

# Entwicklung und Einführung eines integrierten Risikomanagements

Die Prozesse der SWISSGAS AG sind historisch gewachsen und waren eher funktional ausgerichtet. MAK Consulting AG hat bei SWISSGAS beim Aufbau einer strukturierten Geschäftsprozessdokumentation und systematischen Pflege massgeblich unterstützend mitgewirkt.

Auf dieser Basis wurde ein Jahr später ein nachhaltiges, integriertes Risikomanagement eingeführt. Die Ziele hiessen: Realisierung eines zweckmässigen Risikomanagements zur Erfüllung der neuen gesetzlichen Anforderungen (Rechnungslegungs- und Revisionsrecht) sowie Erhöhung des Risikobewusstseins in den Geschäftsprozessen.

## Ausgangslage und Zielsetzungen

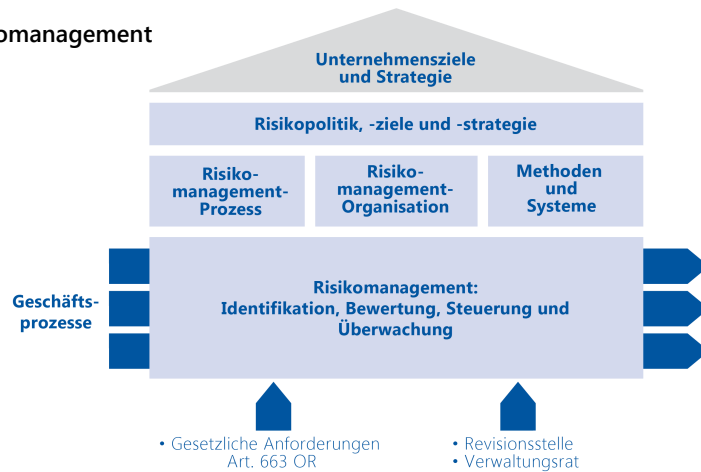
SWISSGAS, die Schweizerische Aktiengesellschaft für Erdgas, stellt die Beschaffung und Versorgung der Schweiz mit Erdgas in Zusammenarbeit mit den Regionalgesellschaften sicher. Seit 2008 muss auch SWISSGAS im Anhang der Jahresrechnung Angaben zur Durchführung einer Risikobeurteilung offen legen (Art. 663b, Ziff. 12 OR). Zudem schreibt das Gesetz vor, dass die Revisionsstelle jedes Jahr prüft, ob ein wirksames internes Kontrollsystem (IKS) vorhanden ist (Art. 728a OR). Die Geschäftsführung hat dem Verwaltungsrat bezüglich der Durchführung der Risikobeurteilung eine zweckmässige Risikoberichterstattung vorzulegen. Dafür müssen insbesondere die Risiken identifiziert, bewertet, beurteilt, dokumentiert und kommuniziert werden. SWISSGAS hat sich entschieden, nicht nur die gesetzlichen Minimalanforderungen zu erfüllen, sondern ein nachhaltiges, integriertes Risikomanagement zu etablieren.

Sie beauftragte MAK mit der Entwicklung eines Risikomanagements, das auf die Erfordernisse von SWISSGAS zugeschnitten ist. Insbesondere sollen die folgenden Elemente des Risikomanagements einbezogen werden:

- Risikopolitische Grundsätze inklusive Ziele und Strategie
- Wirkungsvolle Massnahmen zur Risikosteuerung
- Kontrollmassnahmen zur Gewährleistung der Umsetzung
- Regelmässige Überwachung des Risikomanagements

Mit dem angestrebten systematischen Risikomanagement-Ansatz sollen die leistungs-, finanz- und sozialwirtschaftlichen Unternehmensziele von SWISSGAS gesichert und so der langfristige Unternehmenserfolg positiv beeinflusst werden. Das neue integrierte Risikomanagement soll weiter die strategischen und operativen Abläufe unterstützen und sicherstellen, dass die relevanten Risiken systematisch überwacht werden.

### Integriertes Risikomanagement SWISSGAS



#### Aufgabe

MAK leitete, in Zusammenarbeit mit SWISSGAS, das Vorgehen zur nachhaltigen Definition und Anwendung des integrierten Risikomanagements. In Abstimmung mit dem Auftraggeber ging MAK so vor, dass die Ressourcen-Belastung für SWISSGAS möglichst gering gehalten werden konnte – ohne dabei Ziel- und Qualitätseinbußen einzugehen.

Das Projekt umfasste im Wesentlichen vier Phasen, die sich am Regelkreislauf des Risikomanagements orientieren. Dieser beinhaltet das strategische Risikomanagement, die Risikoidentifikation, die Risikobewertung sowie die Risikosteuerung und -überwachung. Im Rahmen einer Workshop-Serie unter der Leitung und Moderation von MAK wurde sichergestellt, dass der Regelkreislauf mit den SWISSGAS-Geschäftsprozessverantwortlichen und der gesamten erweiterten Geschäftsführung methodisch und systematisch durchlaufen wurde.

Im Fall von SWISSGAS konnte davon ausgegangen werden, dass ein grosser Teil der Risiken vornehmlich in den Geschäftsprozessen entsteht. MAK stellte deshalb zuerst den instrumentellen Bezug zwischen dem Risikomanagement und den Geschäftsprozessen her. Als Vorbereitung dazu definierte und dokumentierte MAK, im Rahmen des Projektes «Führungsunterstützung», eine transparente, unternehmensweite Geschäftsprozess-Landschaft. Mit der Einführung dieser Landschaft machte SWISSGAS

einen wichtigen Schritt in Richtung strukturierter Prozesse. Auf dieser soliden Basis konnte das Risikomanagement aufgebaut werden.

