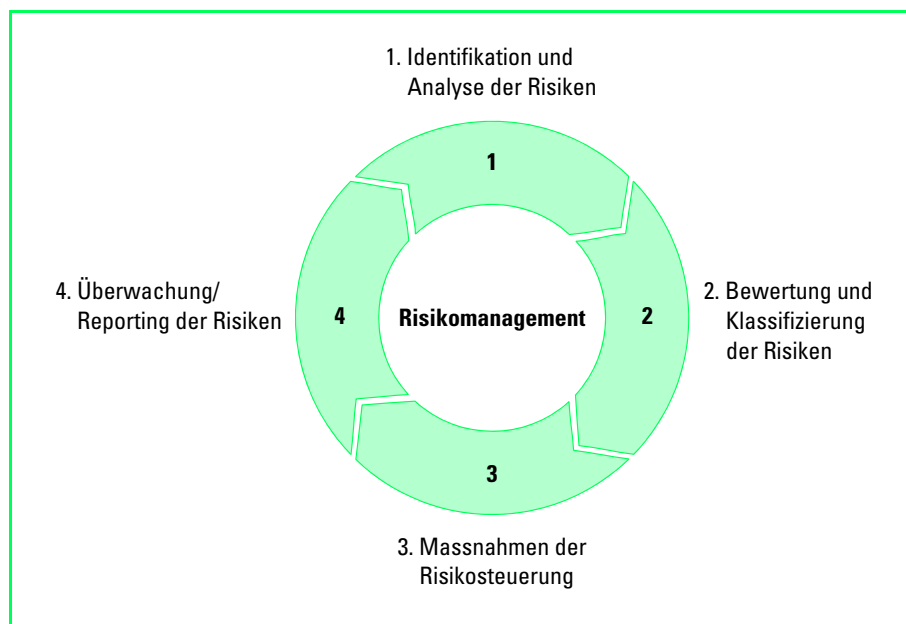


Projektphase	Definition	Planung	Durchführung	Abschluss
Kriterien				
Hauptaufgaben/-aktivitäten	Projektziele (Ergebnis-, Termin-, Kostenziele) festlegen	Spezifikationen, Termin-, Ressourcen-Pläne erstellen	Steuerung, Kontrolle, Korrekturmassnahmen durchführen	technische und administrative «Aufräumarbeiten»
(eventuelle) Unterphasen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ideenfindung ■ Konzeptfindung ■ Machbarkeitsuntersuchung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grobplanung ■ Feinplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Entwicklung ■ Fertigung ■ Vertrieb/Betrieb 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektbewertung ■ System-Ausserdienststellung/Entsorgung
Dokumentation	Projektantrag	Projektauftrag	Projektergebnisbericht	Projektabschlussbericht
Kostenanteil (in %)*	< 1	< 10	> 80	< 5
Dauer (in Jahren)*	< 1/4	< 1/2	> 1	< 1/4
* typische Werte für Produktentwicklungs- und Raumfahrtprojekte				

▲ Abb. 298 Projektphasen



▲ Abb. 299 Prozess des Risikomanagements

Risikomanagement

Effektives Risikomanagement bildet das Fundament unseres Geschäftes. Unsere Risikomanagementkonzeption ist darauf ausgerichtet, die verschiedenen wirksamen Risikomanagement- und -kontrollprozesse innerhalb der Gruppe zu vereinen.

Die Risikomanagementprozesse des Unternehmens werden vom Verwaltungsrat festgelegt und beinhalten ein Berichterstattungssystem. Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrats seinerseits beurteilt, ob sich die Unternehmensführung in geeigneter Weise und in angemessenem zeitlichem Rahmen mit dem Risikomanagement und der Risikokontrolle befasst. Der Prüfungsausschuss steht auch in Kontakt mit den internen und externen Revisoren, um das Revisionsverfahren in Bezug auf das Risikomanagement zu überprüfen.

Der Chief Executive Officer ist zusammen mit der Konzernleitung für die Einhaltung und die Weiterentwicklung der Risikoricthlinien der Gruppe verantwortlich. Der Chief Risk Officer informiert den CEO und den Verwaltungsrat, damit diese in der Lage sind, die Risikoricthlinien, das Konzept zur Risikoüberwachung und die entsprechenden Ergebnisse zu überprüfen und zu beurteilen.

Das Risikomanagement und die Risikokontrolle sind am Corporate Center auf Stufe der Geschäftsbereiche und der lokalen Geschäftseinheiten integriert und werden ständig weiterentwickelt, um sicherzustellen, dass diese in die Geschäftsabläufe innerhalb der ganzen Gruppe integriert sind.

Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz zur Identifikation und Analyse von Risiken

Wir identifizieren in den einzelnen Geschäftseinheiten und den zentralisierten Gruppenfunktionen systematisch und regelmässig ein breites Spektrum an möglichen Risikoszenarien. Mit Hilfe der «Total Risk Profiling»-Methode wird jedes Risikoszenario hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkungen der möglichen Konsequenzen überprüft. Anschliessend werden geeignete Massnahmen erarbeitet, überwacht und umgesetzt.

