

# Prüfung des Risikomanagements

## Die Schweizerische Post

### Das Wesentliche in Kürze

---

Die Eidgenössische Finanzkontrolle (EFK) prüfte von Mai bis September 2018 das Risikomanagement der Post. Der allgemeine Teil des Prüfauftrags beurteilte die Frage, ob der Bund als Eigner geeignete Anforderungen an das Risikomanagement stellt und die Post diese erfüllt. Anhand der beiden Fallstudien PostAuto Frankreich und Liechtenstein prüfte die EFK in einem spezifischen Teil, ob die Post in diesen beiden Gesellschaften ihre Risiken stufengerecht einschätzt, bewirtschaftet und kommuniziert.<sup>1</sup> In Lyon und Vaduz fanden auch Besuche vor Ort statt. Die Gesamtheit der Auslandsrisiken der Post wurde nicht geprüft und diese beiden Fallstudien sind daher nicht repräsentativ.

Der Bundesrat verlangt von der Post ein modernes Risikomanagement und will über die wesentlichen Unternehmensrisiken informiert werden.<sup>2</sup> Als Konsequenz seines Public-Corporate-Governance-Ansatzes nimmt der Eigner aber wenig Einfluss auf das konkrete Risikomanagement der Post.

Die Post betreibt ein finanztechnisches Risikomanagement und quantifiziert ihre Risiken bzw. Chancen als Abweichungen vom geplanten EBIT (dem Gewinn vor Steuern und Zinsen). Bei Risiken, für welche in früheren Perioden bereits Rückstellungen gebildet wurden, wird nur noch das Restrisiko abgebildet.

Das Risikomanagement der Post orientiert sich primär an der Risikotragfähigkeit des Eigenkapitals. Die aktuell geltende Risikostrategie des Konzerns bzw. der einzelnen Konzernbereiche ist zu wenig explizit formuliert. Sie sollte sich aus der Unternehmensstrategie bzw. aus den strategischen Zielen des Bundesrates ableiten.

Die EFK empfiehlt dem Eidgenössischen Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), in Zusammenarbeit mit der Eidgenössischen Finanzverwaltung (EFV) eine periodische Wirksamkeitsprüfung des Risikomanagements der Post durchzuführen beziehungsweise durchführen zu lassen. Das UVEK und die EFV sind mit dieser Empfehlung nicht einverstanden. Die EFK nimmt dies zur Kenntnis und wird die Thematik auf anderer Ebene aufgreifen.

### **Die Sicherstellung eines wirksamen Risikomanagementsystems liegt in der Verantwortung des Verwaltungsrats**

Formal gesehen ist im Risikomanagement der Post alles vorhanden. Die Rolle des Konzernrisikomanagements bei der Beurteilung von wichtigen Einzelinvestitionsanträgen und bei Grossprojekten ist positiv zu werten.

---

<sup>1</sup> Der Umsatz von Frankreich und Liechtenstein beträgt 17 % vom Umsatz des Konzernbereichs PostAuto und 2 % vom Gesamtumsatz der Post.

<sup>2</sup> Strategisches Ziel Nummer 2.7 des Bundesrates für die Post (Strategische Ziele des Bundesrates für die Schweizerische Post AG 2017–2020). Der Bundesrat verlangt eine Orientierung am Risikomanagement-Standard von ISO 31000.

Die Risikoberichte sind sehr finanztechnisch und wenig adressatengerecht. Es stellt sich die Frage, ob die Risikoberichte in dieser Form ihre Funktion als Führungs- und Frühwarninstrument erfüllen können.

Zum Prüfungszeitpunkt nahmen die für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung relevanten Aspekte wie Risikostrategie (Risikoappetit und -tragfähigkeit), Risikokultur (die weichen Faktoren) und Risikokommunikation (postintern und an den Eigner) im Reglement Konzernrisikomanagement zu wenig Platz ein. Seitdem hat der Verwaltungsrat der Post am 27. November 2018 mehrere Verbesserungen mit Gültigkeit per 1. Januar 2019 bewilligt. Das überarbeitete Reglement war jedoch nicht mehr Gegenstand der Prüfung.

