

Lagebericht

Die Schweizerische Post ist im Kommunikations-, Logistik-, Finanzdienstleistungs- und Personenverkehrsmarkt tätig. Sie erwirtschaftet rund 86 Prozent des Umsatzes im Wettbewerb. Die restlichen 14 Prozent entfallen auf das Monopol bei Briefen bis 50 Gramm, wo die Post in Konkurrenz zu elektronischen Angeboten steht. Auf das Inland entfallen 85 Prozent des Umsatzes.

Breite Abdeckung von Kunden- bedürfnissen

Geschäftstätigkeit

Märkte, Lösungen, Dienstleistungen und Innovation

Die Schweizerische Post ist in den vier Märkten Kommunikation, Logistik, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr tätig. Sie deckt innerhalb der einzelnen Märkte mit ihren Lösungen, Produkten und Dienstleistungen wesentliche Bedürfnisse der Geschäfts- und Privatkunden ab.

Die Post erwirtschaftet rund 86 Prozent des Umsatzes im Wettbewerb. Die restlichen 14 Prozent entfallen auf das Monopol bei Briefen bis 50 Gramm, bei dem die Post in Konkurrenz zu elektronischen Angeboten steht.

Zum Angebot für Privatkunden gehören Briefe, Pakete, Kurier-/Expresssendungen, Finanzdienstleistungen (Zahlen, Sparen, Anlegen, Vorsorgen, Finanzieren) und Dienstleistungen im Personenverkehr. Ausserdem bietet die Post den Kunden in 1562 Poststellen ein kundenorientiertes Sortiment an Drittprodukten an.

Das Angebot für Geschäftskunden wird einerseits in Lösungen insbesondere entlang der E-Commerce-Wertschöpfungskette und andererseits in spezifische Produkte und Dienstleistungen in den vier Märkten gegliedert.

Kommunikationsmarkt

Briefe

Verschiedene Versandarten für Einzel- und Massensendungen fürs In- und Ausland (dringende Sendungen, prioritäre Sendungen, zeitunkritische Sendungen, Briefe mit Sendungsverfolgung), Abholungen und Zustellung, automatische Frankierlösungen, Adressmanagement, Onlinetools und hybride Angebote, die bei Empfang und Zustellung physische und elektronische Möglichkeiten kombinieren.

Direct Marketing

Adressierte und unadressierte Werbesendungen fürs In- und Ausland, individuelle Direct-Marketing-Lösungen und Zusatzlösungen, Adressmanagement, Responsemanagement.

Printmedien

Nationale und weltweite Distribution von abonnierten Zeitungen und Zeitschriften, Tageszeitungen, monatlich erscheinenden Zeitschriften sowie Lokal- und Regionalzeitungen. Früh- und Sonderzustellung, Verlagslogistik, Aboverwaltung, Lettershoparbeiten und Kioskvertrieb.

Dokumentenmanagement

Betrieb von internen Poststellen sowie Betrieb von Eingangspostverarbeitungs-, Call- und Druckcentern. Fallabschliessende Verarbeitung von Eingangspost wie Anträgen, Bestellungen, Rechnungen, Reklamationen, Schadensmeldungen und Zahlungsverkehrsdokumenten. Sichere elektronische Zustellung von Geschäftspost.

Logistikmarkt

Paket (national/international)

Massgeschneiderte Logistiklösungen für den Versand von Paketen, national und international. Verbindung von physischer Logistik mit integrierten Informatiklösungen sowie empfangenorientierte Leistungen. Internationaler Dokumenten- und Warenversand in rund 200 Länder mit Zusatzleistungen wie Verzollung und Track & Trace für die Sendungsverfolgung.

Fracht und Lager

Nationale und internationale Fracht- und Kontraktlogistik aus einer Hand mit Zusatzleistungen wie Crossdocking und kombiniertem Verkehr auf Strasse und Schiene. Zentrale Lagerstandorte und Lager-systeme für jedes Gut.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

E-Commerce

Komplettes Leistungsportfolio für die gesamte Wertschöpfungskette im E-Commerce vom Onlineshop über die Bestellung bis zur Auslieferung. Die Logistikköslung YellowCube deckt die gesamte Logistik ab, von der Lagerung über das Zusammenstellen und Packen der Pakete bis hin zu Versand und dem Retourenmanagement.

Innight/Express/Kurier

Als führende Anbieterin in der Nachtlogistik befördert die Post Nacht für Nacht Zehntausende von Sendungen und stellt sie vor Arbeitsbeginn zu. Direkt dorthin, wo sie benötigt werden, zum Beispiel ins Technikerfahrzeug, in die Werkstatt, ins Ladenlokal oder vor den Operationsaal. Das Angebot gilt auch für Sendungen aus dem Ausland. Mit Kurier und Express erreichen eilige Sendungen ihre Empfänger in kürzester Zeit auf direktem Weg.

Finanzdienstleistungsmarkt

PostFinance gehört zu den führenden Finanzdienstleisterinnen der Schweiz. Ihr Kerngeschäft sind die Bereiche Zahlungsverkehr und Sparen. Im Zahlungsverkehr bietet sie ihren Privat- und Geschäftskunden Produkte und Dienstleistungen für physische und elektronische, nationale und internationale Transaktionen. Fürs Sparen stellt sie umfassende Modelle zur Verfügung. Daneben bietet PostFinance ein einfaches Angebot in den Bereichen Anlegen, Vorsorgen und Finanzieren.

Personenverkehrsmarkt

Die PostAuto Schweiz AG ist die führende Busunternehmung im öffentlichen Verkehr in der Schweiz. PostAuto baut seine Präsenz in Schweizer Städten und Agglomerationen aus, positioniert sich vermehrt als Anbieter nachhaltiger und kombinierter Mobilitätsleistungen und profiliert sich vermehrt für die Branche wegweisenden Systemführungs- und Managementdienstleistungen im Zusammenhang mit der Einführung von Betriebsleit- und Fahrgastinformationssystemen sowie Verkaufssystemen inklusive der gesamten IT-Infrastruktur.

Entwicklung und Innovation

«Entwicklung und Innovation» heisst die neue Einheit, in der die Post ihre bisherigen Innovationsaktivitäten bündelt und ausbaut. Deren Aufgabe: die Innovation in den Kernmärkten unterstützen sowie neue Geschäftsideen identifizieren und zu einem Geschäftsfeld entwickeln. Die Einheit nutzt die Innovationskraft von rund 63 000 Mitarbeitenden, vernetzt Bereiche innerhalb der Post und treibt konzernweite Projekte voran.

Geografische Aufstellung

Die Schweizerische Post ist in 27 Ländern tätig. In Europa, Nordamerika und Asien ist sie je nach lokalen Anforderungen mit Konzerngesellschaften, Franchise- oder Kooperationspartnern und Verkaufsgagenten vertreten (siehe Abbildung auf der gegenüberliegenden Seite). Zudem arbeitet sie mit ausländischen Partnern zusammen und hat so Zugang zu deren weltweiten Logistiknetzen. Post-Auto betreibt in Frankreich mit rund einem Dutzend Konzerngesellschaften mehrere Busnetze und in Liechtenstein das gesamte Regionalverkehrsnetz. Auf das Inland entfallen 85 Prozent des Konzernumsatzes, auf das Ausland 15 Prozent.

Präsent in der
Schweiz und
selektiv im Ausland

Die Schweizerische Post im Ausland

2014

	US	CA	IE	UK	BE	LU	NL	DK	FL	DE	NO	SE	PL	FI
Briefe International	■ ²			■ ²	■ ²		■ ²	■ ²		■ ²	■ ²	■ ²		■ ²
Personenverkehr									■					
Dokumentenlösungen	■	■	■	■	■	■	■			■		■ ¹	■ ¹	

	PT	ES	FR	IT	AT	SK	AE	SG	VN	HK	AU	CN	NZ
Briefe International	■ ²	■	■	■ ²	■ ²			■ ²		■ ²		■	
Personenverkehr			■										
Dokumentenlösungen	■ ¹	■	■	■	■	■	■ ¹	■	■	■	■ ¹		■ ¹

1 Partner

2 Länder, in denen Gesellschaften des Joint Venture Asendia tätig sind

Einzigartiges Vertriebsnetz mit kundenorientierten Zugangspunkten

Kundenzugangspunkte in der Schweiz

Das Vertriebsnetz in der Schweiz ist eines der weltweit leistungsfähigsten, dichtesten und vielfältigsten Netze und deckt den Kommunikations-, Logistik-, Finanzdienstleistungs- und Personenverkehrsmarkt ab.

Die Post bietet ihren Kundinnen und Kunden mit 1562 Poststellen, 660 Agenturen und 1278 Haus-services schweizweit viele Zugangsmöglichkeiten mit persönlichem Kontakt. Für persönliche Kontakte bezüglich Finanzdienstleistungen besteht ausserdem ein Netz von 43 PostFinance-Filialen und 58 Aussenstandorten. 168 Mitarbeitende von PostFinance beraten die kleinen und mittleren Geschäftskunden direkt vor Ort. Im Personenverkehrsmarkt werden die Fahrgäste von PostAuto in rund 2200 Fahrzeugen vom Fahrpersonal persönlich betreut.

Rund um die Uhr stehen 985 Postomaten, knapp 15 Tausend Briefeinwürfe und rund 231 400 Postfächer in der ganzen Schweiz bereit. Ergänzend dazu baut die Post ein Netz von Paketautomaten auf, an denen die Kundinnen und Kunden jederzeit Pakete aufgeben und abholen können. Weit ausserhalb der üblichen Öffnungszeiten der Poststellen können mit PickPost Pakete und eingeschriebene Briefe an über 700 Poststellen, Tankstellen und Bahnhöfen nach Wahl abgeholt werden. Für die speziellen Bedürfnisse der Geschäftskunden stehen über 46 Annahmepunkte mit direkter Anbindung an die Brief- oder Paketverarbeitung sowie 375 entsprechend eingerichtete Schalter in Poststellen zur Verfügung.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Die Post entwickelt ihr Verkaufsnetz laufend kundennah weiter. Sie bedient die Kundinnen und Kunden über jene Zugangspunkte und Kanäle, die ihrem Nutzungsverhalten am besten entsprechen. Mit Agenturen ist die Post an attraktiven Standorten und mit langen Öffnungszeiten präsent. Dank dem Hauservice wickelt die Bevölkerung Postgeschäfte direkt an der Haustür ab. Mit pick@home können die Privatkunden eine individuelle Abholung von Retouren steuern. In Quartieren mit vielen Unternehmen bietet die Post heute bedürfnisgerechte Geschäftskundenlösungen für die Aufgabe von Paketen und Briefen an. In grösseren Gemeinden setzt die Post auf bedürfnisorientierte Lösungen in Form von klassischen Poststellen, Poststellen mit neuem Auftritt und/oder Agenturen.

Ergänzend dazu können Privat- und Geschäftskunden die Postwelt digital via Internet (auf www.post.ch, www.postshop.ch, www.postfinance.ch und www.postauto.ch) sowie über mobile Applikationen (z. B. Post-App, PostFinance App und PostAuto-App) besuchen. Viele Kundinnen und Kunden nutzen auch die Gelegenheit, sich über die sozialen Netzwerke mit der Post auszutauschen.

Mehr zur Entwicklung von Netz und Grundversorgung siehe Geschäftsbericht, Seite 24–25.

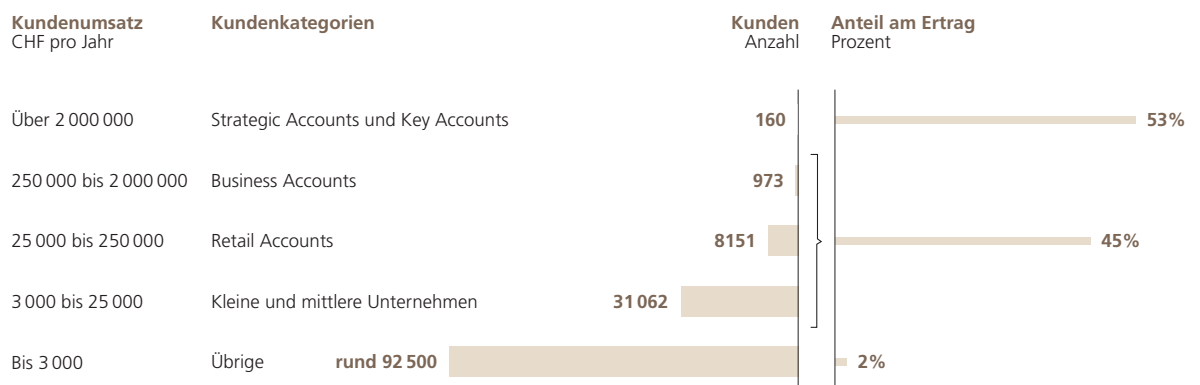
Im Personenverkehrsmarkt bietet PostAuto Fahrgästen in der Schweiz 869 PostAuto-Linien mit einer Länge von 11 869 Kilometern und 11 368 Haltestellen im öffentlichen Verkehr sowie touristische Fahrten, Schulbusse (ScolaCar) und an 122 Stationen das Bikesharingsystem PubliBike mit 1 100 Velos.

Kundinnen und Kunden

Die Kundinnen und Kunden der Post im Kommunikations- und Logistikmarkt sind einerseits Millionen von Privatpersonen und andererseits rund 133 000 Unternehmen vom Kleinbetrieb bis zum internationalen Konzern. Mit den Geschäftskunden erwirtschaftet die Post den grössten Teil ihres logistischen Ertrags. Von grosser Bedeutung sind dabei die 160 Grösstkunden, auf die rund 53 Prozent des Geschäftskundenenertrags entfallen. Zu den Geschäftskunden gehören ausserdem 973 Business Accounts mit einem jährlichen Umsatz zwischen 250 000 Franken und 2 Millionen Franken sowie 8151 Retail Accounts (Umsatz zwischen 25 000 und 250 000 Franken) und 31 062 kleine und mittlere Unternehmen (KMU; Umsatz zwischen 3000 und 25 000 Franken). Die übrigen rund 92 500 Geschäftskunden im Kommunikations- und Logistikmarkt sind Kleinstunternehmen mit einem Umsatz von bis zu 3000 Franken.

Grösstkunden erwirtschaften 53 Prozent des logistischen Ertrags

Kommunikations- und Logistikmarkt | Ertrag mit Geschäftskunden
2014, Kundenstruktur und Anteil am Ertrag



Ein ähnliches Bild zeigt sich bei den Kundinnen und Kunden von PostFinance im Retailfinanzmarkt. Per Ende Jahr verfügten 2,6 Millionen Privatkunden und 309 Tausend Geschäftskunden (davon 669 Banken) über eine Geschäftsbeziehung zu PostFinance.

Marken

Die Post geniesst als eine der bekanntesten Marken der Schweiz grosse Sympathie. Durch das postalische Geschäft sind ihre Kernwerte «zuverlässig, wertsteigernd und nachhaltig» bei der Schweizer Bevölkerung und den Geschäftskunden solide verankert.

Das ungebrochene hohe Vertrauen in die Post wird durch eine laufend weiterentwickelte Markenstrategie gestützt, die ein konsistentes Erscheinungsbild der Dachmarke und der beiden Leistungsmarken PostFinance und PostAuto sicherstellt. Das inhaltlich, formal und zeitlich abgestimmte Zusammenspiel der Kommunikationsinstrumente erzielt Synergiewirkungen und macht die Marke über sämtliche Kontaktpunkte hinweg erlebbar.

Marken und Märkte



Aufbauend auf ihren etablierten Kernwerten hat die Post ihre Marke mit den Attributen «innovativ», «dynamisch», «flexibel» verstärkt und sich mit der integrierten Positionierungskampagne «Auch das ist die Post.» mit Fokus auf die Geschäftskunden in ihrer ganzen Leistungsvielfalt präsentiert. TV-Spots, Inserate, Plakate und Onlineformate visualisieren anhand von gelb eingefärbten Objekten, dass die Post auch dort eine kompetente Partnerin ist, wo man es nicht erwarten würde. Die Kampagne wurde im Januar 2014 erfolgreich lanciert.

Der nach der ersten Kampagnenwelle durchgeführte Test bestätigte, dass die Kampagne auf die definierten Ziele einzahlt. Sie findet hohe Beachtung, spricht emotional an und kommuniziert die fokussierten Kernbotschaften überzeugend. Mit der schweizweiten Positionierungskampagne hat die Post 2014 eine wichtige kommunikative Grundlage geschaffen, die in den Folgejahren weiterentwickelt wird. Dies umfasst auch eine neue Ausrichtung anderer kommunikativer Instrumente des Konzerns wie das Sponsoringengagement der Dachmarke oder die nationalen Messeauftritte.

Begleitend zur Positionierungskampagne wurde 2014 auf Ebene der Dachmarke der neue Claim «Gelb bewegt.» eingeführt. Dieser unterstreicht den Anspruch der Post, für ihre Anspruchsgruppen etwas zu bewegen und mit innovativen Angeboten echten Mehrwert für die Schweizer Bevölkerung und die Wirtschaft zu schaffen. Die Post will ihren Kundinnen und Kunden das Handeln in einem komplexen Umfeld vereinfachen und ihnen zu mehr Freiräumen verhelfen.

Um die angestrebte Markenpositionierung im Einklang mit den strategischen Stossrichtungen und der neuen Vision der Post zu erreichen, müssen die Attribute Innovationskraft, Dynamik und Flexibilität weiterhin aktiv positioniert werden. Die jüngste Reputationsmessung zeigt, dass die Post in ihrem Kerngeschäft mit einem Bekanntheitswert von 95 Prozent nach wie vor führend ist. Auch bei den Werten «Sympathie», «Freundlichkeit» und «Kompetenz» liegt sie auf einem anhaltend hohen Niveau. Gleichwohl assoziieren die Schweizer Bevölkerung und die Unternehmen die Post in erster Linie mit Brief- und Paketdiensten sowie der Eigenschaft «Zuverlässigkeit» und nur mittelmässig stark mit den Werten «innovativ», «dynamisch», «flexibel». Rund 80 Prozent der Befragten sind mit den neuen Kompetenzen und Leistungsangeboten, die die physische und die digitale Welt verbinden, noch wenig vertraut und attestierten der Post diesbezüglich noch zu wenig Kompetenz.

Die befragten Personen, die die neuen Kompetenzen und Angebote hingegen bereits gut oder sehr gut kennen, nehmen die Post als dynamisches, flexibles und innovatives Unternehmen wahr und attestieren ihr in vielen wesentlichen Punkten deutlich bessere Werte als die Nutzer des traditionellen

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Kerngeschäfts. Dieses Ergebnis unterstreicht die strategische Bedeutung der neuen, physisch-digitalen Leistungsangebote aus wirtschaftlicher Sicht und verdeutlicht deren Potenzial für die Stärkung der Dachmarke und der Marktposition der Post.

Durch das physisch-digitale Zusammenspiel ihrer Leistungsangebote setzt die Post neue Massstäbe in ihren Zielmärkten. Die zugrundeliegenden Kompetenzen an der Schnittstelle zwischen physisch und digital sollen deshalb gezielt in die zukünftige Markenkommunikation einfließen und die Wahrnehmung der Post als führende Produkt- und Systemanbieterin stärken. Dadurch kann die Post ihre Rolle als Rückgrat der Grundversorgung ergänzen und sich zunehmend als «Problemlöserin» positionieren, die die Bedürfnisse von Staat, Geschäfts- und Privatkunden versteht und mit einfach zugänglichen und benutzerfreundlichen Angeboten online und offline hohen Kundennutzen generiert.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit leistet einen Beitrag zum Unternehmensmehrwert der Post.

Die Post schafft in ihren vier Märkten einen Mehrwert durch nachhaltige Unternehmensführung und erbringt ihre Dienstleistungen möglichst umweltschonend. Dies erreicht sie mit energieeffizienten Gebäuden und Fahrzeugen, optimierten Logistikprozessen, innovativen alternativen Technologien und dem Einsatz erneuerbarer Energien. Zudem ermöglicht die Post ihren Kundinnen und Kunden nachhaltiges Handeln durch Angebote wie dem klimaneutralen «pro clima»-Versand.

