



REPUTATION – KEY ASSET DER SCHWEIZERISCHEN POST

DANIEL IMHOF, CRO

31. AUGUST 2021



DIE POST 



AGENDA

1. Schweizerische Post, Key Asset Reputation
2. Issue Management
3. Konzernrisikomanagement

DIE SCHWEIZERISCHE POST EINFACH MIT SYSTEM



1 Briefe



2 Swiss Post Solutions



3 PostNetz



4 Kurier, Express, Paket



5 PostFinance



6 PostAuto

DIE SCHWEIZERISCHE POST INNOVATION & KENNZAHLEN

Entwicklungen für die Bedürfnisse von morgen

- Drohnen
- Lieferroboter
- SwissID
- IncaMail
- Elektronisches Patientendossier
- E-Voting
- KMU-Lösungen
- SmartShuttle
-

Fakten (2020)

- 1.7 Mrd. adressierte Briefe
- 191 Mio. Pakete
- 127 Mio. PostAuto-Reisende
- 81 Punkte Kundenzufriedenheit
- 124 Mrd. Kundenvermögen bei PostFinance

Zahlen (2020)

- 39'670 Mitarbeitende, davon 5'788 im Ausland
- 7.1 Mrd. Betriebsertrag, 178 Mio. Konzerngewinn

DIE SCHWEIZERISCHE POST

SPONTANASSOZIATIONEN



Quelle:
GfK Reputationsmessung
Post Dachmarke, Februar
2017

DHL

SPONTANASSOZIATIONEN



Quelle:
GfK Reputationsmessung
Post Dachmarke, Februar
2017

KEY ASSET REPUTATION

AUSWIRKUNGEN EINER GUTEN REPUTATION



Eigner (Bund)

- Unternehmenswert gesteigert
- Rendite
- Freiraum für Post
- Wenig Kontrolle für Post



Kunden

- Stabile, langjährige Geschäftsbeziehungen
- Weiterempfehlung / Aufträge
- Wertschätzung



Arbeitnehmer

- Engagierte Mitarbeiter
- Hohe Arbeitgeberattraktivität
- Vertrauensbasis Sozialpartner



Wettbewerber

- Bestreben selber gute Qualität / Leistung zu bringen → am Schluss profitiert der Kunde



Lieferanten

- Vorzugskonditionen
- Zuverlässigkeit



Gesellschaft

- Nachhaltige Versorgung in Logistik und Kommunikation
- Sozialverantwortung
- Stabilität

KEY ASSET REPUTATION

REPTRAK 2019

Grösste Studie
betreffend
Reputation der
Schweizer Firmen

- Internet-basierter Fragebogen
- Stichprobe: 2'500 Personen in CH
- 100 Unternehmen
- 13 Branchen

1 Ricola	2 MIGROS	3 SWATCH GROUP	4 LINDT & SPRÜNGLI	5 ZWILLER	6 FREY	7 IKEA	8 TCS	9 MÖVENPICK GROUP	10 rivella
11 ROLEX	12 Tetra Pak®	13 skyguide	14 Landi	15 HILTI	16 BREITLING 1884	17 coop	18 SWISS	19 UniversitätsSpital Zürich	20 Universitätsspital Basel
21 Emu	22 Schindler	23 SCHWEIZERISCHE NATIONALBANK BANQUE NATIONALE SUISSE BANCA NAZIONALE SVIZZERA BANCA NAZIONALE SVIZZERA SWISS NATIONAL BANK	24 GEBERIT	25 SIEMENS	26 logitech	27 Hero	28 Zürcher Kantonalbank	29 digitec.ch	30 HIRSLANDEN
31 MANOR	32 InterDiscount	33 MIGROSBANK	34 die Mobiliar	35 BELL FOOD GROUP	36 ifust	37 Google	38 SBB CFF FFS	39 suva	40 Apple
41 IBM	42 Triumph	43 3M	44 VCS	45 RAIFFEISEN	46 SRG SSR	47 DENNER	48 swissport	49 Emil Frey	50 swisscom
51 DIE POST	52 PostFinance	53 Microsoft	54 Media Markt	55 Hotelplan	56 ABB	57 HEINEKEN	58 SECURITAS	59 hp	60 helvetia
61 ABB	62 Volg	63 SwissLife	64 Johnson & Johnson	65 Baloise Group	66 ZURICH	67 vaudoise	68 SWICA	69 Linx	70 AXA
71 SPAR	72 THE ADECCO GROUP	73 sanitas	74 amag	75 Allianz	76 Manpower	77 Roche	78 Implenia	79 ALPIQ	80 ALDI
81 valiant	82 CSS Versicherung	83 Unilever	84 VISANA	85 Nestlé	86 BAYER	87 GENERALI	88 mobilezone better be clever	89 CONCORDIA	90 Helsana
91 NOVARTIS	92 Julius Bär	93 ASSURA	94 Sunrise	95 UBS	96 RUAG	97 Groupe Mutuel	98 McDonald's	99 CREDIT SUISSE	100 Salt.

