VERKEHR UND UMWELT

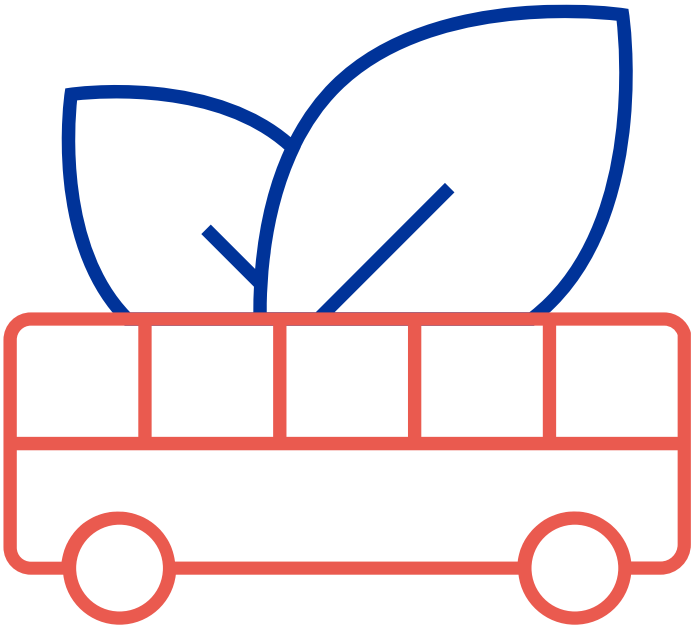
Nachprüfung der Umsetzung wesentlicher Empfehlungen zum Risikomanagement über die Tochtergesellschaften

Schweizerische Post AG

EFK-25306

VERSION INKL. STELLUNGNAHME

07.04.2025



EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE
CONTRÔLE FÉDÉRAL DES FINANCES
CONTROLLO FEDERALE DELLE FINANZE
CONTROLLA FEDERALA DA FINANZAS
SWISS FEDERAL AUDIT OFFICE

DOKUMENTINFORMATION

BESTELLADRESSE ADRESSE DE COMMANDE INDIRIZZO DI ORDINAZIONE ORDERING ADDRESS	Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) Monbijoustrasse 45 3003 Bern Schweiz
BESTELLNUMMER NUMÉRO DE COMMANDE NUMERO DI ORDINAZIONE ORDERING NUMBER	915.25306
ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN COMPLÉMENT D'INFORMATIONS INFORMAZIONI COMPLEMENTARI ADDITIONAL INFORMATION	www.efk.admin.ch info@efk.admin.ch + 41 58 463 11 11
ABDRUCK REPRODUCTION RIPRODUZIONE REPRINT	Gestattet (mit Quellenvermerk) Autorisée (merci de mentionner la source) Autorizzata (indicare la fonte) Authorized (please mention source)

PRIORITÄTEN DER EMPFEHLUNGEN

Die Eidgenössische Finanzkontrolle priorisiert ihre Empfehlungen auf der Grundlage definierter Risiken: 1 = hoch, 2 = mittel, 3 = gering.
Als Risiken gelten beispielsweise unrentable Projekte, Verstösse gegen die Legalität oder Ordnungsmässigkeit, Haftungsfälle oder Reputationsschäden. Damit werden die Auswirkungen und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens beurteilt. Diese Beurteilung richtet sich nach dem konkreten Prüfungsgegenstand (relativ) und nicht nach der Relevanz für die Bundesverwaltung als Ganzes (absolut).

INHALTSVERZEICHNIS

Das Wesentliche in Kürze **4**

L'essentiel en bref **5**

L'essenziale in breve **7**

Key facts **8**

1 Auftrag und Vorgehen **10**

1.1 Ausgangslage 10

1.2 Prüfungsziel und-fragen 11

1.3 Prüfungsumfang und-grundsätze 11

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung 11

1.5 Schlussbesprechung 11

2 Resultate der Nachprüfung **12**

2.1 Alle Konzerngesellschaften mit erhöhter Risikoexposition sind in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden 12

2.2 Das Risiko- und Massnahmenmonitoring zielt auf Wirkung und Umsetzungskontrolle ab 13

2.3 Das Risikoinventar umfasst die Risiken aller konsolidierten Konzerngesellschaften 13

Anhang 1 – Rechtsgrundlagen, Eignervorgaben 15

Anhang 2 – Abkürzungen 16

Anhang 3 – Glossar 17

Anhang 4 – Zusammenstellung der Empfehlungen und Stellungnahmen aus dem Bericht EFK-22104 18

Anhang 5 – Organigramme Post-Konzern 19

PRÜFUNG

Nachprüfung der Umsetzung wesentlicher Empfehlungen zum Risikomanagement über die Tochtergesellschaften

Schweizerische Post AG

DAS WESENTLICHE IN KÜRZE

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hatte 2022 bei der Schweizerischen Post AG (Post) die «Prüfung zum Risikomanagement über die Tochtergesellschaften» durchgeführt[1]. Sie prüfte im Konzernbereich Logistik-Services, ob die Risiken der Tochtergesellschaften stufengerecht identifiziert, bewertet, bewirtschaftet und kommuniziert werden. Die EFK stellte damals fest, dass bezüglich Umsetzung des Risikomanagements bei den ausgewählten Business Units und Konzerngesellschaften Handlungsbedarf bestand.

Im Rahmen einer Nachprüfung hat die EFK die Umsetzung der Empfehlungen bei den Organisationseinheiten überprüft, die damals bereits ausgewählt worden waren. Die EFK beurteilt alle Empfehlungen als umgesetzt.