Die Post ist sich ihrer sozial-gesellschaftlichen Verantwortung als drittgrösste Arbeitgeberin des Landes bewusst und nimmt diese als fortschrittliche Arbeitgeberin wahr. Sie fördert die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden genauso wie deren Gesundheit und bietet konstant rund 800 Lehrlingen einen Einstieg ins Berufsleben. Für die Gesellschaft sorgt sie auch, indem sie Arbeitsplätze im ländlichen Raum bietet und Verantwortung für ihre Lieferkette übernimmt.

Organisation

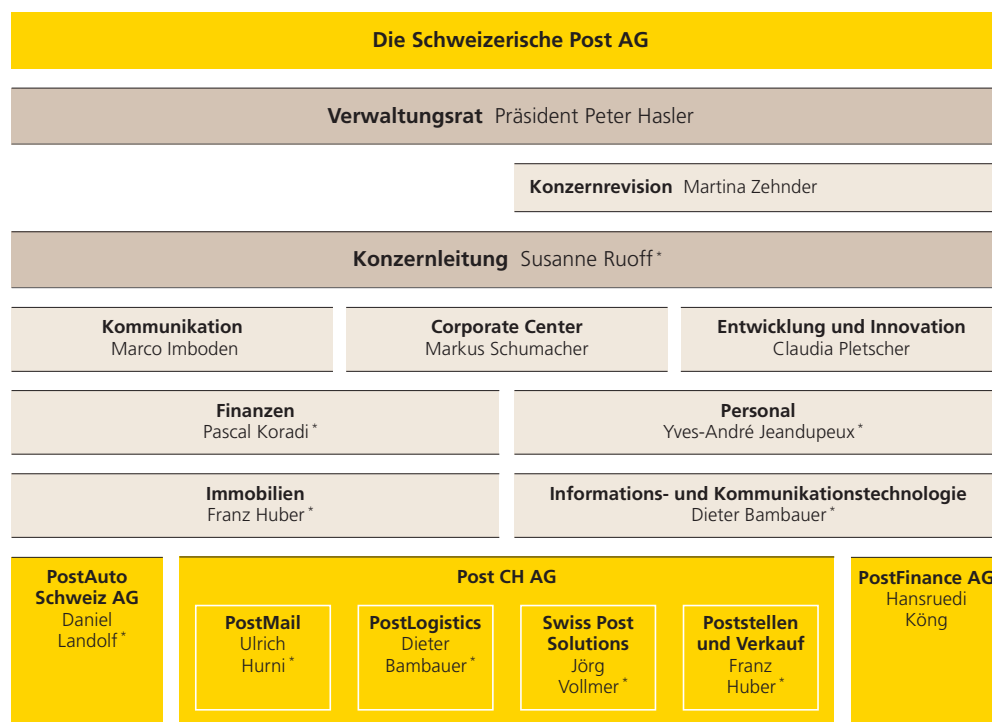
Die Schweizerische Post ist in sechs geschäftsführende Konzernbereiche eingeteilt: PostMail, Swiss Post Solutions sowie Poststellen und Verkauf sind im Kommunikationsmarkt tätig, PostLogistics fokussiert sich auf den Logistikmarkt, PostFinance auf den Finanzdienstleistungsmarkt und PostAuto auf den Personenverkehrsmarkt. Sie werden im Jahresabschluss einzeln als sogenannte Segmente gezeigt.

Die Management- und Servicebereiche (Finanzen, Personal, Kommunikation, Corporate Center, Entwicklung und Innovation, Informations- und Kommunikationstechnologie und Immobilien) unterstützen die Konzernsteuerung bzw. die Leistungserbringung der produktführenden Bereiche. In der Jahresrechnung sind die Ergebnisse dieser Bereiche im Segment Übrige enthalten.

Die juristische Struktur setzt sich aus der Holding «Die Schweizerische Post AG» und den strategischen Konzerngesellschaften PostAuto Schweiz AG, Post CH AG und PostFinance AG zusammen, die wiederum eigene Konzerngesellschaften halten.

Organigramm

1.1.2015



* Mitglied der Konzernleitung

Bis Ende 2014 wurde der Konzernbereich Swiss Post Solutions interimistisch durch Thomas Pieper geleitet. Per 1. Januar 2015 übernimmt Jörg Vollmer die Leitung von Swiss Post Solutions.

Ab 1. Januar 2015 wird in der Informatik ein Drei-Säulen-Modell installiert. Fortan wird zusätzlich zu dem Servicebereich Informations- und Kommunikationstechnologie und den dezentralen IT-Einheiten eine vom CIO (Chief Information Officer) geführte Organisationseinheit Informatik installiert.

Mehr zu Verwaltungsrat und Konzernleitung auf den Seiten 53–56 und 58–60.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Entwicklungen

Trends

Rechtlich-politisch: Liberalisierung

Liberalisierung auf dem Prüfstand

Die Europäische Union hat die vollständige Liberalisierung des Postsektors bis Ende 2013 vollzogen. Die bisherige Erfahrung in der EU zeigt, dass sich der Wettbewerb auch in vollständig liberalisierten Briefmärkten nur langsam entwickelt. Im Paket- und im Expressmarkt hingegen spielt der Wettbewerb gut. In der Schweiz hat sich der Gesetzgeber bisher gegen eine sofortige vollständige Briefmarktöffnung entschieden. Ab der Inkraftsetzung des neuen Postgesetzes per 1. Oktober 2012 hat der Bundesrat längstens drei Jahre Zeit, um dem Parlament einen Evaluationsbericht zum weiteren Vorgehen bezüglich der Marktöffnung vorzulegen. Die Post erwirtschaftet ihren Umsatz in einem von technologischem und gesellschaftlichem Wandel geprägten Umfeld, in dem sich die Kundenbedürfnisse entsprechend verändert haben. Im Monopolbereich (Inlandsbriefe bis 50 Gramm) steht sie in Konkurrenz mit elektronischen Kommunikationsformen. In einem liberalisierten Markt besteht die Herausforderung für den Gesetzgeber und die Postunternehmen darin, Voraussetzungen zu schaffen, um weiterhin eine qualitativ hochwertige, finanzierbare Grundversorgung in der Schweiz zu sichern. Das Monopol der Post für Inlandsbriefe bis 50 Gramm trägt zur Finanzierung der Grundversorgung bei. Eine vollständige Marktöffnung würde demzufolge eine Diskussion der Rahmenbedingungen und des Umfangs der Grundversorgung bedingen.

Sozial-gesellschaftlich: Wandel der Konsumkultur

Die physische und die digitale Welt verschmelzen.

Die Nutzung moderner Endgeräte wie Smartphones oder Tablets und des Internets mit seiner breiten Vielfalt an Kommunikationsmöglichkeiten (soziale Netzwerke, Communities, Foren, Blogs, Chats usw.) hat den Alltag vieler Menschen durchdrungen und verändert die Konsum- und Lebensgewohnheiten grundlegend. Der simultane Austausch von Informationen führt zu einer Beschleunigung der Lebens- und Arbeitswelten. Die Kundinnen und Kunden erwarten, dass Produkte und Dienstleistungen individuell auf sie zugeschnitten werden. Und der Onlineeinkauf wird für immer mehr Konsumenten (unabhängig von Alter, Einkommen und Wohnort) zur Normalität. Die Post ist gefordert, mit den steigenden Erwartungen der Kundinnen und Kunden an flexibel gestaltbare, transparente und zuverlässige Prozesse Schritt zu halten.

Technologisch: Digitalisierung

Die ungebrochene Entwicklung des digitalen Lebensstils birgt eine hohe Veränderungsdynamik. Die Unternehmen kombinieren ihre Online- und Offlinekonzepte sowie ihre Online-, Mobile- und Social-Commerce Auftritte. Die Vermischung führt zu einem rasanten Wachstum des Datenvolumens. Nur Unternehmen, die es verstehen, Daten zu speichern, zu ordnen und das darin verborgene Wissen zielgerichtet zu verwerten, werden im Zeitalter der Digitalisierung entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen. In der industriellen Fertigung stehen tief greifende Veränderungen an, die beispielsweise durch den 3D-Druck getragen werden. Die Digitalisierung zieht eine Vielzahl neuer Geschäftsmodelle und Kompetenzen nach sich, an deren Chancen und Anforderungen sich die Post flexibel und zeitnah ausrichtet.

Ökonomisch: Globalisierung und Wettbewerb

Die dynamische Wirtschaftsentwicklung und die Globalisierung des Wettbewerbs zwingen die Unternehmen, ihre Mittel effizient einzusetzen, und verstärken den Druck auf die Post, komparative Standortvorteile zur Kostenoptimierung abzuschöpfen. Gleichzeitig können Nachteile bezüglich der Grösse oder der geografischen Reichweite durch Kooperationen gezielt neutralisiert werden.

Ökologisch: Ressourceneffizienz

Die Verknappung natürlicher Ressourcen erhöht die Sensibilität von Kunden, Investoren und Gesetzgebern für ökologische Nachhaltigkeit. Die Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigt. Ein optimaler Mix aus Energieeffizienz und erneuerbaren Energien wird aus Sicht der Unternehmen zu einem kritischen Faktor, um die Kostenspirale zu durchbrechen oder – im Einzelfall – sich neue Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Konzern | Trends im Umfeld

2014



Markttrends

Kommunikationsmarkt

Potenziale bei Werbesendungen und Dokumentenverarbeitung

Im Briefmarkt stellt die Schweizerische Post die postalische Grundversorgung der Schweiz sicher. Sie erbringt diesen Auftrag unter einem gesetzlichen Restmonopol bis 50 Gramm. Rund 70 Prozent der Mengen befinden sich bereits heute im freien Wettbewerb. Dazu gehören Zeitungen, unadressierte Sendungen und adressierte Sendungen über 50 Gramm. Primäre Herausforderung von PostMail sowie Poststellen und Verkauf bleibt aber die Substitution durch elektronische Kanäle. Das vermehrte Umsteigen der Kundinnen und Kunden auf elektronische Dienstleistungen und Angebote bewirkt weiterhin einen Rückgang der Briefmengen und der Nachfrage nach klassischen Dienstleistungen am Schalter. Der Wettbewerb wird intensiver, der Margendruck steigt, was mehr Kosten- und Preisflexibilität innerhalb der Branche und eine gezielte Weiterentwicklung des Postnetzes erfordert. Gleichzeitig bietet der Markt für Werbesendungen Wachstumschancen. Der internationale Briefmarkt ist weiterhin gekennzeichnet durch eine ausgeprägte Wettbewerbsintensität. Es sind weitere Zusammenschlüsse und Partnerschaften zur Absicherung der Marktpositionen zu erwarten. Getrieben von den technologischen Möglichkeiten lagern Grossunternehmen ihre papierbasierten Geschäftsprozesse zunehmend aus, da diese nicht zwingend zu ihrem Kerngeschäft gehören. In diesem Bereich besteht nach wie vor grosses Wachstumspotenzial, das Swiss Post Solutions mit innovativen branchenspezifischen Kundenlösungen sukzessive erschliesst.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Wachstum: E-Commerce treibt die Logistik an.

Logistikmarkt

Im Logistikmarkt nimmt die Wettbewerbsintensität weiter zu. Sie zeichnet sich aus durch steigenden, international geprägten, aggressiveren Wettbewerb und zunehmenden Preis- und Margendruck. Dieser verlagert sich dabei immer mehr auch in den Paket- und Expressbereich. Die Kundinnen und Kunden, insbesondere die Geschäftskunden, reagieren preissensitiv und stellen gleichzeitig hohe Anforderungen an die Qualität. Gefordert werden flexible Empfängerleistungen und Gesamtlösungen inklusive grenzüberschreitender Dienstleistungen wie Verzollung und internationale Netzwerke. Das Bedürfnis nach schnellerer Verarbeitungszeit im KEP-Bereich (Kurier, Express, Pakete) wird noch weiter zunehmen. Dies führt zu mehr Priority-Paketen. Markante Teuerungseffekte beim Personal können nicht durch Preismassnahmen wettgemacht werden. Insgesamt besitzt der Logistikmarkt Wachstumspotenzial, getrieben von der schnellen Zunahme des E-Commerce-Geschäfts. Die Logistik ist dabei gefordert, die Kundenwünsche nach weltweiten Beschaffungsmöglichkeiten in neue, rentable Geschäftsmodelle umzusetzen. Daneben verschmelzen weiterhin die Grenzen zwischen der Paketlogistik auf der einen und der Güterlogistik auf der anderen Seite. PostLogistics baut die Position als Lead Logistics Provider (schlanke Logistikprozesse, optimierte Logistiknetzwerke und kontinuierliche Verbesserung und Kostensenkung) weiter aus, und die Präsenz in der City-Logistik wird verstärkt. Mit der Digitalisierung und der erhöhten Transparenz der Geschäftsprozesse wünschen die Kundinnen und Kunden begleitend zum Warenfluss die elektronische Datenanbindung über die gesamte Transportkette hinweg bis in die Unternehmen hinein. In der Güterlogistik kann sich die Schweiz den zunehmend internationalen Netzwerkstrukturen nicht entziehen. Zudem haben für die Logistik die Ausgestaltung von Umwelt- und Lenkungssteuern wie CO₂-Abgaben und die leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe einen direkten Einfluss auf die erzielbare Marge.

Margendruck und zunehmende Digitalisierung

Finanzdienstleistungsmarkt

Die weiterhin auf einem sehr tiefen Niveau verweilenden Zinsen an den Geld- und Kapitalmärkten prägen die Ertragsentwicklung massgeblich. Kundenseitig prägt die Digitalisierung die Entwicklung im Finanzdienstleistungsmarkt. Innovative neue Player (Start-ups oder auch internationale Konzerne) sorgen für zusätzlichen Wettbewerb und fordern die bestehenden Akteure heraus. Insbesondere im Zahlungsverkehr entstehen so neue Lösungen, die die Kundenschnittstelle von PostFinance tangieren. Zur Sicherung und Weiterentwicklung der aktuellen Marktposition hält PostFinance deshalb mit den Marktentwicklungen Schritt und lanciert neue Kundenlösungen wie die integrierte Payment- und Shopping-App TWINT.

Kombinierte, umweltgerechte Mobilität

Personenverkehrsmarkt

Das Mobilitätsverhalten verlangt zunehmend nach flexiblen, vielseitigen und kombinierbaren Mobilitätsangeboten, die den öffentlichen Verkehr prägen werden. So gewinnt beispielsweise – als ideale Ergänzung zu privaten und öffentlichen Verkehrsmitteln – die gemeinsame Nutzung von Velos und E-Bikes im urbanen Raum zunehmend an Bedeutung. Gleichzeitig steigert der ökologische Wandel die Anforderungen an eine umweltgerechte Mobilität. Die Branche erfährt einen grösseren Technologisierungsschub und wird dadurch investitionsintensiver.

Bund und Kantone als Besteller der Leistungen im öffentlichen Regionalverkehr werden im Zuge der knapper werdenden finanziellen Mittel weniger Abgeltungen an die Transportunternehmen leisten können. Demgegenüber stehen die ständig steigenden Mobilitätsbedürfnisse, was zur Folge hat, dass ein Leistungsabbau kaum in Betracht kommt und somit das Angebot zu niedrigeren Kosten bzw. mit tieferen Abgeltungen der öffentlichen Hand erbracht werden muss. Zudem sind vermehrte Ausschreibungen von Busleistungen zu erwarten. Die Attraktivität des Schweizer Markts für ausländische Unternehmen ist begrenzt, da das Wachstum eher klein ist und die grösseren städtischen Netze heute nicht ausgeschrieben werden. Im internationalen Markt werden die Mitbewerber nicht zuletzt aufgrund von Unternehmenszusammenschlüssen deutlich grösser. PostAuto ist gefordert, seine Position in einem zunehmend intensiveren Wettbewerb auf nationaler wie auch auf internationaler Bühne zu behaupten.

Die Post schafft Mehrwert für die Schweiz, die Kunden, die Mitarbeitenden und den Eigner.

Konzernstrategie

Die Vision und die Strategie der Post leiten sich von der Postgesetzgebung und den Vorgaben des Eigners ab. Diese sind in den strategischen Zielen des Bundesrats festgehalten, die alle vier Jahre neu erarbeitet werden. Daraus wiederum leiten sich die sechs strategischen Ziele der Post ab. Die Post will für die Schweiz, die Kunden, die Mitarbeitenden und den Eigner Mehrwert schaffen, indem sie die Qualität der Grundversorgung sichert, nachhaltig wirtschaftet, die Kundenzufriedenheit und das Mitarbeiterengagement stärkt und durch stabile Marktpositionen die finanziellen Ziele des Eigners erfüllt. Die Erreichung der Ziele will sie durch fünf strategische Stossrichtungen sicherstellen. Innerhalb verschiedener Entwicklungsschwerpunkte prüft die Post Wachstumsoptionen durch neue Geschäftsmodelle.

Konzern | Strategie

2014–2016

Gesetzlicher Auftrag und strategische Ziele des Bundesrats

Vision und Kernwerte Einfach mit System – Die Post.						
«zuverlässig»		«wertsteigernd»		«nachhaltig»		
Strategische Ziele Mehrwert schaffen für						
die Schweiz		die Kunden	die Mitarbeitenden		den Eigner	
Grundversorgung regulatorisches Testat Nachhaltigkeit CO ₂ -Effizienz bis Ende 2016 um 10 Prozent steigern		Kundenzufriedenheit mindestens 78 Punkte (Skala 0–100)	Personalengagement mindestens 80 Punkte (Skala 0–100)		Finanzen EBIT von CHF 700–900 Mio. Marktposition führende Marktpositionen in der Schweiz und im E-Commerce	
Strategische Stossrichtungen						
Nutzen und Mitgestaltung der Rahmenbedingungen		Verteidigung und Entwicklung im Kerngeschäft	Geschäftsentwicklung und Wachstum in ausgewählten Märkten		Kostensoptimierungen und Effizienzsteigerungen	Marktgerechte Preise
Strategische Massnahmen						

Leitlinien

Gesetzliche Rahmenbedingungen

Das Parlament hat im Dezember 2010 die Postgesetzgebung verabschiedet. Sie ist im Oktober 2012 in Kraft getreten. Das Ziel der Revision war es, wirksamen Wettbewerb und eine qualitativ hochstehende Grundversorgung in Einklang zu bringen. Das Postgesetz bezweckt, dass für alle Bevölkerungsgruppen in allen Landesteilen eine ausreichende und preiswerte Grundversorgung gewährleistet wird. Hierzu hat die Post je einen Grundversorgungsauftrag für Postdienste und für Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs. Die beiden Aufträge hat der Bundesrat in der Postverordnung differenzierter als früher vorgegeben und damit die Grundlage für ein bedürfnisgerechtes, kundenorientiertes und finanzierbares Angebot gelegt. Das Monopol der Post für Inlandsbriefe bis 50 Gramm ist ein wichtiger Pfeiler für die Finanzierung der Grundversorgung.

Die postalische Grundversorgung orientiert sich mit Vorgaben zum Sortiment, zur Qualität und zu den Preisen einerseits an den Bedürfnissen von Absenderkunden. Andererseits berücksichtigt die Grundversorgung mit hohen Anforderungen an die Hauszustellung der Post (bezüglich Art und Flächendeckung) auch die Bedürfnisse der Empfängerkunden. Zu den Angeboten der Grundversorgung

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

gehören A- und B-Post, für die im internationalen Vergleich sehr hohe Laufzeitvorgaben zu erfüllen sind (97 Prozent der Briefe bzw. 95 Prozent der Pakete sind rechtzeitig zuzustellen). Einzelsendungen der Grundversorgung werden in Poststellen und Postagenturen angeboten. Die Zugangspunkte sollen für 90 Prozent der Bevölkerung innerhalb von 20 Minuten zu Fuss oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar sein. Falls die Post in einem Gebiet einen Hauservice anbietet, gelten 30 Minuten. Neben den Angeboten der Grundversorgung darf die Post auch weitere Dienstleistungen ausserhalb der Grundversorgung anbieten.

Die Grundversorgung mit Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs umfasst das Eröffnen eines Kontos, die Überweisung sowie die Ein- und Auszahlung. Die Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs sollen für 90 Prozent der Bevölkerung zu Fuss oder mit öffentlichen Verkehrsmitteln innerhalb von 30 Minuten zugänglich sein. Anders als bei der postalischen Grundversorgung ist das Zahlungsverkehrsangebot technologieneutral formuliert und erleichtert damit die Einführung moderner, noch kundenfreundlicherer Angebote.

