld soll sich im Ertrag (inkl. Assoziierte) von CHF 5'167 Mio. in 2021 auf CHF 9'075 Mio. in 2030 vergrössern auf der Basis organischen und anorganischen Wachstums und trägt damit die Hauptlast bei der Kompensation des Ertrags- und Ergebnismrückgangs aus geringer werdenden Mengen im Brief- und Mediengeschäft.

Da das Logistikgeschäft im Durchschnitt weniger margenstark ist als das herkömmliche Briefgeschäft, muss die Post den Umsatzrückgang im Brief- und Mediengeschäft mit einem grösseren Umsatzwachstum im Logistikgeschäft überkompensieren, um die Umsatzrendite auf dem bisherigen Niveau halten zu können.

Die Integration der akquirierten Unternehmen im Bereich Logistik-Services im Hinblick auf ein sinnvolles Level von zentralen Services (bspw. Finance, HR, IT, Transport Management System, Sales Services, ...) sowie im Hinblick auf ein integriertes Produktportfolio wird jedoch unerlässlich sein, um das Wachstum effizient zu gestalten.



### 6.3 Kommunikations-Services

**A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)** – Weitere Aussagen siehe vertraulicher Anhang

Umsetzungsstand

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition (Konzernbereich)	Ambition/ Zielbild mit <b>messbaren Werten definiert</b>
Gepplante Massnahmen zur Ambitionserreichung (Konzernbereich) inkl. Roadmap	Massnahmen und Verantwortlichkeiten sowie Roadmap <b>grösstenteils definiert</b>
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher <b>grösstenteils eingehalten</b> (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition 2024/30 (Highway 300) gemäss Planung (Konzernbereich)	Ambition für <b>Betriebsertrag</b> (2024/ 2030) wird gemäss SFP 2022 <b>voraussichtlich vollkommen erreicht</b> und ist für 2024 nachvollziehbar (2030 vgl. Anhang 9.6.3) Ambition für <b>Ergebnis</b> wird gemäss SFP 2022 <b>in 2024 voraussichtlich nicht erreicht</b> und ist nachvollziehbar (2030 vgl. Anhang 9.6.3)

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1.3., Seite 19

#### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Die **Komplexität im Aufbau dieses Geschäftsfeldes** liegt darin, dass der Markt bislang vergleichsweise unstrukturiert ist. Keinesfalls sollte 'einfach' der Brief digitalisiert werden. Beispiele aus den Nachbarländern zeigen, dass eine derart lineare Transformation des Briefgeschäftes in hohem Masse zum Scheitern verurteilt sein kann. Beispielsweise verdeutlichen der 'E-Post Brief' und die 'E-Post Solutions' von der Deutschen Post sowie die 'De-Mail' der Deutschen Telekom insgesamt das Risiko beim Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes in einem noch nicht klar strukturierten Markt.

Es handelt sich im Bereich **Kommunikations-Services jedoch um das Kerngeschäft der Post**. Das zuständige Management sieht hier in nachvollziehbarer Form sogar eine 'Raison d'être der Schweizerischen Post': die Sicherstellung bzw. Ermöglichung des sicheren und zuverlässigen Transports von Informationen, gleichwohl physisch oder (zunehmend) digital. Ebenfalls betont das Management, dass **nicht die Digitalisierung des Briefes** angestrebt wird sondern vielmehr der **Aufbau von Kommunikationsplattformen** primär im B2B jedoch auch im B2C Bereich.

Für den **Aufbau des Geschäftsfeldes Kommunikations-Services** gilt es zunächst robuste Annahmen zu Anwendungsbereichen mit spezifischem Nutzen für abgrenzbare Kundengruppen ('Use-Cases/ User-Group spezifisch') zu formulieren. Die Kombination dieser 'Use-Cases' zu einer integrierten Produktlandschaft auf der Basis von Kommunikationsplattformen bildet die Basis für eine entsprechende langfristige Businessplanung. So wird der Bereich nach Aussage des zuständigen Managements derzeit nach folgendem groben Muster aufgebaut: drei Industrie-spezifische Kundengruppen mit direktem Schweiz-Bezug (Ökosystem KMU, Ökosystem Health und Ökosystem Behörden) und zwei funktionale Produktbereiche (Trusted Interaction Services und Digital Enabling/ Cyber Security).

**Sicherlich ist der Aufbau dieses Geschäftsfeldes risikobehaftet** und es versteht sich dabei von selbst, dass einige 'Use-Cases' sich nicht in der ursprünglich geplanten Form behaupten werden. Ein Teil der Themen (u.a. KMU-Services/ePost oder Trusted Interaction Services) erscheinen hierbei mit grösserem Risiko behaftet wo hingegen die Themen eHealth/EPD und eGovernment/e-Voting von Roland Berger als 'No-Regret-Moves' betrachtet werden, in welchen in der Zwischenzeit auch wichtige erste Meilensteine erreicht wurden. Als 'No-Regret-Moves' bezeichnen Roland Berger in diesem Zusammenhang

Kommunikations-Service Angebote in Bereichen, die nach baldigen digitalen Lösungen verlangen und gleichzeitig eines neutralen und vertrauenswürdigen Anbieters bedürfen.

**Die Strategische Finanzplanung für den Bereich Kommunikations-Services** bei der Schweizerischen Post sieht vor, bis 2030 auf ein Ertragsvolumen von CHF 0.8 Mrd. zu wachsen (vergl. im Anhang Kapitel 11.5). Im Verhältnis zum Gesamtumfang der Erträge (inkl. Assoziierte) der Schweizerischen Post (CHF 13.1 Mrd. in 2030) steht Kommunikations-Services damit für einen Umsatzanteil von weniger als 7%. **Aus dieser gesamthaften Perspektive relativiert sich das** durch die KS Aktivitäten induzierte **Risiko auf ein angemessenes Mass**; gerade unter der Massgabe einer Sicherstellung der Eigenwirtschaftlichkeit der Schweizerischen Post ist ein entsprechender Raum für unternehmerische Freiheit als unerlässlich zu betrachten.

Hinsichtlich der **formulierten strategischen Ambitionen des Verwaltungsrates** wird gemäss dem Bericht des Strategieumsetzungsreview in 2024 das angestrebte Ertragsniveau voraussichtlich erreicht – das Ergebnisniveau jedoch nicht. Das **Erreichen der strategischen Ambition 2030** wird im Strategieumsetzungsreview Bericht bestätigt - ist jedoch massgeblich von folgenden Faktoren abhängig:

- Verfügbarkeit einer ausreichender Anzahl von Akquisitionszielen im relevanten Markt; zudem ist auf deutlich grössere Akquisitionsziele abzielen als bisher
- Es müssen Produktsynergien zwischen den akquirierten Targets geschaffen werden und akquirierte Unternehmen müssen einen stringenten Post-Merger-integration Prozess durchlaufen
- Die 'Go-to-Market' Strategie muss in effektiver Form abgebildet werden und sich schliesslich als erfolgreich erweisen.

