

# Warum und wie bewerten wir Risiken?

Angie Hunziker, SBB Corporate Risk Management

Netzwerk Risikomanagement  
9. November 2022

# Begrüssung



Angie Hunziker  
Leiterin SBB Corporate  
Risk Management

## Berufliche Stationen

- SBB: Infrastruktur & SBB: Risikomanagement
- Swiss: IKS und Risikomanagement
- KPMG: Interne & externe Revision
- ABB: SOX

## Aus- und Weiterbildung

- CIA & CRMA
- Studium an der FHNW: Business Administration



# Inhalt

Kurze Vorstellung SBB

Warum und wie bewerten wir Risiken?

Praxisbeispiele

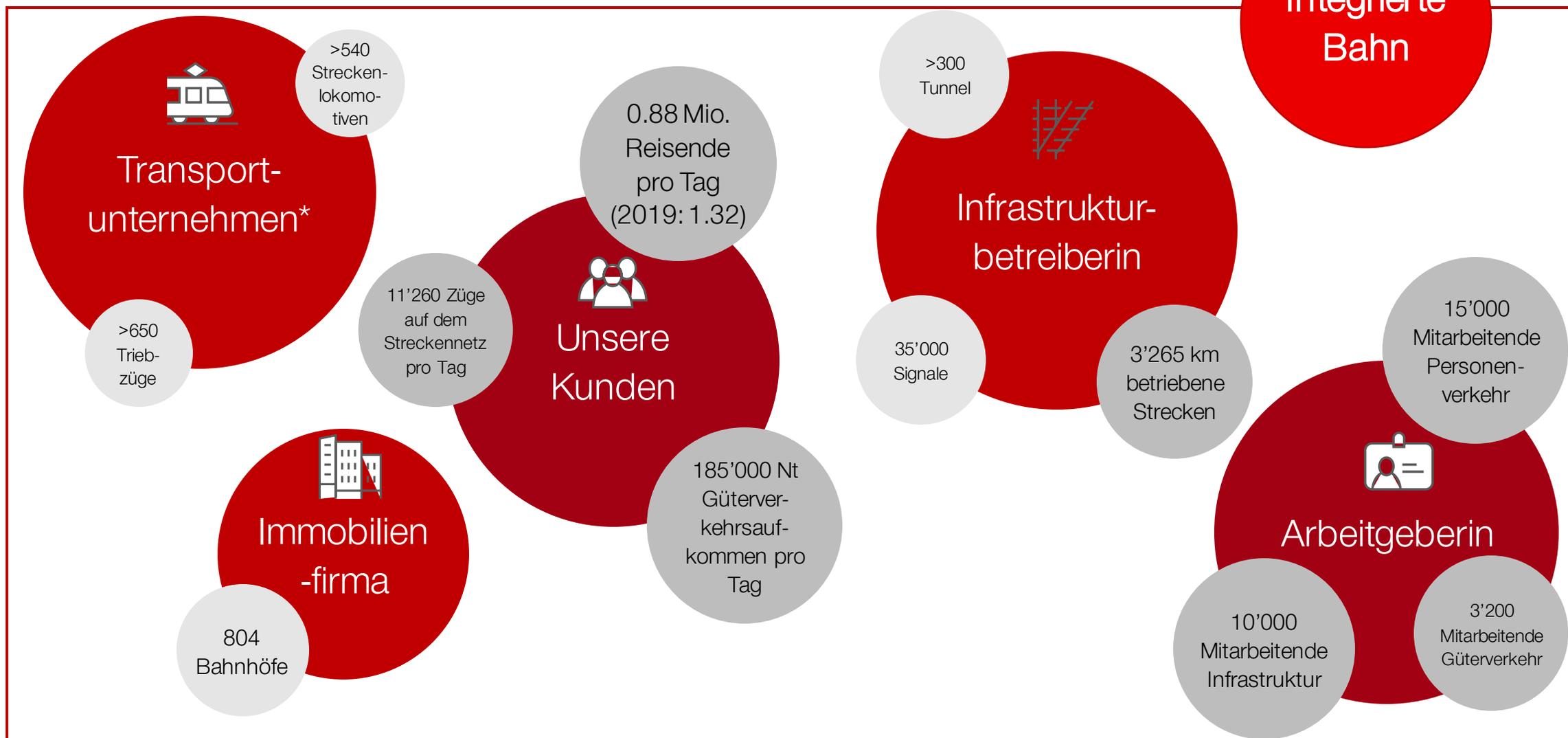
Q & A



# Kurze Vorstellung SBB



# Die SBB in Zahlen und Fakten



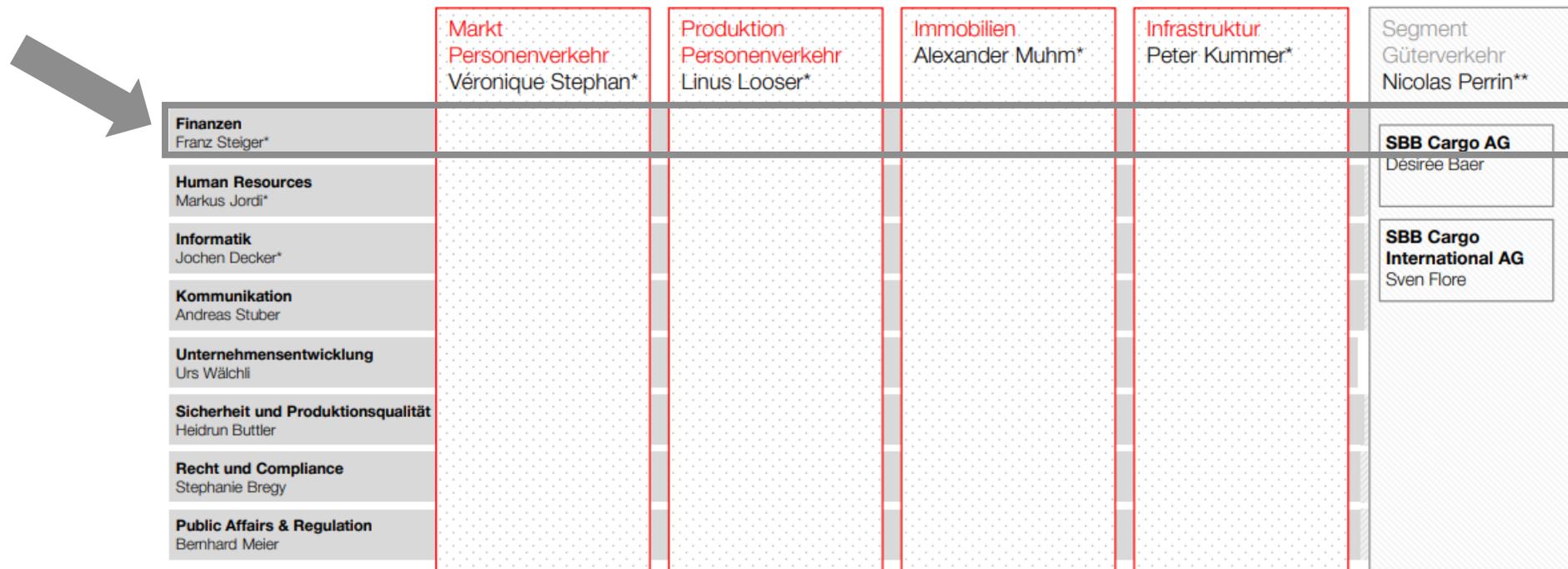
Zahlen sind gerundet, Stand 2021

\* Transportunternehmen inkludiert die Beförderung von Passagieren als Eisenbahnverkehrsunternehmen (SBB Personenverkehr) wie auch den Transport von Gütern (SBB Cargo)

Quelle: Zahlen und Fakten (sbb.ch)

# Aufbauorganisation SBB

<b>Verwaltungsrat SBB AG</b> Monika Ribar	
<b>CEO SBB AG</b> Vincent Ducrot*	<b>Interne Revision</b> Stefan Raimann



