

# Risiko-Kultur bei der Swisscom AG

Die Telekommunikationsbranche gehört zweifellos zu den dynamischsten Wirtschaftsbereichen überhaupt. Aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung und des scharfen Wettbewerbs ist dieser Sektor jedoch auch mit hohen Risiken behaftet. Dementsprechend kommt einem effektiven und effizienten Risikomanagement eine wichtige Bedeutung für die Sicherung und Steigerung des Unternehmenswerts zu. Swisscom – mit über 20.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von knapp 9,5 Mrd. Euro im Jahr 2002 einer der zehn größten Telekommunikationskonzerne in Europa – hat die Vorteile, die ein proaktives und ganzheitliches Risikomanagement bietet, schon sehr früh erkannt.

Obwohl in der Schweiz keine Vorschriften existieren, die mit dem deutschen „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) vergleichbar sind und durch die ein Unternehmen zur Einführung eines Risikomanagements verpflichtet wäre, spielten auch bei Swisscom externe Einflüsse eine wichtige Rolle bei diesem Thema. Zum einen fordern die Finanzmärkte ein effizientes Risikomanagement und eine Transparenz der Wert- und Risiko-Treiber im Unternehmen. Zum anderen setzte auch in der Schweiz nach den diversen Bilanzskandalen in den USA (Enron, Worldcom, Tyco etc.) eine rege Diskussion um das Thema Corporate Governance ein, welche durch die jüngsten regulatorischen Entwicklungen (Sarbanes-Oxley-Act) noch an Intensität gewann. „Da die Swisscom-Aktie zudem an der New Yorker Börse notiert ist, haben wir strenge Vorschriften, was wir punkto ‚Internal Controls‘ machen müssen“, beschreibt Martin Vögeli, Head of Risk Management beim Schweizer Telekommunikationskonzern, die Rahmenbedingungen für das Risikomanagement.

## Unterstützung durch das Top-Management

Allerdings trafen die oben genannten Anforderungen die Swisscom keineswegs unvorbereitet. So wurde auf Initiative des Verwaltungsrates

bereits im Jahr 2000 ein Risikomanagement-System initiiert, das seit Anfang 2001 durch die Institutionalisierung einer Risk-Management-Funktion sukzessive ausgebaut wird. Die Unterstützung durch das Top-Management sollte sich insbesondere während der Einführungsphase als wichtiger Erfolgsfaktor erweisen. „Da wir fachlich direkt dem Verwaltungsratsausschuss Revision (Audit Committee) unterstellt sind, hatten wir zur Etablierung des Risikomanagement-Systems die notwendige Management Attention“, beschreibt Vögeli die Erfahrungen der ersten Monate.

Trotz dieses Rückhalts von Seiten der obersten Führungsetage mussten zu Beginn teilweise große Widerstände überwunden werden. „Anfangs herrschte unter den Führungskräften natürlich Skepsis, ob ein unternehmensweites Risikomanagement-System in der geplanten Form überhaupt notwendig ist. Als sie hörten, dass sie dem Thema Risikomanagement anlässlich eines gruppenweiten Risk Assessments einen ganzen Tag ihrer wertvollen Zeit opfern sollten, hielt sich die Begeisterung zu Beginn ziemlich in Grenzen“, erinnert sich Vögeli an die Schwierigkeiten beim Start des Projekts, „aber in den Workshops konnten wir diese Bedenken dann sehr schnell zerstreuen. Am Schluss waren alle überzeugt, dass die strukturierte Auseinandersetzung mit dem Thema Risiko von großem

Nutzen war. Dementsprechend hoch war dann auch die Motivation, sich weiter mit dem Risikomanagement zu beschäftigen.“

Es war von vornherein klar, dass die Unterstützung durch das Top-Management mehr als ein Lippenbekenntnis sein muss. Schließlich kann die Implementierung eines Risikomanagement-Systems und die Etablierung einer offenen Risikokultur nur gelingen, wenn auch die oberste Führungsebene mit gutem Beispiel voran geht und sich den selbst geschaffenen Prozessen und Regeln unterwirft. So wird bei Swisscom in jeder Gruppengesellschaft und im Gruppen-Headquarters jährlich ein Risk Assessment durchgeführt, bei dem die Risiken der jeweiligen Organisation unter die Lupe genommen werden und die einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder ihre Risiko-Situation jeweils gegenseitig beurteilen.