In der **Umsetzung der KS Strategie ist es zu nachvollziehbaren Verzögerungen** gekommen, welche die Strategie aus Sicht von Roland Berger jedoch nicht in Frage stellen sollten. Mit der Installation des Bereiches KS und dem dafür zuständigen Management gingen auch spezifische Vorbereitungen einher: Zum einen galt es das **Portfolio des Bereiches** auf die neue Strategie auszurichten. Des Weiteren mussten **zunächst M&A Fähigkeiten und Kapazitäten** aufgebaut werden. Weiterhin hat die Entscheidungsfindung einer spezifischen **Kundengruppe im Ökosystem Behörden** im Hinblick auf das e-Voting mehr Zeit beansprucht als ursprünglich veranschlagt. Und schliesslich wurde die **Strategie im Rahmen des Projektes 'Highway 300'** angepasst und es wurden erste Anpassungen im Hinblick auf das Ökosystem KMU vorgenommen. In der Summe ist die **Diskussion im Hinblick auf Verzögerungen ggü. dem ursprünglichen Zeitplan schlüssig und nachvollziehbar**.

Im Hinblick auf das **Risiko-Management bei dem Aufbau dieses neuen Bereiches** für die Schweizerische Post greifen folgende Faktoren aus Sicht von Roland Berger in effektiver Form ineinander:

- Definition eines Mengengerüsts für die geplanten, darunterliegenden Umsatzfelder sowie Definition von kritischen Schwellen-Werten im Hinblick auf Zielabweichung.
- Das Vorhandensein eines Reporting Systems, welches diese Schwellen-Werte kritisch verfolgt und im Bedarfsfall rechtzeitige Kurskorrekturen – im Zweifel auch einen Exit – veranlasst.

Aus Sicht von Roland Berger sind sowohl die Schwellen-Werte als auch das entsprechende Reporting System gegeben (siehe auch Kapitel 7 und 8).

In der Summe gestaltet sich die Umsetzung der Strategie 'Post von morgen' im Bereich Kommunikations-Services aus der Sicht von Roland Berger schlüssig und nachvollziehbar. Dennoch sei betont, dass Roland Berger im Rahmen der Gesamtstrategie das grösste Risiko der Strategieumsetzung bei Kommunikations-Services verordnet. Dieses, weil der Markt Kommunikations-Services derzeit noch am Entstehen ist und von daher klare Nachfrage-Strukturen fehlen.



### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Das Engagement der Schweizerischen Post ist sowohl im Hinblick auf ihr Kerngeschäft als auch im Hinblick auf eine Risikodiversifizierung nachvollziehbar. Hinsichtlich der Risikodiversifizierung wurden mit Kommunikations-Services wurde ein wichtiges zweites Standbein im Rahmen der Strategie der 'Post von morgen' definiert.

Der Aufbau des KS Segments ist – naturgemäß – mit Risiken, aber auch großen Chancen verbunden. Im Plan 2030 (~ CHF 0.8 Mrd. Ertrag) ist die Risiko-Exponierung im Vergleich zum restlichen Geschäft mit einem Anteil von 6-7% am Gesamtumsatz 'überschaubar'.

Ein Teil der Themen (u.a. KMU-Services und ePost/Kommunikation) erscheinen hierbei mit grösserem Risiko behaftet wo hingegen die Themen eHealth/EPD und eGovernment/e-Voting von Roland Berger als 'No-Regret-Moves' betrachtet werden, in welchen in der Zwischenzeit auch wichtige erste Meilensteine erreicht wurden. Als 'No-Regret-Moves' bezeichnen Roland Berger in diesem Zusammenhang Kommunikations-Service Angebote in Bereichen, die nach baldigen digitalen Lösungen verlangen und gleichzeitig eines neutralen und vertrauenswürdigen Anbieters bedürfen.

Die Erreichung der Wachstumsziele in Kommunikations-Services bedarf eines strikten Monitoring und regelmäßiger Überprüfung – aber man muss den Themen auch 'Zeit geben'; eine kritische Hinterfragung nach bereits 2 Jahren erscheint im Hinblick auf Ertrags- und Ergebnisziele als verfrüht. Roland Berger empfehlen eine Wiedervorlage der Überprüfung von Kommunikations-Services gegen Ende 2024.

Ferner bedarf es zur Zielerreichung größerer Targets – dies wurde aber offenbar erkannt. Eine weitere grosse Herausforderung liegt in einem übergreifenden 'Go-to-Market' Ansatz und damit in der Integration der akquirierten Targets mit dem Ziel der Schaffung von Produkt- und Administrations-Synergien.

Wenngleich die Darstellung der Umsetzung der Kommunikations-Services Strategie schlüssig und nachvollziehbar erscheint, sei hervorgehoben, dass Roland Berger im Rahmen der Gesamtstrategie das grösste Risiko der Strategieumsetzung bei Kommunikations-Services verortet. Dieses, weil der Markt Kommunikations-Services derzeit noch am Entstehen ist und von daher klare Nachfrage-Strukturen fehlen.

## 6.4 Mobilitäts-Services

**A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)** – Weitere Aussagen siehe vertraulicher Anhang

### Umsetzungsstand

Der Konzernbereich **Mobilitäts-Services («MS»)**, bestehend aus PostAuto, Post Company Cars und PubliBike, wurde im Rahmen der Pvm-Strategie neu geschaffen<sup>79</sup>. Es wurde zunächst keine finanzielle Ambition definiert. Jedoch wird ein «ausgeglichenes Ergebnis» für PostAuto sowie die Eigenwirtschaftlichkeit für das marktorientierte Geschäft von MS» vorgegeben<sup>80</sup>. Ende 2020 hat der Verwaltungsrat die Konzernleitung damit beauftragt einen Verkaufsprozess für die PubliBike AG einzuleiten<sup>81</sup>. Der Verkauf von PubliBike wurde vom Verwaltungsrat im September 2021 genehmigt und wurde in Q1 2022 abgeschlossen<sup>82</sup>.

Im Juni 2022 wurde eine messbare finanzielle Ambition für externe, gewinnorientierte Marktleistungen im Konzernbereich MS definiert<sup>83</sup>:

- 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 erwartet<sup>84</sup>

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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1.5., Seite 24

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Auf Basis der erhaltenen Informationen und des gegebenen Fokus' des Auftrags der Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreviews ist eine verlässliche Einschätzung seitens Roland Berger nur begrenzt möglich. Roland Berger hat über das Studium des Strategieumsetzungsreview Berichtes keine weiteren Gespräche zu Mobilitäts-Services geführt.