Der Risk-Profiling-Prozess deckt das gesamte Risikospektrum ab. Das Group Risk Management überwacht die identifizierten Risikobereiche und informiert die Unternehmensführung sowie die

entsprechenden Organe der Gruppe in regelmässigen Abständen.

Zudem werden die Risiken mit Hilfe von Analysen und Berichten, die sich auf die spezifischen Risikobereiche beziehen, sowie anhand entsprechender Datenmodellierungen regelmässig überwacht. Beispiele sind eine umfassende Datenbank zur Überwachung des Anlageportfolios sowie das Value-at-Risk-Modell zur Bemessung des Risikos negativer Marktveränderungen.

Festlegen von Risikoricthlinien

In den für die gesamte Gruppe geltenden Risikoricthlinien sind Risikotoleranzgrenzen, Kompetenzen, Berichtserfordernisse sowie das Vorgehen bei der Meldung von Risikobelangen an die Unternehmensführung festgelegt. Zulässige Ausnahmen bedürfen der Prüfung und Genehmigung durch die zuständige Organisationseinheit (z.B. Group Underwriting Committee), die auch für die Überwachung unseres Risikoprofils und die entsprechende Berichterstattung zuständig ist. Die Ricthlinien befassen sich unter anderem mit den folgenden Hauptrisikokategorien:

- *Versicherungstechnische Risiken* (z.B. Preisgestaltung, Schadenbearbeitung, Häufung von Katastrophen)
- *Operative Risiken* (z.B. Kontinuität von Geschäftsabläufen, IT-Sicherheit, Wirtschaftskriminalität)
- *Anlage- und Kreditrisiken* (z.B. Asset-Liability-Management, Portfoliomanagement, Immobilienrisiko)
- *Finanzrisiken* (z.B. derivative Instrumente, Devisen, Reservausstattung, Solvenz)

Konzentration auf Hauptrisikobereiche

Versicherungstechnisches Risiko

Wir kontrollieren unser versicherungstechnisches Risiko durch die Verwendung von Limiten, Genehmigungsverfahren für Geschäfte, die neue Produkte mit einschliessen oder die die festgelegten Limiten überschreiten, durch Preisgestaltungsgrundsätze, ein zentralisiertes Rückversicherungsmanagement sowie durch die Überwachung von auftretenden Problemen.

▲ Abb. 300 Risikomanagement der Zurich Financial Services Group (2004, S. 21ff.)

Modelle erlauben es uns, versicherungstechnische Risiken besser zu erfassen und entsprechend zu reagieren. Auf lokaler und auf Gruppenebene werden Naturkatastrophen-Simulationsmodelle dazu benutzt, um Risiken aus unseren Schadenversicherungen in den gefährdeten Zonen, in denen wir unseres Erachtens am stärksten exponiert sind, zu bemessen und Kumulationsberechnungen darzustellen.

Nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 in den USA haben wir Daten zusammengetragen, die es uns erlauben, Kumulationsberechnungen in terrorgefährdeten Zonen im Bereich von Sach- und Berufsunfallversicherungsrisiken zu erstellen. Anhand dieser Daten können wir die Risikoakkumulation in den betreffenden Zonen überwachen und beurteilen und entsprechende Rückversicherungsverträge zur Minderung dieser Risiken abschliessen.

Operatives Risiko

Wir konzentrieren uns vor allem auf die *Kontinuität von Geschäftsabläufen* («Business Continuity Management»), insbesondere auf das Continuity Planning und deren Überprüfung sowie auf Disaster Recovery (Wiederherstellung von Daten) für unsere wichtigsten Geschäftsbereiche. Im *Informationsbereich* – IT-Risiko – liegt unser Schwerpunkt auf der IT-Sicherheit, indem wir z. B. Übergriffe auf unser Netzwerk sowie Viren aufdecken und eliminieren. Ferner ergreifen wir Massnahmen zur Verhinderung von *Wirtschaftskriminalität*.

Anlage- und Kreditrisiko

Wir steuern das *Anlagerisiko*, indem wir eine Politik verfolgen, die die Kapitalzuweisung ins Verhältnis zur betreffenden Grösse des Kapitals der Gruppe und der Geschäftseinheiten sowie zu den Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern setzt. Ferner diversifizieren wir unsere Portfolios und die Auswahl unserer Vermögensverwalter, legen für jedes Portfoliomanagementmandat Anlagerichtlinien fest, überwachen das Anlagerisiko und die Einhaltung der Richtlinien sowie die Performance.

Im Umgang mit dem *Kreditrisiko* achten wir darauf, dass die Kreditqualität unserer konsolidierten Vermögenswerte auf einem hohen durchschnittlichen Niveau gehalten wird. Weiter sind wir bestrebt, das kumulierte Kreditrisiko auf Konzernebene durch Vermeiden einer übermässigen Risikokonzentration zu kontrollieren. Das Kreditrisiko unserer Kapitalanlagen entspricht zurzeit einem durchschnittlichen Schuldenportfolio-Rating von AA+, das der Anlagen und Guthaben aus Rückversicherung einem durchschnittlichen Portfolio-Rating von A–.