Alle Konzerngesellschaften mit erhöhtem Risiko sind in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden

Die Post nahm 2022 nur Beteiligungen im Inland in den Konzernrisikomanagement-Prozess auf, an denen sie mindestens zu 75 Prozent beteiligt war und die eine erhöhte Risikoeinstufung aufwiesen. Auslandtöchter und Inlandbeteiligungen mit Mehrheitsanteil der Post, für die kein erhöhtes Risiko ermittelt wurde, mussten zwar einen Risikobericht bereitstellen, waren bezüglich Ausgestaltung ihres Risikomanagements aber weitgehend frei. Heute beurteilt die Post alle ihre Mehrheitsbeteiligungen – diejenigen im Ausland eingeschlossen – bezüglich ihrer Risikosituation. Konzerngesellschaften, bei denen die Post ein erhöhtes Risiko ermittelt, sind in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden. Damit gelten konzernweit einheitliche Vorgaben bezüglich Risikobeurteilung,-behandlung und-berichterstattung.

Das Risiko- und Massnahmenmonitoring zielt auf Wirkung und Umsetzungskontrolle ab

Die EFK erachtete 2022 das konzernweite Risiko- und Massnahmenmonitoring als verbesserungsfähig. Fortschritt und Wirkung getroffener Massnahmen konnten nicht auf allen Konzernebenen stufengerecht und nachvollziehbar verfolgt werden. Mit den neuen konzeptionellen Vorgaben beschliessen die Konzerngesellschaften und Business Units nun wirkungsbezogene Massnahmen aufgrund klar definierter Risiken. Das für alle Konzernstufen auswertbare Risiko- und Massnahmenmonitoring hat die Post mit einem Umsetzungsjournal ergänzt. Dieses liefert zu allen Massnahmen eine aussagekräftige Fortschrittskontrolle.

Das Risikoinventar umfasst die Risiken aller konsolidierten Konzerngesellschaften

Die konzerninterne Berichterstattung der Risiken bei den Auslandtöchtern und Inlandgesellschaften mit tieferem Risiko überliess die Post 2022 weitgehend dem Ermessen der zuständigen Business Units. Die EFK empfahl deshalb, das Risikoinventar so zu erweitern, dass die relevanten Risiken aller konsolidierten Beteiligungen erfasst und durch das Konzernrisikomanagement ausgewertet werden können. Mittlerweile erhebt das Konzernrisikomanagement sämtliche Risiken aller Konzerngesellschaften, dies unabhängig von der ermittelten Risikoeinstufung. Damit verfügt die Post über ein vollständiges Risikoinventar, das auf allen Stufen des Konzerns bedarfsgerecht auswertbar ist.

[1] Prüfung des Risikomanagements über die Tochtergesellschaften (PA 22104).

AUDIT

Audit de suivi de la mise en œuvre des recommandations essentielles : gestion des risques via les filiales

La Poste Suisse SA

L'ESSENTIEL EN BREF

Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a évalué en 2022 la gestion des risques via les filiales de la Poste Suisse SA (ci-après « la Poste ») dans le cadre d'un audit.[2] Pour ce faire, il a vérifié si, au sein de l'unité Services logistiques de la Poste, les risques liés aux filiales étaient identifiés, évalués, gérés et communiqués à l'échelon adéquat. À l'issue de ce premier audit, le CDF a conclu que des mesures de gestion des risques devaient encore être prises dans les *business units* et les sociétés du groupe concernées par la vérification.

Dans le cadre d'un audit de suivi, le CDF a conclu que l'ensemble des recommandations formulées à l'issue de son premier audit ont été mises en œuvre par les unités organisationnelles concernées.

Toutes les sociétés du groupe étant exposées à des risques accrus sont maintenant intégrées au processus global de gestion des risques

En 2022, la Poste n'appliquait son processus de gestion des risques qu'aux sociétés du groupe en Suisse dont elle détenait plus de 75 pourcents des parts et qui répondaient à des critères spécifiques fondés sur les risques. Les filiales à l'étranger et les entreprises suisses dans lesquelles la Poste détenait une participation majoritaire et qui se distinguaient par une faible exposition aux risques devaient certes fournir un rapport sur les risques, mais disposaient d'une grande marge de manœuvre quant à la conception de leur dispositif de gestion des risques. Aujourd'hui, la Poste soumet toutes ses participations majoritaires à une évaluation des risques même si leur siège est à l'étranger. Toutes les sociétés du groupe qui sont exposées à des risques accrus sont intégrées au processus global de gestion des risques. Ainsi, des directives en la matière sont appliquées uniformément à l'échelle du groupe, qu'il s'agisse de l'évaluation et du traitement des risques ou de la rédaction des rapports correspondants.

Le suivi des risques et des mesures vise à vérifier l'exécution et l'impact de celles-ci

En 2022, le CDF a conclu que le suivi des risques et des mesures à l'échelle du groupe devait être perfectionné. L'efficacité des mesures et l'avancée de leur mise en œuvre étaient en effet souvent difficiles à retracer, et il n'était pas toujours possible d'isoler ces paramètres pour un échelon en particulier. Grâce aux nouvelles exigences en matière de conception, les sociétés du groupe et les *business units* définissent désormais des mesures axées sur les résultats pour contrer des risques clairement définis. En outre, la Poste a mis en place un journal de mise en œuvre afin de compléter le dispositif de suivi des risques et des mesures disponibles à tous les échelons du groupe. Ce journal permet un contrôle adéquat de l'avancée de la mise en œuvre de toutes les mesures.