**Die im Strategieumsetzungsreview Bericht getroffenen Aussagen erscheinen grundsätzlich plausibel.** Die Beurteilung der Umsetzung der Mobilitäts-Services Strategie steht zudem unter dem Vorbehalt, dass das von der Konzernleitung vorgenommene Strategie-Update zum Zeitpunkt der Verfassung dieses Dokuments noch nicht freigegeben ist. Ziel dieses Strategie-Updates soll die Schärfung der langfristigen strategischen Gesamtpositionierung des Bereichs Mobilitäts-Services sein, aufbauend auf den bestehenden Strategien von PostAuto und Post Company Cars. Dabei werden konkrete Massnahmen innerhalb von drei Markt-/ Wachstumsfeldern definiert:

- **Kollektiver Personentransport** mit dem Ziel, die Nummer 1 im strassengebundenen ÖV zu bleiben,
- **B2B Mobilität** mit dem Ziel, das bisherige Flottenmanagement durch Integration von Mobility-as-a-Service Dienstleistungen zur E-Mobilität weiterzuentwickeln,
- **Ladesysteme** mit dem Ziel, die Brücke zwischen dem Service Public ÖV und der B2B-Mobilität durch Drittleistungen im Ökosystem E-Mobilität aufbauend auf der Post-internen E-Transformation zu bilden.

Vor diesem Hintergrund erscheint die **Planung des Ertrags in der SPF bis 2030** insgesamt plausibel (vergl. im Anhang Kapitel 11.6). Die signifikante Steigerung der Ertragsrendite im Planungszeitraum bis 2030 ist dabei primär abhängig von der Detaillierung und Umsetzung des 'Strategie-Updates 2023' und bedarf entsprechend detaillierter Massnahmenpläne sowie eines engen Umsetzungs-Monitorings. Es ist aus Sicht von Roland Berger übergreifend festzustellen, dass das Thema E-Mobilität aufgrund der gesetzgeberischen, regulatorischen wie auch marktseitigen Entwicklungen für die Zukunft ein attraktives Wachstumspotential aufweist und somit ein grundsätzlich interessantes Marktsegment darstellt.

**C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Auf Basis der erhaltenen Informationen und des gegebenen Fokus des Auftrags der Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreviews ist eine verlässliche Einschätzung seitens Roland Berger nur begrenzt möglich. Roland Berger haben über das Studium des Strategieumsetzungsreview Berichtes hinaus keine weiteren Gespräche zu Mobilitäts-Services geführt. Die im Strategieumsetzungsreview Bericht getroffenen Aussagen erscheinen grundsätzlich plausibel.

Darüber hinaus wurde ein 'Strategie-Update 2023' angekündigt.

## 6.5 PostNetz

**A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)** – Weitere Aussagen siehe vertraulicher Anhang

### Umsetzungsstand

Kriterium	Bewertung Bain & Company
Definition Ambition (EKM)	Ambition mit <b>messbaren Werten für EKM Netzöffnung definiert</b>
Gep plante Massnahmen zur Ambitions-erreichung (Konzernbereich) inkl. Roadmap	Klare abgegrenzte Massnahmen und Verantwortlichkeiten <b>definiert inkl. lückenloser Roadmap</b>
Einhaltung der Meilensteine (inkl. Begründung für Abweichungen)	Meilensteine bisher <b>grösstenteils eingehalten</b> (Lieferergebnisse und Zeitplan)
Erreichung der Ambition für EKM Netzöffnung 2024/30 gemäss Planung (Transformationsreporting)	Ambition_2024 wird voraussichtlich <b>teilweise erreicht</b> (2030 vgl. Anhang 9.6.4)

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1.4., Seite 22

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Auf Basis der erhaltenen Informationen und des gegebenen Fokus' des Auftrags der Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreviews ist eine verlässliche Einschätzung seitens Roland Berger nur begrenzt möglich. Roland Berger hat über das Studium des Strategieumsetzungsreview Berichtes keine weiteren Gespräche zum PostNetz geführt.

**Die im Strategieumsetzungsreview Bericht getroffenen Aussagen erscheinen grundsätzlich plausibel.** Die Stabilisierung der eigenbetriebenen Filialen auf rund 800 wurde plangemäss in 2022 erreicht und damit ist das Kommitment der Post erfüllt. Gleichzeitig wurde die Gesamtzahl der Zugangspunkte ausgebaut. Die Netzöffnung wurde zwar grösstenteils nach Plan initiiert und umgesetzt, es ist allerdings zu zeitlichen Verzögerungen hinsichtlich des Abschlusses neuer Kooperationen gekommen. Diese sind aber auch im internationalen Vergleich bei anderen Postgesellschaften, welche einen ähnlichen Weg gehen, zu beobachten; der Aufbau derartiger Kooperationen geht in der Regel mit langen Entscheidungsprozessen bei den Kooperationspartnern einher.

Roland Berger sind der Ansicht, dass die Netzöffnung plausibel und grundsätzlich richtig ist und dass erste gewonnene Partnerschaften auf Anzeichen von Interesse im Markt hinweisen. Die Erreichung der finanziellen Ziele ist jedoch mangels ausreichender Erfahrungswerte und Erkenntnisse zum jetzigen Zeitpunkt schwer zu beurteilen – hier bedarf es eines laufenden Monitoring über Verlauf, Dauer und Betriebswirtschaftlichkeit der Kooperationen über Zeit (vergl. im Anhang Kapitel 11.7).

**Roland Berger teilen die im Strategieumsetzungsreview Bericht vertretene Meinung**, dass angesichts weiter sinkender Mengen im Brief- und Mediengeschäft, angesichts Rückgängen im Zahlungsverkehr sowie angesichts zunehmender Digitalisierung bei gleichzeitigen Kostensteigerungen (u.a. durch Inflation/ Teuerung), **der Druck auf die betriebswirtschaftlich sinnvoll zu betreibende Anzahl der eigenbetriebenen Filialen in Zukunft wahrscheinlich steigen wird.**

**C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Auf Basis der erhaltenen Informationen und des gegebenen Fokus des Auftrags der Plausibilisierung des Strategieumsetzungsreviews ist eine verlässliche Einschätzung seitens Roland Berger nur begrenzt möglich. Roland Berger haben über das Studium des Strategieumsetzungsreview Berichtes hinaus keine weiteren Gespräche zum PostNetz geführt. Die im Strategieumsetzungsreview Bericht getroffenen Aussagen erscheinen grundsätzlich plausibel.