Konzern | Systematik der Dienstleistungen

2014	Dienstleistungen im Monopol	Dienstleistungen in Konkurrenz
Dienstleistungen der Grundversorgung	Adressierte Briefe bis 50 Gramm	Z. B. Briefe über 50 Gramm, Pakete bis 20 Kilogramm, Zahlungsverkehr
Dienstleistungen ausserhalb der Grundversorgung		Z. B. unadressierte Sendungen, Express- und Kuriersendungen, Sparkonto

Strategische Ziele des Bundesrats

Innovativ, kundenorientiert und rentabel im Wettbewerb bestehen

Der Bundesrat als Eigner der Schweizerischen Post gibt ihr mit seinen strategischen Zielen weitere Vorgaben. Für die Zielperiode 2013–2016 erwartet der Bundesrat, dass die Post die Grundversorgung in allen Landesteilen nach gleichen Grundsätzen und in guter Qualität gewährleistet. In ihrem Kerngeschäft in den Märkten Kommunikation, Logistik, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr soll die Post qualitativ hochstehende, marktfähige und innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten. Dabei soll sie ein rentables Wachstum generieren und durch Effizienzsteigerungen die Ertragskraft des Unternehmens stärken. Die Post kann im Rahmen ihrer finanziellen und personellen Möglichkeiten im In- und Ausland Kooperationen (Beteiligungen, Allianzen, Gründung von Gesellschaften sowie andere Formen der Zusammenarbeit) eingehen. Die Post und ihre Konzerngesellschaften sind dabei einheitlich zu führen. Finanziell erwartet der Bundesrat, dass die Post den Unternehmenswert nachhaltig sichert und steigert sowie in allen Geschäftsfeldern branchenübliche Renditen erzielt. Die erwirtschafteten Gewinne dienen dem Aufbau des bankenrechtlich notwendigen Eigenkapitals der PostFinance AG und Gewinnausschüttungen an den Bund. Die Nettoverschuldung darf den operativen Gewinn (EBITDA) nicht übersteigen. Die Post wird weiterhin mit einer fortschrittlichen und sozialverantwortlichen Personalpolitik dem Vertrauen ihrer Mitarbeitenden gerecht werden. Dazu soll sie attraktive und konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen bieten und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die ausgeglichene Vertretung von Geschlechtern und Sprachregionen fördern.

Einfach mit System – Die Post.

Vision

Die Schweizerische Post hat sich im Jahr 2014 einen neuen konzernweiten Orientierungspunkt für ihre zukünftige Entwicklung gegeben.

Einfach mit System – Die Post.

Wir verbinden die physische und die digitale Welt und setzen mit unseren Produkten und Systemlösungen neue Massstäbe. Damit vereinfachen wir unseren Kunden das Handeln in einem komplexen Umfeld und verhelfen ihnen zu mehr Freiräumen.

Handlungsanleitend für die Post sind die sich verändernden Kundenbedürfnisse. Basierend auf ihren Fähigkeiten in Kommunikation, Logistik, Finanzdienstleistungen und Personenverkehr steht die Post verstärkt für Systemlösungen und weiterhin für einzelne modulare Produkte und Dienstleistungen. Die Post versteht die Welt vernetzt und schlägt Brücken zwischen der physischen und der digitalen Welt – sie will ihre Kundinnen und Kunden mit einfach zugänglichen und einfach anwendbaren Angeboten überzeugen und ein über alle Kontaktpunkte durchgängiges Kundenerlebnis schaffen. Damit stellt die Post auch die Entwicklung und die hohe Qualität der Grundversorgung sicher.

Für die Umsetzung der Vision handelt die Post nach ihren Kernwerten: zuverlässig, wertsteigernd und nachhaltig.

Rahmen

Die Schweizerische Post verankert mit dem strategischen Rahmen die Leitplanken und das gemeinsame Verständnis zu wichtigen Strategiethemata. Innerhalb dieser Leitplanken haben die operativen Bereiche die Möglichkeit, zeitgerecht auf die bestehenden Marktanforderungen zu reagieren.

Der strategische Rahmen beinhaltet insbesondere Aussagen zu den Themen Kundenverständnis, Kerngeschäft, Marktstellungen, Wettbewerbsstrategien, geografischer Fokus, Rentabilität, Nachhaltigkeit, Innovationskraft und Führungsstil sowie Informatikausrichtung.

Ziele

Die Schweizerische Post setzt mit sechs strategischen Zielen ihre Schwerpunkte und legt fest, wie sie die Herausforderungen des Umfelds meistern und die übergeordneten Vorgaben erreichen will.

Mehrwert für den Eigner:

- Die Schweizerische Post will nach der vom Verwaltungsrat im Dezember 2014 zur Umsetzung ab 1. Januar 2015 freigegebenen Strategie einen jährlichen EBIT von 700 bis 900 Millionen Franken erzielen (siehe Seite 28)
- In der Schweiz strebt sie bei ihren Geschäften und im E-Commerce eine führende Marktposition an (siehe Seite 25)

Mehrwert für die Kunden:

- Die Schweizerische Post weist eine durchgängig hohe Kundenzufriedenheit von mindestens 78 Punkten (Skala 0–100) auf (siehe Seite 39)

Mehrwert für die Mitarbeitenden:

- Das Personalengagement bleibt auf dem hohen Niveau von mindestens 80 Punkten (Skala 0–100) erhalten (siehe Seite 40)

Mehrwert für die Schweiz:

- Die Schweizerische Post erfüllt ihren Auftrag einer Grundversorgung hochstehender Qualität (siehe Seite 43)
- Sie steigert ihre CO₂-Effizienz bis Ende 2016 um 10 Prozent (Basisjahr: 2010, siehe Seite 42)

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Stossrichtungen

Um ihre Ziele zu erreichen, verfolgt die Schweizerische Post fünf strategische Stossrichtungen:

- Nutzen und Mitgestalten der Rahmenbedingungen
Damit sich die Post langfristig nachhaltig weiterentwickeln kann, ist es entscheidend, die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen optimal zu nutzen; dies vor allem hinsichtlich einer noch besseren Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.
- Verteidigung und Entwicklung im Kerngeschäft
Die Schweizerische Post bietet ihren Privat- und Geschäftskunden durchgängig hochwertige Dienstleistungen an, angefangen bei der Entwicklung der Produkte bis hin zum täglichen Kontakt mit den Kundinnen und Kunden über sämtliche Kanäle hinweg. Sie sorgt deshalb für eine hohe Kundenorientierung, für kontinuierliche Verbesserungen der Dienstleistungen und Prozesse, für neue, innovative Produkte und für eine hochstehende Qualitätssicherung und -überprüfung.
- Geschäftsentwicklung und Wachstum in ausgewählten Märkten
Die Schweizerische Post richtet ihr Wachstum auf Nachhaltigkeit und Rentabilität aus. Sie verfolgt im In- und Ausland eine konsequent auf Langfristigkeit ausgelegte Wachstumsplanung und geht Schritt für Schritt vor. Dies erlaubt ihr, die Rentabilität des Wachstums zu steuern und abzusichern.
- Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen
Die Schweizerische Post ist in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld darauf angewiesen, ihre Effizienz marktgerecht zu festigen und zu entwickeln. Dabei ist sie speziell im Kommunikationsmarkt von tief greifenden Umwälzungen betroffen. Diesen wird sie auch in Zukunft mit ausbalancierten und sozialverantwortlichen Lösungen begegnen.
- Marktgerechte Preise
Zur Erbringung hochstehender Dienstleistungen war und ist die Schweizerische Post, auch in Zukunft, auf die Sicherstellung marktgerechter Preise angewiesen. Sie will damit insbesondere eine gut funktionierende Grundversorgung finanzieren.

Entwicklungsschwerpunkte

Zur Sicherstellung der strategischen Ziele richtet die Post ihre Ressourcen auf die Weiterentwicklung entlang von postweiten Entwicklungsschwerpunkten aus und baut innerhalb der einzelnen Schwerpunkte neue Geschäftsmodelle auf.

E-Commerce

Im Rahmen dieses Entwicklungsschwerpunktes bündelt die Post gezielt E-Commerce-spezifische Prozesse der Kommunikations-, Logistik- und Finanzdienstleistungsmärkte. Indem die Post modulare Angebote aus den einzelnen Märkten zu integrierten Systemlösungen verbindet und das Angebotssortiment sowie die Services konsequent auf die Bedürfnisse der Sender- und Empfängerkunden ausrichtet, kann sie sich als wichtige Dienstleisterin entlang der E-Commerce-Wertschöpfungskette positionieren. Als Systemführerin in der Schweiz verfügt die Post über ein komplettes Leistungsportfolio, das die gesamte E-Commerce-Wertschöpfungskette abdeckt. Per Mitte 2014 nimmt die Post mit YellowCube, einer hochautomatisierten Lager- und Kommissionierungsanlage, den Onlinehändlern die gesamte Logistik ab.

Direct Marketing

Direct Marketing zählt zu den wirkungsvollsten Marketinginstrumenten für die Kundengewinnung und Kundenbindung. Die Post unterstützt Geschäftskunden mit einem breit gefächerten Angebot an Produkten und Dienstleistungen rund um den Werbefrief. Die Positionierung im Werbemarkt, z. B. durch die Integration von Direct Marketing als eigene Mediengattung in die Intermediastudie MA Strategy (Planungswerkzeug für Werbende) der WEMF AG für Werbemedienforschung, oder die Positionierung physischer Werbesendungen im Onlinehandel bieten weiterhin Wachstumsperspektiven.

Erfolgreiche Kunden
dank Systemlösungen
der Post

Mobile Banking

Die technologische Entwicklung beschleunigt die Verlagerung des Zahlungsverkehrs auf digitale Kanäle. Die Post entwickelt deshalb ihre Rolle als Pionierin des mobilen, digitalen Zahlungsverkehrs weiter und legt dabei einen speziellen Fokus auf Kundinnen und Kunden, die ihre Finanzen selbstständig bewirtschaften. Neben dem E-Finance als Eingangsportale bietet die Post mit dem Mobile Banking, der E-Rechnung und dem E-Cockpit (kundenspezifische Visualisierung des Zahlungsverkehrs) vielfältige neue Dienstleistungen. Mit TWINT lanciert die Post ausserdem eine neuartige, integrierte Payment- und Shopping-App. Sie steht unabhängig von individuellen Bank- und Telekomverbindungen allen Privatkunden offen und soll primär bei Detailhändlern und E-Commerce-Anbietern als Zahlungsmittel eingesetzt werden können.

E-Post

Mit dem Schwerpunkt E-Post verfolgt die Post hybride und digitale Wachstumsinitiativen im postalischen Umfeld. Sie etabliert hybride Systeme wie zum Beispiel E-Post Office, den intelligenten Briefkasten im Internet. Hier bestimmt der Empfänger, wie er seine Post erhält: auf Papier oder elektronisch. Die Post transportiert zudem das hohe Kundenvertrauen in die digitale Welt, indem sie ein digitales postalisches Ökosystem mit einer Palette von Vertrauens- und Sicherheitsprodukten anbietet (zum Beispiel den sicheren E-Mail-Versand mit IncaMail). Mit der Initiative E-Health wird der Branchenfokus im Gesundheitsmarkt erweitert.

Dokumentenmanagement

Die Post nutzt national wie international gezielt die durch die Industrialisierung der Verwaltungsprozesse angetriebene Auslagerung von Geschäftsprozessen. Als weltweit bedeutende Anbieterin im Dokumentenmanagement und im Management von dokumentenbasierten Prozessen profitiert sie durch innovative Geschäftsmodelle mit zunehmender Branchenorientierung vom Marktwachstum.

Mobilitätslösungen

Die personenbezogene Mobilität steht durch die zunehmende Verbindung der einzelnen Verkehrsmittel und dem Phänomen, dass die Verkehrsteilnehmer vom eigenen Besitzanspruch vermehrt zum Prinzip der Teilhabe (sogenanntes Sharing) wechseln, vor einem Umbruch. Die Post entwickelt gestützt auf die breite Kundenbasis aus dem Personentransport und dem Flottenmanagement neue Mobilitätslösungen wie zum Beispiel das Bikesharing und ein Mitfahrnetzwerk mit dem Ziel, eine führende Systemanbieterin im Mobilitätsmarkt zu werden.

Märkte

Weitere zentrale Elemente zur Sicherstellung der Ziele bilden die verschiedenen Marktstrategien.

Kommunikation

PostMail

Mit dem Einsatz neuester Technologien festigt PostMail eine maximale Zuverlässigkeit und Qualität zu einem hervorragenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Der Brief wird gezielt als Kommunikationsmittel positioniert, das sich durch seine stärkere Wirkung gegenüber Konkurrenzmedien auszeichnet. Wachstumsmöglichkeiten bieten sich im Direct Marketing, im Ausland mit Asendia (50-Prozent-Joint-Venture mit der französischen La Poste) im internationalen B2C-Geschäft und mit der Entwicklung innovativer Lösungen und Angebote an den Schnittstellen von physischer und elektronischer Welt.

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions (SPS) baut die führende Position für umfassende Services in der Dokumentenverarbeitung und Lösungen für das Outsourcing von papiergebundenen Geschäftsprozessen aus. Die 7466 Mitarbeitenden von SPS betreuen Geschäftskunden in den Bereichen Versicherungen, Banken, Telekommunikation, Medien, Handel, Energieversorgung sowie Reisen und Transport. SPS ist international in allen wichtigen Wirtschaftsräumen tätig. Kernmärkte bleiben die Schweiz, Deutschland, Grossbritannien und die USA.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Poststellen und Verkauf

Poststellen und Verkauf strebt die kundenfreundliche und wirtschaftliche Erbringung seiner Leistungen in den Bereichen Kommunikation, Logistik und Zahlungsverkehr an. Dazu entwickelt der Bereich sein Verkaufsnetz und sein Angebot an Drittprodukten laufend weiter. Das Angebot logistischer Produkte für Privatkundinnen und -kunden wird weiter vereinfacht und dessen Nutzung über neue Kanäle ermöglicht.

Logistik

PostLogistics

PostLogistics hat sich als Qualitäts- und Kostenführerin in den Teilmärkten Paket national und international, Stückgut und Lager, Innight, Express, Kurier und E-Commerce positioniert. Das Kerngeschäft liegt im nationalen Paketbereich. Diesen will PostLogistics durch konsequentes Kostenmanagement, die Erhöhung des Automatisierungsgrades und den Ausbau der Zusatzleistungen für Sender- und Empfängerkunden weiterentwickeln. Im Bereich Paket international positioniert sie sich als Marktführerin in der grenzüberschreitenden Logistik und Verzollung. Stückgut, Lager sowie Innight, Express und Kurier runden das Angebot ab. Im grenzüberschreitenden Transport will PostLogistics ihre Präsenz verstärken und sich den Anschluss an grenzüberschreitende Netzwerke sichern. Mit der Logistiklösung YellowCube erbringt PostLogistics eine zentrale Leistung im E-Commerce.

Finanzdienstleistungen

PostFinance

PostFinance ermöglicht ihren Kundinnen und Kunden den einfachsten Umgang mit Geld. Darum ist sie die erste Wahl für alle Privat- und Geschäftskunden, die überall und jederzeit ihre Finanzen selbstständig bewirtschaften. PostFinance bietet ihren Kundinnen und Kunden Lösungen, die sie in ihren finanziellen Angelegenheiten entlasten und Mehrwerte bieten. Die Individualkunden werden mit einem massgeschneiderten Angebot betreut, das optimal in ihre Wertschöpfungskette passt.

Personenverkehr

PostAuto

PostAuto baut seine Position als Systemführer im Busverkehr weiter aus, hebt sich dabei mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis von der Konkurrenz ab und positioniert sich vermehrt als Anbieter nachhaltiger und kombinierter Mobilitätsleistungen. Dabei will PostAuto im Kerngeschäft Regionalverkehr die Nummer eins in der Schweiz bleiben, seine Marktstellung in Städten, Agglomerationen und bei System- und Mobilitätslösungen stärken (z. B. mit PubliBike, dem grössten Bikesharinganbieter der Schweiz) sowie im Ausland fokussiert weiter wachsen.

Unternehmenswert nachhaltig sichern

Finanzielle Steuerung

Die finanzielle Steuerung im Konzern Post ist darauf ausgerichtet, die finanziellen Ziele des Bundesrats zu erreichen. Die Post muss gemäss diesen Zielen den Unternehmenswert nachhaltig sichern und wenn möglich steigern. Ein Mehrwert entsteht, wenn das bereinigte Betriebsergebnis die Kapitalkosten des durchschnittlich investierten Kapitals übersteigt. Mit diesem Ansatz werden neben der Erfolgsrechnung auch die Risiken und der Kapitaleinsatz einbezogen. Weiter erwartet der Bundesrat, dass die Post ihre Investitionen aus dem erwirtschafteten Geldfluss finanzieren kann.

Damit die obenerwähnten Zielsetzungen erreicht werden können, erfolgt die finanzielle Steuerung im Konzern Post grundsätzlich über Zielvereinbarungen und Ergebnisverantwortung. Alle Geschäftsbereiche sind für die Erreichung der vereinbarten Ziele verantwortlich. Neben dem Unternehmensmehrwert, der als Kennzahl auch in die Berechnung des variablen Leistungsanteils der Kaderentlohnung (vgl. auch Festsetzungsverfahren der Entschädigungen im Geschäftsbericht) einfließt, ist das Betriebsergebnis (vor Management-, Licence-Fees und Nettokostenausgleich) ein wesentliches finanzielles Ziel. Die Bereiche verfügen im Rahmen der strategischen Planung über einen hohen Freiheitsgrad. Für Einzelvorhaben wie Investitionen, Projekte oder Beteiligungskäufe mit erheblichen finanziellen Auswirkungen bzw. für Vorhaben mit strategischer Bedeutung entscheidet je nach Mittelbedarf oder Art des Geschäfts die Konzernleitung oder der Verwaltungsrat der Post.

Die finanzielle Rapportierung der Schweizerischen Post basiert auf den zwei Hauptinstrumenten Führungsrapportierung und Konzernrechnungslegung. Die Führungsrapportierung zeigt den Beitrag der Konzernbereiche und der Märkte zum Ergebnis auf, stellt den finanziellen Erfolg der strategischen Marktfelder und Produktgruppen dar und gibt Auskunft über die Erreichung der Jahresziele sowie die Umsetzung der strategischen Massnahmen. Die Führungsrapportierung dient vorab der Führung der Bereiche und des Konzerns und basiert auf der gleichen Wertebasis wie die Konzernrechnungslegung.

Die Konzernrechnungslegung in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) stellt die wirtschaftliche Entwicklung der juristischen Einheiten der Post dar. Sie dient somit vor allem der Berichterstattung über die Gesamtunternehmung und die Segmente. Dabei erfolgt die Segmentberichterstattung nach Konzernbereichen und nach Inland/Ausland bzw. Regionen gemäss IFRS 8.

Die Führung des Konzerns Post und der Bereiche stützt sich auf folgende Instrumente ab:

- Erfolgsrechnung, Bilanz und Geldflussrechnung
Sie bilden die Basis der finanziellen Führung auf den Stufen Bereich und Konzern. Die Rapportierung der Erfolgsrechnung erfolgt monatlich, die der Bilanz und Geldflussrechnung quartalsweise.
- Jahresziele
Die Ziele sollen dazu beitragen, die in den Strategien formulierten quantitativen und qualitativen Ziele zu erreichen. Sie decken die Bereiche Markt, Leistungserstellung, Ressourcen, Führung und Organisation ab. Die Messung zur Erreichung der Jahresziele erfolgt vierteljährlich.
- Kennzahlen
Die Gliederung der Kennzahlen erfolgt in Finanzen, Kunden, Mitarbeitende, strategische Massnahmen und Prozesse. Sie widerspiegeln einerseits die wirtschaftliche und finanzielle Entwicklung der Bereiche und des Konzerns. Andererseits bilden sie eine Grundlage für Zielvereinbarungen mit der Konzernleiterin. Über die Entwicklung der Kennzahlen wird im Rahmen der Monatsberichterstattung rapportiert.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

– Ausweis strategische Marktfelder und Produktgruppenrechnung

Für die Konzernbereiche kommt der Ausweis der strategischen Marktfelder und Produktgruppen sowie der strategischen Massnahmen als finanzielles Führungsinstrument zum Einsatz. Die Reportierung erfolgt halbjährlich.