L'inventaire des risques porte sur toutes les sociétés du groupe consolidées

En 2022, la Poste laissait une large marge de manœuvre à ses *business units* pour élaborer leurs rapports internes sur les risques concernant les filiales étrangères et les sociétés suisses exposées à un faible risque. Pour cette raison, le CDF a recommandé d'élargir l'inventaire des risques afin qu'il englobe tous les risques significatifs de toutes les participations consolidées, et qu'il puisse ensuite être évalué par la gestion des risques

[2] Audit de la gestion des risques via les filiales (PA 22104).

de la Poste. Depuis, la Poste recense tous les risques relatifs aux sociétés du groupe, et ce quels que soient les dangers auxquels elles sont exposées. Elle dispose ainsi d'un inventaire complet des risques, qui peut être utilisé à tous les niveaux du groupe en fonction des besoins.

VERIFICA

Verifica successiva concernente l'attuazione di importanti raccomandazioni sulla gestione dei rischi presso le filiali

La Posta Svizzera SA

L'ESSENZIALE IN BREVE

Nel 2022 il Controllo federale delle finanze (CDF) aveva sottoposto La Posta Svizzera SA (di seguito «La Posta») a una «Verifica della gestione dei rischi presso le filiali».[3] L'obiettivo era quello di accertare se, nell'unità operativa Servizi logistici, i rischi presso le filiali fossero identificati, valutati, gestiti e comunicati rispettando i livelli gerarchici. In quell'occasione, il CDF aveva rilevato che era necessario intervenire nell'attuazione della gestione dei rischi presso le business unit e le società del gruppo selezionate.

Nell'ambito di una verifica successiva, il CDF ha esaminato l'attuazione delle raccomandazioni presso le unità organizzative selezionate all'epoca. Il CDF ritiene che tutte le raccomandazioni siano state attuate.

Tutte le società del gruppo a rischio elevato sono state integrate nel processo di gestione dei rischi

Per quanto riguarda le partecipazioni in Svizzera, nel 2022 La Posta applicava il processo di gestione dei rischi a livello di gruppo soltanto a società di cui La Posta deteneva partecipazioni pari almeno al 75 per cento e che presentavano un livello di rischio elevato. Le filiali estere e le società con sede in Svizzera in cui La Posta deteneva la quota di maggioranza, ma non classificate come a rischio elevato, pur essendo tenute a redigere un rapporto sui rischi, conservavano una notevole autonomia nella gestione degli stessi. Attualmente La Posta sottopone tutte le sue partecipazioni di maggioranza, comprese quelle delle filiali estere, a una valutazione dei rischi. Le società del gruppo considerate a rischio elevato sono integrate nel processo di gestione dei rischi, consentendo così l'applicazione di direttive uniformi a livello di gruppo in materia di valutazione, gestione e rendicontazione dei rischi.

Il monitoraggio dei rischi e delle misure mira a controllare l'efficacia e l'attuazione del sistema

Nel 2022 il CDF aveva rilevato che per l'insieme della società il monitoraggio dei rischi e delle misure poteva essere migliorato, poiché non era possibile valutare l'avanzamento e l'efficacia delle misure a ogni livello del gruppo in modo chiaro e considerando la scala gerarchica. Grazie alle nuove prescrizioni concettuali, le società del gruppo e le business unit attuano ora misure orientate all'efficacia, fondandosi su una chiara definizione dei rischi. La Posta ha integrato nel sistema di monitoraggio dei rischi e delle misure, valutabile a tutti i livelli del gruppo, un registro di attuazione che permette di controllare in modo esaustivo l'avanzamento di ciascuna misura.

L'inventario dei rischi comprende anche quelli di tutte le società del gruppo consolidate

Nel 2022 La Posta lasciava perlopiù alla discrezione delle business unit competenti la rendicontazione dei rischi relativi alle filiali estere e alle società svizzere con un profilo di rischio più basso da presentare all'interno del gruppo. Il CDF aveva pertanto raccomandato di ampliare l'inventario dei rischi, includendo quelli rilevanti di tutte le partecipazioni consolidate, al fine di consentirne l'analisi attraverso la gestione dei rischi a livello di gruppo. Oggi la gestione dei rischi a livello di gruppo rileva tutti i rischi di tutte le società del gruppo, indipendentemente dal loro livello di rischio. In questo modo, La Posta dispone di un inventario completo dei rischi, analizzabile in modo mirato a tutti i livelli del gruppo.

[3] Verifica della gestione dei rischi presso le filiali- La Posta Svizzera SA (verifica n. 22104).

AUDIT

Follow-up audit of the implementation of key risk management recommendations across the subsidiaries

Swiss Post AG

KEY FACTS

In 2022, the Swiss Federal Audit Office (SFAO) conducted the "Audit of risk management across subsidiaries" at Swiss Post AG.[4] It examined whether the risks of the subsidiaries are identified, assessed, managed and communicated at the appropriate level in the Logistics Services business area. At that time, the SFAO found that there was a need for action with regard to the implementation of risk management in the selected business units and group companies.

As part of a follow-up audit, the SFAO reviewed the implementation of the recommendations in the organisational units that had already been selected at that time. The SFAO considers all recommendations to have been implemented.

All group companies with increased risk are included in the group risk management process

In 2022, Swiss Post only included domestic subsidiaries in which it held a stake of at least 75 percent and which had an elevated risk rating in the group risk management process. Foreign subsidiaries and domestic shareholdings in which Swiss Post held a majority stake and for which no increased risk was identified were required to provide a risk report, but were largely free to organise their own risk management. Swiss Post now assesses the risk situation of all its majority shareholdings, including those abroad. Group companies where Swiss Post identifies an increased risk are integrated into the group risk management process. This means that standardised guidelines apply throughout the group with regard to risk assessment, management and reporting.

