

Strategieentwicklung, finanzielle Steuerung und Risk-Management bei der Schweizerischen Post

Der Business-Strategieprozess und die wichtigsten Steuerungsparameter aus Sicht Konzernleitung



Agenda

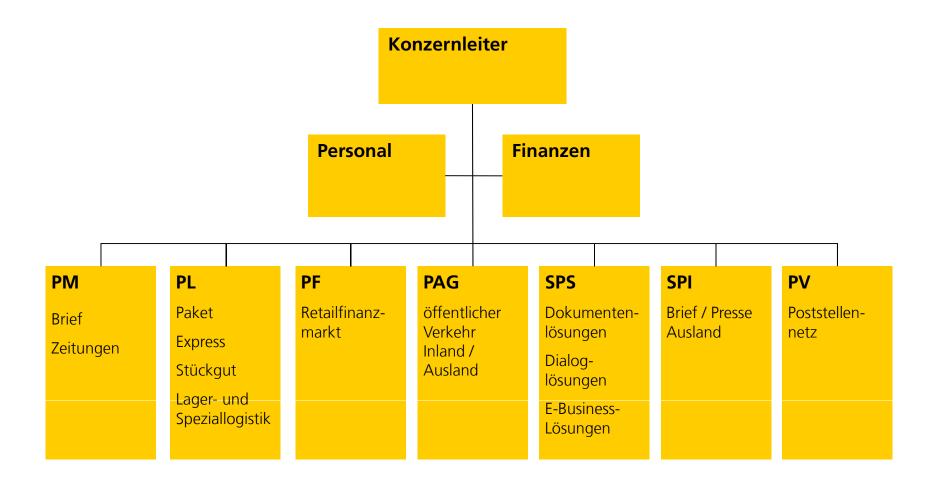
Thema	Seite
Die Post – ein Überblick	03
Was bedeutet der Post ihre Strategie?	13
Wie wird die Strategie der Post erarbeitet?	20
Wie werden strategische Massnahmen umgesetzt?	41

ZfU, 17. September 2009

Die Post – ein Überblick

strategisch

Die Schweizerische Post Organisation



Der Gelbe Riese der Schweiz Steckbrief in Zahlen

Zahlen (2008)

- 59'000 Mitarbeitende
- rund 2400 Poststellen
- Betriebsertrag (Umsatz): 8,980 Mrd.Franken
- Konzerngewinn: 825 Mio. Franken
- Investitionen: 516 Mio. Franken



Kunden fordern von der Post die Effizienz im postalischen Kerngeschäft und stetige Innovation

Kundenbedürfnisse

Strategischer Fokus

Betroffene Bereiche

 Wettbewerbsfähige Preise in Liberalisierungs-Märkten

Innovative
 Lösungen
 basierend auf
 postalischem
 Kerngeschäft

Steigerung der Effizienz in den Kernbereichen

Innovation entlang der Kunden-Wertschöpfungskette PostMail

PostLogisitics

Poststellen & Verkauf

PostFinance

Swiss Post International

Swiss Post Solutions

Die Post bündelt Innovationskraft für ihre wichtigsten Kunden weltweit



UNSERE KUNDEN

- 1% der Kunden machen 95% des Umsatzes im logistischen Bereich
- Internationalisierung und zunehmende Vernetzung der Kunden



STRATEGIE DER POST

- Innovationen entlang der Wertschöpfungskette fördern
- Profitabel wachsen

Swiss Post Solutions

Ziele

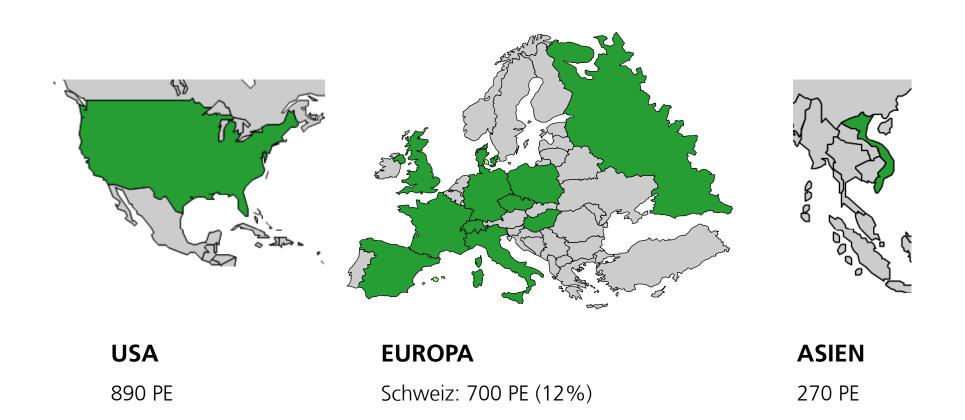
- Bündelung und Ausbau bestehender Kompetenzen
- Internationale Kundennähe
- Beitrag zu innovativem Image der Post

Ambition

- Nummer 1 in der Schweiz
- Nummer 2 in ausgewählten
 Bereichen im Ausland
- Umsatz 2010: CHF 900 Mio.