## 6.6 PostFinance

**A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)** – Weitere Aussagen siehe vertraulicher Anhang

### Umsetzungsstand

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 <b>voraussichtlich eingehalten</b>

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1.7., Seite 26

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Die SFP sieht für den Umsatz der PostFinance einen moderaten CAGR vor. Vielmehr sticht ins Auge, dass die Ertragsmargen sich deutlich nach oben entwickeln (vergl. im Anhang Kapitel 11.8). Dieser Effekt ist vermutlich auf eine für die Bankenindustrie positive Zinsumfeld-Entwicklung zurückzuführen. Die einzelnen Wertentwicklungen von Ertrag und Ergebnis können jedoch nicht detaillierter kommentiert werden. Seitens Roland Berger wurden keine weiteren Gespräche mit der PostFinance geführt und auch der Bericht des Strategieumsetzungreview hat diesen Geschäftsbereich nicht näher untersucht

### C: Zusammenfassung (Roland Berger)

Das Thema PostFinance wurde seitens Roland Berger – da auch im Strategieumsetzungsreview Bericht nicht geprüft – nicht näher betrachtet.

## 7. Beurteilung der Massnahmen des Verwaltungsrates der Post in Reaktion auf Planabweichungen

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

<p><b>Zu den Konzern-übergreifenden Aussagen des VR laut Strategieumsetzungsreviews:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Gesamtbild ist insgesamt positiv: Der Post, insbesondere allen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ist es gelungen, in sämtlichen Bereichen wesentliche Grundsteine der Pvm Strategie zu legen: Die Strategie ist in weiten Teilen planmässig umgesetzt.</li> <li>• Beim Aufbau neuer Geschäftsfelder (v.a. KS, Netzöffnung, vereinzelt LS) sind zeitliche Abweichungen erkennbar.</li> <li>• Für diese Verzögerungen sind mehrere exogene Gründe verantwortlich (u.A. Teuerung, Pandemie, globale wirtschaftliche und politische Entwicklung)</li> <li>• VR und KL sind sich aber bewusst, dass die Gründe für die Verzögerungen in einzelnen Massnahmen auch konzernintern (z.B. Fähigkeit &amp; Kompetenzen) zu verorten sind.</li> <li>• Für den Verwaltungsrat gehören diese Erscheinungen zu einer Transformation dieser Grössenordnung; die strategische Ausrichtung der Post wird dadurch aber nicht in Frage gestellt</li> </ul> <p><b>Zu den Aussagen des VR laut Strategieumsetzungsreview im Hinblick auf Logistik-Services:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die logistischen Dienstleistungen bilden nach wie vor einen wichtigen Kern der Post. Ihre Infrastrukturen und Dienstleistungen gehören heute und auch künftig zum Rückgrat des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebens der Schweiz. Hier tätigen wir auch die grössten Investitionen.</li> <li>• Der Verwaltungsrat bestätigt die planmässige Strategieumsetzung bei Logistik Services. Aus seiner Sicht sind bis 2024 keine grundlegenden Korrekturen notwendig.</li> <li>• Die Herausforderungen im Umfeld der Post nehmen laufend zu, weshalb zur Erreichung der Ambition 2024 weiterhin grosse Anstrengungen notwendig sind.</li> <li>• Die geplanten Ausbauten zur „Verarbeitung von morgen“ müssen entlang den Marktentwicklungen erfolgen, die angekündigten Preismassnahmen bei Briefen und Paketen eingeführt werden können und der Logistikbereich muss sowohl organisch wie auch anorganisch weiterwachsen</li> <li>• Zusätzlich will die Post ihre Nachhaltigkeitsziele auch im Bereich Logistik konsequent verfolgen.</li> </ul> <p><b>Zu den Aussagen des des VR laut Strategieumsetzungsreviews im Hinblick auf Kommunikations-Services:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Entwicklung einer digitalen postalischen Infrastruktur ist ein zentraler Baustein der Pvm Strategie.</li> <li>• Die Investitionen in das digitale Geschäft sind strategisch/ finanziell elementar aufgrund der veränderten Bedürfnisse von Bevölkerung und Wirtschaft sowie zur Substitution des Briefgeschäftes</li> <li>• Die Post will der Bevölkerung, den Unternehmen und den Behörden als Orchestratorin digitale Lösungen und Services anbieten, welche ihnen eine einfache, sichere digitale Interaktion ermöglicht.</li> <li>• Die Jahre 2021/24 wurden für KS bewusst als Aufbauperiode konzipiert und geplant. Neben der Schärfung der Strategie durch KL und VR soll durch anorganisches Wachstum die Basis gelegt werden.</li> <li>• Der Aufbau der Geschäftsfelder mittels Akquisitionen von Technologien, geprüften Geschäftsmodellen und Talenten ist zentral, um die digitalen Bedürfnisse in der sich schnell entwickelnden Gesellschaft abzudecken.</li> <li>• Die damit einhergehenden unternehmerischen und finanziellen Risiken werden durch einen schrittweisen, modularen Aufbau des Portfolios sowie weiteren Massnahmen mitigiert.</li> </ul> <p><b>Zu den Aussagen des des VR laut Strategieumsetzungsreviews im Hinblick auf PostNetz-Fokus Netzöffnung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stabilisierung der Anzahl eigenbetriebener Filialen bei rund 800 Poststellen ist erreicht. Gleichzeitig hat die Post die Anzahl der Zugangspunkten seit Beginn der Strategieperiode auf 4'898 ausbauen können. Der Plan von 5'000 – 5'500 Zugangspunkte bis Ende 2024 ist auf Kurs.</li> <li>• Die PostCom hat 2022 in einer vertieften Abklärung zum Thema „Qualitätssicherung Postagenturen“ das hohe Qualitätslevel der Agenturen bestätigt.</li> <li>• Für die angestrebte Öffnung der Poststellen für Dritte (Netzöffnung) konnten erste Kooperationspartner gewonnen werden im Bereich Banken und Versicherungen.</li> <li>• Trotz finanziellem Druck auf die Stabilisierung des Netzes bis 2024 sieht der VR Post aktuell aus strategischer Sicht bis zum Ende der Strategie-periode keinen Adjustierungsbedarf.</li> <li>• Mit Blick auf die Netzstrategie 2025+ ist die politische Diskussion zur Zukunft des Poststellennetzes und die Rahmenbedingungen für die Netzentwicklung zentral für die Post.</li> </ul>
--

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht: Stellungnahme des Verwaltungsrates

### B: Kommentierung/Einschätzung Roland Berger

In der Summe teilt Roland Berger das vom Verwaltungsrat gezeichnete, positive Bild vom derzeitigen Status der Strategieumsetzung. Auch stützt Roland Berger grundsätzlich die Sicht des Verwaltungsrates, dass die vereinzelt aufgetretenen Verzögerungen sowie Plananpassungen zu einer Transformation dieser Grössenordnung schlichtweg dazugehören.

Jedoch sei angemerkt, dass es an der einen oder anderen Stelle zwar klar definierte Intentionen des Verwaltungsrates als Reaktion auf die Verzögerungen gibt – allerdings ohne weitere Roland Berger zur Verfügung gestellte Einsichten betreffend konkreter(er) Massnahmen (Zeitplan und Details).