Das *Asset/Liability-Matching-Risiko* wird gehandhabt, indem die Kapitalzuweisungsrichtlinien so definiert werden, dass sie auf eine Maximierung der Anlagerenditen bei gleichzeitiger Einhaltung der Kapitalausstattungsvorgaben ausgerichtet sind. Ferner setzen wir konservative Limiten in Bezug auf das Asset/Liability-Mismatch-Risiko ein und modellieren die Verbindlichkeiten in der Weise, die – gemäss den lokalen Geschäftseinheiten – der Performance ihrer Versicherungsportfolios am besten entspricht.

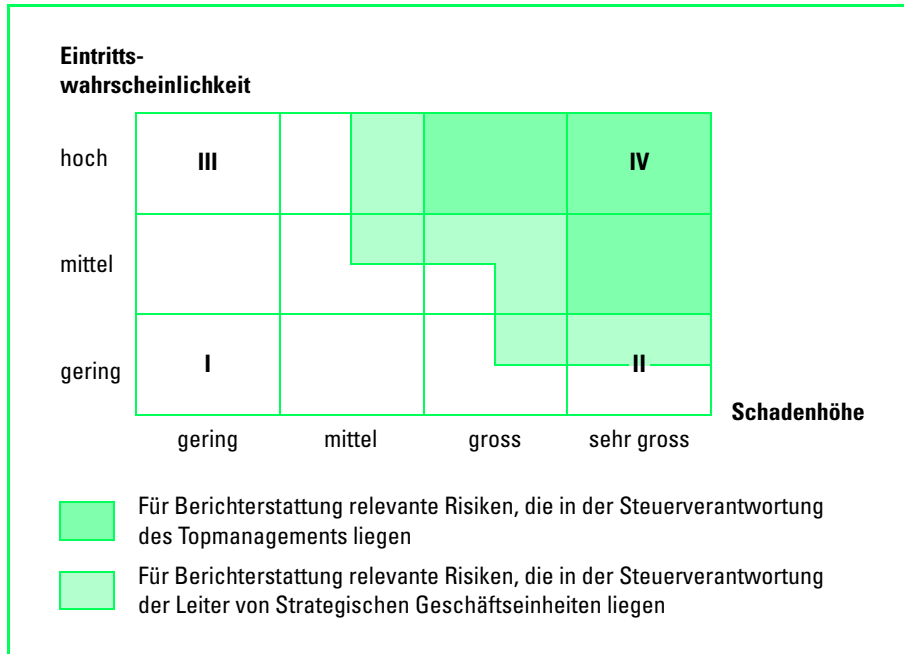
Finanzrisiko

Wir behandeln Risiken im Zusammenhang mit *derivativen Produkten* im Rahmen unserer Richtlinien, die für Derivativ-Programme jeweils eine vorgängige Genehmigung vorschreiben. Weiter werden die offenen Positionen regelmässig überwacht. Derivativ-Programme müssen vom Chief Risk Officer und vom Chief Investment Officer genehmigt werden, wenn sie sich auf Kapitalanlagen beziehen, während diejenigen Programme, die mit Treasury-Cash-Management verbunden sind, vom Chief Risk Officer und dem Group Finance Director bewilligt werden müssen.