Source: Reputation Institute – Switzerland RepTrak® Pulse 2019

0-39 Poor 40-59 Weak 60-69 Average 70-79 Strong 80+ Excellent

Quelle:
Annual RepTrak
Swiss 2019

KEY ASSET REPUTATION

REPTRAK 2020 – KRISENMANAGEMENT ALS REPUTATIONSVERSTÄRKER



Quelle:
Annual RepTrak
Swiss 2021

MA/Kunden vor Ansteckung schützen
Verstärkte Kommunikation
Arbeitsplätze erhalten
Stütze der Gesellschaft

KEY ASSET REPUTATION

ZERSTÖRER DER REPUTATION (BEISPIELE)



Beispiel: Bhopal

Verhalten ggü. Mitarbeiter / Unethisches Verhalten

- Arbeitssicherheits-/Gesundheitsvorgaben
- Effekt v.a. gross wenn «einfache» Mitarbeiter betroffen
- Kinderarbeit / Ausnutzung



Beispiel: Magnetix (MEGA)

Schlechte Produkte

- Produkt nicht sicher
- Produkt zweckentfremdet
- Interessant: Unterschiedlicher Reputationseffekt Waffen/ Zigaretten oder Spielwaren, die zu Tod führen

Schlechte Kommunikation

- Arroganz
- Gefühllosigkeit



Beispiel: BP Deepwater Horizon

Kollateralschaden

- Externe Einflüsse mit Effekt auf eigene Reputation
- Beispiel: Wein aus Frankreich



Beispiel: Französische Nukleartests im Pazifik

KEY ASSET REPUTATION

GUTE REPUTATION KANN SCHNELL VERLOREN GEHEN...





2. ISSUE MANAGEMENT

AKTIVES BEOBACHTEN UND MANAGEN DER REPUTATION

ISSUE MANAGEMENT

SCORING REPUTATIONSRISIKO

	Kriterien	Ausgestaltung und Scoring		0	1	2	3	4
Betroffenheit	A Bereiche der Post Welche Bereiche der Post sind betroffen?	0 Kein Bereich 1 Ein Bereich 2 Zwei Bereiche	3 Drei Bereiche und mehr, gesamter Sektor 4 Gesamtes Unternehmen	●	●	●	●	●
	B Geographische Reichweite Lässt sich das Issue geographisch verorten?	0 Keine geografische Komponente 1 Lokal 2 Kantonal	3 Sprachregion 4 National	●	●	●	●	●
	C Kostenfolge Absehbare Kosten des Worst Case	0 Keine Kostenfolge 1 Unter CHF 1 Mio. 2 Über CHF 1 Mio.	3 Über CHF 5 Mio. 4 Über CHF 10 Mio.	●	●	●	●	●
Leistung	D Produkte, Dienstleistungen Auf welcher Ebene ist das Issue verortet?	0 Kein Thema 1 Test, Pilot oder early-Label 2 Ergänzungsgeschäft	3 Kerngeschäft, im freien Markt 4 Grundversorgung, öffentlicher Auftrag	●	●	●	●	●
	E Rechenschaft Beziehung zu Eigner und Kunden	0 Kein Thema 1 Bund als «Vorbild» (HR, Energie) 2 «Wirtschaften als bundesnaher Betrieb»	3 Regulierung bundesnahe Unternehmen 4 Postspezifische Gesetzgebung	●	●	●	●	●
Werte	F Governance Legal / Compliance	0 Kein Thema 1 Technischer Fehler, menschl. Versagen 2 Unternehmensentscheid	3 Compliance-Verstoss 4 Gesetzesverstoss, laufende Untersuchungen	●	●	●	●	●
	G CR Ethisches Handeln, Citizenship, Environment	0 Kein Thema 1 «Diversity» 2 Gesundheitsmanagement	3 Ökologische Nachhaltigkeit 4 Unethisches Verhalten	●	●	●	●	●
Anschlussfähigkeit	H Sozialpartnerschaft Gewerkschaftliche Themen	0 Kein Thema 1 Ohne GAV 2 Mit GAV	3 Regionale Reorganisation 4 Schweizweite Reorganisation, KV	●	●	●	●	●
	I Politisierung Stakeholdermobilisierung	0 Keine Politisierung 1 Politiker nimmt öffentlich Stellung 2 Kantonaler Vorstoss eingereicht	3 Nationaler Vorstoss ohne Gesetzesänderung 4 Nationaler Vorstoss mit Gesetzesänderung	●	●	●	●	●
	J Medialisierung (Potenzial) Mediale Anschlussfähigkeit	0 Keine Medialisierung 1 Fachmedium 2 Regional	3 Sprachregion 4 National, «mediale Kampagne»	●	●	●	●	●