– Kommentar

Die Kommentierung bildet einen integrierten Bestandteil der Berichterstattung auf allen Stufen. Sie soll einen Einblick in die wesentlichen Entwicklungen, Vorhaben sowie Probleme und Massnahmen des entsprechenden Bereichs vermitteln sowie die Beurteilung der Bereichsleitung umfassen. Kommentiert wird neben der Vorjahres- und der Planabweichung auch die Erreichbarkeit der Erwartung. Die Periodizität der Kommentierung hängt von der zugrunde liegenden Kennzahl und der Abweichung ab.

Geschäftsentwicklung

Kennzahlen

Konzerngewinn leicht gesteigert

Alle vier Märkte trugen zum positiven Ergebnis der Schweizerischen Post bei. Im Jahr 2014 hat die Schweizerische Post einen Konzerngewinn von 638 Millionen Franken erzielt. Das Betriebsergebnis (EBIT) reduzierte sich auf 803 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 911 Millionen Franken). Aufgrund des Wegfalls von im Vorjahr verbuchten Wertaufholungen sowie des zusätzlichen Portfolio-wertberichtigungsbedarfs in der Berichtsperiode sank das Betriebsergebnis um 108 Millionen Franken.

Konzern | Kennzahlen

2014 mit Vorjahresvergleich		2014	2013
Ergebnis			
Betriebsertrag	Mio. CHF	8 457	8 575 ¹
im Ausland erwirtschaftet ²	Mio. CHF	1 233	1 132 ⁵
	% des Betriebsertrags	14,6	13,2
reservierte Dienste ³	Mio. CHF	1 213	1 237
	% des Betriebsertrags	14,3	14,4
Betriebsergebnis	Mio. CHF	803	911 ¹
als Anteil des Betriebsertrags	%	9,5	10,6
im Ausland erwirtschaftet ²	Mio. CHF	72	60 ⁵
	% des Betriebsergebnisses	9,0	6,6
Konzerngewinn	Mio. CHF	638	626 ¹
Mitarbeitende			
Personalbestand Konzern	Personaleinheiten	44 681	44 105
Ausland	Personaleinheiten	7 627	6 779
Finanzierung			
Bilanzsumme	Mio. CHF	124 671	120 383
Kundengelder (PostFinance)	Mio. CHF	112 150	108 923 ⁵
Eigenkapital	Mio. CHF	5 010	5 637
Investitionen			
Investitionen	Mio. CHF	443	453
Übrige Sachanlagen, immaterielle Anlagen	Mio. CHF	250	249
Betriebsliegenschaften	Mio. CHF	124	115
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	Mio. CHF	64	48
Beteiligungen	Mio. CHF	5	41
Grad der eigenfinanzierten Investitionen	%	100	100
Wertgenerierung			
Geldfluss aus operativer Geschäftstätigkeit	Mio. CHF	-1 925	-367
Wertschöpfung ⁴	Mio. CHF	5 220	5 328
Unternehmensmehrwert	Mio. CHF	207	125

1 Normalisierte Werte

2 Definition Ausland in Übereinstimmung mit der Segmentierung im Finanzbericht

3 Briefe bis 50 Gramm

4 Wertschöpfung = Betriebsergebnis + Personalaufwand + Abschreibungen – Ergebnis aus Verkauf von Sachanlagen, immateriellen Anlagen und Beteiligungen

5 Die Werte wurden angepasst (siehe Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung Erläuterung 2, Grundlagen der Rechnungslegung, Anpassung der Rechnungslegung).

Weitere Kennzahlen und Erläuterungen zu den Kennzahlen finden sich im Zahlenspiegel (Bezugsquelle siehe Seite 182).

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Treiber

Gesamtwirtschaft

Gemäss der Schweizerischen Nationalbank blieb die weltwirtschaftliche Entwicklung 2014 uneinheitlich. Die USA, Grossbritannien und China wiesen ein robustes Wachstum auf, während die Entwicklung in der Eurozone schwach blieb. Die Schweizer Wirtschaftsentwicklung war 2014 moderat. Gemäss ersten Schätzungen fiel das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts auf Vorjahresniveau aus, wobei es nach Sektoren breit abgestützt war. Das Wachstum wurde insbesondere im dritten Quartal generiert, in dem die Warenexporte zulegen konnten. Die Wirtschaftsentwicklung blieb jedoch in der Schweiz als wichtigstem Absatzmarkt für die Schweizerische Post unter ihrem langfristigen Durchschnitt.

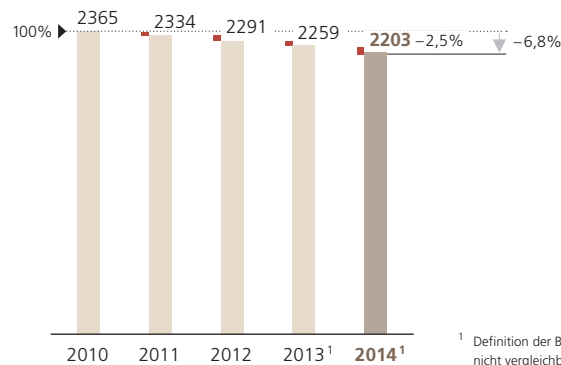
Kommunikationsmarkt

Die Produkte im Kommunikationsmarkt entwickelten sich unterschiedlich. 2014 lag die Anzahl adressierter Briefe von PostMail sowie Poststellen und Verkauf um 2,5 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Die unadressierten Sendungen nahmen dagegen im Vergleich zum Vorjahr akquisitionsbedingt um rund 2,6 Prozent zu. Die Menge zugestellter Zeitungen wiederum entwickelte sich durch Veränderungen im Kundenverhalten negativ (-2,6 Prozent). Poststellen und Verkauf musste bei den logistischen Produkten Briefe und Pakete eine Abnahme hinnehmen. Die Import- und Exportmengen (Mail) nahmen im Vergleich zur Vorjahresperiode um 3,5 Prozent ab. Bei Swiss Post Solutions nahm der Ertrag aus erbrachten Dienstleistungen gegenüber dem Vorjahr zu.

Unterschiedliche Mengenentwicklung im Kommunikations- markt

Mengentrückgang bei den adressierten Briefen setzt sich fort

Kommunikationsmarkt | Adressierte Briefe
2010 bis 2014 mit Vorjahres- und Vierjahresabweichung
2010 = 100%, Anzahl in Mio.



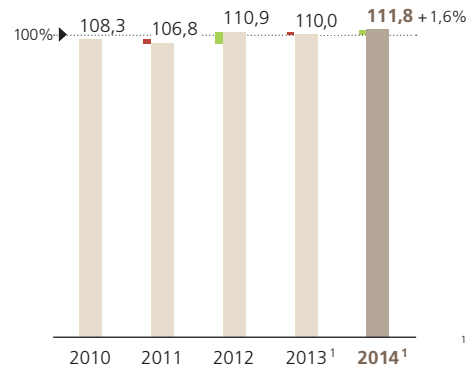
Weiterhin positive Entwicklung der Paketmenge

Logistikmarkt

Der Logistikmarkt ist national und international weiterhin durch zunehmenden Wettbewerb und Preisdruck geprägt. Die Kundinnen und Kunden reagieren sensitiv auf Preise und stellen hohe Anforderungen an die Qualität. Im Zuge der Liberalisierung und der sich wandelnden Kundenanforderungen überschneiden sich die Geschäftsfelder Kurier, Express und Pakete zunehmend mit denjenigen der klassischen Spedition. Die Paketmenge Schweiz hat sich im Vorjahresvergleich (+ 1,8 Prozent) positiv entwickelt. Die im Import und Export verarbeiteten Mengen verharrten auf Vorjahresniveau. Insgesamt betrug der Anstieg der verarbeiteten Mengen 1,6 Prozent.

Erfreuliche Zunahme der Paketmengen

Logistikmarkt | Pakete
2010 bis 2014 mit Vorjahresabweichung
2013 = 100%, Anzahl in Mio.



¹ Definition der Paketmengen 2013 und 2014 wurde angepasst. Die Werte 2010 bis 2012 sind nicht vergleichbar.

Finanzdienstleistungsmarkt

Die Kundenvermögen beinhalten die Kundengelder über 110,1 Milliarden Franken und Drittprodukte im Umfang von 7,1 Milliarden Franken. Die Kommentierung der Entwicklung der Kundenvermögen, die sich im Berichtsjahr um 3,2 Prozent auf 117,2 Milliarden Franken erhöht haben, erfolgt im Kontext der im Jahr 2014 neu angekündigten Partnerschaft zwischen Swissquote und PostFinance. PostFinance wird im Zuge der Kooperation zur Depotführerin. Strategisch wird inskünftig ein stärkeres Wachstum im Bereich der Depotvermögen angestrebt, während das klassische Bilanzwachstum künftig vermehrt allein durch das «Wachsen mit dem Markt» sichergestellt wird.

Im Januar 2015 senkte die Schweizerische Nationalbank den Zins für Guthaben auf den Girokonten, die einen bestimmten Freibetrag übersteigen, um 0,5 Prozentpunkte auf -0,75 Prozent. Seit dem 22. Januar 2015 bezahlt PostFinance für den die Freigrenze überschreitenden Teil ihres Giro Guthabens bei der Schweizerischen Nationalbank Negativzinsen. Die Zinsentwicklung wird laufend überwacht, und bei Bedarf werden entsprechende Massnahmen zur Steuerung der Kundengelder umgesetzt.

PostFinance verzeichnete bei den durchschnittlichen Kundenvermögen gegenüber dem Vorjahr einen Zufluss. Das Finanzinstitut der Post geniesst fortwährend das Vertrauen der Kundinnen und Kunden, die ihre Finanzen selbstständig verwalten und ein einfaches und preiswertes Angebot schätzen. Im Jahr 2014 betrug die durchschnittlichen Kundenvermögen 117 186 Millionen Franken. Das entspricht im Vorjahresvergleich einer Steigerung von rund 3 Prozent. Die nachfolgende Grafik gibt die Entwicklung der neuen Kennzahl Kundenvermögen in den letzten fünf Jahren wieder.

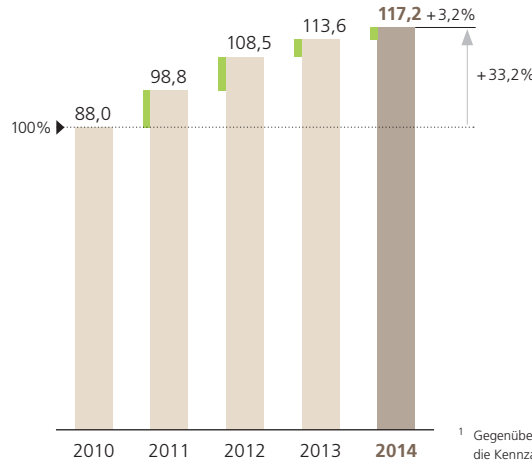
LAGEBERICHT
6 Geschäftstätigkeit
12 Organisation
13 Entwicklungen
16 Konzernstrategie
22 Finanzielle Steuerung
24 Geschäftsentwicklung
44 Risikobericht
49 Ausblick

CORPORATE GOVERNANCE
52 Konzernstruktur und Aktionariat
52 Regulatorische Rechnungslegung
52 Kapitalstruktur
53 Verwaltungsrat
58 Konzernleitung
61 Entschädigungen
63 Revisionsstelle
63 Informationspolitik

JAHRESABSCHLUSS
65 Konzern
143 Die Schweizerische Post AG
151 PostFinance AG

Ungebrochene Zunahme der Kundenvermögen

Finanzdienstleistungsmarkt | Durchschnittliche Kundenvermögen¹
2010 bis 2014 mit Vorjahres- bzw. Fünfjahresabweichung
2010 = 100%, Mrd. CHF



¹ Gegenüber der bisher ausgewiesenen Kennzahl Durchschnittliche Kundengelder beinhaltet die Kennzahl Kundenvermögen nebst den Kundengeldern auch die Depotvermögen der Kunden (Drittprodukte).

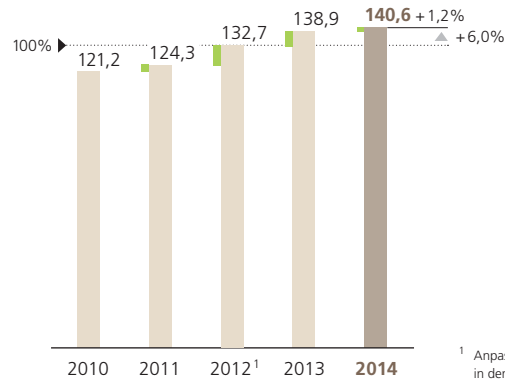
Prosperierender Personenverkehrs- markt

Personenverkehrsmarkt

Der nationale Personenverkehrsmarkt wächst kontinuierlich. Infolge der erneuten Verknappung der Mittel der öffentlichen Hand als Besteller der Verkehrsleistungen wird der Preisdruck weiter zunehmen. Dadurch wird der weitere Ausbau des öffentlichen Verkehrsnetzes gebremst. PostAuto betreibt seit mehreren Jahren auch städtische Busnetze und Buslinien in Frankreich. Insgesamt hat PostAuto im Jahr 2014 die gefahrenen Kilometer um 3 Prozent auf 138 Millionen Kilometer erhöht. Dazu beigetragen haben der Angebotsausbau in der Schweiz und in Frankreich. In der Schweiz beförderte PostAuto im Jahr 2014 rund 141 Millionen Fahrgäste. Im Vergleich zum Vorjahr entspricht dies einer Zunahme von 1,2 Prozent.

Erneut gestiegene Anzahl Reisende in der Schweiz

Personenverkehrsmarkt | Anzahl Reisende (Schweiz)
2010 bis 2014 mit Vorjahres- und Dreijahresabweichung
2012 = 100%, Anzahl Reisende in Mio.



¹ Anpassung der Kennzahlen aufgrund der Umstellung auf systembasierte Erhebungen in den Regionen Tessin und Wallis.

Erhöhter Unternehmensmehrwert

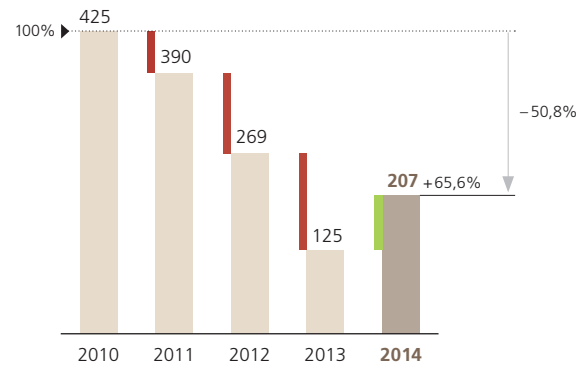
Ertragslage

Unternehmensmehrwert

Die Post muss gemäss den finanziellen Zielen des Bundesrats den Unternehmensmehrwert nachhaltig sichern und steigern. Ein Unternehmensmehrwert entsteht, wenn das bereinigte Betriebsergebnis die Kapitalkosten des durchschnittlich investierten Kapitals übersteigt. Mit diesem Ansatz werden nebst der Erfolgsrechnung auch die Risiken und der Kapitaleinsatz einbezogen. Um das erwähnte finanzielle Ziel zu erreichen, fließt der Unternehmensmehrwert als Kennzahl auch in die Berechnung des variablen Leistungsanteils der Kaderentlöhnung ein (vgl. auch Festsetzungsverfahren der Entschädigungen auf Seite 61).

Positive Entwicklung des Unternehmensmehrwerts

Konzern | Unternehmensmehrwert
2010 bis 2014 mit Vorjahres- und Fünfjahresabweichung
2010 = 100%, Mio. CHF



Der Unternehmensmehrwert im Bereich Logistik wird aus dem bereinigten Betriebsergebnis abzüglich der Kapitalkosten (Kapitalkostensatz Logistik mal durchschnittlich investiertes Kapital) berechnet. Im Finanzdienstleistungsmarkt wird er aus dem Gewinn vor Steuern nach IFRS abzüglich Kapitalkosten (Kapitalkostensatz Finanzdienstleistungsmarkt mal relevante durchschnittliche Kapitalgrösse) berechnet.

Die Post erfüllte per 31. Dezember 2014 die finanzielle Erwartung des Bundesrats und erzielte einen Unternehmensmehrwert von 207 Millionen Franken. Die Zunahme gegenüber Vorjahr begründet sich einerseits mit den zinsbedingt tieferen Kapitalkosten des abgelaufenen Geschäftsjahres und andererseits mit dem Wegfall von Einmaleffekten latenter Steueraufwendungen, die den Unternehmensmehrwert des Vorjahres negativ beeinflussten.

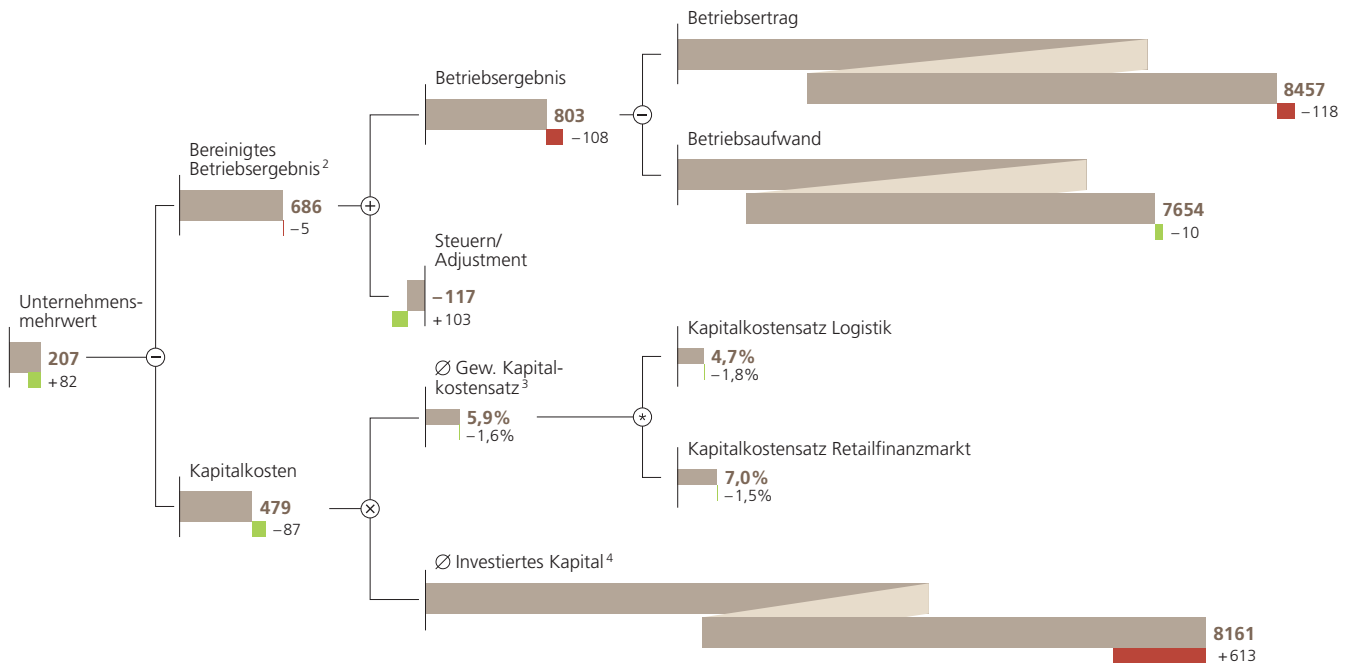
LAGEBERICHT
6 Geschäftstätigkeit
12 Organisation
13 Entwicklungen
16 Konzernstrategie
22 Finanzielle Steuerung
24 Geschäftsentwicklung
44 Risikobericht
49 Ausblick

CORPORATE GOVERNANCE
52 Konzernstruktur und Aktionariat
52 Regulatorische Rechnungslegung
52 Kapitalstruktur
53 Verwaltungsrat
58 Konzernleitung
61 Entschädigungen
63 Revisionsstelle
63 Informationspolitik

JAHRESABSCHLUSS
65 Konzern
143 Die Schweizerische Post AG
151 PostFinance AG

Geringere Kapitalkosten beeinflussen Unternehmenswert positiv

Konzern | Unternehmensmehrwert
2014 mit Vorjahresabweichung¹
Mio. CHF, Prozentpunkte



⊙ Gewichtet mit dem durchschnittlich investierten Kapital in der Logistik und im Retailfinanzmarkt (PostFinance)
 1 Die Definition des bereinigten Betriebsergebnisses 2013/2014 wurde angepasst.
 2 Net Operating Profit After Tax (NOPAT)
 3 Entspricht dem Weighted Average Cost of Capital nach Steuern (WACC) für die Logistik und dem Eigenkapitalkostensatz für den Retailfinanzmarkt (PostFinance)
 4 Entspricht bei PostFinance dem Ø Eigenkapital nach Basel III von 4111 Millionen Franken und bei den logistischen Bereichen den Ø Net Operating Assets (NOA) von 4050 Millionen Franken

Erfolgsrechnung

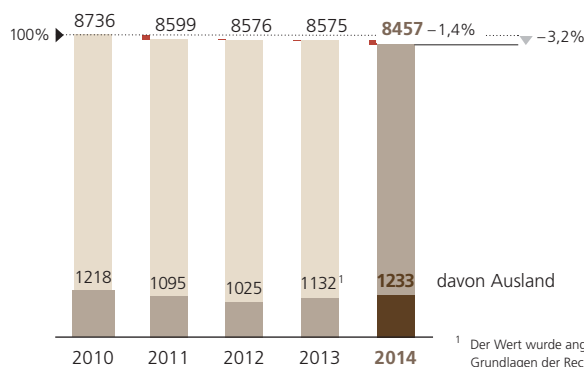
Betriebsertrag

Im Jahr 2014 lag der Betriebsertrag bei 8457 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 8575 Millionen Franken). Der Rückgang von 118 Millionen Franken resultiert im Wesentlichen aus dem Wegfall von im Vorjahr verbuchten Wertaufholungen sowie geringeren Erträgen auf dem Anlageportfolio.