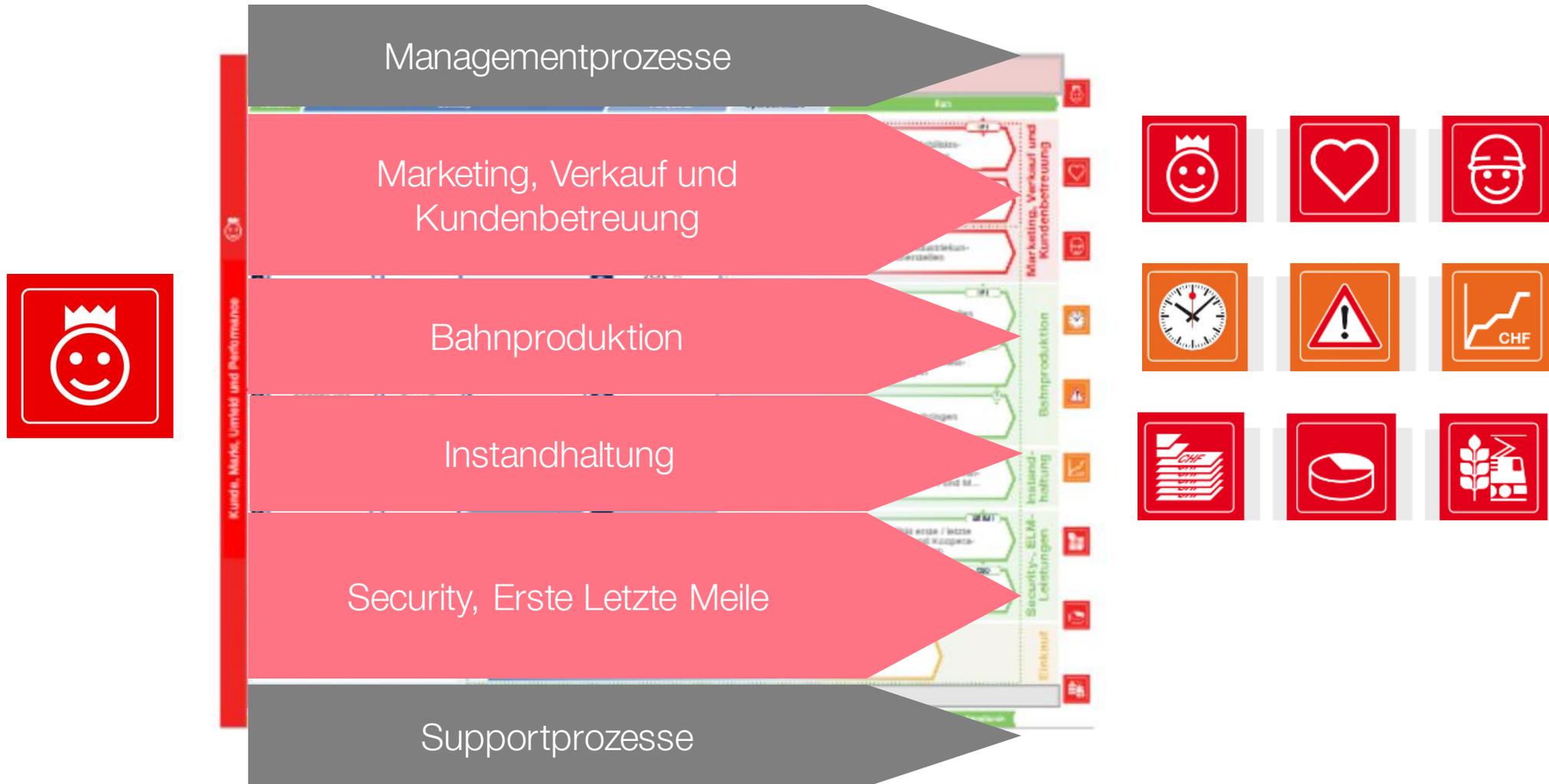
Division

Fachführung

\* Mitglied der Konzernleitung \*\* Segmentsverantwortung

# Ablauforganisation SBB: Prozessorientierung

## Beispiel Personenverkehr



Die Mehrheit der SBB-Konzernziele sind qualitativ.



Kunden-  
pünktlich-  
keit



Sicherheit



Jahres-  
ergebnis



Kunden-  
zufrieden-  
heit



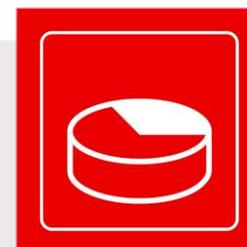
Konzern-  
image



Personal-  
motivation



Free  
Cashflow



Markt-  
leistung

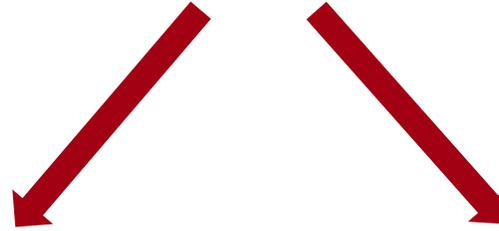


Ökologische  
Nachhaltig-  
keit

Warum bewerten wir Risiken?