#### 1. KONZERN-ÜBERGREIFEND:

##### Abweichungen in Kurzform (in Anlehnung an das Dokument ‘Sitzung Projektausschuss Post’)

- Effizienzmassnahmen: Fehlen konkreter Massnahmen in höheren Härtegraden zur Erreichung der Ambition im Jahr 2030.
- Einige Massnahmen schreiten langsamer voran als geplant (z.B. KS: langsamer als geplantes Wachstum bei akquirierten Unternehmen; LS: ausstehendes Wachstum in Branchenlösungen), andere wurden eingestellt (z.B. KS: TDH/ Quality Claims ).

##### Massnahmen des Verwaltungsrates:

- Auf das Fehlen konkreter Massnahmen in höheren Härtegraden zur Erreichung der Ambition im Jahr 2030 nimmt der Verwaltungsrat in dem Strategieumsetzungsbericht nicht dediziert Stellung.
- Zu den Verzögerungen wird Geschäftsfeld-spezifisch in den nachfolgenden Abschnitten Stellung genommen.

**Stellungnahme Roland Berger:**

- Auf Basis der Rücksprache mit dem Controlling wurde bestätigt, dass an der Hinterlegung der Massnahmen weiterhin intensiv gearbeitet wurde: Mittlerweile sind mehr als 90% der angestrebten Einsparungen mit Massnahmen hinterlegt und das zudem in höheren Härtegraden.
- Aus Sicht von Roland Berger befindet sich dieses Thema auf gutem Weg.

**2. LOGISTIK-SERVICES:**

**Abweichungen in Kurzform (in Anlehnung an das Dokument ‘Sitzung Projektausschuss Post’)**

- Vvm: Verzögerung in Bauprojekten, höhere Kosten, hohe Unsicherheit bzgl. Realisierbarkeit weiterer Standorte.
- Branchenlösungen: Organisches/ anorganisches Wachstum geringer als geplant.
- Wachstumsfeld Digitale Logistikplattformen : Verzögerte Ausarbeitung und Umsetzung aufgrund bisherigen Fokus auf andere LS Teilbereiche.

**Massnahmen des Verwaltungsrates:**

- Die Güterlogistikstrategie innerhalb von Logistik-Services wurde im Verlauf von 2022 nachgeschärft.
- Der Verwaltungsrat bekräftigt die grossen Anstrengungen im Bereich der Logistik sowie im Aufbau der für die Vvm Strategie notwendigen Infrastruktur.
- Weiterhin bestätigt der Verwaltungsrat den Druck auf organisches und anorganisches Wachstum aufrecht zu erhalten sowie das Nachhaltigkeitsthema konsequent zu verfolgen.

**Stellungnahme Roland Berger:**

- Roland Berger konnte zu den oben genannten Themen keine konkretere Detaillierung in dem Bericht des Strategieumsetzungsreview ausmachen.
- Zudem ist die Intention ‘verstärktes organisches Wachstum’ eng mit dem Thema Integration von Unternehmen, Integration von Produkten und letztlich Integration von Sales Kapazitäten verbunden.
- Die konkreten Pläne, Integration sinnvoll voranzutreiben, waren Roland Berger nicht einsehbar.

**3. KOMMUNIKATIONS-SERVICES:**

**Abweichungen in Kurzform (in Anlehnung an das Dokument ‘Sitzung Projektausschuss Post’)**

- KLARA: Geschäftsmodell «Plattform» 2022 überarbeitet. Anpassungen in 2023.
- ePost App: Anzahl Empfänger und Versender unter Zielwert; Integration mit KLARA..
- TIS: Stopp von Quality Claims aufgrund Abbruch TDH sowie geringer Kundennachfrage.
- Behörden: Nicht eingeplante Verzögerungen im Roll-out von E-Voting aufgrund höherer Anforderungen der neuen Bundesverordnung.
- Ergebnisambition 2024 wird voraussichtlich nicht erreicht.

**Massnahmen des Verwaltungsrates:**

- Der Verwaltungsrat unterstreicht die Bedeutung dieses Segments und legt dar, dass die Jahre 2021-2024 als Aufbaujahre zu sehen sind.
- Der Verwaltungsrat stimmt der Notwendigkeit der Akquisition grösserer (und gleichzeitig profitabler) Targets zu sowie der Notwendigkeit, KS übergreifend im Rahmen einer strukturierten Produktintegration einen Wachstumshebel zu schaffen.
- Der Verwaltungsrat sieht das Risiko beim Aufbau dieses neuen Geschäftsfeldes und stellt eine entsprechend Risiko-Mitigation durch einen entsprechenden schrittweisen, modularen Aufbau des Portfolios in Aussicht.

**Stellungnahme Roland Berger:**

- Roland Berger stimmt der Sichtweise des Verwaltungsrates grundsätzlich zu.
- Darüber hinaus ist – ähnlich wie bei LS - die Intention ‘verstärktes organisches Wachstum’ eng mit dem Thema Integration von Unternehmen, Integration von Produkten und letztlich Integration von Sales Kapazitäten verbunden.
- Die konkreten Pläne, Integrationen sinnvoll voranzutreiben, waren Roland Berger nicht einsehbar.



#### 4. MOBILITÄTS-SERVICES:

##### **Abweichungen in Kurzform (in Anlehnung an das Dokument ‘Sitzung Projektausschuss Post’)**

- Dedizierte Abweichungen im Geschäftsfeld Mobilitäts-Services wurden im Strategieumsetzungsreview Bericht nicht aufgeführt.

##### **Massnahmen des Verwaltungsrates:**

- Es wird voraussichtlich in Q2 2023 ein Strategie-Update ‘Yellow Mobility’ freigegeben.

##### **Stellungnahme Roland Berger:**

- Mangels vorhandener Details kann zu Mobilitäts-Services keine Stellungnahme abgegeben werden.

#### 5. POSTNETZ:

##### **Abweichungen in Kurzform (in Anlehnung an das Dokument ‘Sitzung Projektausschuss Post’)**

- Partnergewinnung für die Netzöffnung zeitlich verzögert aufgrund zu klärender Rahmenbedingungen der Nicht-Diskriminierung
- Partnergewinnung für die Netzöffnung zeitlich verzögert aufgrund der länger als geschätzten internen Prozesse bei potenziellen Partnern

##### **Massnahmen des Verwaltungsrates:**

- Bestätigung, dass erste Kooperationspartner gewonnen werden konnten aus den Bereichen Krankenkassen, Versicherungen und Banken.
- Bis zum Ende der Strategieperiode (2024) sieht der Verwaltungsrat keinen weiteren Handlungsbedarf.
- Mit Blick auf die Netzstrategie 2025+ ist die politische Diskussion zur Zukunft des Poststellennetzes und die Rahmenbedingungen für die Netzentwicklung zentral für die Post.