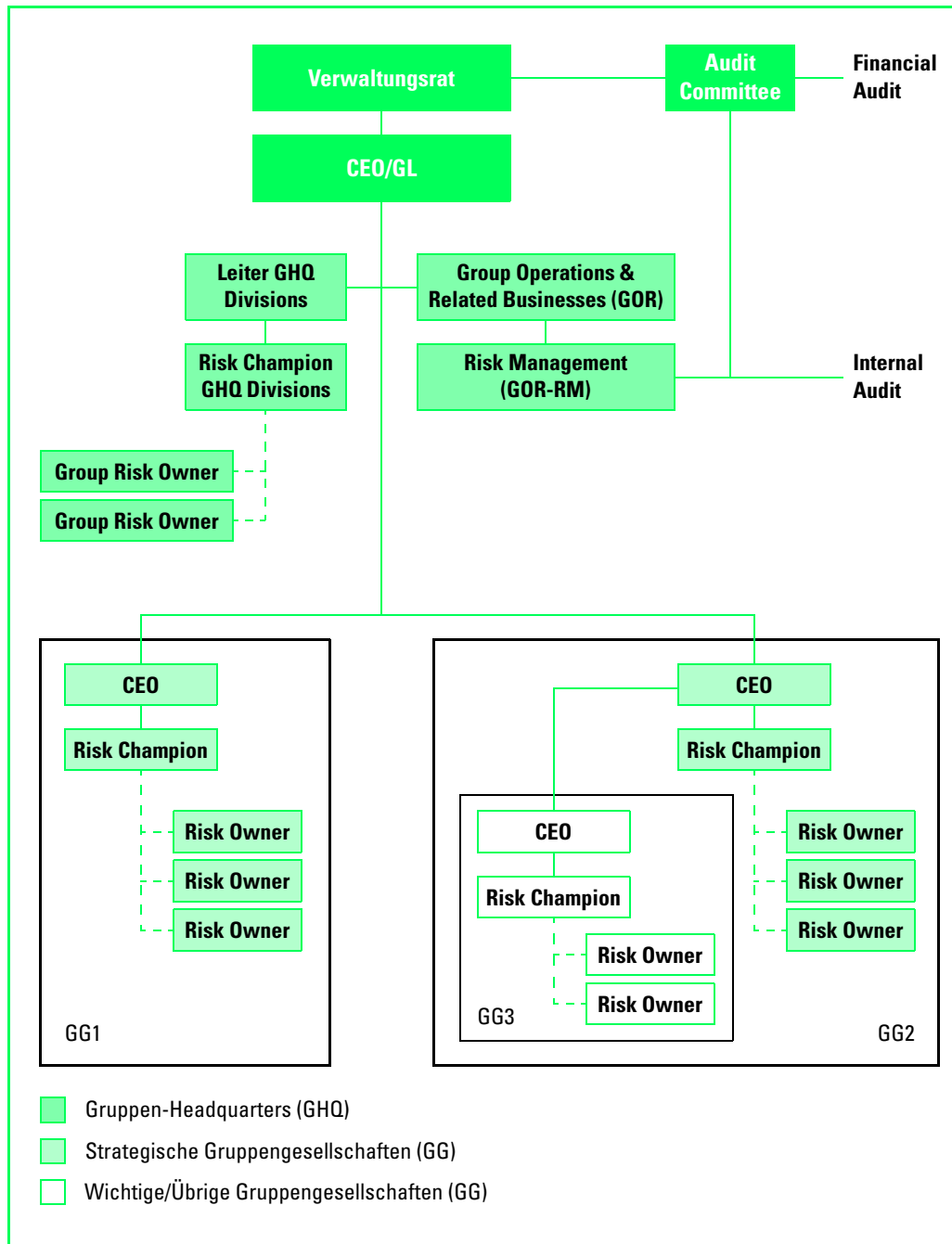
Portfolio

Das *Währungsrisiko* wird dadurch minimiert, dass die Fremdwährungspositionen unserer Aktiven und Passiven in den lokalen Bilanzen abgestimmt werden. Weiter wird die Währungszusammensetzung unseres verfügbaren Kapitals auf unsere internen Kapitalerfordernisse ausgerichtet. Daraus entstehende Überschüsse (d. h. freigesetzte Gewinne und Kapital) werden nicht abgesichert.

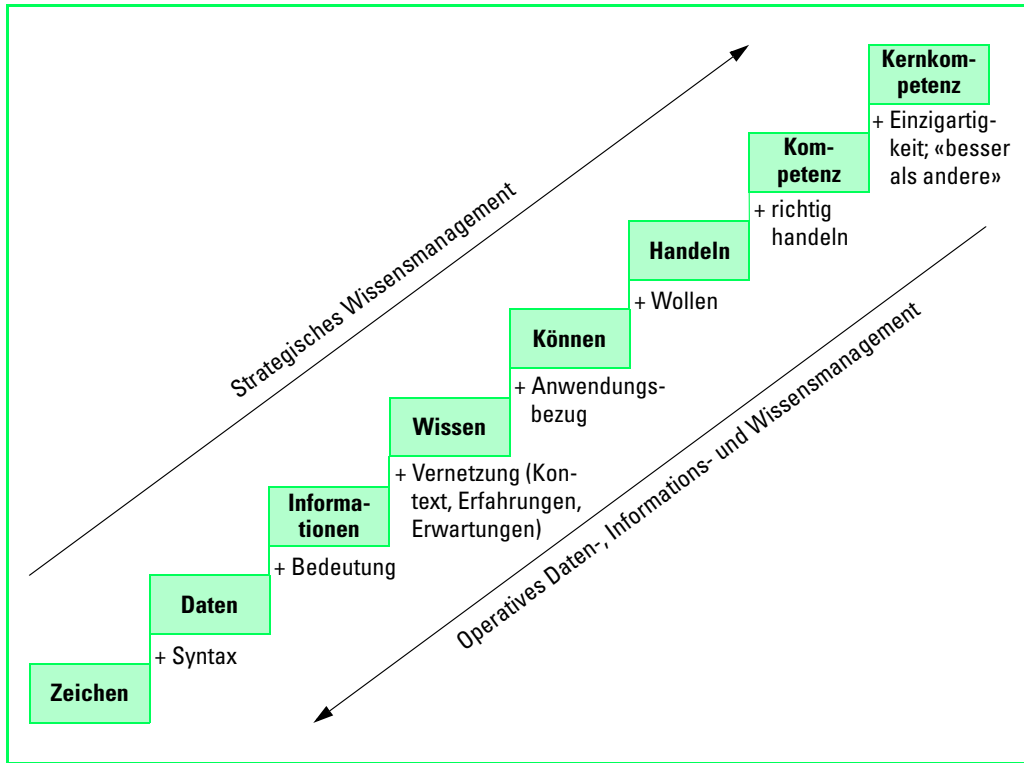
▲ Abb. 300 Risikomanagement der Zurich Financial Services Group (2004, S. 21ff.) (Forts.)