The monitoring of risks and measures is focused on impact and implementation control

In 2022, the SFAO found that the group-wide monitoring of risks and measures could be improved. It was not possible to track the progress and impact of measures taken in a manner that was appropriate to each level and comprehensible across all levels of the group. With the new conceptual guidelines, the group companies and business units now decide on impact-oriented measures based on clearly defined risks. Swiss Post supplemented the risk and measure monitoring system, which can be evaluated at all levels of the Group, with an implementation journal. This provides meaningful progress monitoring for all measures.

The risk inventory covers the risks of all consolidated group companies

In 2022, Swiss Post left the internal reporting of risks at foreign subsidiaries and domestic companies with lower risk levels largely to the discretion of the responsible business units. The SFAO therefore recommended expanding the risk inventory so that the relevant risks of all consolidated subsidiaries can be recorded and analysed by group risk management. Group risk management now records all risks of all group companies, regardless of the defined risk classification. Swiss Post thus has a complete risk inventory that can be analysed as required at all levels of the group.

[4] Audit of risk management across subsidiaries (audit mandate 22104).

GENERELLE STELLUNGNAHME DER POST

Die Post bedankt sich bei der Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) für die effizient durchgeführte Nachprüfung der Umsetzung der Empfehlungen zum Risikomanagement über die Tochtergesellschaften und begrüsst, dass die EFK alle Empfehlungen als umgesetzt beurteilt.

1 AUFTRAG UND VORGEHEN

1.1 Ausgangslage

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) hat 2022 bei der Schweizerischen Post AG (Post) die «Prüfung des Risikomanagements über die Tochtergesellschaften» (PA 22104)[5] durchgeführt. Die Prüfung enthielt drei Empfehlungen, darunter Empfehlung 22104.001 mit Priorität A (höchste Wichtigkeit).

Der Post-Konzern umfasst seit 2022 unverändert die Konzernbereiche Logistik-Services, Kommunikations-Services (seit 2025 umbenannt in Digital Services), PostNetz, Mobilitäts-Services (u. a. PostAuto) und PostFinance sowie die Funktionsbereiche Finanzen und Immobilien, Informatik / Technologie, Personal, Kommunikation und Stab. Die Führungsstruktur des Konzerns ist in Anhang 5 dargestellt.

Die EFK hatte das Risikomanagement der Post anhand ausgewählter Organisationseinheiten im Konzernbereich Logistik-Services beurteilt. Geprüft wurde, ob die Risiken aus den Tochtergesellschaften stufengerecht identifiziert, bewertet, bewirtschaftet und kommuniziert werden. Die EFK beurteilte das Risikomanagement auf Konzernstufe sowie im Konzernbereich Logistik-Services als etabliert. Sie stellte jedoch fest, dass bezüglich Umsetzung des Risikomanagements bei den unterstellten Business Units und deren Tochtergesellschaften noch Handlungsbedarf bestand. Die Führungsstruktur Logistik-Services, die sich seit 2022 nicht verändert hat, ist in Anhang 5 dargestellt.

Zum damaligen Prüfungszeitpunkt unterstellte die Post die Konzern- und Funktionsbereiche, die Business Units sowie Inlandtöchter mit einer erhöhten Risikoexposition dem Konzernrisikomanagement-Prozess. Das Konzernrisikomanagement erliess Vorgaben zur Methodik der Risikobeurteilung und-bewältigung sowie zur Risikoberichterstattung. Weniger risikoexponierte Inlandgesellschaften mussten jährlich einen Risikobericht bereitstellen, konnten aber frei über die Ausgestaltung ihres Risikomanagements entscheiden.

Die Post unterschied ihre Beteiligungen nach Konzerngesellschaften und Joint Venture Gesellschaften. Als Konzerngesellschaften galten Beteiligungen, an denen die Post mindestens 75 Prozent Stimmrechts- bzw. Kapitalanteile hielt. Als Tochtergesellschaften wurden auch Joint Ventures mit einem Beteiligungsanteil der Post von grösser 50 Prozent in den Konzern eingebunden und konsolidiert. Die EFK bemängelte, dass Joint Ventures generell nicht in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden wurden. Dasselbe betraf auch die Auslandtöchter, die ein Risikomanagement analog den Vorgaben für weniger risikoexponierte Inlandgesellschaften führten.

Bei Organisationseinheiten, die dem Konzernrisikomanagement-Prozess folgten, erfasste die Post zentral deren Risiken und die zugehörigen Massnahmen. Das Risikoinventar des Konzerns umfasste dessen Schlüsselrisiken, die Risiken der Konzern- und Funktionsbereiche sowie der Business Units und der Konzerngesellschaften mit erhöhter Risikoexposition. Nicht erfasst waren die Risiken der Auslandtöchter sowie der Inlandgesellschaften, für die keine erhöhte Risikoexposition bestand. Die stufengerechte Berichterstattung nicht zentral erfasster Risiken aus Tochtergesellschaften war demnach davon abhängig, wie eng die Business Units ihre unterstellten Beteiligungen bezüglich Risikomanagement führten. Die EFK vertrat die Ansicht, dass die Post über ein Risikoinventar verfügen muss, das die Risiken aller konsolidierten Beteiligungen umfasst.