### Organisationsstruktur

Um sicher zu stellen, dass das Risikomanagement fest im Unternehmen verankert wird, ist es unerlässlich, die bestehenden Prozesse durch eine entsprechende Aufbauorganisation zu untermauern und zu festigen. Wichtig ist hierbei insbesondere eine klare Definition der Verantwortlichkeiten, wie auch Vögeli bestätigt: „Bei Swisscom ist Risk Management Chefsache. Die einzelnen Manager sind namentlich verantwortlich für die Risiken und die Umsetzung entsprechender Gegenmaßnahmen.“ Um die dezentrale Identifikation und Bewertung der Risiken zu koordinieren und zu konsolidieren, wurde eine mehrstufige Risikomanagement-Organisation etabliert (vgl. Abb. 1). Zum einen existiert auf Gruppenebene eine zentrale Abteilung, welche die übergreifenden Risikomanagement-Aktivitäten innerhalb des Unternehmens koordiniert und voran treibt, z.B. Definition und Überwachung von Richtlinien, Sicherstellung des Reportings für die Gruppenleitung, Koordination von Audits, Durchführung gruppenweiter Risk Assessments, Beratung und Unterstützung der unterschiedlichen Gruppengesellschaften oder Information und Schulung der Mitarbeiter auf allen Stufen. Mit Hilfe eines IntraNet-Auftritts ist die Thematik Risikomanagement sämtlichen Mitarbeitern in der Gruppe zugänglich.

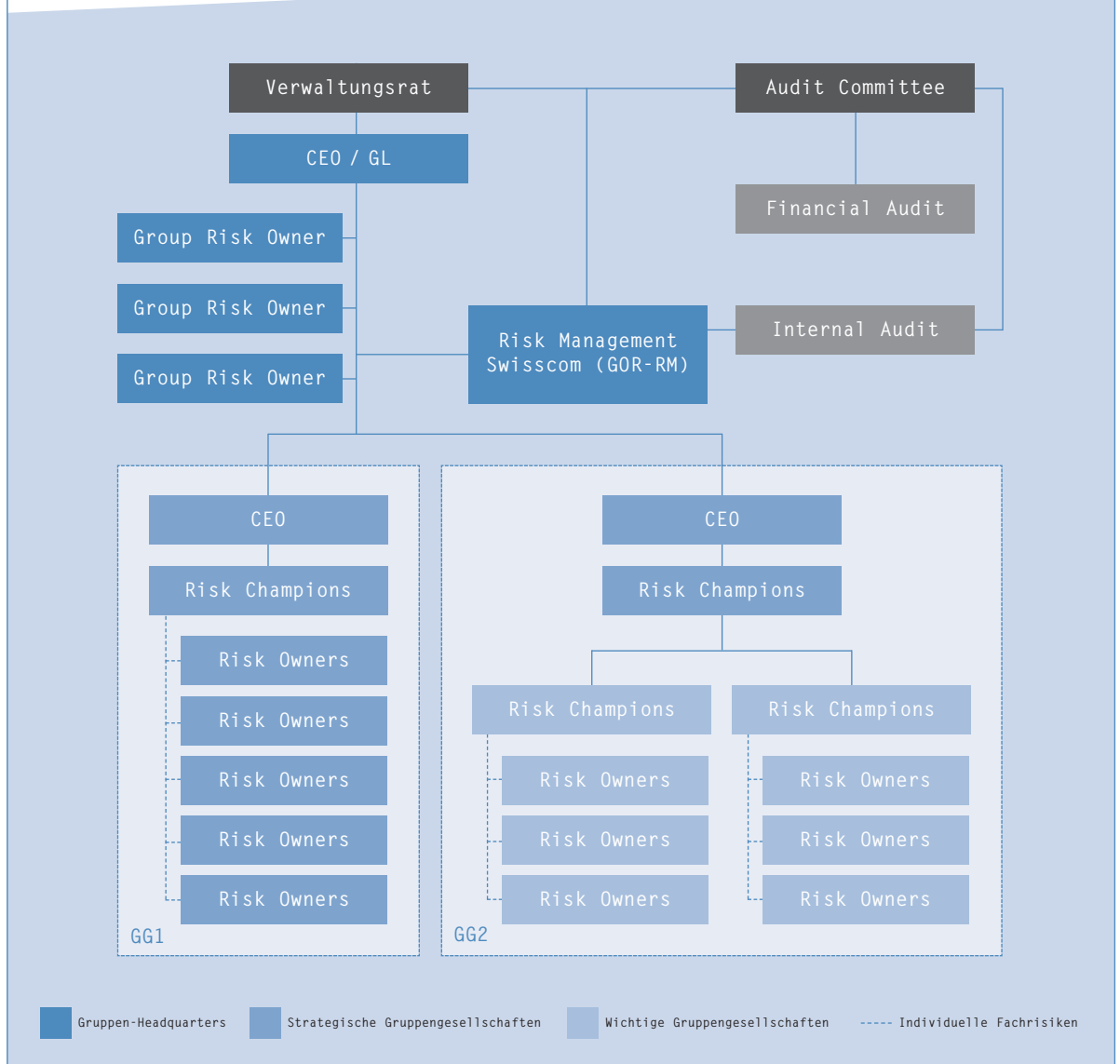
Auf der Ebene der einzelnen Gruppengesellschaften wurden so genannte „Risk Champions“ etabliert, die sicherstellen, dass der vorgegebene Risikomanagement-Prozess implementiert ist und Verantwortliche für die vorhandenen Risi-