ZfU, 17. September 2009

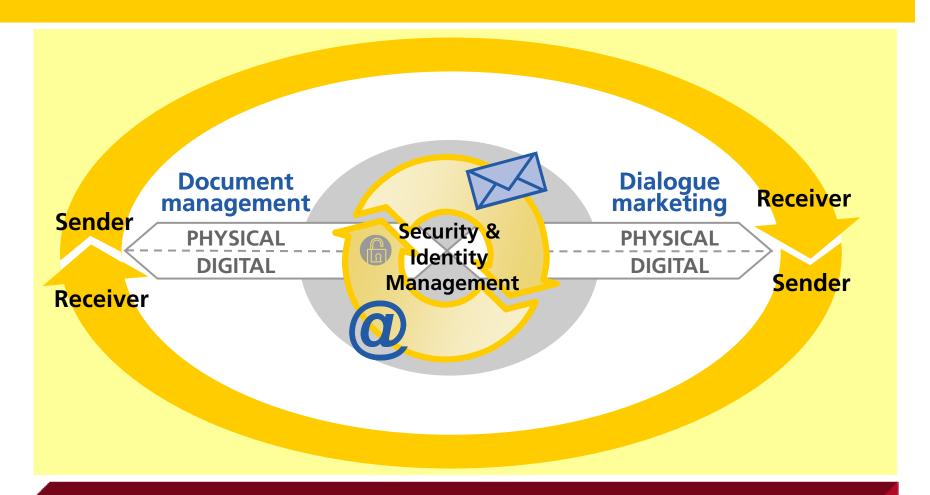
Für internationale Kundenlösungen zeigt Swiss Post Solutions weltweit Präsenz



Im Konzernbereich Swiss Post Solutions generieren 6810 Personeneinheiten in 14 Ländern ca. 750 Mio. CHF Umsatz

Resteuropa: 4950 PE

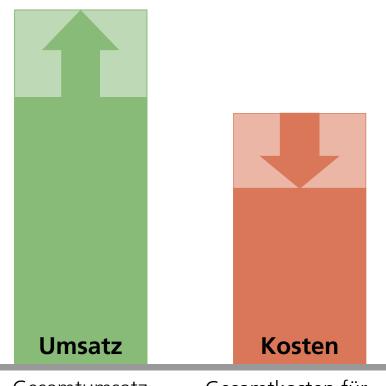
Mit Innovationen entlang der Wertschöpfungskette wächst die Post ins digitale Dienstleistungszeitalter



Value & Mission Statement

Swiss Post Solutions helps its clients to gain efficiency in back-office processes and accelerates top line growth through innovative e-business enabled document management and customer loyalty solutions.

Kundennutzen wird durch die Erhöhung des Umsatzes oder die Senkung der Gesamtkosten erreicht



- Gesamtumsatz Kunde
- Gesamtkosten für Dienstleistungen der Post (TCO)

- Im Bereich Dialogmarketing durch
 Kundengewinnung und -bindung die Umsätze steigern
- Im Bereich des Dokumenten- und Prozessmanagements die Leistung verbessern
- Mit elektronischen Dienstleistungen die Unterstützungsprozesse vernetzen

Was bedeutet der Post ihre Strategie?

strategisch

An die Strategie der Post werden nebst dem Ziel der Differenzierung besondere Anforderungen gestellt

	Ausgangslage	Herausforderung	Massnahme
1	Heterogene Branchen (u.a. Logistik, Personentransport. Finanzdienstleistungen, Druck, E-Business-Lösungen)	" Gesamtstrategie Post" wäre nicht griffig genug formulierbar, um konsequent umgesetzt werden zu können	Starke Kernwerte und Leitplanken werden top- down gesetzt, Strategie wird von Planungseinheiten bottom-up erarbeitet
2	Soziale Verantwortung als Unternehmen des Bundes, Umsatz wird jedoch schwergewichtig im Wettbewerbsumfeld erwirtschaftet	Strategie muss Ansprüche höchst unterschiedlicher Stakeholder erfüllen	Konsequente Ausrichtung von strategische Zielen, Kenngrössen, Stoss- richtungen und Massnahmen an den Top-Stakeholdern : Öffentlichkeit, Kunden, Personal und Eigner
3	Zweitgrösster Arbeitgeber der Schweiz	Breite Personalbasis muss die Bedeutung von Vision, Kernwerten und Strategie kennen, um sie umsetzen zu können	Angebot von interaktiven Kurzlerngängen, um Vision und Strategie an die Mitarbeiter zu vermitteln

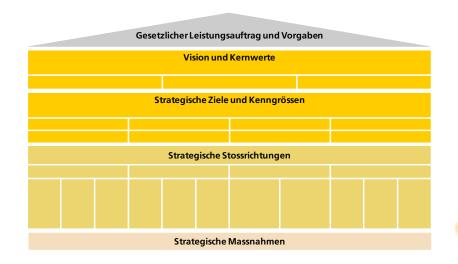
Im Strategiehaus der Swiss Post werden alle Ebenen der Konzernlenkung von den Zielen des Eigners abgeleitet

Gesetzlicher Leistungsauftrag und Vorgaben¹

Vision und Kernwerte Die Post – Rückgrat der Grundversorgung – schafft Wert und handelt sozialverantwortlich.										
«un	nterne	ehmerisch	ı»		«glaub	würdig»	«γ	oartnersc	haftlich»	
Strategische Ziele und Kenngrössen Mehrwertschaffung										
für die Öff	entlic	hkeit	für	die Kund	den	für die M	litarbeiter	für	den Eigr	ner
Kenng	Kenngrössen		I	Kenngrössen		Kenng	rössen		<mark>Kenngrösse</mark> n	
				Strate	gische S	tossrichtung	en			
Dienstleistu	ngsfä	ihigkeit	Abs	atzfähigl	keit	Leistungs	sfähigkeit	Wettbe	ewerbsfä	higkeit
Grundversorgung sicherstellen und weiterentwickeln Rahmen-	bedingungen mitgestalten	Gesellschaftlich verantwortungs- voll (nachhaltig) handeln	Leistungsangebot entwickeln	Marktfähige Preispolitik betreiben	Hochwertige Kundenbetreuung anbieten	Leistungs- bereitschaft und Motivation fördern	Fortschrittliche Personalpolitik betreiben	Innovationen fördern	Profitabel wachsen	Effizienzpotenziale ausschöpfen
Strategische Massnahmen										

¹ Vorgaben des Eigners (Strategische Ziele des Bundesrates)

Aus dem gesetzlichen Leistungsauftrag leitet die Post top-down Leitplanken für strategische Massnahmen ab