##### **Stellungnahme Roland Berger:**

- Roland Berger vermutet, dass der (wirtschaftliche) Druck auf das Netz der Poststellen im Rahmen der Netzstrategie 2025+ zunehmen wird und dass auf diesem Weg nochmals konkreter über die Möglichkeiten zur Wertschöpfung mit Drittkunden zu diskutieren ist.

#### 6. POSTFINANCE:

##### **Abweichungen in Kurzform (in Anlehnung an das Dokument ‘Sitzung Projektausschuss Post’)**

- Der Strategieumsetzungsreview Bericht hat keine Abweichungen der PostFinance ggü. dem ursprünglichen Plan aufgeführt

##### **Massnahmen des Verwaltungsrates:**

- Nicht dokumentiert

##### **Stellungnahme Roland Berger:**

- Mangels vorhandener Details kann zur PostFinance keine Stellungnahme abgegeben werden.

#### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

In der Summe teilen Roland Berger das vom Verwaltungsrat gezeichnete, positive Bild vom derzeitigen Status der Strategieumsetzung. Auch stützt Roland Berger grundsätzlich die Sicht des Verwaltungsrates, dass die vereinzelt aufgetretenen Verzögerungen sowie Plananpassungen zu einer Transformation dieser Grössenordnung grundsätzlich dazugehören.

Jedoch sei angemerkt, dass es an der einen oder anderen Stelle zwar klar definierte Intentionen des Verwaltungsrates als Reaktion auf die Verzögerungen gibt – allerdings hatte Roland Berger keine Einsicht in konkrete Massnahmen (Zeitplan und Details).

## 8. Beurteilung des Reporting-Systems der Post

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

Strategie-Reporting	Inhalt/Zweck	Adressat	Rhythmus
<b>Jahresberichterstattung</b>	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)	<u>Eigner / Öffentlichkeit</u>	<u>1x / Jahr</u>
<b>Bericht zu strategischen Zielen des Bundesrates</b>	Bericht zur Erreichung der strategischen Ziele des Bundesrates sowie Auflistung aktueller Herausforderungen	<u>Eigner</u>	<u>1x / Jahr</u>
<b>Postrapport</b>	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)	<u>Eigner</u>	Alle 3 Monate (4x / Jahr)
<b>Ad-hoc M&amp;A update</b>	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)	<u>Eigner</u>	Ad-hoc
<b>Der Bericht des Bundesrates zur Erreichung der strategischen Ziele zuhanden der GPK/FK (Bericht &amp; Kurzbericht + Anhörung)</b>	Der Bundesrat verabschiedet seinen Bericht zur Beurteilung der Zielerreichung zuhanden der parlamentarischen Aufsichtskommission (Geschäftsprüfung- und Finanzkommission). Dazu wird die Postsitze einmal jährlich von den GPK/FK angehört	<u>GPK/ FK</u>	<u>1x / Jahr</u>
<b>Ad-hoc KVF Anhörungen in Sachbereichskommission</b>	Zweck: Die Kommissionen für Verkehr- und Fernmeldewesen hören die Post regelmässig zur Strategieentwicklung und weitere Themen an. Adressat: <u>KVF</u>	<u>KVF</u>	Ad-hoc
<b>Traktanden &amp; Entscheiddispositiv zu VR-Sitzungen</b>	Informiert den Eigner per E-Mail vor VR-Sitzungen über die Agenda, sowie nach Sitzung über das Entscheiddispositiv	<u>Eigner / VR</u>	<u>VR-Sitzungen</u>
<b>Health Checks Konzernbereiche</b>	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.	<u>VR/ KL</u>	<u>1x / Jahr</u>
Transformations-Reporting	Inhalt/Zweck	Adressat	Rhythmus
<b>Transformations-Reporting (EKM)</b>	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	<u>VR / KL</u>	VR: <u>1x / Jahr</u> ; KL: <u>2x / Jahr</u>
<b>Stand Umsetzung Transformation</b>	Umfrage bei KL Mitgliedern und Top Management zum Stand der Umsetzung der Transformation, sowie zur Einschätzung der Risiken und Herausforderungen	<u>VR / KL</u>	<u>1x / Jahr</u>
Finanzielles Reporting	Inhalt/Zweck	Adressat	Rhythmus
<b>Strategische Finanzplanung (SFP)</b>	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	<u>VR / KL</u>	VR: <u>1x / Jahr</u> ; KL: <u>2x / Jahr</u>
<b>Stand Umsetzung Transformation</b>	Umfrage bei KL Mitgliedern und Top Management zum Stand der Umsetzung der Transformation, sowie zur Einschätzung der Risiken und Herausforderungen	<u>VR / KL</u>	VR/ KL: <u>1x / Jahr</u> SFP; KL: <u>1x / Jahr</u> Eckwerte der Strategie/Finanzen
<b>Finanzielle Situation Investitionen (FSI)</b>	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	<u>VR Ausschuss Investment, Mergers &amp; Acquisitions / KL</u>	<u>4x / Jahr</u>
<b>Kritische Themen der Rechnungslegung (KTR)</b>	Zweck: Fokus der finanziellen Steuerung auf die möglichen bilanziellen Effekte aus M&A Transaktionen für Halbjahres- und Jahresabschluss	<u>VR / KL</u>	<u>2x / Jah</u>
Risiko-Reporting	Inhalt/Zweck	Adressat	Rhythmus
<b>Risikobericht Konzern/ Bereiche</b>	Zeigt die Risiken auf Stufe Bereich und Konzern für einen Horizont von 4 Jahren und Bewertung anhand von Wirkungsausmass und Eintrittswahrscheinlichkeit auf	<u>VR/ KL (nur Risikobericht Konzern)</u>	<u>1x / Jahr</u>
<b>Risikoeinschätzung SM/ EKM</b>	Zeigt die Risiken für jede strategische Massnahme und EKM und bewertet diese anhand eines Credible Worst Case-Szenario, welches den schlimmstmöglichen realistischen Fall darstellt	<u>VR/ KL</u>	SM: <u>1x / Jahr</u> ; EKM: <u>2x / Jahr</u>
Rechenschaftsberichte ggü. Aufsicht	Inhalt/Zweck	Adressat	Rhythmus
<b>Rechenschaftsberichte gegenüber Aufsichtsbehörden Berichterstattung an PostCom (Eidgenössische Postkommission)</b>	Rechenschaft über die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages zur Grundversorgung mit Postdiensten	<u>PostCom</u>	<u>1x / Jahr</u>
<b>Berichterstattung an BAKOM (Bundesamt für Kommunikation)</b>	Rechenschaft über die Erfüllung der Grundversorgung Zahlungsverkehr	<u>BAKOM</u>	<u>1x / Jahr</u>

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.1, Seite 28-29

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Im Hinblick auf das Controlling der Strategieumsetzung kommen mehrere Reporting Systeme zur Anwendung: bspw. das Strategie-Reporting, das Transformations-Reporting, das Finanz-Reporting, das Risiko-Reporting sowie Rechenschaftsberichte ggü. Aufsichtsbehörden, die das Thema der Strategieumsetzung in regelmässigen Berichten ggü. dem Verwaltungsrat und dem Eigentümer aufgreifen.