Gerade bei den Business Units aber auch bei den Konzerngesellschaften stellte die EFK fest, dass in den Berichten die Risikobeschreibung und-bewertung zu wenig aussagekräftig war. Verbesserungsmöglichkeiten ortete sie auch bezüglich des Festlegens konkreter Massnahmen, deren Terminierung und bei der Zuweisung der Umsetzungsverantwortung.

Obwohl die Aufsichtsstrukturen über die Konzerngesellschaften bestanden, war die EFK der Auffassung, dass die Post ihr konzernweites Risiko- und Massnahmenmonitoring erweitern muss. Dies mit dem Anspruch, eine griffige Umsetzungskontrolle zu etablieren, um die Wirkung von Massnahmen stufengerecht verfolgen und kommunizieren zu können.

---

[5] Die Prüfberichte sind alle auf der Website der EFK verfügbar (www.efk.admin.ch).

1.2 Prüfungsziel und -fragen

Ziel der Prüfung ist die Beurteilung, ob die von der Post als erledigt gemeldeten Empfehlungen umgesetzt sind.

1.3 Prüfungsumfang und -grundsätze

Die Prüfung wurde von Martin Hauri (Prüfungsexperte) vom 12. bis 21. Februar 2025 durchgeführt. Sie erfolgte unter der Federführung von Prisca Freiburghaus. Es wurden Interviews mit den bei der Post für die Umsetzung der Empfehlungen verantwortlichen Personen geführt und Dokumente geprüft. Die Nachprüfung erfolgte wie schon die ursprüngliche Prüfung im Konzernbereich Logistik-Services. Die Umsetzungsnachweise stammen aus der Business Unit Güterlogistik sowie der Bächle Logistics GmbH (Bächle Hugger)[6], eine Konzerngesellschaft mit Sitz im Ausland. Sie gehörten bereits 2022 zu den ausgewählten Organisationseinheiten, bei denen Prüfhandlungen stattfanden. Der vorliegende Bericht berücksichtigt nicht die weitere Entwicklung nach der Prüfungsdurchführung.

1.4 Unterlagen und Auskunftserteilung

Die notwendigen Auskünfte wurden der EFK umfassend und zuvorkommend erteilt. Die gewünschten Unterlagen standen dem Prüfungsexperten vollumfänglich zur Verfügung.

1.5 Schlussbesprechung

Nach Abstimmung mit allen Beteiligten und da alle Empfehlungen umgesetzt sind, wurde entschieden, auf eine Schlussbesprechung zu verzichten.

Die EFK dankt für die gewährte Unterstützung.

EIDGENÖSSISCHE FINANZKONTROLLE

[6] Bächle Hugger (www.baechle-logistics.de).

2 RESULTATE DER NACHPRÜFUNG

Zum Zeitpunkt der Nachprüfung befand sich die Post im Risikoprozess 2024/25. Die Konzernstruktur, die Konzern- und Funktionsbereiche, Business Units und Konzerngesellschaften umfasst, erfordert eine schrittweise Einführung der Anpassungen im Risikomanagementprozess. Für zukünftige Optimierungen nutzt die Post den bestehenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

2.1 Alle Konzerngesellschaften mit erhöhter Risikoexposition sind in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden

Empfehlung 22104.001 (Priorität A): Die EFK empfiehlt der Post, für alle Beteiligungen, die sie kapital- bzw. stimmenmässig oder vertraglich beherrscht, eine risikobasierte Kategorisierung durchzuführen. In- und ausländische Konzerngesellschaften sowie konsolidierte Joint Venture Gesellschaften, die aufgrund ihrer Risikoexposition erhöhte Anforderungen erfüllen müssen, sind dem Konzernrisikomanagement-Prozess verbindlich zu unterstellen.

Die Post hat 2023 die Weisung «Mindestvorgaben für Konzerngesellschaften und Gesellschaften mit wesentlicher Postbeteiligung» überarbeitet. Darin bezeichnet die Post als Konzerngesellschaften juristische Personen, an denen sie stimmen- bzw. kapitalmässig mit mehr als 50 Prozent beteiligt ist. Konzerngesellschaften werden im Konzernabschluss der Post konsolidiert.

In den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden sind Konzerngesellschaften, die eine erhöhte Risikoexposition aufweisen. Hierfür legt der Konzern die Methodik für die Risikobeschreibung und-bewertung, die Massnahmenplanung und-kontrolle sowie die Risikoberichterstattung fest.

Im aktuellen Handbuch «Konzernrisikomanagement» gibt der Konzern Risikofelder und Kriterien vor, die zur Bewertung der Risikoexposition einer Konzerngesellschaft anzuwenden sind. Neben den klassischen Risikofeldern wie Finanzen oder Reputation, beurteilt die Post u. a. auch Markt-, Technologie- oder Integrationsrisiken. Eine erhöhte Risikoexposition liegt vor, wenn der für eine Konzerngesellschaft zuständige Konzernbereich mindestens drei Risikoexpositionskriterien identifiziert hat. Die Post wendet die Risikoexpositionseinstufung unabhängig des Sitzes der Konzerngesellschaften im In- oder Ausland an. Bei Logistik-Services wird die Risikoexposition für die unterstellten Konzerngesellschaften regelmässig überprüft.

Mit der Einbindung in den Konzernrisikomanagement-Prozess unterliegen Konzerngesellschaften den erhöhten Anforderungen, wie sie für die Business Units und Konzernbereiche gelten.

BEURTEILUNG

Die Empfehlung ist umgesetzt.