▲ Abb. 301 Risikoportfolio



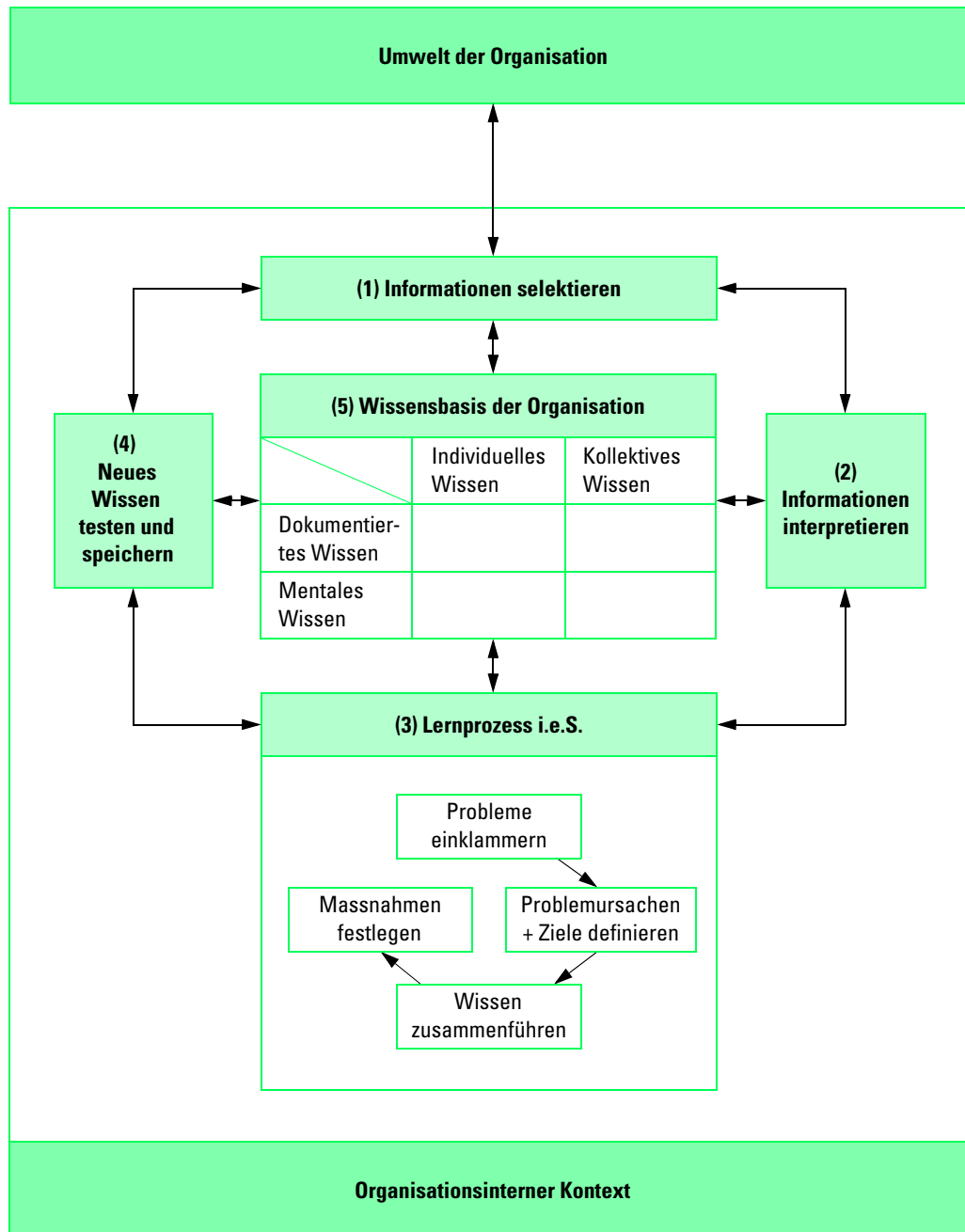
▲ Abb. 302 Organisation Risikomanagement der Swisscom (2004a, S. 9)



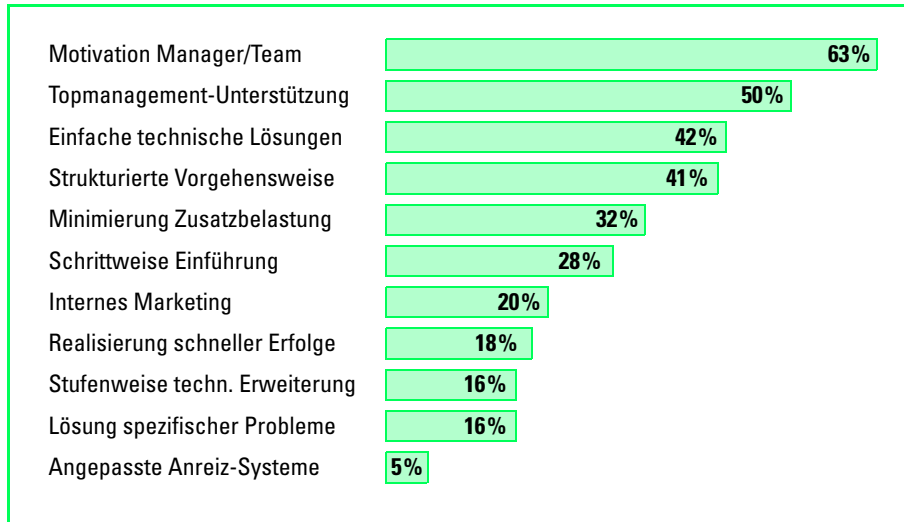
▲ Abb. 303 Die Wissenstreppe (nach North 2011, S. 40)