Entscheider	Aktualisierungszyklus
Bundesrat	alle 5-10 Jahre
Verwaltungsrat	alle 5-10 Jahre
Verwaltungsrat	alle 3-5 Jahre
Verwaltungsrat	Jährlicher Planungsprozess
je nach Tragweite Verwaltungsrat, Konzernleitung oder Konzernbereiche	Jährlicher Planungsprozess

- Top-down Ableitung aller Elemente des Strategiehauses
- Prinzip Langfristigkeit: Aktualisierung erfolgt nur wo notwendig
- Strategische Massnahmen werden j\u00e4hrlich im Rahmen des Planungsprozesses definiert und umgesetzt

Umsetzungsbeispiel: Das go-to-market-Konzept basiert auf der Konzernstrategie

Foundation

Business Strategy

Acquisition, Delivery and Retention

BD / Marketing / Sales / Partnership processes

"go-to-market" (Verkaufsstrategie)

Target Markets

Industry / Segment /
Competition / Client
focus

Value Proposition

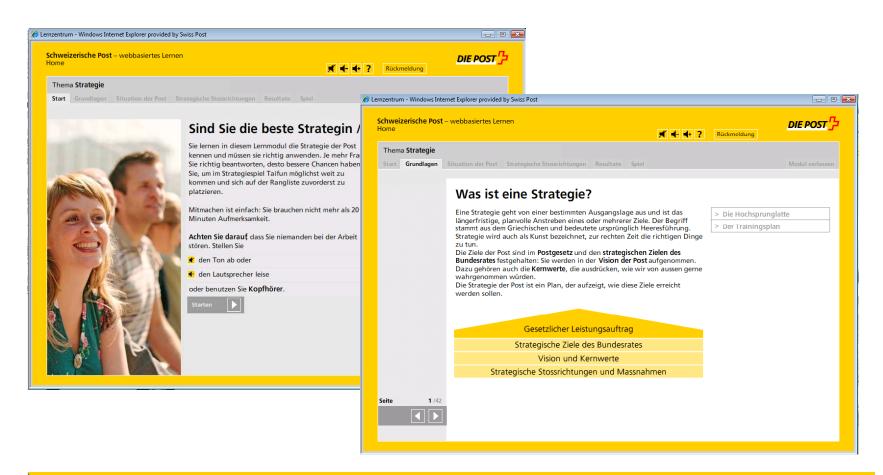
USP and value add for the targets

Market Offering

Products / Bundles / Services

Die Konzernstrategie bildet die Grundlage für die Strategien aller business units

Mitarbeitende werden über die Online-Academy interaktiv an das Thema Strategie herangeführt



- Mitarbeitende der Post haben den Grossteil unserer Kundenkontakte
- Vision und Kernwerte müssen bis zum einzelnen Mitarbeiter gelebt werden

Wie wird die Strategie der Post erarbeitet?

strategisch

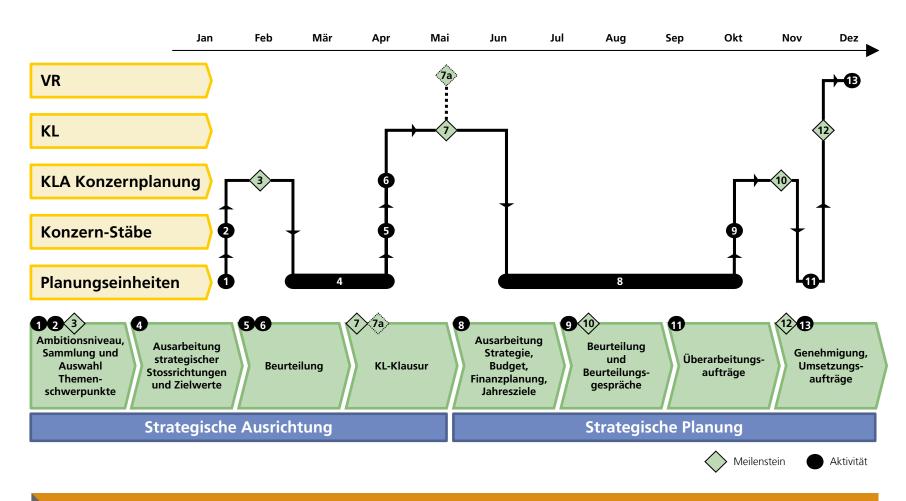
Der Strategieprozess basiert auf dem Konzept der rollierenden Massnahmenplanung





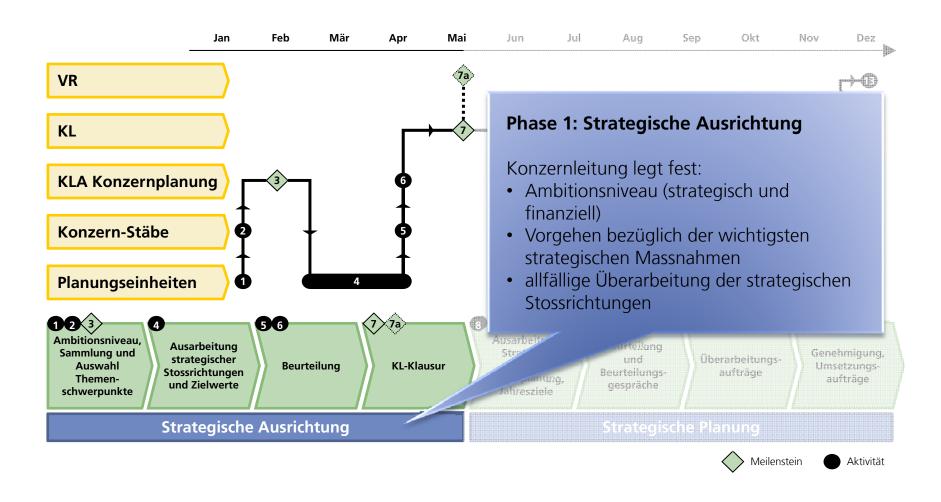
- Erwartete Marktentwicklung
- Neue Massnahmen
- Jährlicher, rollierender Planungsprozess für die folgenden 3 Jahre
- Fokus auf messbare strategische Massnahmen