Dass die Post alle konsolidierten Beteiligungen mit Sitz im In- und Ausland einer Risikoexpositionseinstufung unterzieht, ist folgerichtig und konsequent. Die zur Einstufung beigezogenen Risikofelder und Expositionskriterien sind geeignet, die Konzerngesellschaften zu identifizieren, die in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden werden müssen.

Es ist nachvollziehbar, dass die Post die Expositionseinstufung im Risikofeld Finanzen an den aktienrechtlichen Grössenkriterien (bspw. Umsatz) ausrichtet, welche die Kapitalgesellschaften zur ordentlichen Revision verpflichten. Aus Risikosicht wäre eine ergänzende Abfrage der nachhaltig zu erwartenden Rentabilitäts- und Liquiditätsaussichten zu befürworten.

2.2 Das Risiko- und Massnahmenmonitoring zielt auf Wirkung und Umsetzungskontrolle ab

Empfehlung 22104.002 (Priorität 2): Die EFK empfiehlt der Post, für alle in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebundenen Organisationseinheiten das Risiko- und Massnahmenmonitoring so zu erweitern, dass die Umsetzung und Wirkung der Massnahmen nachvollziehbar sind.

Seit dem Risikoprozess 2023/24 setzt die Post ein verbessertes bzw. erweitertes Risiko- und Massnahmenmonitoring um. Die Massnahmen sind zielorientiert festgelegt, mess- bzw. nachvollziehbar konkretisiert, terminiert und einer verantwortlichen Person zugewiesen.

Das Konzernrisikomanagement-Team hat ein Konzept erstellt, das auch die Erweiterung der sog. GRC-Toolbox umfasst. Die GRC-Toolbox ist eine Applikation, die Kerndaten aus dem Konzernrisikomanagement-Prozess zentral erfasst. Aus der GRC-Toolbox werden jährlich die Risikoberichte für alle eingebundenen Führungsebenen erstellt und neu ein erweitertes Massnahmenmonitoring aufbereitet. Die Erweiterung umfasst ein Umsetzungsjournal zu den konkret beschriebenen Aktivitäten, die mit einer Massnahme verknüpft sind. Der Fortschritt einer Massnahme wird nicht mehr nur am Status, sondern über einen Umsetzungsgrad gemessen. Inwieweit vollständig abgeschlossene Massnahmen Wirkung auf das erwartete Schadensausmass und die Eintretenswahrscheinlichkeit haben, lässt sich meist nur qualitativ beurteilen. Zuständig für die Wirksamkeitsbewertung sind die Risikoeigner und Massnahmenverantwortlichen sowie die Risikobeauftragten der Konzernbereiche.

Für den Konzernbereich Logistik-Services liegen für die Business Units (bspw. Güterlogistik) und die Konzerngesellschaften (bspw. Bächle Hugger) die verbesserten und erweiterten Risikoberichte aus dem Risikoprozess 2024/25 vor. Die Business Units nehmen über definierte Aufsichtsstrukturen, bspw. kraft eines Vorsitzes im Verwaltungsrat, das Risiko- und Massnahmencontrolling wahr.

BEURTEILUNG

Die Empfehlung ist umgesetzt.

Das Massnahmenmonitoring gewinnt dank der Einführung eines Umsetzungsjournals, das im Vergleich zu einer reinen «Statusabfrage» eine nachvollziehbare Fortschrittskontrolle bietet, an Aussagekraft. Aus den Risikoberichten der Business Unit Güterlogistik und der Konzerngesellschaft Bächle Hugger ist ersichtlich, dass die konzeptionellen Vorgaben bereits greifen. Im kontinuierlichen Verbesserungsprozess sollte die Post bei den Massnahmen die Beschreibung deren Wirkung weiterhin gezielt fördern und von den Massnahmenverantwortlichen bzw. Risikoeignern konsequent einfordern.

2.3 Das Risikoinventar umfasst die Risiken aller konsolidierten Konzerngesellschaften

Empfehlung 22104.003 (Priorität 1): Die EFK empfiehlt der Post, ihr Risikoinventar so zu erweitern, dass die relevanten Risiken aller konsolidierten Beteiligungen erfasst und durch das Konzernrisikomanagement ausgewertet werden können.

Die Einstufung der konsolidierten Beteiligungen anhand der Risikoexposition (vgl. Kapitel 2.1) führt dazu, dass nicht alle Konzerngesellschaften in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden sind. Laut Einschätzung der Post weisen die Konzerngesellschaften mit tieferer Risikoexposition nach wie vor keine bedrohlichen Risiken auf, welche die Risikoakzeptanz bzw. Risikotragfähigkeit der zuständigen Business Units übersteigen würden.

Konzerngesellschaften ohne erhöhte Risikoexposition müssen einen aktuellen Risikobericht bereithalten, bei dessen Ausgestaltung sie weitgehend frei sind. Für das Festlegen von Massnahmen bestehen keine Auflagen, wie sie für Konzerngesellschaften mit erhöhter Risikoexposition gelten (vgl. Kapitel 2.2).

Mittlerweile erhebt das Konzernrisikomanagement-Team auch die Risiken der Konzerngesellschaften, die nicht in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden sind. Das neu über die GRC-Toolbox vorhandene Risikoinventar bietet unterschiedliche Auswertungen an, bspw. nach Organisationseinheiten, Risikokategorien (u. a. finanzielle Risiken, Reputationsrisiken) oder nach dem Risikoscore. Die Übernahme der Risiken in die GRC-Toolbox erfordert allerdings eine Datenkonvertierung, da deren Erfassung nicht der Konzernmethodik folgt. Die Geschäftsleitung Logistik-Services hat beschlossen, ab dem Risikoprozess 2025/26 für alle ihre konsolidierten Beteiligungen das Massnahmenmonitoring gemäss Konzernrisikomanagement-Prozess umzusetzen.