ken definiert sind. Für sämtliche Einzelrisiken auf den unterschiedlichsten Unternehmensebenen und -bereichen wurden schließlich so genannte „Risk Owner“ definiert, deren Aufgabenbereich die Identifikation, Bewertung und Steuerung von Einzelrisiken umfasst. Zusätzlich tragen sie Verantwortung für die Bestimmung des angestrebten Risiko-Niveaus (Zielrisiko), die Festlegung von Maßnahmen zur Risiko-Behandlung (Risk Mitigation), das regelmäßige Reporting sowie die sofortige Eskalation kritischer Veränderungen an die Risk Champions. Um ein Forum für den gemeinsamen Informations- und Erfahrungsaustausch zu bieten, wird quartalsweise ein Risk Committee durchgeführt, an welchem ein Themenschwerpunkt vertieft wird (Regulation, Projekt-Risikomanagement etc.). „Einige Gruppengesellschaften haben inzwischen auch selbst ein Risk Committee gegründet, bei dem sich Mitarbeiter und Führungskräfte zusammensetzen, um über die Risiken Ihres Geschäfts zu diskutieren“, freut sich Vögeli über die Eigeninitiative seiner Kollegen.

### Erfolgsfaktor Toolunterstützung

Mitentscheidend dafür, dass Risikomanagement bei der Swisscom nicht als gesetzlich aufoktroierte (und damit lästige) Pflicht, sondern vielmehr als entscheidender Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit wahrgenommen wird, dürfte auch die Unterstützung durch ein geeignetes Softwaretool gewesen sein. „Früher haben die Leute immer gesagt: ‚Wir müssen Risikomanagement machen, aber wir haben nicht die notwendigen Hilfsmittel dazu.‘ Sehr wichtig war uns daher, den Mitarbeitenden ein Instrument in die Hand zu geben, welches sie bei ihren operativen Tätigkeiten unterstützt und eine Redundanz von verschiedenen Reportings verhindert“, betont Albert-Thomas Flammer, Risk Manager und Verantwortlicher für die RM-Tools, die Rolle der Software bei der praktischen Umsetzung des Risk Managements. Die Auswahl eines konkreten Tools, mit dem die bisher verwendeten proprietären EXCEL- und ACCESS-basierten Ansätze abgelöst werden sollten, fand daher auch unter Einbeziehung der Risk Champions statt: Es galt eine Lösung zu wählen, welche die Mitarbeiter in allen Bereichen unterstützt, nicht aber beherrscht. Vor diesem Hintergrund ergab es keinen Sinn, das Risikomanagement auf komplexe Data-Warehouse-Lösungen aufzusetzen und zu versuchen, möglichst viele Prozesse zu automatisieren. Denn erstens werden viele Risiken in einem ersten Schritt nur qualitativ beschrieben oder gar nicht über die internen ERP-Systeme

Abb. 1: Risikomanagement-Organisation bei der Swisscom AG



erfasst, und zweitens muss das Risikomanagement flexibel strukturiert sein, damit es effektiv ‚gelebt‘ werden kann. Das bedeutet, dass die Verantwortung nicht an technische Systeme delegiert werden darf.

Ein wesentliches Kriterium bei der Auswahl eines konkreten Tools war für die Swisscom die Flexibilität der Software-Lösung, d. h. die Möglichkeit, Risiken auf unterschiedlichen Ebenen bzw. aus unterschiedlichen Perspektiven (Bereich, Verantwortlicher, Risiko-Art, Exposure etc.) zu analysieren. Letztlich entschied sich Swisscom für das Produkt R2C der Schleupen AG aus Ettlingen. Seit ihrer Einführung Ende 2001 wurde die Software kontinuierlich an die spezifischen Bedürfnisse der Schweizer

angepasst. Die intensive Zusammenarbeit mit dem Kunden hat sich dabei auch für den Lösungsanbieter ausgezahlt. „Die Qualität des Risikomanagements der Swisscom lässt sich nicht zuletzt daran erkennen, dass von diesem Kunden immer wieder wichtige Impulse für Optimierungen unseres Produktes ausgehen“, beschreibt Ulrich Palmer, Leiter Entwicklung und Dienstleistung der Business Unit Risikomanagement bei der Schleupen AG, den beiderseitigen Nutzen aus dieser Kundenbeziehung.

Prinzipiell gilt bei der Swisscom der Grundsatz, dass Risiken grundsätzlich qualitativ und quantitativ zu bewerten sind, wobei ersteres insbesondere für diejenigen Risiken gilt, deren Auswirkungen auf den EBIT (Earnings before

Interest und Taxes/Operatives Ergebnis) nicht eindeutig bestimmbar sind. Zudem ist für alle Risiken eine detaillierte Ursachenanalyse zu formulieren. Anhand der erhobenen Daten wird eine ausführliche Risk Map erstellt, welche die Einzelrisiken nach den Dimensionen „Eintrittswahrscheinlichkeit“ und „Auswirkung“ klassifiziert. Der Zeithorizont der Analyse bezieht sich in der Regel auf die Periode des Businessplans und umfasst 36 Monate. Zusätzlich werden auch alle Risiken erfasst, bei denen zwar in diesem Zeitraum keine signifikanten Auswirkungen erwartet werden, die aber zu einem späteren Zeitpunkt erhebliche Konsequenzen verursachen würden.