Planungsprozess

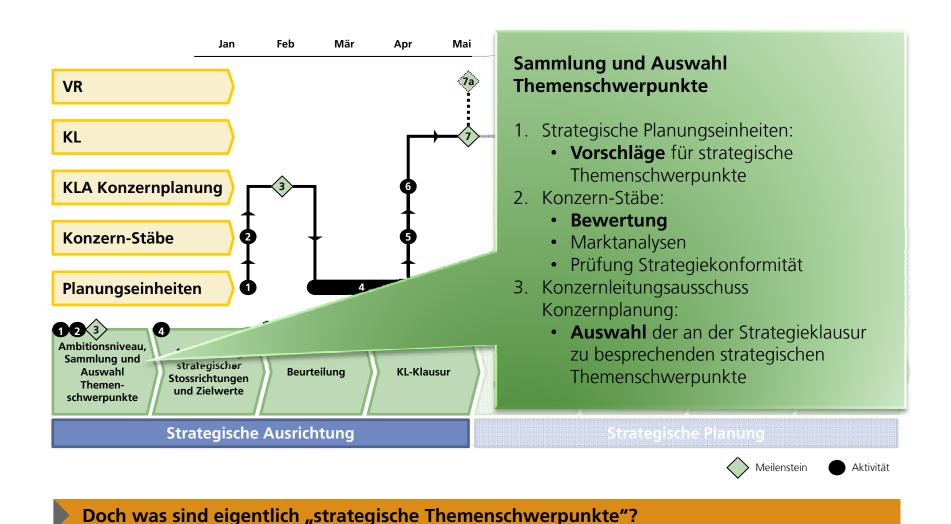


Warum benötigt der Strategieprozess das ganze Jahr?

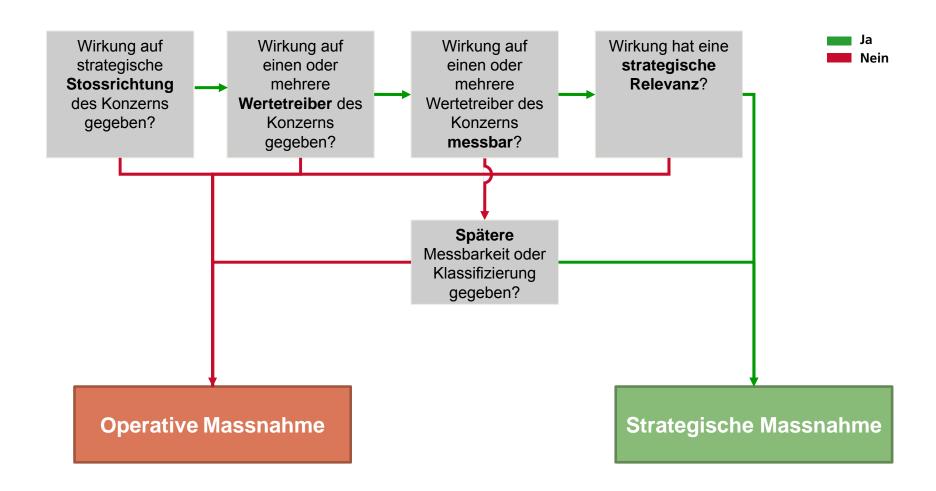
Phase 1: Strategische Ausrichtung



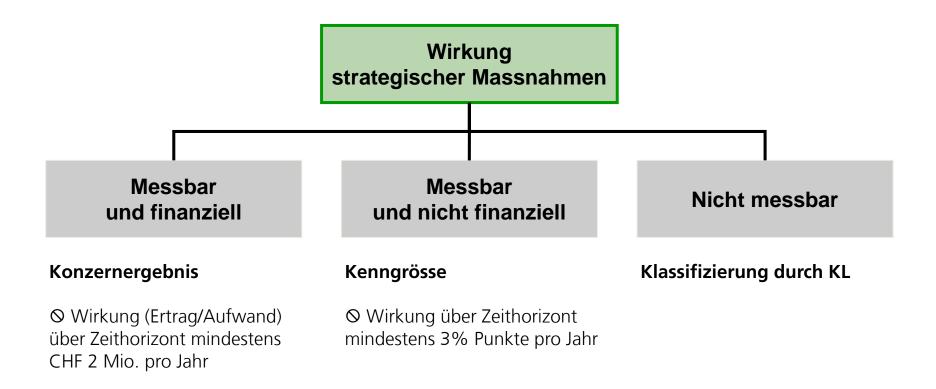
Phase 1: Strategische Ausrichtung Sammlung und Auswahl Themenschwerpunkte



Um eine einheitliche Strategieerarbeitung sicher zu stellen, werden Schlüsselbegriffe definiert...