BEURTEILUNG

Die Empfehlung ist umgesetzt.

Die EFK begrüsst die Entscheidung der Post, über alle im Konzern vorhandenen Risiken die volle Transparenz zu schaffen. Das erweiterte Risikoinventar bietet für alle Führungsebenen des Konzerns bedarfsgerechte Auswertungen an, die eine gesamtheitliche Sicht auf die Risikosituation wirksam unterstützen.

ANHANG 1 – RECHTSGRUNDLAGEN, EIGNERVORGABEN

RECHTSTEXTE

Bundesgesetz über die Organisation der Schweizerischen Post vom 17. Dezember 2010, SR 783.1
Postorganisationsverordnung (VPOG) vom 24. Oktober 2012, SR 783.11

EIGNERVORGABEN

Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Post AG 2025-2028 vom 29. Januar 2025

ANHANG 2 – ABKÜRZUNGEN

CFO	Chief Financial Officer (Finanzchef)
EFK	Eidgenössische Finanzkontrolle
GRC	Governance, Riskmanagement, Compliance
Post	Schweizerische Post AG, Schweizerische Post als Konzern

ANHANG 3 – GLOSSAR

Beteiligung	Käuflich erworbene Anteile an einer bestehenden Gesellschaft oder bei der Gründung einer Gesellschaft das vom Eigentümer eingebrachte Eigenkapital. Beteiligungen gliedern sich in Mehrheitsbeteiligungen, Joint Ventures (Gemeinschaftsunternehmen) und Minderheitsbeteiligungen. Eine Mehrheitsbeteiligung erfordert die Stimmen- bzw. Kapitalmehrheit und verschafft dem Mehrheitseigentümer die Kontrolle über die Gesellschaft (siehe auch Tochtergesellschaft/en).
Business Unit	Eine Führungseinheit innerhalb eines Unternehmens oder eines Geschäftssegmentes, die nach wirtschaftlichen Kriterien (Geschäftssparten) organisiert ist und mehrere Gesellschaften (Beteiligungen) umfassen bzw. einbinden kann.
Konsolidierung	Rechnerisches Verfahren zur Erstellung des Konzernabschlusses. Die Konzernrechnung bezweckt, die Einzelabschlüsse der Muttergesellschaft (Holding) und deren Tochtergesellschaften (Mehrheitsbeteiligungen) so zu erfassen, dass die Ertrags- und Vermögenslage des Konzerns als «wirtschaftliche Einheit» ausgewiesen werden kann.
Konzernbereich	Eine Führungseinheit innerhalb eines Konzerns, die oft nach Geschäftssegmenten organisiert ist und üblicherweise mehrere Organisationseinheiten (Geschäftssparten oder Gesellschaften) umfasst bzw. einbindet.
Konzerngesellschaft/en	siehe Tochtergesellschaft/en.
Risikoakzeptanz	Die Risikoakzeptanz drückt aus, inwieweit ein Unternehmen bereit ist, ein allfälliges Schadensausmass wahrscheinlich eintretender Risiken im Rahmen ihrer Risikotragfähigkeit abzufedern.
Risikomatrix	Die Risikomatrix dient der anschaulichen Kommunikation von identifizierten und bewerteten Risiken. Die Risiken werden in der Risikomatrix in Abhängigkeit des Schadensausmasses (bspw. «spürbar», «ernsthaft», «katastrophal») und der (abgestuften) Eintretenswahrscheinlichkeit grafisch dargestellt.
Risikoscore	Die Risikomatrix verwendet für die grafische Positionierung der Risiken ein Raster (Massstab) zur Bewertung des Schadensausmasses und der Eintretenswahrscheinlichkeit. Die Rasterung ist abhängig von den gewählten Bedrohungsstufen des Schadensausmasses bzw. der Abstufung der Eintretenswahrscheinlichkeit. Durch die gewählte Rasterung wird die Risikomatrix in Risikofelder unterteilt. Diese Risikofelder werden mit einem Score (Punktzahl) befüllt. Im Score werden das Schadensausmass und die Eintretenswahrscheinlichkeit kombiniert dargestellt. Der höchste Risikoscore drückt somit ein «katastrophales Schadensausmass» bei zugleich «hoher Wahrscheinlichkeit» aus.
Risikotragfähigkeit	Die Risikotragfähigkeit drückt aus, inwieweit ein Unternehmen das Schadensausmass eingetretener Risiken absorbieren kann, ohne die Fortführung der Geschäfte ernsthaft zu gefährden.
Tochtergesellschaft/en	Juristische Personen (Kapitalgesellschaften), die von einer Muttergesellschaft (Holding, Stammhaus) stimmen- bzw. kapitalmässig oder aufgrund von Aktionärsbindungsverträgen kontrolliert werden können.