ISSUE MANAGEMENT

ISSUE MAP

Verantwortlich: Funktionsbereich Kommunikation

Issue Identifikation

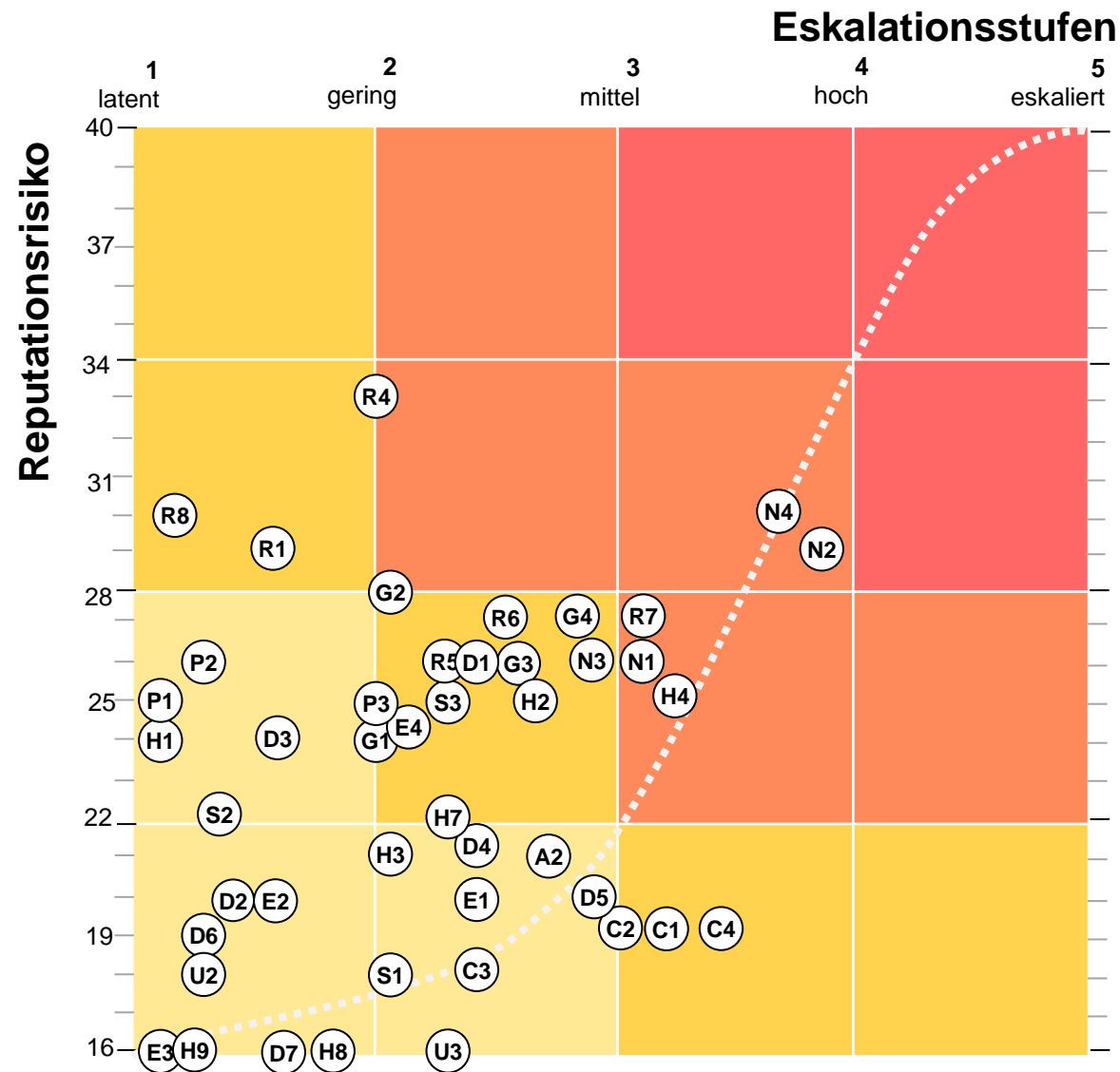
- 2x jährlich
- Zwischendurch, wenn relevant