Zusätzlich werden im Falle von M&A Entscheidungen ad-hoc Meetings einberufen. Nicht dargestellt sind dabei die internen Sitzungen im Rahmen der Konzernleitung.

**Basierend auf der Erfahrung von Roland Berger erscheint das Reporting System der Post zur Umsetzung der Pvm Strategie mehr als ausreichend engmaschig aufgesetzt.** Die geführten Gespräche mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung haben zudem ein sehr kongruentes Bild abgegeben im Vergleich von gelebter Praxis und dem institutionalisierten Reporting System.

#### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Im Hinblick auf die Strategieumsetzung kommen mehrere Reporting Systeme zur Anwendung und basierend auf der Erfahrung von Roland Berger erscheint das Reporting System der Post zur Umsetzung der Pvm Strategie mehr als ausreichend engmaschig aufgesetzt.

Die geführten Gespräche mit dem Verwaltungsrat und der Konzernleitung haben zudem ein sehr kongruentes Bild abgegeben im Vergleich von gelebter Praxis und dem institutionalisierten Reporting System.

## 9. Prüfung der Existenz und Anwendbarkeit von Exit-Strategien – Fokus auf Kommunikations-Services

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

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 ergänzt<sup>134</sup>. 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)<sup>135</sup>:

- 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 entscheiden<sup>136</sup>. 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.

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 8.3, Seite 44

### B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)

Wenngleich die Frage nach der Existenz und Anwendbarkeit von Exit-Strategien sich gleichwohl in jedem Geschäftsfeld stellen sollte, ist die Relevanz im Hinblick auf Kommunikations-Services sicherlich am grössten. Dieses aufgrund einer sich erst noch entwickelnden Marktstruktur. 'Use-Cases' werden hypothesenbasiert entwickelt und müssen sich dann im Hochlauf bzgl. Nachfrage- und Ergebnispotential beweisen. Fällt dieser Beweis im Rahmen eines regelmässigen Reportings negativ aus, müssen entsprechende Exit-Strategien zur Anwendung kommen. Die Beurteilung orientiert sich an der Erreichung vorher definierter Meilensteine.

Aus Sicht von Roland Berger lässt sich grundsätzlich festhalten, basierend auf den in den Interviews sowie auf den schriftlich vorliegenden Informationen, dass Exit-Strategien im Bereich KS (a) weitestgehend vorliegen und (b) auch teilweise bereits angewendet wurden; letzteres bspw. im Hinblick auf die Nicht-Weiterverfolgung von Trusted Data Hubs (TDH), die erfolgte Anpassung des Geschäftsmodells bei KLARA oder entsprechende Vertragsgestaltungen inklusive Ausstiegsklauseln zu einem frühen Zeitpunkt in der Entwicklung.

Die Exit-Strategien sind dabei produkt- bzw. service-spezifisch – d.h. je nach Use-Case – definiert. Die Diskussion eines Umbaus oder eines Rückzugs aus einem Use-Case wird bei nicht-Erreichen definierter Meilensteine initiiert. Exit-Strategien fassen ferner auf einem - aus Sicht von Roland Berger - in Summe sehr umfangreichen und engmaschigen Reportingsystem. Zudem ist hervorzuheben, dass der Bereich Kommunikations-Services zum Zweck einer gesteigerten Transparenz in einem gesonderten Geschäftsbereich organisiert wurde.

Abschliessend sollte im Hinblick auf Kommunikations-Services der Tatsache Rechnung getragen werden, dass der Aufbau neuer Geschäftsfelder in einem bis dahin nicht klar strukturierten Markt mehr Zeit benötigt als die bisher verstrichenen 2 Jahre. Nach der erfolgten Definition eines Use-Cases und der Nutzer-freundlichen Installation der notwendigen Technik erfolgt die Phase der Kundenansprache. Üblicherweise ist hier eher von einem Zeitraum von 3-4 Jahren auszugehen, bis sich die Produktverfügbarkeit 'herumgesprochen' hat und bis die Entscheidungsprozesse beim Kunden abgeschlossen sind.

#### **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Insgesamt sind aus Sicht von Roland Berger entsprechende Exit-Strategien in Kommunikations-Services sowohl gegeben als auch bereits in einigen Fällen angewendet.

Die Exit-Strategien fassen dabei auf einem sehr umfangreichen und engmaschigen Reporting-System.



## 10. Inwiefern stimmt die Umsetzung der Strategie der Post mit den strategischen Zielen 2021- 2024 des Bundesrates überein

### A: Ergebnisse/ Aussagen im Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain)

Der aktuell starke Fokus der Post auf strategische Wachstumsfelder 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 Wachstumsfelder (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) sicherzustellen<sup>103</sup>. Bei Kommunikations-Services fliessen aufgrund des Neuaufbaus des Konzernbereichs seit 2021 alle Investitionen in den strategischen Wachstumsbereich (kein Kerngeschäft, welche «Run» Investitionen verlangen). Bei PostNet hat sich diese Fokussierung auf Wachstumsfelder im Jahr 2022 ebenfalls nochmals verstärkt und es wurden diverse Investitionen in die «Filiale der Zukunft» vorgenommen<sup>104</sup>. 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** adressiert<sup>105</sup>:

- «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.»