Das Konzernrisikomanagement wurde bis anhin durch das strategische Konzerncontrolling geführt und ist neu ab dem 1. Februar 2019 direkt dem Leiter Finanzen des Konzerns (CFO) unterstellt. Nach Ansicht der EFK kann auch diese neue, organisatorische Unterstellung die notwendige Unabhängigkeit beeinträchtigen. Die CRO-Funktion sollte über freien Zugang zum Verwaltungsratsausschuss «Audit, Risk & Compliance» verfügen und nicht in Personalunion durch den CFO wahrgenommen werden.

### **Die Post hat ihr PostAuto-Engagement in Frankreich über die letzten Jahre zu positiv eingeschätzt**

Die Rentabilität von CarPostal France war aufgrund der Aufbaukosten bereits in den Anfängen negativ. Mit 19 Millionen Franken Kapitalerhöhungen und 57 Millionen Franken Schulden beim Mutterkonzern ist ein «Return on Investment» des Frankreichgeschäfts schwierig zu erreichen. Die kleinen Gewinne von CarPostal France konnten in den vergangenen Jahren nur dank einer Sanierung mittels 25 Millionen Franken erfolgsrelevant verbuchten Forderungsverzichten des Konzerns erzielt werden. CarPostal France wurde im Risikobericht auf Stufe Konzern noch bis Ende 2017 als «Chance» anstatt als Risiko eingeschätzt. Die Risikobeurteilung wurde nicht direkt durch das Management vor Ort vorgenommen.

Mit der angekündigten Prüfung eines geordneten Ausstiegs inklusive der Option eines Verkaufs von CarPostal France stellen sich neue Risiken, die aufgrund der halbjährlichen Erstellung des Risikoberichts noch keinen Niederschlag im Risikomanagement der Post gefunden haben. Die EFK ist der Meinung, dass ein Portfolio-Zerfall droht, da die Besteller bei einer Gesellschaft, welche den Ausstieg aus Frankreich prüft, ihre Verträge eventuell nicht mehr erneuern wollen. CarPostal France bzw. PostAuto Schweiz haben für die Exit-Kosten bis jetzt noch keine Rückstellungen getätigt. Die Post geht davon aus, dass die Aktiven im Wert von 124 Millionen Franken werthaltig sind und die Schulden übersteigen. Ein Personalabbau (v. a. in der Frankreich-Zentrale in Lyon mit ungefähr 60 Mitarbeitenden) kann nach Einschätzung der EFK aber ebenfalls zu noch nicht berücksichtigten Zusatzkosten führen, falls ein potenzieller Käufer die nicht operativen Teile nicht übernehmen will. Die Post will das Frankreichgeschäft nur als Ganzes verkaufen.

Es stellt sich die Frage, ob das strategische Ziel Nummer 5 des Bundesrates, welches verlangt, dass Kooperationen und Beteiligungen (v. a. auch im Ausland) eng zu führen sind und dem Risikomanagement spezielle Beachtung zu schenken ist, für CarPostal France tatsächlich erreicht ist.

### **Das UVEK führt die Post nicht als eigenständige Risikoeinheit**

Die Risiken der Post werden vom UVEK nur generisch (unter dem Titel «Risiken der mangelhaften Steuerung von bundesnahen Unternehmen») ins Risikomanagement Bund übernommen. Dabei fasst das UVEK alle Unternehmen in seinem Verantwortungsbereich in einem Risikoblatt zusammen. Für das Risikoreporting 2018 hat das UVEK hier bereits Verbesserungen initiiert.

Weder das UVEK noch die Finanzverwaltung haben die bedingte Aussagekraft des Kapitels Risikomanagement in der Berichterstattung 2017 zu den Strategischen Zielen des Bundesrates 2017–2020 der Post moniert.