		Zielpunkt	
		implizites Wissen	explizites Wissen
Ausgangspunkt	implizites Wissen	Sozialisation (sympathetisches Wissen)	Externalisierung (konzeptionelles Wissen)
	explizites Wissen	Internalisierung (operatives Wissen)	Kombination (systemisches Wissen)

▲ Abb. 304 Formen der Wissensumwandlung (Nonaka/Takeuchi 1997, S. 75)



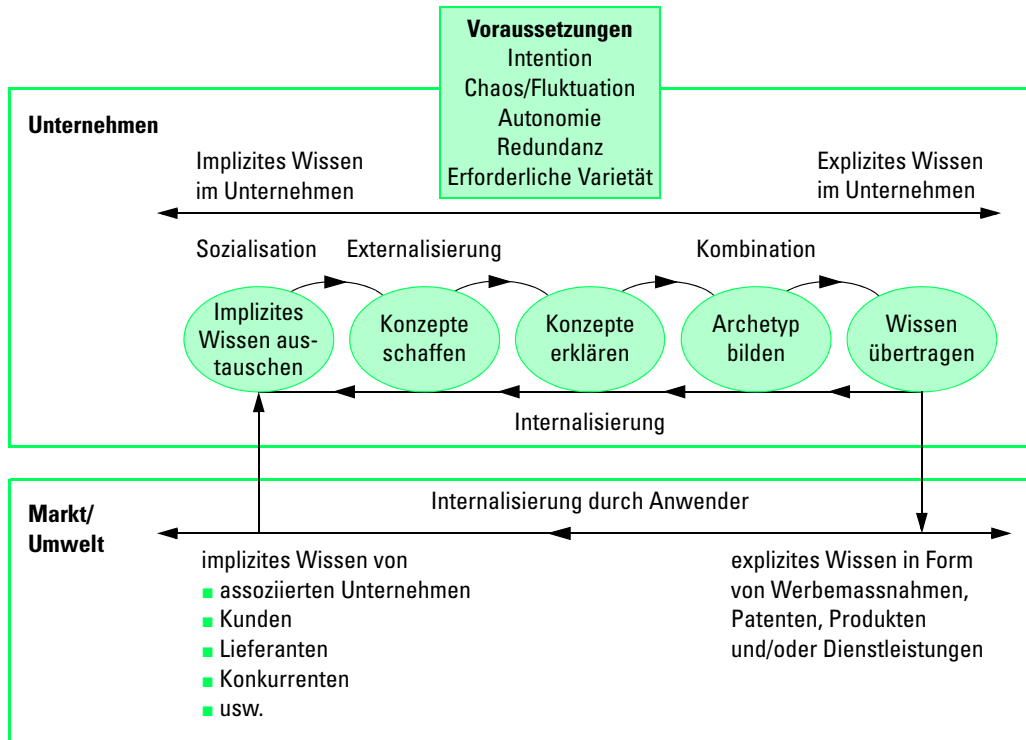
▲ Abb. 305 Aspekte/Zyklus des organisationalen Lernens (Wahren 1996, S. 98)



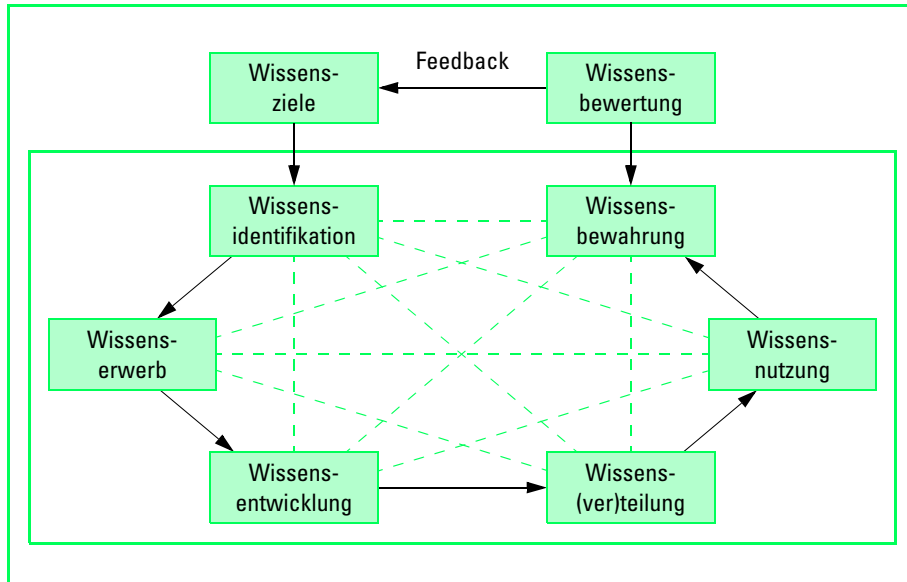
▲ Abb. 306 Erfolgsfaktoren Wissensmanagement (Wienröder 2000, S. 24)