#### Welche konkreten Leistungen hat MAK für SWISSGAS erbracht?

Das Berater-Team der MAK

- erarbeitete und dokumentierte den in die Geschäftsprozess-Landschaft eingebetteten Risikomanagementprozess
- entwarf eine auf die Erfordernisse von SWISSGAS zugeschnittene Methode und Systematik für die Risikoanalyse (Risikoidentifikation und -bewertung)
- entwickelte das massgeschneiderte und benutzerfreundliche Risikomanagement-Tool
- gestaltete und moderierte eine Workshop-Serie mit Beteiligung der erweiterten Geschäftsführung
- unterstützte die erweiterte Geschäftsführung in der Prozessarbeit und -einführung (Transfer-Methodenkompetenz)
- stellte die zeitgerechte Aufarbeitung der relevanten Informationen für die Risikoberichterstattung an den Verwaltungsrat sicher
- beschrieb und dokumentierte den Aufbau und die systematische Anwendung des Risikomanagements in einem Anwenderdokument (Manual)

Aus diesen vielfältigen Leistungen entstanden unter anderem die folgenden wichtigen Produkte:

- Kompletter Risikokatalog mit identifizierten und bewerteten Risiken, welche einen bedeutenden Einfluss auf die Erreichung der SWISSGAS-Unternehmensziele haben können
- Übersichtliches Risiko-Cockpit, bestehend aus zweckmässigen Risikoportfolios zur Abbildung der jeweils signifikantesten Risiken
- Vollständiger Massnahmenkatalog für eine wirkungsvolle Risikosteuerung, ausgerichtet auf die spezifische aktuelle Risikosituation
- Bedeutende Frühwarnindikatoren und ein aussagekräftiges Risikoreporting für die proaktive Risikoüberwachung

### Das Resultat

Das Risikomanagement ist heute bei SWISSGAS ein wichtiger Bestandteil der Entscheidungsfindung und Geschäftssteuerung. So verbessert es schlussendlich die Qualität der Leistungserbringung. Der Auftrag konnte von MAK effizient und unter möglichst geringer Ressourcen-Belastung der SWISSGAS-Mitarbeitenden realisiert werden. Trotz der ambitionierten Ziele und der beachtlichen Komplexität des Themas wurde das Vorhaben auf einfache Weise und innerhalb der zeitlichen Vorgaben umgesetzt.

Mit dem integrierten Risikomanagement ist die Geschäftsführung der SWISSGAS jetzt in der Lage, die neuen gesetzlichen Anforderungen zu erfüllen und dem Verwaltungsrat den Risikobericht in strukturierter Form vorzulegen. Zusätzlich hat das neue System das Risikobewusstsein bei SWISSGAS verbessert. Das Management kennt heute die identifizierten Risiken, kann sie einschätzen und sich damit professioneller mit aktuellen Risikosituationen auseinandersetzen.

Der Verwaltungsrat von SWISSGAS zeigt sich sehr zufrieden mit dem nachhaltigen Risikomanagement und der entsprechenden Berichterstattung. Er ist zudem überzeugt, dass die erarbeiteten Ergebnisse der Unternehmensführung einen klaren Mehrwert bringen.

Der Geschäftsführer SWISSGAS, Ruedi Rohrbach, meint dazu:

«Die zielorientierte Entwicklung und Einführung des integrierten Risikomanagements war uns sehr wichtig. MAK unterstützte uns dabei mit aussergewöhnlicher Fach- und Methodenkompetenz. Das Projekt erforderte von allen involvierten Personen grosses Engagement, wobei wir von MAK ressourcenmässig erheblich entlastet wurden. Die Umsetzung dieses Projektes lohnte sich auf jeden Fall, da das strukturierte Denken und Handeln in unseren Geschäftsprozessen und im Umgang mit Risiken stark gefördert wurde. Wir sind nun in der Lage, bewusster mit Risiken umzugehen und diese systematisch zu steuern.»

**Ruedi Rohrbach,**  
Geschäftsführer SWISSGAS



SWISSGAS, die Schweizerische Aktiengesellschaft für Erdgas, wurde 1971 gegründet. Das Hauptgeschäft von SWISSGAS besteht – in Zusammenarbeit mit den Regionalgesellschaften – in der Erdgasbeschaffung und Versorgung der Schweiz mit Erdgas in jeder Form sowie in der Wahrung der diesbezüglichen Interessen im In- und Ausland. SWISSGAS erzielte im 2008 einen Umsatz von über 1400 Millionen Schweizer Franken.

## Portrait MAK

MAK Consulting AG ist ein unabhängiges Beratungsunternehmen in den Bereichen Consulting, Projektmanagement und –umsetzung sowie operativer Geschäftsunterstützung. MAK richtet sich in ihrem Handeln und ihren Prozessen stets nach Business Excellence (EFQM) aus. Dank ausgewiesener Praxis-Erfahrung und erprobter Methodikinstrumente leistet MAK substantielle Beiträge zur zielorientierten und nachhaltigen Weiterentwicklung von Unternehmen.

Die Zusammenarbeit mit MAK bringt konkret Resultate wie

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
- Optimierung der Wertschöpfung
- Förderung des Wachstums
- Effektive Wirkung von Instrumenten
- Effiziente Durchführung von Vorhaben

Ihr Partner über die Konzeptphase hinaus



**MAK CONSULTING AG**  
MANAGEMENT • ASSESSMENTS • KNOW-HOW

MAK Consulting AG  
Hübeliweg 1  
CH-3052 Zollikofen

Tel.: +41 (0)31 382 06 00  
Fax: +41 (0)31 382 06 01  
contact@mak.ch  
www.mak.ch