...und Grenzwerte festgelegt, ab denen strategische Massnahmen in die Konzernstrategie einfliessen

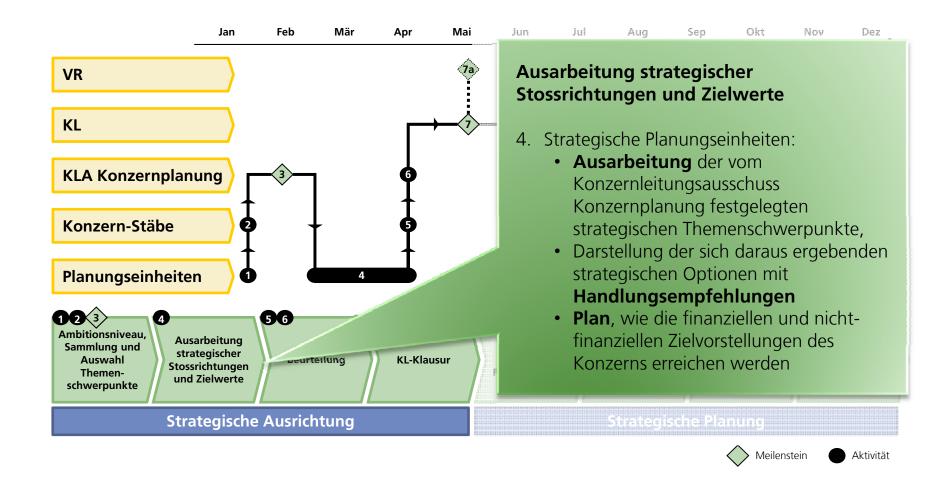


Gemeinsame Sprache und Verständnis des Strategieprozesses sind Muss-Voraussetzungen für die weit gehend dezentrale Erarbeitung der Strategie

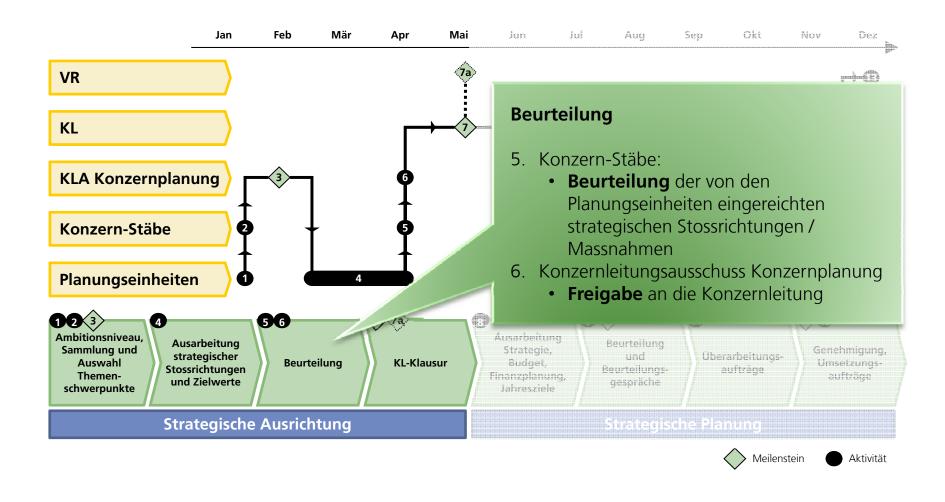
ZfU, 17. September 2009

Phase 1: Strategische Ausrichtung

Ausarbeitung strategischer Stossrichtungen und Zielwerte

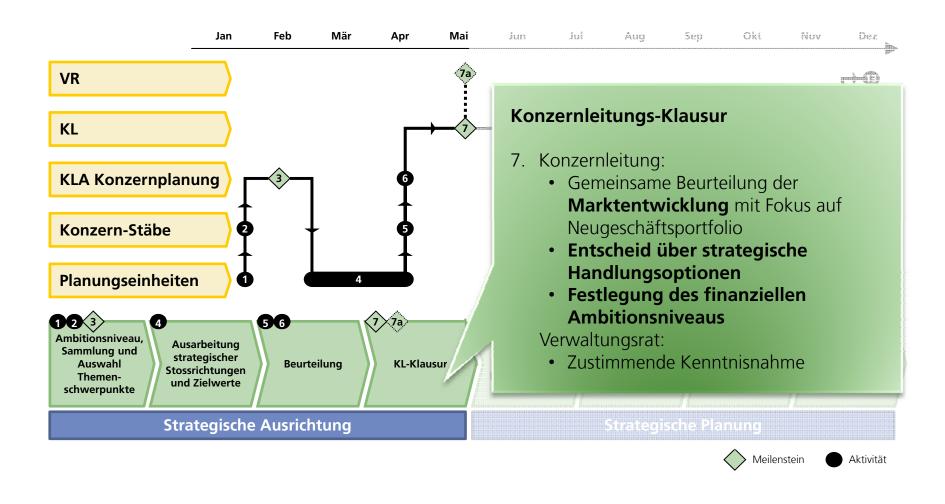


Phase 1: Strategische Ausrichtung Beurteilung



Phase 1: Strategische Ausrichtung

Konzernleitungs-Klausur



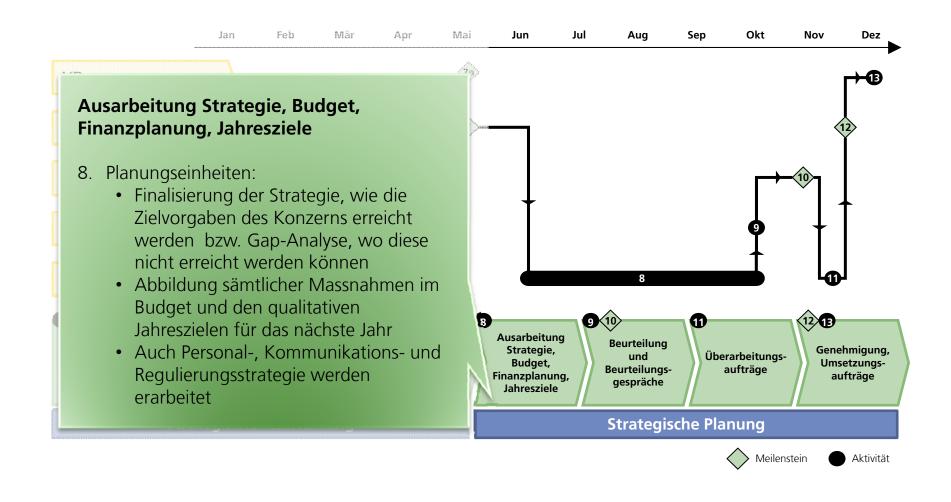
Phase 2: Strategische Planung



Mittelallokation stellt eine der wichtigsten Aufgaben des Planungsprozesses dar!