Wie in den meisten Unternehmen, war auch das Risikomanagement der Swisscom in der Anfangsphase fast ausschließlich qualitativ orientiert. Im Lauf der Zeit rückten jedoch quantitative Aspekte immer stärker in den Mittelpunkt. Vor kurzem wurde beispielsweise ein Tool zur Szenarioanalyse eingeführt, welches den Mitarbeitern erlaubt, ihre Annahmen und Risiko-Einschätzungen auch unter veränderten Bedingungen überprüfen zu können. „Als Technologiekonzern muss die Swisscom natürlich gewisse Risiken eingehen, um entsprechende Chancen zu realisieren. Wenn ein Geschäftsführer vor dem Verwaltungsrat die Chancen plausibel darstellen kann und die Auswirkungen transparent macht, nimmt man gegebenenfalls auch die damit verbundenen Risiken in Kauf“, beschreibt Flammer den Nutzen einer solchen Betrachtung. Deshalb ist auch jeder Risk Owner verpflichtet, für die wesentlichen Risiken seines Verantwortungsbereichs drei Szenarien (z. B. „upside case“, „mid case“ und „downside case“) zu definieren, die dann auf Gruppenebene aggregiert und konsolidiert werden. Auf diese Weise kann die Unternehmensleitung die künftige Risiko-Situation der Swisscom AG unter verschiedensten Prämissen analysieren.

### Interne und Externe Risiko-Kommunikation

Der Wandel, den das Risk Management der Swisscom AG in den letzten Jahren durchgemacht hat, ist vielleicht am deutlichsten am Umgang der Mitarbeiter mit den eigenen Risiken abzulesen. „Früher hat man eher zurückhaltend über Risiken gesprochen, heute werden Chancen und Risiken offen gegeneinander abgewogen. Man sagt ganz klar: ‚Okay – ich habe hier ein Risiko – können wir damit leben? Ja oder Nein?‘ Und die Geschäftsleitung entscheidet dann eben. Die Leute leben mit

ihren Risiken, sie wissen, damit umzugehen und müssen nichts mehr verstecken“, beschreibt Flammer die veränderte Einstellung der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Eine solch offene Risiko-Kultur und Kommunikation endet bei der Swisscom nicht an den „Werkstoren“. Vielmehr legt das Unternehmen auch großen Wert auf den engen Kontakt mit externen Stakeholdern. Während viele Unternehmen allzu oft Nebelkerzen werfen, anstatt ihre Mitarbeiter, Gläubiger und Aktionäre offen über die Risiken zu informieren, versucht die Swisscom AG auch hier, größtmögliche Transparenz walten zu lassen. „Wir scheuen uns nicht, unsere Shareholder klar über unsere und damit auch ihre Risiken zu informieren. So wird im amerikanischen Geschäftsbericht über mehrere Seiten die Risiko-Situation der Swisscom beschrieben“, charakterisiert Vögeli die Kommunikationspolitik seines Unternehmens.

### Die Zukunft des Risikomanagements bei der Swisscom

Bei der Swisscom wird in nächster Zukunft einerseits die Konsolidierung des bisher Erreichten im Blickpunkt stehen, d. h. insbesondere der nötige Feinschliff von Prozessen und Systemen, die Ergänzung zusätzlicher Funktionalitäten und die stärkere Automatisierung von derzeit manuell durchgeführten Tätigkeiten. Andererseits werden sich die Fachfunktionen im Risikobereich neben den formalen Aspekten vermehrt den inhaltlichen Fragestellungen widmen. Daneben wird das Risikomanagement jedoch auch schrittweise auf neue Gebiete ausgedehnt. „Gerade im Projektmanagement ist die ‚Risk Awareness‘ heute noch nicht optimal. Dabei steckt vermutlich gerade in diesem Bereich ein nicht zu unterschätzendes Potenzial für Effizienzsteigerungen durch gezielte Adressierung von Risiken“, meint Vögeli im Hinblick auf die anstehenden Aufgaben.

Neben den vielfältigen technischen Verbesserungen und inhaltlichen Erweiterungen dürfte aber wiederum der Risiko-Kultur die entscheidende Bedeutung für die Weiterentwicklung des Risikomanagements zufallen. Nur wenn es gelingt, die derzeit herrschende Offenheit für dieses Thema auch in Zukunft aufrecht zu erhalten, wird das Risikomanagement der Swisscom AG auch künftig seiner Rolle als wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Sicherung und Steigerung des Unternehmenswerts gerecht werden können. ■