Rückläufiger Betriebsertrag

Rückläufiger Betriebsertrag in der Berichtsperiode

Konzern | Betriebsertrag
2010 bis 2014 mit Vorjahres- und Fünfjahresabweichung
2010 = 100%, Mio. CHF

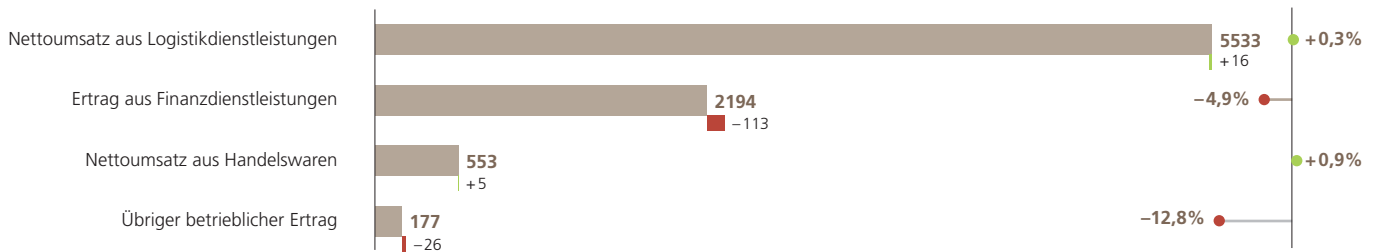


¹ Der Wert wurde angepasst (siehe Anhang zur konsolidierten Jahresrechnung, Erläuterung 2, Grundlagen der Rechnungslegung, Anpassung der Rechnungslegung).

Der Nettoumsatz aus Logistikdienstleistungen hat sich gegenüber dem Vorjahr um 16 Millionen Franken auf 5533 Millionen Franken erhöht. Der Nettoumsatz aus Handelswaren war stabil. Beim Ertrag aus Finanzdienstleistungen blieben im Jahr 2014 Wertaufholungen aus, und das tiefe Zinsniveau führte zu geringeren Einkünften auf dem Anlageportfolio. Die übrigen betrieblichen Erträge reduzierten sich im Vergleich zur Vorjahresperiode infolge geringerer Erlöse aus Sachanlageverkäufen um 26 Millionen Franken.

Betriebserträge geprägt vom Rückgang aus Finanzdienstleistungen

Konzern | Betriebsertrag
2014 mit Vorjahresabweichung
Mio. CHF, Prozent



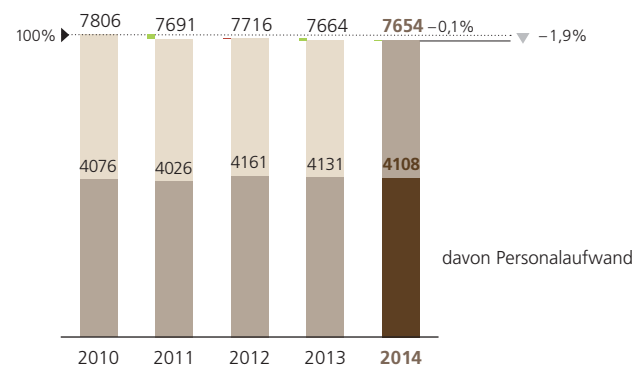
Stabiler Betriebsaufwand

Betriebsaufwand

Der Betriebsaufwand hat sich im Vergleich zum Vorjahr um 10 Millionen Franken auf 7654 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 7664 Millionen Franken) verringert. Dabei blieb der Personalaufwand im Verhältnis zum gesamten Betriebsaufwand im Jahr 2014 stabil bei rund 54 Prozent.

Betriebsaufwand auf Vorjahresniveau

Konzern | Betriebsaufwand
2010 bis 2014 mit Vorjahres- und Fünfjahresabweichung
2010 = 100%, Mio. CHF



Die Abnahme des Personalaufwands gegenüber dem normalisierten Vorjahreswert resultierte vor allem aus dem tieferen Vorsorgeaufwand. Der Handelswaren- und Dienstleistungsaufwand nahm absatzbedingt um 27 Millionen Franken zu. Der Aufwand für Finanzdienstleistungen stieg aufgrund der Bildung erforderlicher Portfoliowertberichtigungen leicht an. Der übrige Betriebsaufwand blieb 2014 stabil. Der Aufwand für Abschreibungen reduzierte sich leicht.

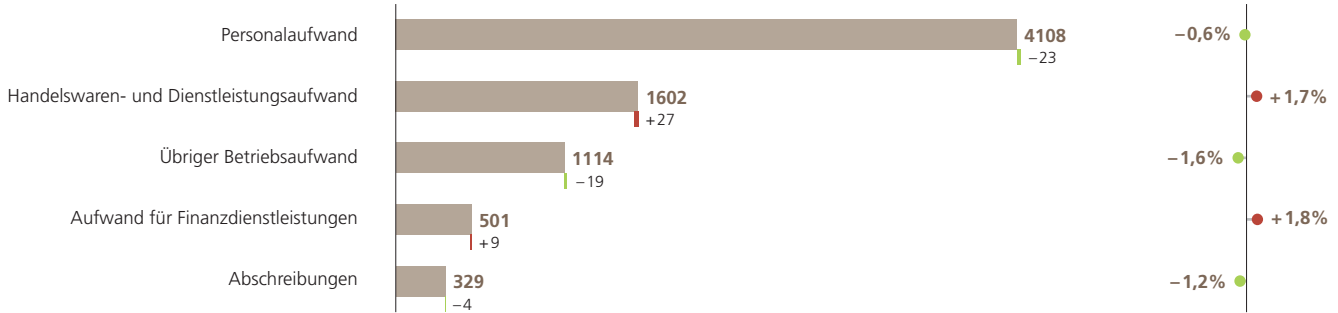
LAGEBERICHT
6 Geschäftstätigkeit
12 Organisation
13 Entwicklungen
16 Konzernstrategie
22 Finanzielle Steuerung
24 Geschäftsentwicklung
44 Risikobericht
49 Ausblick

CORPORATE GOVERNANCE
52 Konzernstruktur und Aktionariat
52 Regulatorische Rechnungslegung
52 Kapitalstruktur
53 Verwaltungsrat
58 Konzernleitung
61 Entschädigungen
63 Revisionsstelle
63 Informationspolitik

JAHRESABSCHLUSS
65 Konzern
143 Die Schweizerische Post AG
151 PostFinance AG

Aufwandarten entwickeln sich stabil

Konzern | Betriebsaufwand
2014 mit Vorjahresabweichung
Mio. CHF, Prozent

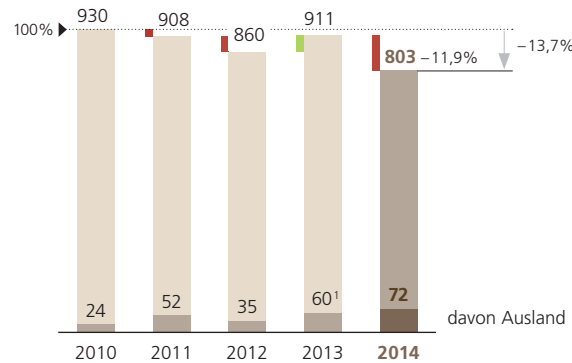


Betriebsergebnis

Im Jahr 2014 erwirtschaftete die Schweizerische Post ein Betriebsergebnis von 803 Millionen Franken. Das entspricht gegenüber dem normalisierten Vorjahreswert einem Rückgang von 108 Millionen Franken. Dieser Rückgang liegt grösstenteils in den 2014 ausgebliebenen Wertaufholungen sowie der Bildung von zusätzlichen Portfoliowertberichtigungen begründet.

Betriebsergebnis sinkt aufgrund von Portfoliowertberichtigungen

Konzern | Betriebsergebnis
2010 bis 2014 mit Vorjahres- und Fünfjahresabweichung
2010 = 100%, Mio. CHF



¹ Der Wert wurde angepasst (siehe Anhang zur Konsolidierten Jahresrechnung, Erläuterung 2, Grundlagen der Rechnungslegung, Anpassung der Rechnungslegung).

Konzerngewinn leicht über Vorjahr

Konzerngewinn

Der Erfolg aus assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures betrug 16 Millionen Franken und lag damit über dem Vorjahresniveau (7 Millionen Franken). Der Finanzertrag reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 2 Millionen Franken, während sich der Finanzaufwand im Vergleich zum Vorjahr bedingt durch geringere Zinsaufwendungen auf den Personalvorsorgeverpflichtungen um 36 Millionen Franken reduzierte. Der Ertragssteueraufwand fiel gegenüber dem Vorjahr um 77 Millionen Franken tiefer aus. Diese Reduktion ist auf den Wegfall von Einmaleffekten beim latenten Steueraufwand aus dem Jahr 2013 zurückzuführen. Im Jahr 2014 resultierte ein Konzerngewinn von 638 Millionen Franken.

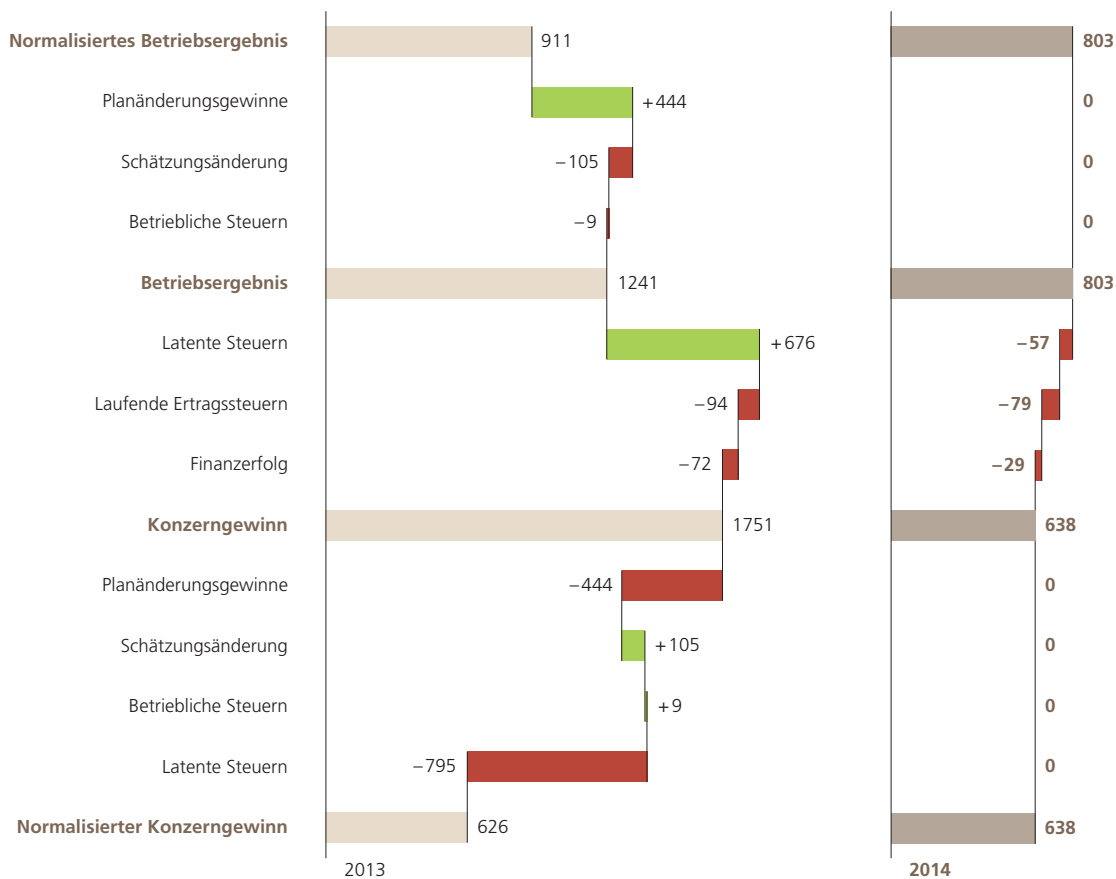
Sondereffekte 2013 – die im Jahr 2014 wegfielen

Das finanzielle Ergebnis der Schweizerischen Post 2013 enthielt folgende Sondereffekte (Normalisierung):

- Ertragssteuerertrag resultierend aus der initialen Verbuchung latenter Steuern, die aufgrund der integralen Steuerpflicht per 1. Januar 2013 entstanden sind, sowie der Verbuchung weiterer betrieblicher Steuern
- Ein Planänderungsgewinn im Zusammenhang mit dem Sanierungskonzept der Pensionskasse Post führte zu einer Senkung des Vorsorgeaufwands
- Aufgrund neuer Erkenntnisse über die Höhe der Leistungsverpflichtung der Post aus Briefmarkenverkäufen vor 2012 wurde eine Einschätzungsänderung vorgenommen, die zu einer ergebnisbelastenden Rückstellung führte

In der Berichtsperiode 2014 sind keine Sondereffekte eingetreten

Konzern | Konzerngewinn
2013 und 2014
Mio. CHF



Abweichender Massstab: 100 Mio. Franken entsprechen 3 mm.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS
6 Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12 Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13 Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16 Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22 Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24 Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44 Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49 Ausblick	63	Informationspolitik		

Segmentergebnisse

Übersicht

Alle Märkte trugen zum positiven Betriebsergebnis bei.

Konzern Segmentergebnisse 1.1. bis 31.12.2014 mit Vorjahresvergleichsperiode Mio. CHF, Prozent, Personaleinheiten	Betriebsertrag ¹		Betriebsergebnis ^{1,2}		Marge ³		Personalbestand ⁴	
	2014	2013 ⁸	2014	2013 ⁸	2014	2013 ⁸	2014	2013
Kommunikationsmarkt	4 848	4 891	246	238	5,1	4,9	30 953	30 601
PostMail	2 887	2 959	334	324	11,6	10,9	16 979	17 212
Swiss Post Solutions	659	616	12	5	1,8	0,8	7 466	6 798
Poststellen und Verkauf	1 663	1 697	-100	-91			6 508	6 591
Logistikmarkt								
PostLogistics	1 562	1 581	141	133	9,0	8,4	5 304	5 426
Finanzdienstleistungsmarkt								
PostFinance ⁵	2 261	2 377	382	537			3 466	3 439
Personenverkehrsmarkt								
PostAuto ⁶	835	812	30	28	3,6	3,4	2 789	2 487
Übrige⁷	886	897	4	-25			2 169	2 152
Konsolidierung	-2 296	-2 364	-	-				
	8 457	8 575	803	911			44 681	44 105

1 Der Betriebsertrag und das Betriebsergebnis auf Segmentebene werden vor Management-, Licencefees und Nettokostenausgleich ausgewiesen.

2 Das Betriebsergebnis entspricht dem Ergebnis vor Berücksichtigung von nicht operativem Finanzerfolg und Steuern (EBIT).

3 Der Finanzdienstleistungsmarkt (PostFinance) verwendet die Kennzahl Eigenkapitalrendite (Return on Equity); für «Übrige» wird keine Marge berechnet. Negative Margen werden nicht ausgewiesen.

4 Der Durchschnittsbestand wurde auf Vollzeitstellen umgerechnet.

5 Die PostFinance AG wendet zusätzlich die bankenrechtlichen Vorgaben RRV (Richtlinien zu den Rechnungslegungsvorschriften) an. Zwischen den Ergebnissen nach RRV und IFRS bestehen Abweichungen.

6 Die PostAuto Schweiz AG untersteht im Bereich des öffentlichen Regionalverkehrs der Verordnung des UVEK über das Rechnungswesen der konzessionierten Unternehmen (RKV). Zwischen den Ergebnissen nach RKV und IFRS bestehen Abweichungen.

7 Enthält Servicebereiche (Immobilien und Informationstechnologie) und Managementbereiche (u. a. Personal, Finanzen und Kommunikation)

8 Normalisierte Werte

Kommunikationsmarkt

PostMail

PostMail erzielte 2014 ein Betriebsergebnis von 334 Millionen Franken und übertraf damit den normalisierten Vorjahreswert um 10 Millionen Franken.

Der Betriebsertrag ging um 72 Millionen Franken zurück und erreichte 2887 Millionen Franken. Der Mengenrückgang bei den adressierten Briefen wirkte sich negativ auf den Betriebsertrag aus und wurde durch die moderaten Preiserhöhungen der Zeitungen nicht ausgeglichen. Der Betriebsertrag der internationalen Sendungen lag aufgrund tieferer Import- und Exportmengen ebenfalls unter dem Vorjahreswert.

Der Betriebsaufwand konnte im Vergleich zum Vorjahr um 82 Millionen Franken reduziert werden und betrug 2553 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 2635 Millionen Franken). Der tiefere Personalaufwand inklusive Vorsorgeaufwendungen sowie der geringere übrige Betriebsaufwand sind Gründe für den Rückgang im Betriebsaufwand.

Der Personalbestand nahm im Vergleich zum Vorjahr um 233 Personaleinheiten ab. Die anhaltende Wirkung der Prozessoptimierungen und der Mengenrückgang führten zu diesem geringeren Bestand.

Swiss Post Solutions

Swiss Post Solutions erzielte ein Betriebsergebnis von 12 Millionen Franken und lag damit um 7 Millionen Franken über dem normalisierten Vorjahreswert.

Der Betriebsertrag nahm um 43 Millionen Franken auf 659 Millionen Franken zu. Die Zunahme aus Akquisition trug mit 39 Millionen Franken zur Erhöhung bei. Swiss Post Solutions in Deutschland wies ein Wachstum von 11 Millionen Franken aus, das insbesondere durch namhafte Kundenzugänge in den Bereichen Document Processing und Mailroom erzielt wurde. Auch Swiss Post Solutions in den USA, Frankreich und Vietnam haben aufgrund von Neukunden und grösseren Volumen einen höheren Betriebsertrag verzeichnen können. Demgegenüber stand ein rückläufiger Geschäftsgang bei den Mailroom-Aktivitäten in der Schweiz und bei Global Services in Deutschland.