Phase 2: Strategische Planung

Ausarbeitung Strategie, Budget, Finanzplanung, Jahresziele



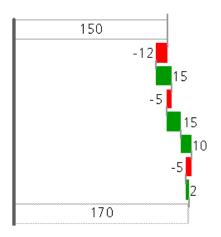
"Close the gap": Die Summe aller Markteinflüsse und Massnahmen entspricht finanziellen Erwartung

Überleitung EBIT Erw. 2008 zu Bgt. 2009

Konzernbereich PostMuster

Betriebsergebnis (Mio. CHF)

Erwartung 2008 (Sept.)
Markt
Prozessoptimierung
Optimierungen der Filialstruktur
Akquisition der NewTechDigital
Dienstleistung Care
Einführung RFID
Übrige/Gap
Budget 2009





Kommentierung

EBIT-Wirkung 2009

Standardisierte Methode zur Überführung strategischer Massnahmen in die Finanzplanung

Abbildung strategischer Massnahmen in der Finanzplanung (1)

Strategische Massnahmen Konzern / Strategische Ausrichtung 2009-11 DIE POST

1. Zuordnung

Bezeichnung Name: Zeithorizont / Anzahl Jahre: Verantwortungsbereich: Strategieunterstützung: PM-2009-SM1 Prozessoptimierungen in der Wertschöpfungskette 01.01.2006 - 31.12.2011 / 6 PostMail Leistungsangebot entwickeln

3. Mittelbedarf

Geldwerte in CHF Mio. /	2009				Total	
Personentage	SFP Basis	lst	Erw.	SFP Basis	lst	Erw.
Extern	40.0		45.0	200.0	125.0	230.0
Intern	20.0		18.0	150.0	50.0	130.0
Personentage	8'300		7'500	62'400	20'800	56'000

SFP Basis = Initialplanwert (wird bis Ende der Massnahme unverändert fortgeführt.

Erw. = Aktuelle Erwartungswert

2. Formulierung

Bedürfnisabdeckung

Der Kunde profitiert von einer früheren Zustellung. Track&Trace wird eingeführt, eine Online-Abfrage mit ungefährer Zustellzeit ist möglich (Genauigkeit +/- 1 Stunde). Die Prozesskosten werden gesenkt.

4. Strategische Relevanz

Veränderung	Einheit	⊘ p.A. Total SFP	Kriterium für strat. Relevanz Kenngrössenveränderung	Relevant?
Konzerngewinn	Mio. CHF	58.3	≥ CHF 2 Mio.?	Ja
KUZU	Indexpunkte	0.7	≥ 3 % Punkte?	Nein

Lösung

Durch die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette wird der Prozess verkürzt. Innovationen verbessern die Prozessüberwachung. Bei Störungen können Massnahmen für die folgenden Prozessabläufe ergriffen werden.

5. Umsetzungsstatus

Ausprägung	Total	lst	Erw.	ErwTotal
Kenngrössen				
Konzerngewinn	350.0	47.0	280.0	-20%
KUZU	4.0	-	3.0	-25%
-				'
	-	-	-	
Mittelbedarf				
Extern	200.0	125.0	230.0	15% 📥
Intern	150.0	50.0	130.0	
Personentage	62'400	20'800	56'000	-10%
				-10/8
Zeitplan		Auf Kurs		

Wettbewerbsvorteil

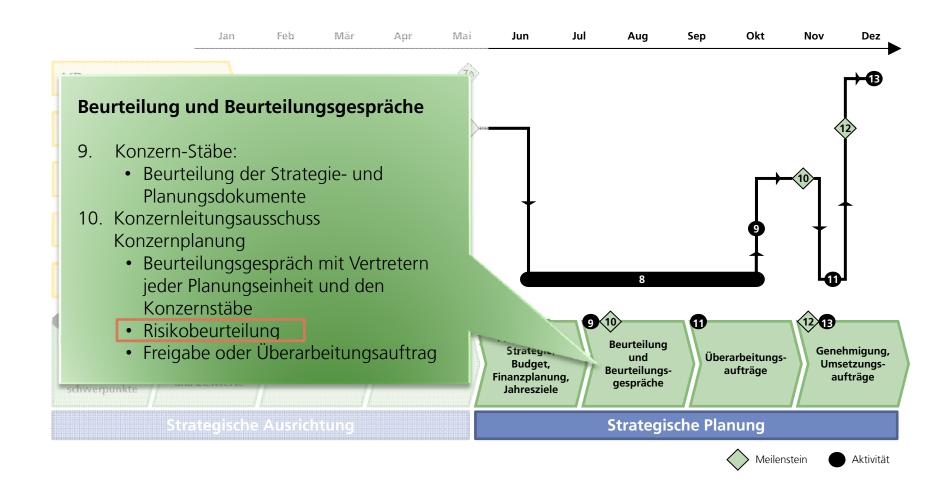
Dank der frühen Zustellung und dem Track&Trace wird die USP gestärkt resp. erhöht. Die Konkurrenz ist nicht in der Lage, die gleichen (Durch-)Laufzeiten zu erreichen. Die Erkenntnisse aus der Erfahrungskurve werden genutzt und die notwendige Flexibilität bei zu erwartenden (vorübergehenden) Preiskämpfen wird ermöglicht.