Wissensvorsprung	hoch	Anwenden (brachliegende Fähigkeit)	Übertragen (Hebelfähigkeit)
	niedrig	Outsourcen (wertlose Fähigkeit)	Aufwerten (Basisfähigkeit)
		niedrig	hoch
Wissensnutzung			

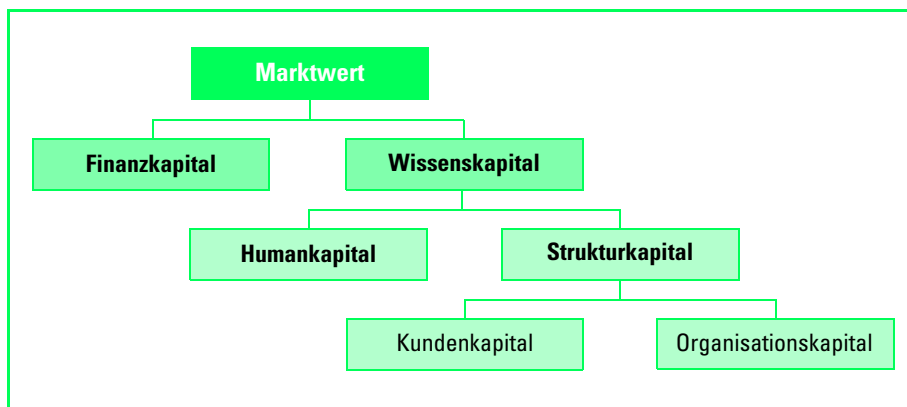
▲ Abb. 307 Normwissensstrategien (nach Probst/Raub/Romhardt 2010, S. 51)



▲ Abb. 308 Entwicklung von organisationalem Wissen (nach Nonaka/Takeuchi 1997, S. 100)



▲ Abb. 309 Bausteine des Wissensmanagements (Probst/Raub/Romhardt 2010, S. 28)



▲ Abb. 310 Der Wissenskapitalansatz von Skandia (1995, S. 5)

Sichtbares Eigenkapital (Eigenkapitalwert)	Immaterielle Vermögenswerte (Überschuss des Börsenkurswertes über das ausgewiesene Eigenkapital)		
	Externe Struktur	Interne Struktur	Kompetenz der Mitarbeiter
Materielle Vermögenswerte abzüglich sichtbare Verbindlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marken ■ Kundenbeziehungen ■ Lieferantenbeziehungen 	Organisation: <ul style="list-style-type: none"> ■ Rechtsform ■ Management ■ Systeme ■ Unternehmenskultur ■ F&E ■ Software 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ausbildung ■ Erfahrung

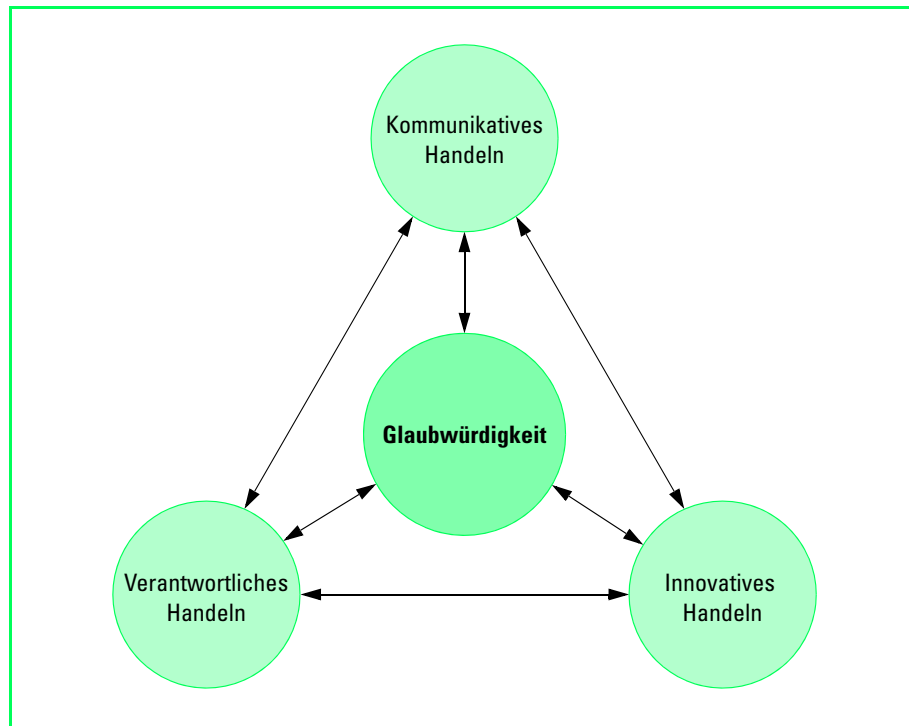
▲ Abb. 311 Ansatz von Sveiby (Sveiby 1998a, S. 28ff.)