Regelmässiges Monitoring

- Beschreibung
- Stand
- Massnahmen

Berichterstattung an Konzernleitung

Integration in Konzernrisikobericht





3. KONZERNRISIKOMANAGEMENT

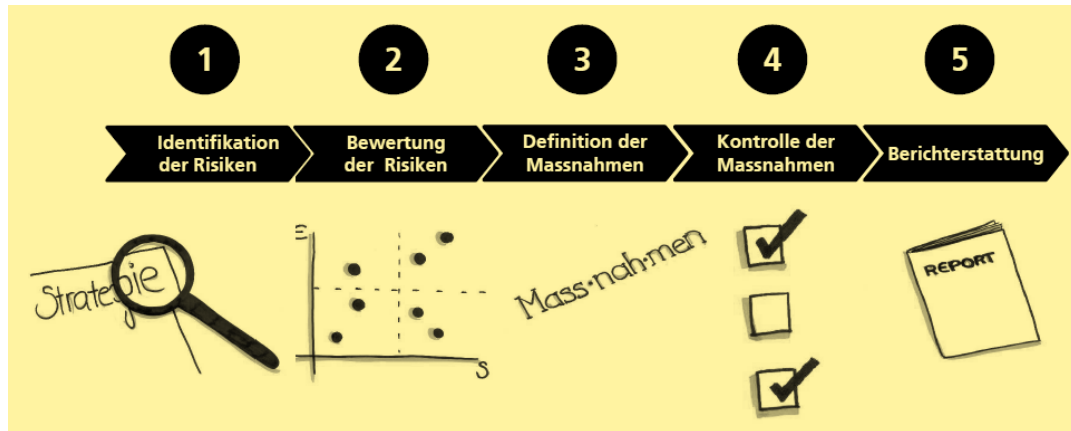
EINBINDUNG REPUTATION

KONZERNRISIKOMANAGEMENT - PROZESS

BERÜCKSICHTIGUNG REPUTATION IN RISIKOBEWERTUNG

Verantwortlich: Konzernrisikomanagement

Risikomanagementprozess



Scope

- Arten: Alle mit der Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken und Chancen (nicht nur finanzielle)
- Bereiche: Konzern- und Funktionsbereiche

Risikobewertung

- Parameter:
 - Eintretenswahrscheinlichkeit
 - Auswirkungsausmass
- Individuelle Bewertungsskalen für Bereiche (qualitative und quantitative Elemente)
- Risikoappetit:
 - Explizites Risikoappetit-Statement (quant.+ qual.)
 - Indirekt zusätzlich definiert via Bewertungsskala (→ alle Risiken/Chancen mit gewissem Risikoscore verlangen Massnahmen)

BEWERTUNGSSKALEN

BERÜCKSICHTIGUNG REPUTATION – VEREINFACHT AUF STUFE EINZELRISIKEN

Bewertung der Reputationsauswirkung mittels

- Umfang/Dauer Medienaufmerksamkeit
- Stakeholder-Vertrauen/Image
- Kundenzufriedenheit
- Personalengagement
- Personalzufriedenheit/Fluktuation
- Verlust Topkader

Verwendung von intern bekannten Kenngrössen (Cash Flow, Umsatz, CEM, PE,...)