Abbildung strategischer Massnahmen in der Finanzplanung (2)

Strategische Massna	hmen Konzern / Strategische Ausrichtung 2009-11	fiktives Beispiel					DIE POST 🔓	
6. Wirkung								
Wertetreiber	Aktivitätenbeschreibung	Wirkung		2009			Total	
			SFP Basis	Ist	Erw.	SFP Basis	lst	Erv
Investitionen	Zusätzliche Investitionen erhöhen Abschreibungen	Abschreibungen	-20.0	_	-20.0	-60.0	_	-60.0
Andere	Projektkosten extern	Übriger Aufwand	-20.0	_	-25.0	-100.0	-25.0	-130.0
Andere	Tiefere Prozesskosten	Übriger Aufwand	20.0	_	15.0	300.0	50.0	260.0
Personaleinheiten	Optimierter Prozess verlangt weniger Ressourceneinsatz	Personalaufwand	10.0	_	10.0	200.0	20.0	200.0
Menge	Marktanteile werden verteidigt, Berücksichtigung Konjunktur	Logistikertrag	3.0	-	3.0	10.0	2.0	10.0
Andere	Besseres Leistungsangebot erhöht die Kundenzufriedenheit um 4	4 %-Punkte	1.0	-	1.0	4.0	-	3.0
Total Auswirkungen	auf KUZU in %-Punkte		1.0	-	1.0	4.0	-	3.0
7. Zugeordnete F	Projekte und Vorhaben							
Bezeichnung	Beschreibung		Verantwortlich		[Berichterstatt	ungsebene	
Track&Trace	Investition in neue Geräte.		PostMail,PN	/ 12		Intern		

Umsetzung von strategischen Massnahmen in Finanzplanung muss nachvollziehbar bleiben!

Phase 2: Strategische Planung Beurteilung und Beurteilungsgespräche



"Risk comes from not knowing what you're doing."

Warren E. Buffett

US Investor

Das Risikomanagement ist integraler Bestandteil des Planungsprozesses

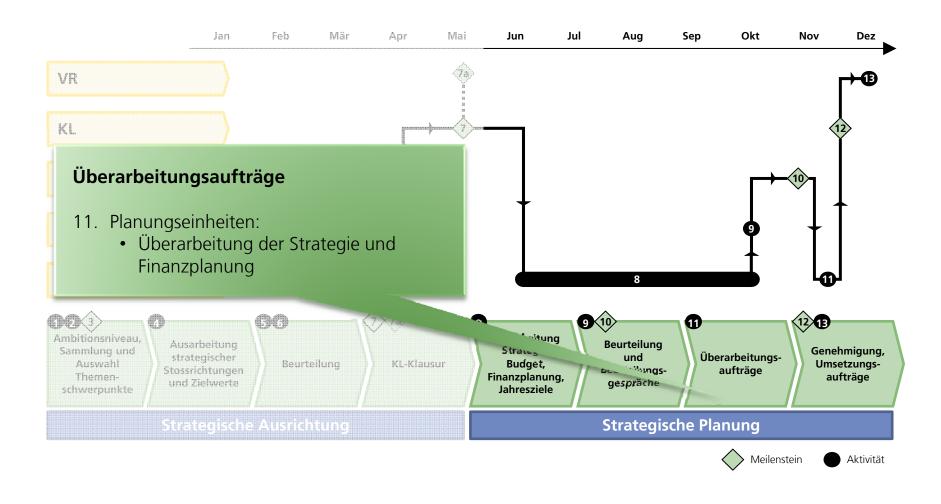


- Risikomanagement des Konzerns rapportiert in Form eines halbjährlichen Berichts direkt an den Verwaltungsrat
- Risikomanagement ist undelegierbare Aufgabe der Geschäftsleitung in den Planungseinheiten

Im Risikobericht werden Top-Risiken adressiert

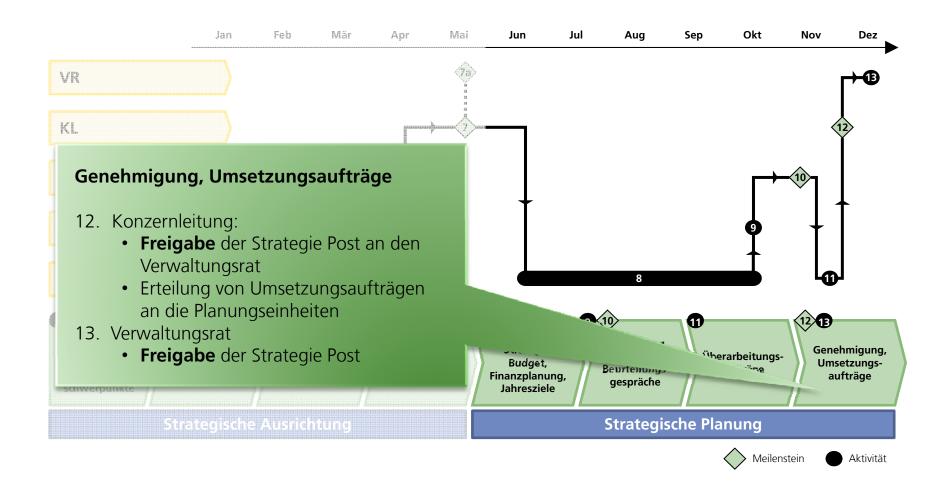


Phase 2: Strategische Planung Überarbeitungsaufträge



Phase 2: Strategische Planung

Genehmigung, Umsetzungsaufträge



Wie werden strategische Massnahmen umgesetzt?

strategisch

Zusätzlich zum Budget werden für jeden Bereich werden messbare Jahresziele festgelegt