PostMail: Vorjahres- ergebnis übertroffen

Swiss Post Solutions: positive Entwicklung des Betriebsergeb- nisses

Der Betriebsaufwand von 647 Millionen Franken fiel gegenüber dem Vorjahr um 36 Millionen Franken höher aus (Vorjahr normalisiert: 611 Millionen Franken). Neben der Zunahme aus Akquisition stieg der Betriebsaufwand vor allem im Zusammenhang mit dem Umsatzwachstum.

Die Anzahl der durchschnittlichen Personaleinheiten erhöhte sich im Vorjahresvergleich um 668 auf 7466. Die Zunahme war einerseits auf die akquirierten Gesellschaften sowie auf Personalzugang bei Swiss Post Solutions in den USA und in Vietnam zurückzuführen.

Poststellen und Verkauf

Poststellen und Verkauf erzielte 2014 ein Betriebsergebnis von – 100 Millionen Franken und lag damit um 9 Millionen Franken unter dem normalisierten Vorjahreswert. Die Umsatzeinbussen bei den logistischen Produkten konnten durch Einsparungen bei den Aufwendungen nicht vollständig kompensiert werden.

Der Betriebsertrag sank gegenüber dem Vorjahr um 34 Millionen Franken auf 1663 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 1697 Millionen Franken). Der Mengenrückgang bei den logistischen Produkten Briefe und Pakete verursachte einen Ertragsrückgang von 33 Millionen Franken, wobei insbesondere die Briefe einen starken Mengenrückgang verzeichneten. Verstärkt wurde dieser Mengenrückgang durch die an die Haushalte verteilten Gratisbriefmarken. Die rückläufige Geldverarbeitung am Postschalter verursachte einen Ertragsrückgang von 10 Millionen Franken. Die Markenartikelverkäufe entwickelten sich dagegen erfreulich und konnten gegenüber dem Vorjahr um 11 Millionen Franken gesteigert werden.

Der Betriebsaufwand konnte gegenüber dem Vorjahr um 25 Millionen Franken auf 1763 Millionen Franken reduziert werden (Vorjahr normalisiert: 1788 Millionen Franken). Die negative Mengenentwicklung der postalischen Produkte verursachte geringere Aufwendungen für Sortierung, Transporte und Zustellung von Briefen und Paketen an Privatkunden von 16 Millionen Franken. Der Personalaufwand sank um 15 Millionen Franken. Der Ausbau des Agenturnetzes hatte eine Zunahme der Vertriebsentschädigungen zur Folge. Durch die Entwicklung des Poststellennetzes konnten die übrigen Betriebsaufwendungen um 4 Millionen Franken reduziert werden. Der Handelswarenaufwand erhöhte sich durch die erfolgreichen Markenverkäufe um 7 Millionen Franken.

Der Personalbestand von 6508 Mitarbeitenden hat sich gegenüber dem Vorjahr – trotz Integration des Kundencenters Kriens mit 30 Personaleinheiten – durch die Entwicklungen im Poststellennetz um insgesamt 83 Personaleinheiten reduziert.

Logistikmarkt

PostLogistics

PostLogistics erzielte 2014 ein Betriebsergebnis von 141 Millionen Franken, was im Vergleich zum normalisierten Vorjahreswert von 133 Millionen Franken einem Anstieg von 8 Millionen Franken entspricht. Hauptgrund für den Anstieg waren Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierungen sowie Ergebnissteigerungen im Flottenmanagement und bei den Wertlogistiklösungen.

Der Betriebsertrag betrug 1562 Millionen Franken und lag damit um 19 Millionen Franken unter dem Vorjahr. Abgänge von Kunden im Stückguttransport und im Lagerbereich sowie tiefere Erträge im Treibstoffgeschäft führten zu diesem Rückgang. Die höheren Paketmengen kompensierten den Rückgang im Betriebsertrag nur teilweise.

Der Betriebsaufwand verringerte sich im Vorjahresvergleich um 27 Millionen Franken auf 1421 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 1448 Millionen Franken). Die höheren Paketmengen bewirkten eine Aufwandszunahme für Sortierung und Zustellung. Diese Aufwandsteigerungen wurden überkompensiert durch Optimierungen im Stückguttransport und im Lagerbereich. Zudem wurden weniger temporäre Arbeitskräfte eingesetzt.

Der durchschnittliche Personalbestand sank um 122 auf 5304 Personaleinheiten. Grund waren die obenerwähnten Optimierungen sowie die Auflösung von zwei Konzerngesellschaften.

Poststellen und Verkauf: Rückläufiges Kerngeschäft belastet Betriebsergebnis

PostLogistics: Betriebsergebnis über Vorjahr

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

PostFinance: stark rückläufiges Betriebsergebnis

Finanzdienstleistungsmarkt

PostFinance

PostFinance erzielte 2014 ein Betriebsergebnis von 382 Millionen Franken, was einer Abnahme von 155 Millionen Franken gegenüber dem normalisierten Vorjahreswert entspricht. Diese war im Wesentlichen auf die Erhöhung in den Portfoliowertberichtigungen zurückzuführen. Während in der Vorjahresperiode Wertaufholungen auf Finanzanlagen im Umfang von 66 Millionen Franken das Ergebnis positiv beeinflussten, mussten 2014 markt- und positionsbedingt zusätzliche Wertminderungen von 88 Millionen Franken vorgenommen werden.

Der Betriebsertrag verringerte sich um 116 Millionen Franken und erreichte damit 2261 Millionen Franken. Der Ertrag aus dem Zinsgeschäft sank gegenüber dem Vorjahr um 64 Millionen Franken. Der Kommissions- und Dienstleistungsertrag entwickelte sich positiv und lag hauptsächlich aufgrund des im März 2013 neu eingeführten Kontenpricings und wegen Mehrerträgen bei den Kreditkarten, den Fonds und den Lebensversicherungen über dem Vorjahreswert. Bei den Erträgen aus Finanzanlagen fielen höhere Erträge aus dem Verkauf von Aktien- und Obligationenpositionen an.

Der Betriebsaufwand stieg im Vorjahresvergleich um 39 Millionen Franken auf 1879 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 1840 Millionen Franken). Die Zinsaufwendungen nahmen gegenüber dem Vorjahr um 85 Millionen Franken ab. Diesem Rückgang standen höhere Büro- und Verwaltungsaufwendungen, Aufwendungen für das Projektgeschäft sowie die Bildung der erwähnten Portfoliowertberichtigung gegenüber.

Der Personalbestand nahm im Vergleich zum Vorjahr um 27 Personaleinheiten zu und betrug im Durchschnitt 3466 Personaleinheiten.

Personenverkehrsmarkt

PostAuto

PostAuto erzielte 2014 ein Betriebsergebnis von 30 Millionen Franken, was einer Zunahme von 2 Millionen Franken gegenüber dem normalisierten Vorjahreswert entspricht. Der gesteigerte Verkauf von Systemdienstleistungen, der Anstieg der Einnahmen aus dem Verbundverkehr sowie die Zunahme der Fahrleistung führten zur positiven Entwicklung.

Der Betriebsertrag stieg um 23 Millionen Franken auf 835 Millionen Franken. Grund dafür war die höhere Fahrleistung in der Schweiz und in Frankreich. Zusätzlich hatte die Anpassung der Verbundverteilungsschlüssel zugunsten von PostAuto eine Erhöhung des Betriebsertrags um 2 Millionen Franken zur Folge.

Der Betriebsaufwand erhöhte sich um 21 Millionen Franken auf 805 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 784 Millionen Franken). Die Zunahme wurde grösstenteils durch den Anstieg gefahrener Kilometer und die gesteigerte Anzahl Mitarbeitende beeinflusst. Die Entwicklung der Treibstoffpreise kompensierte diese Effekte teilweise.

Der Personalbestand nahm um 302 Personaleinheiten auf 2789 Personaleinheiten zu. Davon war beinahe die Hälfte durch das Wachstum in Frankreich begründet.

PostAuto: Wachstum erhöht die Ertragskraft.

Management- und Servicebereiche: Gleichgewicht bei Aufwand und Ertrag

Management- und Servicebereiche

Das Segment Übrige erzielte 2014 ein Betriebsergebnis von 4 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: –25 Millionen Franken).

Der Betriebsertrag von 886 Millionen Franken reduzierte sich im Vergleich zur Vorjahresperiode um 11 Millionen Franken. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf rückläufige Erträge aus dem Verkauf von Sachanlagen zurückzuführen.

Der Betriebsaufwand verringerte sich um 40 Millionen Franken auf 882 Millionen Franken (Vorjahr normalisiert: 922 Millionen Franken). Die Reduktion erfolgte im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen bzw. tieferem Rückstellungsbedarf im Jahr 2014.

Der Personalbestand nahm um 17 Personaleinheiten auf 2169 Personaleinheiten zu.

Akquisitionen

Schweiz

Die Post CH AG mit Sitz in Bern hat per 30. Dezember 2014 die Asendia Press D4M AG mit Sitz in Kriens erworben. Durch die Akquisition stärkt PostMail ihre Kompetenz und ihr Angebot im Verlagsmanagement. Die Asendia Press D4M AG ist in der Schweiz tätig und beschäftigt 15 Mitarbeitende. Sie wurde am 30. Dezember 2014 in die Direct Mail Company AG mit Sitz in Basel fusioniert.

Belgien

Die Swiss Post SAT Holding AG mit Sitz in Bern hat per 24. April 2014 die Gesellschaft Société d'Affrètement et de Transit S.A.T. SA mit Sitz in Brüssel (BE) erworben. Durch die Akquisition stärkt PostLogistics ihr internationales Angebot und ihre Verzollungskompetenz. Die S.A.T. SA erbringt ihre Dienstleistungen nahezu vollautomatisch mit Hilfe einer Software und hat deshalb keine Mitarbeitenden vor Ort.

Die Effekte auf die Konzernrechnung aus den erwähnten Akquisitionen sind unwesentlich.

Details zur Veränderung des Konsolidierungskreises finden sich auf Seite 136.

LAGEBERICHT
6 Geschäftstätigkeit
12 Organisation
13 Entwicklungen
16 Konzernstrategie
22 Finanzielle Steuerung
24 Geschäftsentwicklung
44 Risikobericht
49 Ausblick

CORPORATE GOVERNANCE
52 Konzernstruktur und Aktionariat
52 Regulatorische Rechnungslegung
52 Kapitalstruktur
53 Verwaltungsrat
58 Konzernleitung
61 Entschädigungen
63 Revisionsstelle
63 Informationspolitik

JAHRESABSCHLUSS
65 Konzern
143 Die Schweizerische Post AG
151 PostFinance AG

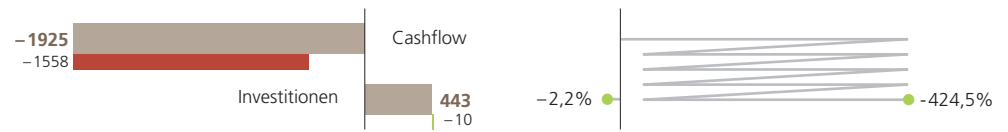
Vermögens- und Finanzlage

Cashflow und Investitionen

Im Jahr 2014 betrug der Geldfluss aus operativer Geschäftstätigkeit – 1925 Millionen Franken. In der Vergleichsperiode 2013 resultierte ein Geldfluss aus operativer Geschäftstätigkeit von – 367 Millionen Franken. Der Mittelabfluss 2014 ist massgeblich auf das Finanzdienstleistungsgeschäft zurückzuführen. Für weitere Informationen zur Veränderung der konsolidierten Geldflussrechnung siehe Seite 70.

Veränderung Finanzanlagen bewirkt operativen Cashdrain

Konzern | Eigenfinanzierung
2014 mit Vorjahresabweichung
Mio. CHF, Prozent



Die Investitionen in Sachanlagen (320 Millionen Franken schwergewichtig in Betriebsliegenschaften und Fahrzeuge), in als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (64 Millionen Franken), immaterielle Anlagen (54 Millionen Franken) und Beteiligungen (5 Millionen Franken) lagen gesamthaft um 10 Millionen Franken unter Vorjahr. Ohne Berücksichtigung bilanziell wirksamer Effekte aus Finanzdienstleistungen war der Cashflow ausreichend hoch, um die Investitionen selbst zu finanzieren. Die Schweizerische Post wird auch im kommenden Jahr Automatisierungsschritte zur Effizienzsteigerung vornehmen, was sich – gegenüber dem abgelaufenen Geschäftsjahr – in höheren geplanten Investitionen im Bereich von 500 bis 600 Millionen Franken niederschlagen wird. Diese werden in erster Linie im Bereich der Sachanlagen und insbesondere in der Schweiz getätigt.

Nettoverschuldung

Die Post hat sich für die Kenngrösse Nettoverschuldung/EBITDA (Betriebsergebnis vor Abschreibungen und Amortisationen) einen maximalen Wert von 1 zum Ziel gesetzt. Zur Berechnung dieser Kenngrösse werden die Kundengelder und Finanzanlagen der PostFinance AG nicht berücksichtigt. Überschreitungen des Zielwerts sind kurzfristig möglich. Unterschreitungen stellen einen finanziellen Spielraum dar. Per 31. Dezember 2014 wurde das Ziel eingehalten.

Konzernbilanz

Forderungen gegenüber Finanzinstituten

Die Forderungen gegenüber Finanzinstituten haben sich im Vergleich zum 31. Dezember 2013 um rund 2 Milliarden Franken reduziert.

Finanzanlagen

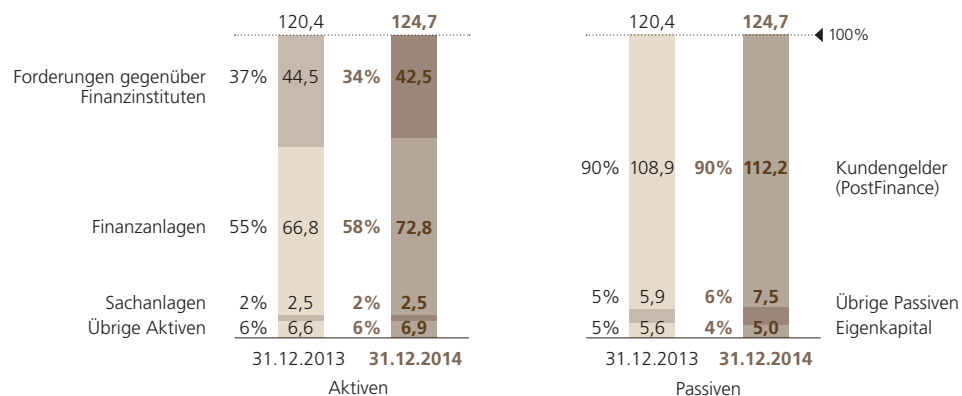
Der Bestand an Finanzanlagen ist im Vergleich zum Jahresende 2013 um rund 6 Milliarden Franken höher.

Sachanlagen

Der Buchwert der Sachanlagen erhöhte sich im Vergleich zum Bestand per 31. Dezember 2013 um 7 Millionen Franken. Die Abschreibungen haben sich um 4 Millionen Franken reduziert und betragen 2014 rund 329 Millionen Franken.

Moderates Bilanzwachstum per 31.12.2014

Konzern | Bilanzstruktur
Per 31.12.2013 und 31.12.2014
Mrd. CHF

**Kundengelder**

Seit Jahresfrist haben sich die Kundengelder bei PostFinance um rund 3,3 Milliarden Franken auf etwas über 112 Milliarden Franken erhöht. Im Verhältnis zur Bilanzsumme des Konzerns machen die Kundengelder per 31. Dezember 2014 rund 90 Prozent aus.

Übrige Passiven (Rückstellungen)

Die Rückstellungen inklusive Personalvorsorgeverpflichtungen steigerten sich gegenüber dem Vorjahresendwert um 1463 Millionen Franken. Dazu hat in erster Linie die rechnungszinsbedingte Erhöhung der Vorsorgeverpflichtung im Umfang von 1447 Millionen Franken beigetragen. Die notwendige Reduktion des Rechnungszinssatzes war auf die Zinsentwicklungen an den Finanzmärkten zurückzuführen. Die restlichen Rückstellungen haben sich im Vergleich unwesentlich verändert.

Eigenkapital

Im konsolidierten Eigenkapital per 31. Dezember 2014 (5010 Millionen Franken) wurde die Gewinnverwendung 2013 berücksichtigt.

Gewinnverwendung

Die Gewinnverwendung richtet sich nach den gesetzlichen Vorgaben und nach betriebswirtschaftlichen Erfordernissen. Dabei steht eine angemessene Kapitalstruktur im Vordergrund. Nach Ausschüttung der Dividende an den Eigner wird der verbleibende Betrag zur Äufnung der Reserven verwendet.

Der Gewinnverwendungsantrag der Schweizerischen Post AG findet sich auf Seite 148.

LAGEBERICHT	CORPORATE GOVERNANCE	JAHRESABSCHLUSS
6 Geschäftstätigkeit	52 Konzernstruktur und Aktionariat	65 Konzern
12 Organisation	52 Regulatorische Rechnungslegung	143 Die Schweizerische Post AG
13 Entwicklungen	52 Kapitalstruktur	151 PostFinance AG
16 Konzernstrategie	53 Verwaltungsrat	
22 Finanzielle Steuerung	58 Konzernleitung	
24 Geschäftsentwicklung	61 Entschädigungen	
44 Risikobericht	63 Revisionsstelle	
49 Ausblick	63 Informationspolitik	

Wesentliche nicht finanzielle Ergebnisse

Nebst dem finanziellen Ziel eines EBIT zwischen 700 und 900 Millionen Franken und dem Ziel, die «führende Marktposition in der Schweiz» innezuhaben, setzt sich die Post folgende strategischen Ziele (siehe Seiten 16 und 18):

- Kundenzufriedenheit: mindestens 78 Punkte auf einer Skala von 0 bis 100
- Personalengagement: mindestens 80 Punkte auf einer Skala von 0 bis 100
- Nachhaltigkeit: Steigerung der CO₂-Effizienz bis Ende 2016 um 10 Prozent gegenüber 2010
- Grundversorgung: uneingeschränktes regulatorisches Testat

Kundenzufriedenheit

Kundinnen und Kunden sind seit Jahren mit der Post sehr zufrieden.

Die Post ist bemüht, sich den wandelnden Kundenbedürfnissen anzupassen und ihre Produkte und Dienstleistungen entsprechend weiterzuentwickeln. Für die Qualitätssicherung und -steigerung lässt die Post seit 16 Jahren jährlich durch ein unabhängiges Institut eine Zufriedenheitsumfrage durchführen und auswerten, bei der rund 24 000 Privat- und Geschäftskunden schweizweit und zum Teil im Ausland teilnehmen. Erhoben werden Angaben zur Zufriedenheit mit der Schweizerischen Post – allgemein wie auch spezifisch in Bezug auf das Dienstleistungsangebot, den Kundenkontakt und die Beratertätigkeit, den Preis (bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis) oder aber das Vorgehen bei Problemen.

Konzern | Kundenzufriedenheit

2014 mit Vorjahresvergleich
Index 100 = Maximum

	2014	2013	Veränderung
Konzern Post	80	80	0
Geschäftskunden (Schweiz)			
PostMail (nationale Sendungen)	79	78	+1
PostMail Mail (international Sendungen)	77	79	-2
PostLogistics	77	78	-1
PostFinance	82	83	-1
Swiss Post Solutions	82	79	+3
Poststellen und Verkauf	82	82	0
Privatkunden			
PostFinance	84	85	-1
Poststellen und Verkauf	86	86	0
Pendler PostAuto	76	74	+2
Freizeitreisende PostAuto	84	83	+1

Konzern | Empfängerkundenindex

2014 mit Vorjahresvergleich
Index 100 = Maximum

	2014	2013	Veränderung
Zustellqualität insgesamt (Empfängerkundenindex)	91	92	-1

¹ Aufgrund von Änderungen am Fragebogen sind die Werte nicht direkt mit dem Vorjahr vergleichbar.

Die Resultate sind seit mehreren Jahren auf sehr hohem Niveau stabil. Der diesjährige konzernweite Kundenzufriedenheitsindex bestätigt mit 80 von 100 möglichen Punkten sogar den erreichten Rekordwert vom letzten Jahr. Die Kundinnen und Kunden geben an, dass sie besonders die Qualität der Dienstleistungen sowie die persönliche Beratung schätzen. Werte über 80 Punkten bezeichnen jeweils eine sehr hohe Zufriedenheit, Werte unter 65 Punkten gelten als kritisch.