ANHANG 4 – ZUSAMMENSTELLUNG DER EMPFEHLUNGEN UND STELLUNGNAHMEN AUS DEM BERICHT EFK-22104

E-Nr.	Thema	Beschreibung
22104.001	Empfehlung	Die EFK empfiehlt der Post, für alle Beteiligungen, die sie kapital- bzw. stimmenmässig oder vertraglich beherrscht, eine risikobasierte Kategorisierung durchzuführen. In- und ausländische Konzerngesellschaften sowie konsolidierte Joint Venture Gesellschaften, die aufgrund ihrer Risikoexposition erhöhte Anforderungen erfüllen müssen, sind dem Konzernrisikomanagement-Prozess verbindlich zu unterstellen.
	Stellungnahme	Die Anwendung der risikobasierten Kriterien soll grundsätzlich auf alle beherrschten und somit konsolidierten Gesellschaften (sowohl im Inland wie auch im Ausland) ausgeweitet werden. Dabei ist zu prüfen, wie sich die Einbindung in den Konzernrisikomanagementprozess (bei Erfüllung der Kriterien) gegenüber von Minderheitsaktionären durchsetzen lässt und wie dem Aspekt allfälliger Interessenskonflikte Rechnung getragen werden kann.
	Priorität	Prio A
	Umsetzungsstand	Die Empfehlung ist umgesetzt.
22104.002	Empfehlung	Die EFK empfiehlt der Post, für alle in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebundenen Organisationseinheiten das Risiko- und Massnahmenmonitoring so zu erweitern, dass die Umsetzung und Wirkung der Massnahmen nachvollziehbar sind.
	Stellungnahme	Das Risikocontrolling ist grundsätzlich bereits heute mit dem Konzernrisikomanagementprozess verknüpft: Im Rahmen des Risiko- und Massnahmenmonitoring werden bei Massnahmen, welche ihr Due oder Review Date erreicht haben, die Massnahmeneigner durch das Konzernrisikomanagement kontaktiert und der Umsetzungsstand sowie die Wirkung der Massnahmen abgefragt. Nachweise für die Massnahmenumsetzung werden eingeholt, falls Zweifel zur tatsächlichen Umsetzung/Wirkung aufkommen. Der Inhalt und Umfang der Dokumentation der geplanten Massnahmen (inkl. Beschreibung konkreter Hand-lungen und deren Wirkung auf die Risikoursachen bzw.-auswirkungen), sowie der tatsächlich umgesetzten Handlungen (Fortschrittsmessung) kann sicherlich noch optimiert werden.
	Priorität	2
	Umsetzungsstand	Die Empfehlung ist umgesetzt.
22104.003	Empfehlung	Die EFK empfiehlt der POST, ihr Risikoinventar so zu erweitern, dass die relevanten Risiken aller konsolidierten Beteiligungen erfasst und durch das Konzernrisikomanagement ausgewertet werden können.
	Stellungnahme	Eine Erweiterung des Risikoinventars ist bei jenen in- und ausländischen Gesellschaften und konsolidierten Joint Ventures sinnvoll, für welche erhöhte Anforderungen an das Risikomanagement angezeigt sind, und welche gemäss Empfehlung 1 deshalb in den Konzernrisikomanagement-Prozess eingebunden werden sollen.
	Priorität	1
	Umsetzungsstand	Die Empfehlung ist umgesetzt.

ANHANG 5 – ORGANIGRAMME POST-KONZERN

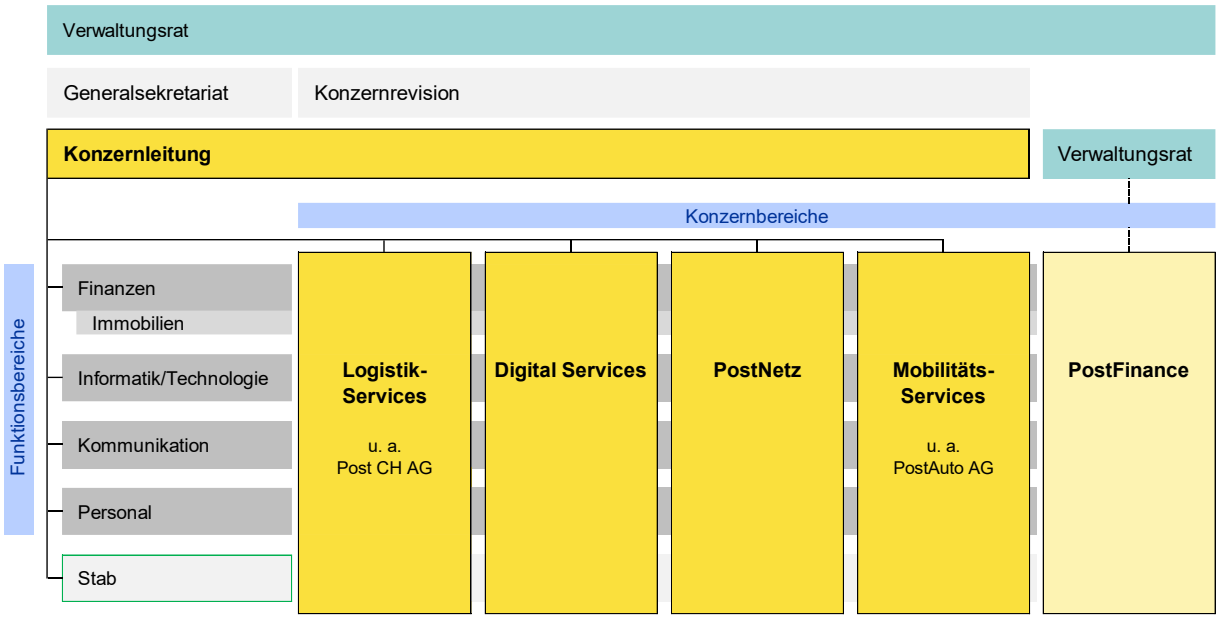


Abbildung 1 Führungsstruktur Konzern, Stand per 1. Februar 2025, Darstellung EFK

Abbildung 2 Führungsstruktur Konzernbereich Logistik-Services, Quelle: Schweizerische Post AG.