Auswirkungsdimension mit grösster Auswirkung wird für Berechnung Risikoscore verwendet

Level	Unbedeutend	Gering	Spürbar	Ermsthaft	Kritisch	Katastrophal
Finanziel	EBIT-Verlust < 40 mio.; Ums atz-Verlust < 100 mio.	EBIT-Verlust < 140-100 mio.; Umsatz-Verlust < 160-400 mio.	EBIT-Verlust < 100-200 mio.; Ums atz-Verlust < 1400-800 mio.;	EBIT-Verlust < 200-500 mio.; Ums atz-Verlust < 800-2000 mio.;	EBIT-Verlust < 500-1000 mio.; Ums atz-Verlust < 2000-4000 mio.;	EBIT-Verlust > 1000 mio.; Ums atz-Verlust > 4000 mio.;
Reputation	Medien: Öffentliches Bewusstsein ist sehr gering, jedoch keine oder wenig Besorgnis. Stakeholder: Verschlechtertes Image/ Vertrauensverlust bei einem unbedeutenden Stakeholder. CEM-Index: 80-100	Medien: Lokale news story < 6 Monate Stakeholder: Verschlechtertes Image/ Vertrauensverlust bei mehreren unbedeutenden Stakeholder. CEM-Index: 75-80	Medien: Regionale news story < 6 Monate, lokal 6-12 Monate Stakeholder: Verschlechtertes Image/ Vertrauensverlust bei einem bedeutenden Stakeholder; Verlust eines unbedeutenden Stakeholder. CEM-Index: 70-75 Rückgang Personalengagement < 5%;	Medien: Regionale news story > 6 Monate Stakeholder: Verschlechtertes Image/ Vertrauensverlust bei mehreren bedeutenden Stakeholder; Verlust > 1 unbedeutende Stakeholder. CEM-Index: 65-70 Rückgang Personalengagement 5-10%;	Medien: Nationale news story < 6 Monate Stakeholder: Verschlechtertes Image/ Vertrauensverlust bei einem kritischen Stakeholder; Verlust eines bedeutenden Stakeholder. CEM-Index: 60-65 Rückgang Personalengagement 10-20%;	Medien: Multinationale news story, national > 6 Monate; Stakeholder: Verschlechtertes Image/ Vertrauensverlust bei > 1 kritische Stakeholder; Verlust eines kritischen Stakeholder. CEM-Index: < 60 Rückgang Personalengagement > 20%;
Personen- und Umweltschäden	Personen: Kunden sehen Produktabweichungen/ keine Verletzungen/ keine Krankheit/ keine Auswirkungen auf Arbeitsicherheit/ Wohlergehen. Umwelt: Kleine Beeinträchtigungen/ leicht sanierbar; CO2-Abnahme gegenüber 2010: > 10%	Personen: Vernachlässigte Verletzungen oder Auswirkung auf Arbeitsicherheit/ Wohlergehen, kurze Krankheit. Umwelt: Sehr kleine Umweltschäden, leicht sanierbar; CO2-Abnahme gegenüber 2010: < 10%	Personen: Mässige Verletzungen oder Auswirkung auf Arbeitsicherheit/ Wohlergehen/ Krankheit, Ms handlung. Umwelt: Kleine Umweltschäden, sanierbar; CO2-Zunahme gegenüber 2010: < 20%	Personen: Ernsthafte Verletzungen, schwere Krankheit oder Auswirkung auf Arbeitsicherheit/ Wohlergehen, Burnout. Umwelt: Mittlere Umweltschäden, nicht leicht sanierbar; CO2-Zunahme gegenüber 2010: 20-50%	Personen: Lebensbedrohliches oder ernsthafte Gesundheitsrisiko/ Todesfall, Geiselnahme/ Arbeitsicherheit/ Wohlergehen gefährdet. Umwelt: Schwere Umweltschäden, schwer sanierbar; CO2-Zunahme gegenüber 2010: 50-100%	Personen: Mehrere Todesfälle, erhebliche Auswirkung auf Arbeitsicherheit/ Wohlergehen. Umwelt: Sehr schwere Umweltschäden, nicht sanierbar; CO2-Zunahme gegenüber 2010: > 100%
Compliance	Interne Warnung ohne Auswirkungen Geringfügige Diskrepanz der Produktqualität	Bekanntgabe Verlusts ohne Geldstrafe Untersuchung/ Investigation	Hinweise auf Verstöße mit geringfügigen Bußgeldern Mehrere Untersuchungen	Hinweise auf Verstöße mit erheblichen Bußgeldern Rückruf eines Nicht-Schlusselprodukts/ Aufgabe Nicht-Schlusselaktivität	Mögliche zivilrechtliche Verfolgung Rückruf eines Schlüsselprodukts/ Aufgabe Schlüsselaktivität	Mögliche strafrechtliche Verfolgung Rückruf eines Schlüsselprodukts (international)/ Aufgabe Schlüsselaktivität (international)