17.03.2023 Strategieumsetzungsreview Bericht (Bain), Kapitel 6.3, Seite 32

1. Strategische Schwerpunkte	2. Finanzielle Ziele	3. Personalpolitische Ziele	4. Kooperationen und Beteiligungen
1. Die Post gewährleistet die Grundversorgung mit Postdiensten und Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs	1. Die Post schafft die Voraussetzungen, um den Unternehmenswert mittelfristig nachhaltig zu sichern und in allen Geschäftsfeldern ein branchenübliches Ergebnis zu erzielen. Im abgeltungsberechtigten regionalen Personenverkehr wird ein ausgeglichenes Ergebnis erwartet.	1. Die Post verfolgt eine fortschrittliche und sozialverantwortliche Personalpolitik, bietet attraktive Anstellungsbedingungen, die ihre Konkurrenzfähigkeit sicherstellen, und engagiert sich mit geeigneten Massnahmen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.	Der Bundesrat erwartet, dass die Post Kooperationen (Beteiligungen, Allianzen, Gründungen von Gesellschaften sowie andere Formen der Zusammenarbeit) im In- und Ausland nur eingiht, wenn diese die folgenden Voraussetzungen erfüllen: - Sie unterstützen das Kerngeschäft im Inland. - Sie tragen zur Erreichung der strategischen Ziele bei. - Sie tragen zur nachhaltigen Sicherung des Unternehmenswerts bei. - Sie werden führungsmissig eingebaut und regelmässig überprüft. - Sie tragen dem Risikospiegel genügend Rechnung.
2. 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.	2. Die Post betreibt eine Dividendenpolitik, die dem Grundsatz der Stetigkeit folgt. Dabei berücksichtigt sie die Erfordernisse einer nachhaltigen Investitionsfähigkeit sowie einer risikoreichen und branchenüblichen Eigenkapitalquote, insbesondere auch bei der PostFinance AG.	2. Die Post schafft durch ihren Führungsstil, ihre Personalentwicklung und ihre Kommunikation beim Personal Vertrauen, bietet eine zeitgemässe berufliche Grundbildung an und fördert die Arbeitsmarktfähigkeit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch nachhaltige Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen.	
3. 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.	3. Die Post weist eine Nettoverschuldung von höchstens ein Mal EBITDA aus;S zeitweise Überschreitungen dieser Quote sind zulässig.	3. Die Post führt für die Post und die Postkonzerngesellschaften in der Schweiz Verhandlungen über den Abschluss eines Gesamtarbeitsvertrags.	
4. Die Post erbringt im Geschäftsfeld Finanzdienstleistungen Folgendes: - Sie festigt ihre Position als etabliertes Finanzinstitut am Schweizer Markt. - ...		4. Die Post setzt sich im Gegenzug zu allfälligen ausserordentlichen Beiträgen an die Pensionskasse für einen angemessenen Beitrag der Versicherten an die Finanzierung der Pensionskasse ein und informiert den Eigner frühzeitig.	
5. Die Post erbringt im Geschäftsfeld Personenverkehr Folgendes: - Im abgeltungsberechtigten Personenverkehr erstellt sie das mit den Be-stellern vereinbarte Angebot effizient und in hoher Qualität. - ...			
6. Die Post stabilisiert, soweit betriebswirtschaftlich vertretbar, die Anzahl Poststellen. Sofern die Post Teile ihrer Poststellen Dritten zur Mitbenutzung zur Verfügung stellt, oder in den Poststellen Dienstleistungen für Dritte er-bringt, bietet sie diese Zusammenarbeit im Grundsatz allen Marktteilnehmenden diskriminierungsfrei und zu vergleichbaren Konditionen an und wählt ihre Partner in einem transparenten Verfahren aus.			
7. Die Post verfolgt im Rahmen ihrer betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten eine nachhaltige und ethischen Grundsätzen verfasste Unternehmensstrategie, die zu einer Verminderung der Treibhausgasemissionen beiträgt. Sie trägt bei ihrer Organisation den Anliegen der verschiedenen Regionen des Landes Rechnung.			
8. Die Post verfügt über ein Unternehmensrisikomanagementsystem, das sich an der ISO-Norm 31000 orientiert, und ein Compliance Management System (CMS), das sich an der ISO-Norm 37301 orientiert. Sie informiert den Eigner über die wichtigsten Unternehmensrisiken und Schwerpunkte im CMS.			
9. Die Post informiert den Eigner frühzeitig und regelmässig über die strate-gische Weiterentwicklung (inkl. bedeutender Kooperationen und Veräusserungen).			

18.12.2020 Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Post AG 2021–2024



## **B: Kommentierung/ Einschätzung (Roland Berger)**

Roland Berger gehen davon aus, dass die **Strategie der Schweizerischen Post an sich** in voller Übereinstimmung mit den strategischen Zielen 2021-2024 des Bundesrates definiert und verabschiedet wurde. Dieses vor dem Hintergrund folgender Zusammenfassung von Fakten:

- Ergebnisbeiträge aus der PostMail gehen zurück; eine 'Kleine Post' mit entsprechendem Zuschussbedarf aus der öffentlichen Hand stünde im Widerspruch zur Postgesetzgebung und wurde von daher als Option von allen beteiligten Seiten ausgeschlossen.
- Zur Sicherstellung der Eigenfinanzierbarkeit muss die Schweizerische Post sich Standbeine in angrenzenden Geschäftsfeldern aufbauen.
- Es ist schlüssig, zwei zusätzliche Standbeine in angrenzenden Geschäftsfeldern aufzubauen: Logistik-Services und Kommunikations-Services.

Insgesamt erachtet Roland Berger die **Elemente der Strategie als grundsätzlich nachvollziehbar**. Aus Sicht des Eigners stellt sich im Rahmen der Umsetzung **die Frage, ob sich alle Elemente wie geplant realisieren lassen und dabei die Konformität mit den Zielen des Bundesrates sichergestellt bleibt**. Roland Berger stellen fest, dass seitens der Post **hierfür die richtigen Tools und Reporting Mechanismen eingesetzt werden**; u.a.

- Risiko Monitoring
- Reporting von Meilensteinen und Ziel KPIs in Verbindung mit Exit-Strategien.
- Einbezug des Eigners bei M&A Transaktionen zur Sicherstellung der Übereinstimmung mit den strategischen Zielen des Bundesrates zur Schweizerischen Post.

In dem Strategieumsetzungreview Bericht wird nicht explizit auf die Strategie-Konformität der einzelnen M&A Ziele eingegangen. Auf dieser Basis kann Roland Berger hier keine detailliertere Plausibilitätsüberprüfung einzelner Investitionsentscheidungen (Firmenzukäufe) durchführen.

## **C: Zusammenfassung (Roland Berger)**

Roland Berger gehen davon aus, dass die Strategie der Schweizerischen Post an sich in voller Übereinstimmung mit den strategischen Zielen 2021-2024 des Bundesrates definiert und verabschiedet wurde.

Insgesamt erachtet Roland Berger die Elemente der Strategie als grundsätzlich nachvollziehbar. Aus Sicht des Eigners stellt sich im Rahmen der Umsetzung die Frage, ob sich alle Elemente wie geplant realisieren lassen und dabei die Konformität mit den Zielen des Bundesrates sichergestellt bleibt. Roland Berger stellen fest, dass seitens der Post hierfür die richtigen Tools und Reporting Mechanismen eingesetzt werden.

In dem Strategieumsetzungreview Bericht wird nicht explizit auf die Strategie-Konformität der einzelnen M&A Ziele eingegangen. Auf dieser Basis kann Roland Berger hier keine detailliertere Plausibilitätsüberprüfung einzelner Investitionsentscheidungen (Firmenzukäufe) durchführen.

**11. Anhang (vertraulich): aggregierte Zahlen der Strategischen Finanzplanung aus dem Strategieumsetzungsreview Bericht sowie Ausblick 2024 und 2030**