Privatkunden

Die Beurteilung der einzelnen Konzernbereiche im Rahmen der Kundenzufriedenheitsumfrage ist bei den 14 000 befragten Privatkunden auf ähnlich hohem Niveau wie im letzten Jahr. Den höchsten Wert verzeichnet nach wie vor der Bereich Poststellen und Verkauf mit 86 Punkten. Zulegen konnte im letzten Jahr aber auch PostAuto bei den Pendlern (76 Punkte) und Freizeitreisenden (84 Punkte).

Die Qualität der Briefzustellung bewerteten 12 800 private Empfängerkunden in einer separaten Umfrage – dem Empfängerkundenindex – mit sehr guten 91 Punkten auf einer Skala von 0 bis 100.

Besonders zufrieden sind die Kundinnen und Kunden mit dem fachlichen Verhalten und Auftreten des Zustellpersonals, wobei dessen Freundlichkeit mit 95 Punkten die beste Note erhielt.

Diese Befragung wird seit 2004 durch ein unabhängiges Institut durchgeführt und ausgewertet. Der Kundenzufriedenheitsindex und der Empfängerkundenindex werden nach unterschiedlichen Kriterien erhoben und sind deshalb nicht direkt miteinander vergleichbar.

Geschäftskunden

Die 10 000 befragten Geschäftskunden bewerteten die einzelnen Teilbereiche mit 77 bis 82 Punkten erneut hoch. Im Vergleich zum Vorjahr wurden Swiss Post Solutions mit 82 Punkten sowie der nationale Briefversand von PostMail mit 79 Punkten etwas besser bewertet. Immer noch auf hohem Niveau, aber geringfügig tiefer beurteilten die Geschäftskunden die internationalen Angebote von PostMail (77 Punkte) sowie das Dienstleistungspaket von PostFinance (82 Punkte).

Basierend auf den Umfrageresultaten implementiert die Post verschiedene Initiativen und Massnahmen, um die Kundennähe weiter zu stärken und den Anforderungen unterschiedlicher Kundengruppen noch besser gerecht zu werden. Die Ergebnisse werden beispielsweise auch für die Entwicklung eines konzernweiten Customer Relationship Managements (CRM) genutzt. Mit dem Wissen, was den Kunden wichtig ist, kann die Post die gesamte Kundenerlebniskette bedürfnisorientiert optimieren und laufend anpassen.

Erfolgreiche Kundenbetreuung durch Customer Intelligence

Die Post steht mit sehr vielen und auch sehr unterschiedlichen Privat- und Geschäftskunden in Kontakt. Deren Bedürfnisse sind individuell. Durch den Aufbau eines konzernweiten Customer Relationship Managements (CRM) möchte die Post diesem Umstand zukünftig besser Rechnung tragen. Ein ganzheitliches Kundenverständnis ermöglicht es, Entwicklungspotenziale besser zu erkennen, die Kunden spezifischer anzusprechen und die Arbeit letztlich profitabler zu gestalten.

Die Ergebnisse der Kundenzufriedenheitsumfrage dienen als Indikator dafür, inwiefern der Post dies aus Kundensicht gelingt. So zeigt die Messung beispielsweise, dass die Kunden Marketingmassnahmen besonders dann schätzen, wenn sie ihnen einen Mehrwert vermitteln, der in ihrem Geschäftsalltag unmittelbar genutzt werden kann. Die Informationen müssen deshalb zielgerichtet und individuell gestaltet werden. Solche Erkenntnisse helfen bei der Ausgestaltung eines Kampagnenmanagements, das zukünftig eine konzernweite Steuerung der Marketingkampagnen erlauben wird.

Personalengagement

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilten die Post als attraktive Arbeitgeberin und bestätigten in der Personalumfrage, dass sie sich gerne für ihre Arbeit und den Erfolg des Unternehmens einsetzen und stolz sind, für die Post zu arbeiten. Das spiegelt sich im Resultat durch eine hohe positive Beurteilung mit 82 von 100 Punkten für das «persönliche Engagement» wider (2013: 82 Punkte). Der Index «Engagement» ist das zentrale Element der Umfrage und setzt sich aus den Komponenten «Identifikation», «Personalfluktuation» und «Leistungsbereitschaft» zusammen.

Gute Arbeitsbedingungen und angenehme Zusammenarbeit

Die Resultate bleiben mit einer konzernweit mittleren bis hohen positiven Beurteilung im Vorjahresvergleich auf hohem Niveau stabil. Dies trotz grossen Veränderungen wie der Umwandlung der Post in eine AG, der neuen Regulierungssituation und laufenden Verhandlungen über einen neuen Gesamtarbeitsvertrag (GAV). Die Mitarbeitenden empfinden besonders die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung innerhalb und zwischen den Teams sowie die wahrgenommene Mitwirkungsmöglichkeit und Work-Life-Balance als positiv. Die «Arbeitssituation» («Arbeitsinhalte», «Abläufe», «Arbeitsbelastung» und «Arbeitsbedingungen») wird mit 75 Punkten gleich gut bewertet wie im Vorjahr. Die Personalfriedenheit kommt erneut auf 75 Punkte zu liegen, während die intern empfundene Kundenorientierung 79 Punkte erhält.

Vertrauen ins Management und in die strategische Ausrichtung der Post

Die Mitarbeitenden sehen in der Post ein innovatives Unternehmen, das sich mit seiner strategischen Ausrichtung positiv entwickelt. Mit der bestehenden starken und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit haben sie Vertrauen ins Management. Auch die wiederum gemessene «Bereichsfitness» hält sich mit 72 Punkten unverändert im mittleren positiven Bereich. Sie umfasst die Faktoren «Strategie»,

Engagierte und zufriedene Mitarbeitende bei der Post

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

«Management», «Information und Kommunikation», «Veränderung und Innovation», «Zusammenarbeit» und «Weiterentwicklung».

Zum sechsten Mal die gleichen Messkomponenten

Die Post hat für die Umfrage im Mai 2014 zum sechsten Mal in Folge das gleiche Messmodell verwendet. Werte von 60 bis 74 Punkten sind als «mittlere positive Beurteilung» zu betrachten, während Werte von 75 bis 84 Punkten einer «hohen positiven Beurteilung» entsprechen. Der Fragebogen wurde dieses Jahr in sieben Sprachen an rund 50 000 Mitarbeitende in 16 Ländern versendet, von denen knapp 79 Prozent geantwortet haben. Dies ist die bisher höchste Rücklaufquote (Vorjahr: 77 Prozent).

Konzern | Personalumfrage

2014 mit Vorjahresvergleich
Index 100 = Maximum

	2014	2013
Engagement	82	82
Identifikation	81	81
Personalfuktuation	80	80
Leistungsbereitschaft	86	86
Arbeitssituation	75	75
Bereichsfitness ¹	72	72
Kundenorientierung	79	79
Personalfriedenheit	75	75

¹ Die Bereichsfitness umfasst die Faktoren Strategie, Management, Information und Kommunikation, Veränderung und Innovation, Zusammenarbeit und Weiterentwicklung.

Investitionen in Mitarbeitende

Die Post ist erfolgreich, wenn ihre Mitarbeitenden motiviert die Unternehmensstrategie im Tagesgeschäft konkretisieren. Damit dies möglich ist, setzt die Post auf vorbildliche Anstellungsbedingungen und bietet den Mitarbeitenden auf allen Stufen und in jeder Alterskategorie Entwicklungsmöglichkeiten. So will die Post die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden stärken und das marktorientierte Handeln fördern.

Förderung von Lernenden und Nachwuchskräften

Bei der Schweizerischen Post waren 2014 über 2000 Lernende in 15 Berufen in Ausbildung, was 5,5 Prozent des Personalbestandes in der Schweiz entspricht. Die Post gehört damit zu den grössten Ausbildungsbetrieben schweizweit. Im Jahr 2014 betrug die Erfolgsquote bei den Lehrabschlussprüfungen 99,1 Prozent, wobei vier von fünf der frischgebackenen Berufsleute bei der Post weiterbeschäftigt wurden. Ferner hat die Post 14 Hochschulabsolventinnen und -absolventen im Rahmen der eigenen Trainee-Programme den Einstieg in die Arbeitswelt ermöglicht.

Interne Weiterbildungsmassnahmen

Mit spezifischen Fachkursen wurden die im Unternehmen benötigten Fertigkeiten und Kompetenzen gefördert. In zentralen Systemen erfasst wurden rund 640 interne Fach- und Führungskurse in deutscher, französischer und italienischer Sprache, die als Präsenzschiung durchgeführt wurden. In mehr als 3250 Kursdurchführungen haben so fast 34 000 Mitarbeitende Ausbildungsveranstaltungen besucht, die durchschnittlich ein- bis anderthalb Tage dauerten. Zudem standen den Postmitarbeitenden 680 E-Learning-Kurse in deutscher, französischer, italienischer und englischer Sprache zur Verfügung, die rund 81 000 Mal absolviert wurden.

Ein wichtiges Element in der internen Aus- und Weiterbildung der Post ist das Milizprinzip, das ermöglicht, von dem fundierten Fachwissen und dem starken Praxisbezug der Spezialistinnen und Spezialisten in den verschiedenen Konzernbereichen profitieren zu können. Zudem haben die Leadership-Entwicklungsprogramme für bestehende und künftige Führungskräfte auf allen Stufen eine unverändert hohe Bedeutung. Für das Topkader der Post ist 2014 ein hauseigenes Ausbildungsformat entwickelt und durchgeführt worden.

Externe, individuelle Aus- und Weiterbildung

Im vergangenen Jahr hat die Post die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeregte, externe Aus- und Weiterbildung mit fast 6 Millionen Franken unterstützt. Mehr als 1500 Mitarbeitende haben von

einer finanziellen und/oder zeitlichen Unterstützung profitieren können. Die grosszügige Beteiligung daran widerspiegelt das Interesse des Unternehmens, seine Mitarbeitenden permanent auf einem hohen Ausbildungsniveau zu halten.

Weitere Informationen zum Bereich Personal siehe Geschäftsbericht, Seite 39.

Nachhaltigkeit

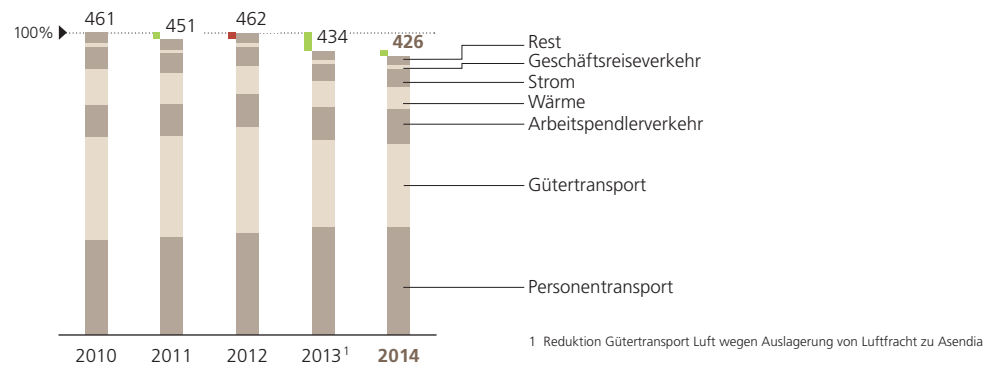
Neues CO₂-Effizienzziel

Mit der Nachhaltigkeitsstrategie 2014–2016 strebt die Post eine CO₂-Effizienzsteigerung von mindestens 10 Prozent per Ende 2016 an (Basisjahr: 2010). Dieses Konzernziel wird in Relation zu den Kerndienstleistungen der Bereiche definiert: Für jede transportierte Sendung, jeden beförderten Passagier, jede Transaktion und jeden beheizten Quadratmeter in Post-Gebäuden will die Post die Emissionen von Treibhausgasen weiter senken. Neu wird mit Bildung, Gesundheit und Beschaffung das bestehende sozial-gesellschaftliche Engagement konzeptionell in die Nachhaltigkeitsstrategie integriert. Zur Förderung der Mitarbeitenden und für ihre Sicherheit definierte die Post als konkrete Ziele bis 2016, die Ausbildungsquote der Lernenden bei 5 Prozent zu halten und die Berufsunfälle um 3 Prozent zu reduzieren (Basis: 2013). Bei der Beschaffung schaut die Post noch genauer hin und führt dazu Nachhaltigkeitskriterien ein.

Die Treibhausgasbilanz der Post ist – trotz der Zunahme der Paketmenge und des Geschäftswachstums bei PostAuto – stabil. Der Wärmebedarf wurde kontinuierlich reduziert.

Die Treibhausgasbilanz der Post ist leicht sinkend

Konzern | Treibhausgasemissionen nach Prozessen
2010 bis 2014
2010 = 100%, 1000 t CO₂-Äquivalent (in- und ausserhalb der Post)



Um die CO₂-Emissionen substantiell zu reduzieren, setzte die Post ein umfangreiches Massnahmenpaket um. Sie verbesserte die Auslastung der Fahrzeuge, optimierte Wegstrecken, führte Eco-Drive Schulungen durch und belohnte vorbildliche Subkontraktoren mit einem Ökobonus. Weiter setzte sie Massnahmen zu alternativen Antrieben und erneuerbaren Energien um: Wasserstoff, Biodiesel, Ökostrom oder Biogas dienen immer häufiger als Treibstoff für die Fahrzeugflotte der Post. Energiesparpotenziale bei der Haustechnik und in Postgebäuden wurden identifiziert und Massnahmen umgesetzt. Neu bezieht die Post 10 Prozent Biogas für Gasheizungen in ihren Gebäuden. Hinzu kommen zukunftsweisende Neubauten nach dem DGNB- und dem MINERGIE®-Standard wie der neue Hauptsitz in Bern. Ihren Strombedarf deckt die Post zu 100 Prozent mit «naturemade basic»-zertifizierten erneuerbaren Energien aus der Schweiz. Zudem betreibt sie nun insgesamt zehn Fotovoltaikanlagen, die jährlich rund 5 Gigawattstunden Solarstrom ins Netz speisen. Bereits seit 2012 versendet die Post mit dem «pro clima»-Versand alle Inlandsbriefe klimaneutral ohne Aufpreis für die Kunden. Neu finanziert sie den Aufbau des ersten posteigenen Klimaschutzprojekts mit Gold-Standard in der Schweiz: Es umfasst 30 Biogasanlagen auf Bauernhöfen, die Hofdünger und andere organische Abfälle verwerten und damit Strom erzeugen. Die Sensibilisierung der Mitarbeitenden auf Nachhaltigkeitsthemen ist kontinuierlich ein Thema der internen Kommunikation sowie bei Workshops oder Veranstaltungen.

LAGEBERICHT
6 Geschäftstätigkeit
12 Organisation
13 Entwicklungen
16 Konzernstrategie
22 Finanzielle Steuerung
24 Geschäftsentwicklung
44 Risikobericht
49 Ausblick

CORPORATE GOVERNANCE
52 Konzernstruktur und Aktionariat
52 Regulatorische Rechnungslegung
52 Kapitalstruktur
53 Verwaltungsrat
58 Konzernleitung
61 Entschädigungen
63 Revisionsstelle
63 Informationspolitik

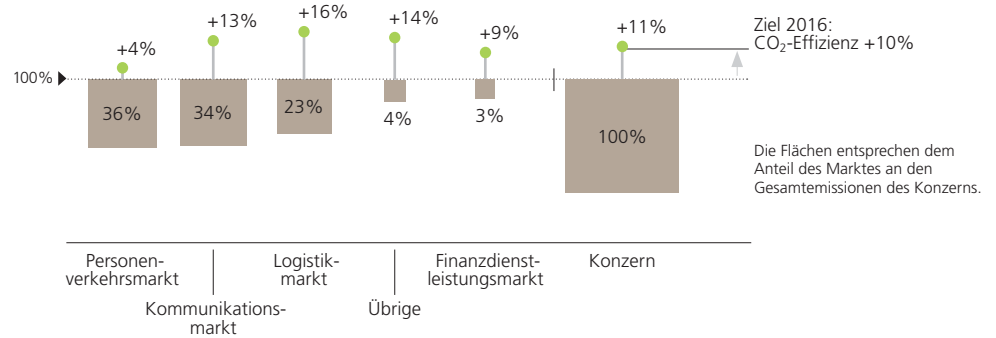
JAHRESABSCHLUSS
65 Konzern
143 Die Schweizerische Post AG
151 PostFinance AG

Die Post steigert ihre CO₂-Effizienz kontinuierlich. Dies ist sowohl den diversen Massnahmen zur Reduktion der Treibhausgasemissionen als auch einer gesteigerten Effizienz zur Erbringung der Kerndienstleistungen zu verdanken.

CO₂-Effizienz in allen Märkten verbessert

Konzern | CO₂-Effizienz und Anteil der CO₂-Emissionen nach Märkten
2014

CO₂-Effizienzindex¹ 2010 = 100%, Anteil der Emissionen in Prozent



¹ Der CO₂-Effizienzindex wird als Änderung der CO₂-Äquivalente pro Einheit Kerndienstleistung im Geschäftsjahr verglichen mit dem Basisjahr 2010 gemessen. Die Kerndienstleistung ist nach Bereich definiert (Sendung, Transaktion, Personenkilometer, Kilometer, Personaleinheit usw.).

Um das sozial-gesellschaftliche Engagement zu stärken, engagiert sich die Post über die gesamte Beschaffungskette. Bereits seit 2012 ist die Post Mitglied bei der Fair Wear Foundation (FWF), um die sozialverträgliche Produktion ihrer Arbeitskleider sicherzustellen. 2014 erreichte die Post den Leaderstatus der FWF, den nur sechs weitere von 80 FWF-Mitgliedern weltweit haben. Im Gesundheitsmanagement wurde eine Betriebsgruppenlösung eingeführt und in Zusammenarbeit mit den Bereichen umgesetzt, um die Berufsunfälle zu senken.

Weitere Informationen zum Bereich Nachhaltigkeit finden sich im Geschäftsbericht auf Seite 45 und im GRI-Bericht, der unter www.geschaeftsbericht.post.ch verfügbar ist.

Grundversorgung

Die gesetzlichen Aufträge bestimmen das Kernangebot der Post.

Die im Postgesetz definierte postalische Grundversorgung beinhaltet die Beförderung von Briefen (bis 1 Kilogramm), Paketen (bis 20 Kilogramm), Zeitungen und Zeitschriften. Diese Dienstleistungen müssen über die Zugangspunkte der Post angemessen erreichbar sein; die Zustellung erfolgt in ganzjährig bewohnten Siedlungen an mindestens fünf Werktagen pro Woche. Daneben hat die Post auch einen Auftrag für die Grundversorgung mit Dienstleistungen des Zahlungsverkehrs (mehr zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen auf Seite 16).

Ziel der Post ist es, ihren gesetzlichen Auftrag mit hoher Qualität und konsequenter Kundenorientierung zu erfüllen. Die Post finanziert die Grundversorgung aus ihren eigenen Erlösen; sie erhält keine finanzielle Abgeltung dafür. Eine externe Revisionsstelle überprüft jährlich zuhanden der PostCom die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben zur Finanzierung der Grundversorgung. Das letzte verfügbare Testat vom März 2014 bezieht sich auf das Geschäftsjahr 2013.

Die gesetzlichen Aufträge zur Grundversorgung bestimmen das Kernangebot der Post. Nebst den Grundversorgungsaufträgen muss die Post auch die strategischen Ziele des Bundesrats erfüllen. Die Post erachtet beides als Chance, das in sie gesetzte Vertrauen unter Beweis zu stellen. Die Post übertrifft die Vorgaben bezüglich Qualität und Umfang der Dienstleistungen. Sie finanziert die Grundversorgung aus eigener Kraft. Der Erfolg der Post ist keine Selbstverständlichkeit. Er erfordert auch künftig ausgewogene Rahmenbedingungen, um den vielschichtigen politischen, regulatorischen und kommerziellen Anforderungen gerecht zu werden.