BEWERTUNGSSKALEN

BERÜCKSICHTIGUNG REPUTATION – IM DETAIL AUF STUFE TOPRISIKEN

5 verschiedene Stakeholdergruppen einzeln betrachtet und Auswirkung auf unterschiedliche Reputationsdimensionen eingeschätzt

- **Sozial** (Gewicht: 3) Schädigung der sozialen Reputation hat besonders lang anhaltende Auswirkungen. Stark durch ethische/moralische Wertungen beeinflusst.
- **Funktional** (Gewicht: 2) Zutrauen in die geschäftliche Kompetenz und die Einschätzung der Zweckerfüllung der Organisation → Hat für die Post als bundesnahen Betrieb grosse Auswirkungen. Zutrauen in Zweckerfüllung hat starke Auswirkungen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.
- **Expressiv** (Gewicht: 1). Affektive Wahrnehmung der Organisation (wird sie als attraktiv wahrgenommen?). Nicht zu vernachlässigen, wenn es um Akquise neuer Mitarbeitender, Kooperationspartner und Kunden geht.

Stakeholder	Reputationsdimension			Gesamt Stakeholder
	expressiv	funktional	sozial	
Medien	stark negativ	neutral	negativ	-5
Mitarbeitende	neutral	neutral	neutral	0
Verwaltung/Gewerkschaften/Politik	neutral	neutral	neutral	0
Geschäftskunden	negativ	negativ	negativ	-6
Privatkunden/Bevölkerung	stark negativ	stark negativ	stark negativ	-12
Kritikalitätslevel:				-23 gering

REPUTATIONSRISIKEN

BEISPIEL: ENTWICKLUNG POSTSTELLENNETZ



1. Risikoidentifikation

- Historisch gewachsenes Poststellennetz durch alternative Betriebsformen weiterentwickelt
- Vorgaben bezgl. Grundversorgungsauftrag und Zahlungsverkehr müssen bei Netzentwicklung beachtet werden

- Beeinträchtigung empfundener Kunden-Komfort
- Die Post wird für die bisherigen Schliessungen gerügt
- Kosteneinsparungen nicht erreicht (durch Verlangsamung oder gar Stopp der Netzentwicklung aus politischen Gründen, z.B. Moratorium)

2. Risikobewertung

Auswirkung:

- Reputation: Netzentwicklung während Monaten immer wieder Thema in der Öffentlichkeit (nationale Newsstory). Kundenverluste auch in andern Post-Bereichen (Katastrophal).
 - Finanziell: 19 Mio. (Gering)
- Eintretenswahrscheinlichkeit: 30%
- Materielles Risiko

3. Massnahmen

- Dialog mit politischen Stakeholdern
- Einbindung Bevölkerung in Strategie Netzentwicklung
- Proaktive Kommunikation betreffend Schliessungen und Erweiterung Zugangspunkte
- Ausbildung der Post-Mitarbeiter als Botschafter der Netzentwicklung

REPUTATION – KEY ASSET DER SCHWEIZERISCHEN POST

KEY TAKEAWAYS

1

Corona-Krise hat Reputation vieler Unternehmen gestärkt

- Neue Geschäfte + beschleunigte Digitalisierung (e-Commerce, Lieferdienste, Digitale Angebote)
- Corporate Responsibility: MA, Kunden, Bevölkerung

2

Reputation kann schnell verloren gehen

- PostAuto-Fall
- Data Breach könnte neue Geschäftsfelder frühzeitig beenden...

3

Reputationsauswirkungen mit Modellen bewertbar

- Relative Einschätzung, nicht absolut
- Wichtig: Management der Reputationsrisiken

Bei der Post
Gemeinsamer Effort
Kommunikations-
abteilung +
Konzernrisiko-
management

A yellow and red bus is driving on a winding asphalt road that curves through a mountainous landscape. The road is bordered by a white line and a grassy embankment. In the background, there are steep, rocky hillsides with sparse vegetation and a large, grey, rocky structure, possibly a dam or a large building, under a blue sky with light clouds. The overall scene is bright and scenic.

**DIE POST
VIELEN DANK**

DIE POST 