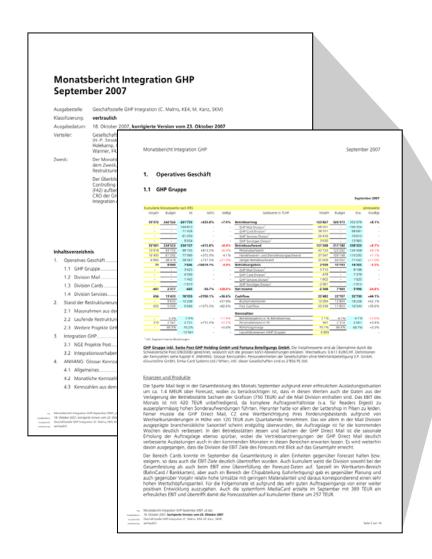
Integration GHP

Zieltext

	Dokument) für eine schrittweise Integration des GHP Konzerns in die S sicher, dass die einzelnen Projekte koordiniert ausgeführt werden. (3) Gesamtverantwortung der GHP Gruppe gegenüber dem Konzern (KL	Schweizeris Nimmt die	sche Post	9
Messung:	Budget 07 ist erreicht; Fortschrittskontrolle Integration; Feedback KL u	nd Leiter F		
Strategiebasi	NATIONAL AND LINE OF THE PARTY			
Erfolgskontrolle		iel in %	Ist in %	Erw in %
Stand 31.03.	Jedes Jahresziel basiert auf einer Massnahme aus der Konzernstrategie Messkriterien auch für reinem budgetierten Verlust von 2,4 rns eingebunden, z.B. Strategie-Proze Massnahmen und Projekte werden in visibel bei gleichzeitiger Nennung von Verantwortlichkeiten und Prioritäten im Aktionsplan.	.5%	35%	100%
Stand 30.06.	(1) Bei einem immer noch um 18% über Budget liegenden Ertrag von 178 MCHF resultiert ein positiver EBIT von 6.5 MCHF gegenüber einem budgetierten Verlust von 6.7 MCHF. (2) GHP wird in alle relevanten Prozesse des Post-Konzerns eingebunden. Bereits abgeschlossen sind insbesondere Risk Mgmt., Strategie Prozess und die Koordination der laufenden Angebote mit SPI. Ueber den Arbeitsstand bei den weiteren Prozessen wird monatlich Bericht erstattet. (3) Die Grundsätze für die zukünftige Rolle der GHP-Gruppe wurden im Grobkonzept für den neuen Konzernbereich Strategische Kunden & Lösungen festgelegt. Die Besetzung des Gesellschafterausschusses bleibt vorerst unverändert.	50%	65%	100%
Stand 30.09.	And the Saisonalisierung des Budgets wurde auf Wunsch von Finanzen Konzern angepasst. Bei einem um 8% CHF resultiert ein EBIT von 7.6 MCHF gegenüber bud GH sow der Zielerreichung mit erst Erfolgskontrolle Wunsch von Finanzen Konzern angepasst. Bei einem um 8% CHF resultiert ein EBIT von 7.6 MCHF gegenüber e wird eine knappe Erreichung des Budgets erwartet. (2) onzerns eingebunden (es laufen noch 2 Projekte: PEZU itsstand bei diesen Prozessen wird monatlich Bericht onatlich getagt.	75%	80%	100%
Stand 31.12.		100%	%	%

(1) Stellt die Wirksamkeit der Restrukturierungsmassnahmen sicher, sodass das Budget 07 erreicht wird. (2) Sorgt mit geeigneten Massnahmen entlang den definierten Projekten (siehe Strategie

Besondere Massnahmen wie post merger integrations werden gesondert getrackt



Berichtswesen

SKL

- Monatsbericht SKL
- Budget & Strategische Finanzplanung

GHP

Zentrales Controlling

- Monatsbericht GHP und Kommentare
 - Gewinn- und Verlustrechnung Einzelgesellschaften
 - Bilanzdaten Einzelgesellschaften
- Kostenstellen der Einzelgesellschaften
- Verkaufsinformationen
- Betriebsdaten der Sparten
- Investitions- und Projektcontrolling
- Budget & Strategische Finanzplanung

Controlling-Gespräche pro Sparte (monatlich, Einsitz durch Vertreter des Konzerns)

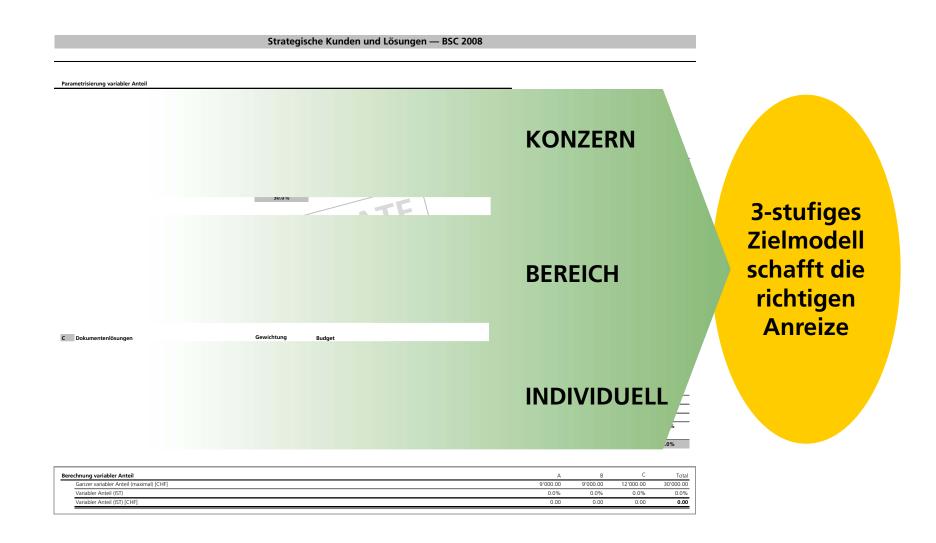
Weitere zentral gesteuerte Elemente

- Qualitätsmanagement (Fehlerkostenreporting)
- Risikomanagement
- Einkaufscontrolling

Sonderrevisionen in aus Post-Sicht kritischen Bereichen

ZfU, 17. September 2009

Individuelle Ziele des Managements werden mit einer 3-stufigen BSC festgelegt und gemessen



«Je planmässiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zuiall zu treffen.»

Friedrich Dürrenmatt

Schweizer Dramatiker