Risikobericht

Risikopolitische Grundsätze

Das Unternehmensumfeld untersteht einem stetigen Wandel. Das rechtzeitige Erkennen und Steuern von Chancen und Gefahren (Risikobewusstsein) unter Berücksichtigung von Kapital- und Renditeüberlegungen (Risikoappetit und Risikotragfähigkeit) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Risikomanagement leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsqualität und zur Steigerung des Unternehmenswerts.

Risikomanagementsystem

Der Verwaltungsrat legt übergeordnete Leitlinien und Grundsätze des Risikomanagementsystems fest und definiert die Risikopolitik der Schweizerischen Post AG. Das Risikomanagement auf Stufe Konzern führt den Risikomanagementprozess und stellt sicher, dass die Risiken erkannt und zweimal jährlich in der Berichterstattung dokumentiert werden. Auf dieser Grundlage führt die Konzernleitung die Risikoanalyse durch. Das Resultat wird dem Verwaltungsratsausschuss Audit, Risk & Compliance und dem Verwaltungsrat vorgelegt.

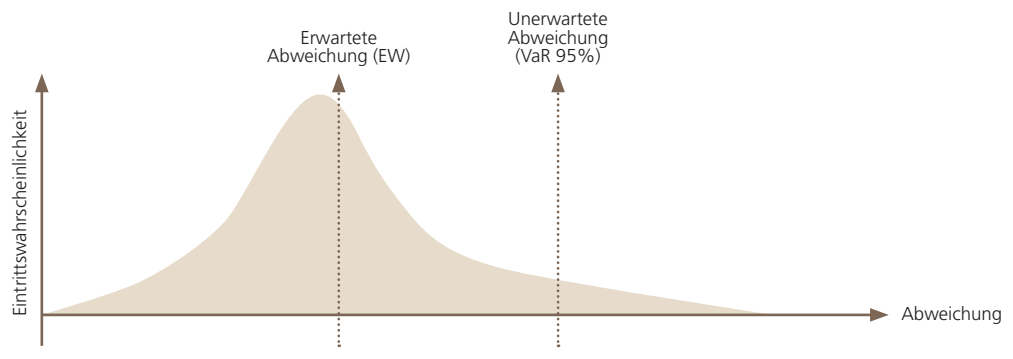
Risikosimulation

Das Risikomanagement nutzt die Monte-Carlo-Simulation zur Berechnung von Risikokennzahlen, die unter Berücksichtigung von Korrelationen aggregiert werden. Mittels der Risikosimulation wird die Schaden- oder Gewinnbandbreite eines Risikos aufgezeigt. Die Bewertung der Risiken erfolgt gemäss Szenarioanalyse und/oder über historische Ereignisdaten.

Risikokennzahlen

Die Simulation von Einzelrisiken und Risikogruppen ermöglicht die Abbildung der Risikosituation des Unternehmens oder einzelner Einheiten durch Risikokennzahlen. Dazu werden der Erwartungswert (EW) und der Value at Risk (VaR) berechnet. Der Erwartungswert zeigt die erwartete EBIT-Abweichung für die nächsten zwölf Monate, während für die unerwarteten EBIT-Abweichungen der Value at Risk (95 Prozent) verwendet wird. Neu wird für den Ausweis der strategischen Risikosituation die erwartete EBIT-Abweichung für das Jahr 2020 simuliert und aggregiert.

Risikokennzahlen



LAGEBERICHT
6 Geschäftstätigkeit
12 Organisation
13 Entwicklungen
16 Konzernstrategie
22 Finanzielle Steuerung
24 Geschäftsentwicklung
44 Risikobericht
49 Ausblick

CORPORATE GOVERNANCE
52 Konzernstruktur und Aktionariat
52 Regulatorische Rechnungslegung
52 Kapitalstruktur
53 Verwaltungsrat
58 Konzernleitung
61 Entschädigungen
63 Revisionsstelle
63 Informationspolitik

JAHRESABSCHLUSS
65 Konzern
143 Die Schweizerische Post AG
151 PostFinance AG

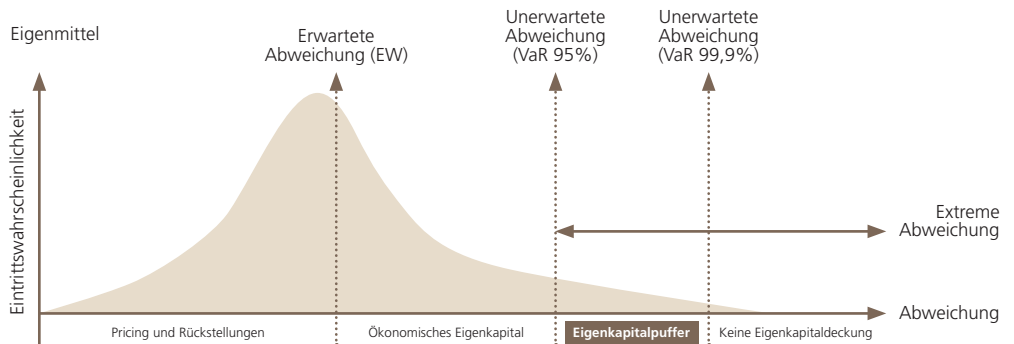
Aggregationsstufen

Die Risikokennzahlen Erwartungswert und Value at Risk (95 Prozent) werden für den Konzern und deren strategische Konzerngesellschaften sowie deren Bereiche ausgewiesen.

Risikoappetit und Risikotragfähigkeit

Über alle drei Aggregationsstufen hinweg werden mit diesen Kennzahlen der Risikoappetit und die Risikotragfähigkeit dargestellt und überprüft. Der Risikoappetit entspricht dem Erwartungswert aus der Risikosimulation und steht für die zu erwartende Abweichung. Der Risikoappetit soll den geplanten Geschäftsertrag nicht übersteigen. Die Risikotragfähigkeit ist gegeben, sofern die unerwarteten Abweichungen durch das ökonomische Eigenkapital abgedeckt werden.

Risikoappetit und Risikotragfähigkeit



Die erwartete Abweichung aus der Simulation soll beispielsweise in das Pricing oder als Rückstellungen in die Planung aufgenommen werden. Während die unerwarteten Abweichungen (VaR 95 Prozent) über die Zuweisung von ökonomischem Eigenkapital gedeckt werden, soll für die Deckung der extremen Abweichungen ein Eigenkapitalpuffer geschaffen werden. Der Umfang des Eigenkapitalpuffers entspricht der Komfortzone und hat Einfluss auf das Rating des Konzerns. Eine extreme Abweichung wird durch eine äusserst tiefe Eintrittswahrscheinlichkeit und ein sehr hohes Verlustpotenzial charakterisiert. Die Deckung der Extremereignisse mit Eigenkapital ist unökonomisch und kann deshalb nur teilweise gewährleistet werden.

Risikomanagementprozess

Der Risikomanagementprozess der Schweizerischen Post umfasst die folgenden fünf Schritte:

Risikomanagementprozess



- Identifikation der Risiken
Gefahren und Chancen werden als potenzielle Abweichungen vom geplanten Unternehmensergebnis definiert. Als Basis für die Risikoidentifikation dient ein unternehmensweiter Basisgefahrenkatalog sowie die Konzernstrategie.
- Bewertung der Risiken
Halbjährlich bewerten Führungskräfte und Fachspezialisten die identifizierten Risiken. Diese Bewertung erfolgt anhand einer Szenarioanalyse (Best-, Realistic- und Worst-Case) und/oder auf der Basis von Ereignisdaten. Die Risikokennzahlen für die Einzelrisiken werden mittels Monte-Carlo-Simulation berechnet.
- Definition der Massnahmen
Im Rahmen des Risikomanagementprozesses legen die Unternehmensbereiche entsprechende Massnahmen fest, um Chancen zu ergreifen und Gefahren zu vermeiden, zu verringern oder auf Dritte zu übertragen. Auf Stufe Konzern erfolgt die Steuerung der Konzernrisiken hauptsächlich mittels strategischer Massnahmen, die oft mit weiteren, individuell auf das Risiko abgestimmten Vorkehrungen kombiniert werden.
- Kontrolle der Massnahmen
Bestehende Massnahmen werden umfassend auf ihre Wirksamkeit zur Steuerung des Risikos geprüft. Falls notwendig, werden zusätzliche Massnahmen definiert.
- Berichterstattung
Die Berichterstattung erfolgt auf den Stufen Geschäftsleitungen, Konzernleitung, Verwaltungsratsausschuss Audit, Risk & Compliance und Verwaltungsrat.

Vernetzung des Risikomanagements

Die Schweizerische Post strebt eine integrierte Sicht des Risikomanagements an. Hierzu ist das Risikomanagement beispielsweise mit den Bereichen Strategie, Accounting, Krisenmanagement und der Konzernrevision sowie Compliance (ab 2015) verknüpft. Die verschiedenen organisatorischen Einheiten stimmen die Prozesse aufeinander ab, integrieren die Berichterstattungen und verknüpfen Erkenntnisse aus Analysen.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Risikosituation

Die Analyse der Risikosituation der Schweizerischen Post Ende 2014 zeigt auf, dass das ökonomische Eigenkapital ausreicht, um die unerwarteten Verluste abzudecken. Somit ist die Risikotragfähigkeit des Konzerns gewährleistet. Weiter übersteigen die erwarteten Verluste das geplante Betriebsergebnis nicht. Der Risikoappetit ist damit gedeckt.

Basierend auf den aktuellsten Berechnungen (Monte-Carlo-Simulation) beträgt das erwartete Verlustpotenzial für die kommenden zwölf Monate im Konzern rund 28 Millionen Franken. Ausserdem wurde ein unerwartetes Verlustpotenzial (VaR 95 Prozent) von 209 Millionen Franken berechnet. Die Risikosituation teilt sich im Konzern auf PostFinance (32 Prozent), PostAuto (1 Prozent) und die restlichen Konzernbereiche (67 Prozent) auf. Die ausgewiesenen Anteile umfassen im Fall von PostFinance einzig das Ergebnis- bzw. Nachschussrisiko aus Sicht Konzern, das nach dem Ergebnisrisikoansatz erhoben wurde. Die Risikosituation aus Sicht von PostFinance – nach dem Wertisikoansatz erhoben – wird im Kapitel «Risikomanagement bei PostFinance» auf Seite 164 beschrieben.

Risiken

Im folgenden Abschnitt werden Risiken beschrieben, die aus heutiger Sicht die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerns massgeblich beeinflussen können. Unter Risiken werden somit Chancen und Gefahren subsumiert. Das Risikomanagement unterscheidet dabei endogene und exogene Risiken. Die Risikoidentifikation umfasst nie alle Risiken, denen der Konzern ausgesetzt ist. Weitere Einflüsse, die zurzeit noch nicht bekannt sind, könnten die Geschäftstätigkeit der Schweizerischen Post ebenfalls beeinflussen.

Exogene Gefahren

Die wichtigsten exogenen Risiken in Bezug auf Ertrags- und Vermögensgefährdung sind die Entwicklungen der Rahmenbedingungen des Grundversorgungsauftrags und die Substitution mehrerer Geschäftsfelder durch elektronische Medien.

Viele Dienstleistungen der Schweizerischen Post unterliegen dem Grundversorgungsauftrag. Dieses Regulierungsrisiko kann Umsatz- und Ergebniseinbussen bewirken. Der technologische Wandel hin zu digitalen Leistungen verstärkt die rückläufige Mengenentwicklung im Briefgeschäft und in Teilen des Dienstleistungsangebots der Poststellen.

Endogene Gefahren

Mögliche Sach- und Haftpflichtversicherungsschäden, Ausfallrisiken in wichtigen Brief- und Logistikzentren und die Risiken im Zusammenhang mit der Ergebnisentwicklung einzelner Einheiten stellen die grössten unternehmensinternen Risikoanteile dar.

Exogene Chancen

Das Geschäftsfeld der Schweizerischen Post wird von einer Vielzahl externer Grössen beeinflusst, die nebst Gefahren auch Chancenpotenzial eröffnen. Chancen für den Konzern bieten u. a. der Trend im Bereich E-Commerce sowie die Nachfrage nach digitalen Post- und Bankdienstleistungen. Welche Marktchancen die Schweizerische Post in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen verfolgt, wird im Kapitel «Konzernstrategie» auf Seite 16 beschrieben.

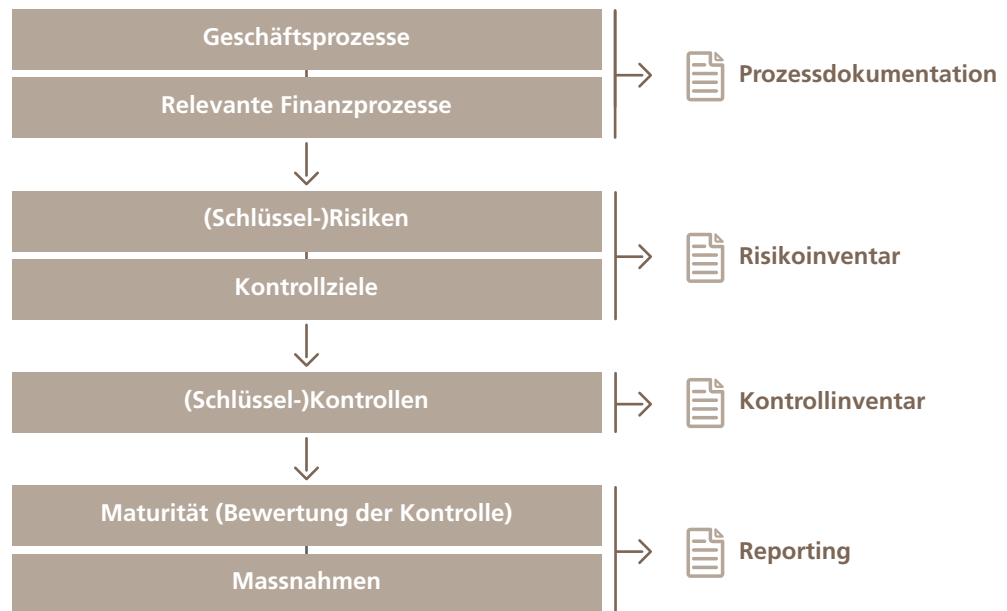
Weitere Informationen zum Risikomanagement der Schweizerischen Post finden sich auf Seite 119.

IKS

Das Interne Kontrollsystem (IKS) Finanzen der Schweizerischen Post AG umfasst diejenigen Vorgänge und Massnahmen, die eine ordnungsmässige Buchführung und Rechnungslegung sicherstellen. Das IKS bildet somit die Grundlage jeder finanziellen Berichterstattung. Gemäss Artikel 728a Abs. 1 Ziff. 3 des Schweizerischen Obligationenrechts prüft die externe Revisionsstelle die Existenz des IKS im Rahmen der ordentlichen Revision.

Das Interne Kontrollsystem der Post basiert auf der COSO-Methodik. Die Konzernleitung und der Verwaltungsrat verabschieden die Grundlagen jährlich mit dem Reglement IKS Finanzen «Die Schweizerische Post AG». Die IKS-relevanten Prozesse werden jährlich aufgrund eines Scopings identifiziert und für den sachverständigen Dritten nachvollziehbar und verständlich dokumentiert.

IKS



Aus der Prozessdokumentation werden pro Tätigkeit die potenziellen Risiken aufgenommen, bewertet und finanziellen Kontrollzielen zugeordnet. Die sogenannten Schlüsselrisiken werden im Rahmen des IKS zwingend weiterbehandelt. Weitere Risiken werden nach Bedarf ebenfalls in die IKS-Dokumentation aufgenommen. Mit diesem Vorgehen wird die Anzahl IKS-relevanter Risiken und somit auch die Anzahl der Kontrollen schon früh im Prozess beschränkt. Als Kontrollen gelten Konzepte, Verfahren, Praktiken und Organisationsstrukturen, die eine angemessene Gewissheit verschaffen, dass die Kontrollziele erreicht und unerwünschte Ereignisse verhindert oder erkannt und korrigiert werden. Im Kontrollinventar werden für die im Risikoinventar identifizierten Risiken Kontrollen umschrieben. Die IKS-relevanten IT-Systeme werden auf der Finanzprozess-, der Applikations- und der IT-Infrastrukturebene abgedeckt.

Die Bewertung des IKS erfolgt jährlich auf Stufe der Kontrollen und Prozesse aufgrund von vorgegebenen Fragebogen (Maturitätsbewertung). Die Maturität des IKS wird mit Hilfe der fünfstufigen Skala ermittelt. Die Schweizerische Post AG hat sich zum Ziel gesetzt, mindestens die Stufe 3 – standardisiert zu erreichen. Aufgrund der Bewertung werden Massnahmen zur Verbesserung der IKS-Maturität definiert. Die Bewertung resultiert in einem IKS-Reporting an die Konzernleitung und den Verwaltungsrat der Schweizerischen Post AG.

Im Berichtsjahr 2014 konnten sämtliche Bereiche und somit auch der Konzern mindestens die angestrebte Maturitätsstufe erreichen. Es wurden insgesamt 225 Prozesse als IKS-relevant dokumentiert und bewertet. Rund 23 Prozent der bewerteten Prozesse erreichten die Maturitätsstufe 4 – überwacht. Im Rahmen der Risikoidentifikation wurden für 2014 insgesamt 433 Schlüsselrisiken definiert sowie 557 Schlüsselkontrollen implementiert. Die Schlüsselkontrollen wurden gemäss Reglement IKS Finanzen «Die Schweizerische Post AG» dokumentiert und mit vordefinierten Fragebogen der Maturitätsbewertung unterzogen. Dabei erreichten rund 40 Prozent der bewerteten Kontrollen die Maturität 4 – überwacht.

LAGEBERICHT		CORPORATE GOVERNANCE		JAHRESABSCHLUSS	
6	Geschäftstätigkeit	52	Konzernstruktur und Aktionariat	65	Konzern
12	Organisation	52	Regulatorische Rechnungslegung	143	Die Schweizerische Post AG
13	Entwicklungen	52	Kapitalstruktur	151	PostFinance AG
16	Konzernstrategie	53	Verwaltungsrat		
22	Finanzielle Steuerung	58	Konzernleitung		
24	Geschäftsentwicklung	61	Entschädigungen		
44	Risikobericht	63	Revisionsstelle		
49	Ausblick	63	Informationspolitik		

Ausblick

Das Wachstum der Weltwirtschaft dürfte sich im Laufe des Jahres 2015 allmählich festigen. Dazu sollte auch der markante Rückgang des Ölpreises beitragen. Die Aussichten für die einzelnen Länder bleiben aber recht unterschiedlich. Für die USA und Grossbritannien geht die Schweizerische Nationalbank davon aus, dass die Produktionskapazitäten dank eines robusten Wachstums allmählich wieder etwas besser ausgelastet werden. In der Eurozone sind bisher keine Signale einer spürbaren Belebung zu verzeichnen; die weiteren Wachstumsaussichten haben sich nochmals verschlechtert. Der Ausblick für die Weltwirtschaft bleibt sehr unsicher. Zu den Risikofaktoren zählen in erster Linie die anhaltend schwierige Lage in der Eurozone sowie die mögliche Verschärfung geopolitischer Spannungen.

Die Schweizerische Nationalbank hat am 15. Januar 2015 die Aufhebung des Mindestkurses des Franken zum Euro bekanntgegeben. Die im vorliegenden Geschäftsbericht berücksichtigten Prognosen zur Wirtschaftsentwicklung wurden vor diesem Datum abgegeben und gingen von einer weitgehend unveränderten Wechselkursituation aus. Bei einer andauernden starken Höherbewertung des Franken ist mit einer schlechteren Wirtschaftsentwicklung als in den bisherigen Prognosen zu rechnen. Insbesondere die Exportwirtschaft dürfte von den neuen Gegebenheiten am Devisenmarkt unmittelbar betroffen sein. Das Ausmass einer möglichen Konjunkturabkühlung ist derzeit aber noch schwierig abzuschätzen.

Die wirtschaftlichen Aussichten sowie der härter werdende Wettbewerb, die anhaltenden Substitutionseffekte, die Versandoptimierungen der Geschäftskunden und der notwendige Erhalt der Eigenkapitalbasis bestätigen die Post in der Überzeugung, die definierte Strategie weiterzuverfolgen.