Ansatz	Sveiby	Kaplan/Norton	Edvinsson (Skandia)
Organisation	Interne Struktur	Interne Geschäftsprozesse	Organisationskapital
Kunden	Externe Struktur	Kundenperspektive	Kundenkapital
Mitarbeiter	Mitarbeiterkompetenz	Lern- und Entwicklungsperspektive	Humankapital

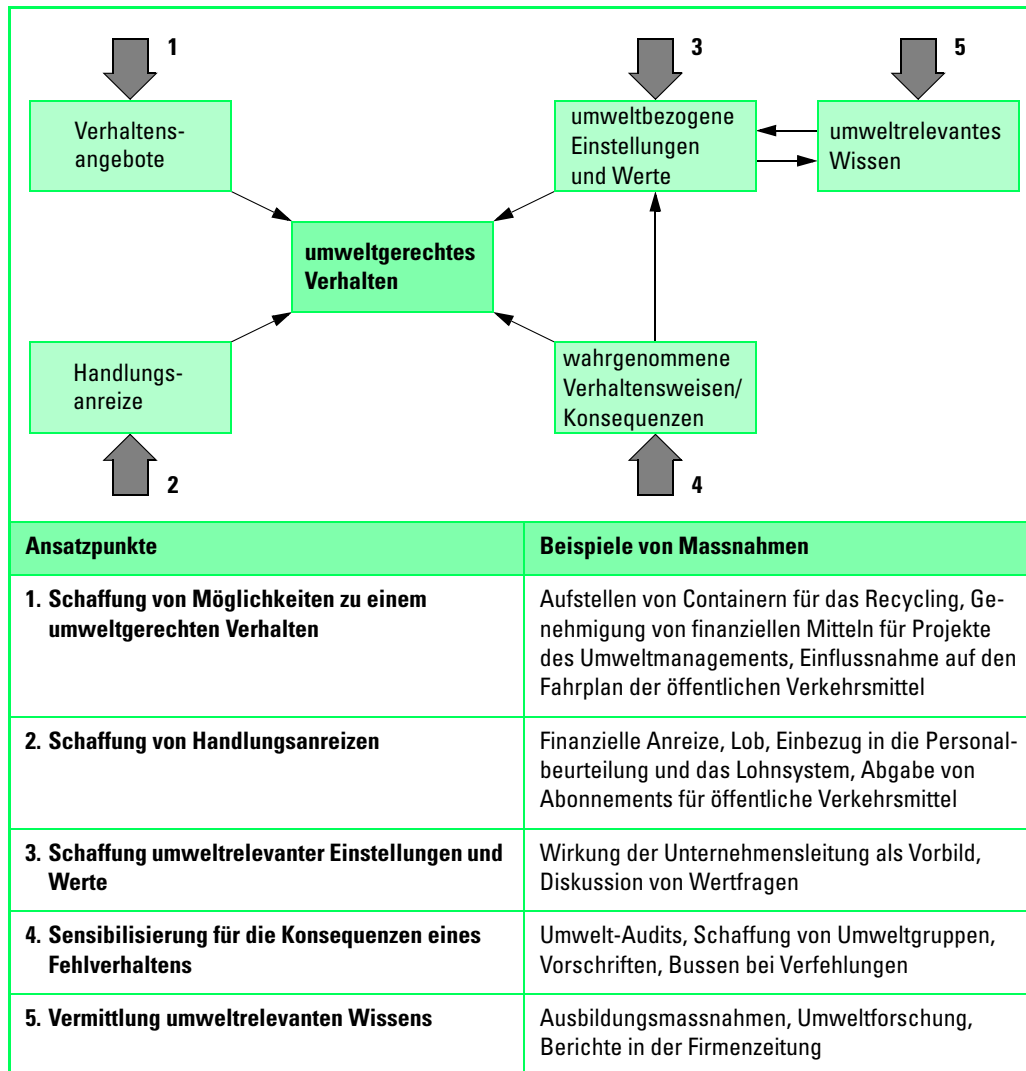
▲ Abb. 312 Gegenüberstellung verschiedener Wissenskapital-Ansätze (Sveiby 1998b, S. 1)

Wahrnehmungsform	Systemorientierte (Wirtschaft als System)	Kulturorientierte (Wirtschaft als Lebenswelt)
Problem-bewusstsein		
Harmonisten	Ökonomen	Konventionalisten
Konfliktbewusste	Reformer	Idealisten

▲ Abb. 313 Ethische Verhaltenstypen im Management



▲ Abb. 314 Konstitutive Elemente einer Glaubwürdigkeitsstrategie



▲ Abb. 315 Ansatzpunkte zur Förderung eines umweltgerechten Verhaltens (nach Fietkau/Kessel 1987, S. 312)