= Warum machen wir Risikomanagement?

# Risikomanagement



Steuerung	Kommunikation
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integriert in Kernprozesse und Entscheidungen</li><li>• Projektmanagement</li><li>• (Unterjährige) finanzielle Planung und Steuerung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eigener Managementprozess</li><li>• Risk Reporting</li><li>• Intern: Geschäftsleitung, Konzernleitung, Verwaltungsrat</li><li>• Extern: Revision, Regulator, Bundesstellen</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Hauptziel: Operative Entscheidungen begleiten</li><li>• Realistische Einschätzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hauptziel: Informieren / Assurance</li><li>• Hohe Flughöhe</li><li>• Es interessiert der "Supergau", schlimmstmögliche Fall</li></ul>

# Quantitative vs. qualitative Risiken

Quantitativ	Qualitativ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Erschwerte Finanzierung</li><li>• Inflation, Güterverknappung</li><li>• Zukunft Binnengüterverkehr</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Safety / Security-Ereignis</li><li>• Betriebliche Instabilitäten</li><li>• Fachkräftemangel</li></ul>

• Energiemangellage



→ Ein heterogenes Risikoportfolio erschwert die Vergleichbarkeit und Gesamtsicht auf die Risiken.



Wie bewerten wir Risiken?

# Risiken werden in unterschiedlichen Dimensionen bewertet.

Ausschlaggebend ist diejenige Dimension mit der grössten Auswirkung.

CHF	Kunden-zufriedenheit	Image	Personalmotivation

- Risiken mit Auswirkungen auf die Pünktlichkeit und Sicherheit werden in CHF umgerechnet.
- Verbleibende qualitative Risiken mittels Übersetzungsleistung in der Matrix platziert.

# SBB-Risikomatrix

Eintrittswahrscheinlichkeit / Häufigkeit

sehr häufig / wahrscheinlich sehr viele schadlich	≥ 75%	häufiger als alle 2 Jahre						
häufig / wahrscheinlich in 6-Jahres- horizont	50 - <75%	Ungeläufiger als 2 - 6 Jahre	16	26	36	46	56	66
gelegentlich / möglich	30 - <50%	Ungeläufiger als 6 - 10 Jahre	14	24	34	44	54	64
vereinzelt / vorseitbar	10 - <30%	Ungeläufiger als 10 - 20 Jahre	13	23	33	43	53	63
selten / unwahrscheinlich	2 - <10%	Ungeläufiger als 20 - 50 Jahre	12	22	32	42	52	62
sehr selten / sehr unwahrscheinlich	1 - <2%	Alle 50 - 100 Jahre	11	21	31	41	51	61

Auswirkung kumuliert über 6 Jahre: in MCHF

Attribut	0 - <10	10 - <50	50 - <100	100 - <250	250 - <500	≥ 500
	klein	mittel-klein	mittel	mittel-gross	gross	sehr gross

Auswirkung kumuliert über 6 Jahre: in MCHF	0 - <10	10 - <50	50 - <100	100 - <250	250 - <500	≥ 500
Attribut	klein	mittel-klein	mittel	mittel-gross	gross	sehr gross
In Ausnahmefällen qualitative Bewertung:						
Kunden-zufriedenheit 	< 100 Kunden täglich	100 – 1'000 Kunden täglich	1'000 – 10'000 Kunden täglich	10'000 – 50'000 Kunden täglich	50'000 – 100'000 Kunden täglich	> 100'000 Kunden täglich
Image 	Regional kleiner Imageschaden	Regional grosser Imageschaden	National kleiner Imageschaden	National mittlerer Imageschaden	National grosser Imageschaden	Internationale Beachtung
Personal Motivation 	< 30 Mitarbeitende	30 – 100 Mitarbeitende	100 – 500 Mitarbeitende	500 – 1'500 Mitarbeitende	1'500 – 3'000 Mitarbeitende	> 3'000 Mitarbeitende

# Credible Worst Case vs. Likely Case?

Steuerung	Kommunikation
<b>Likely Case / Real Case</b>	<b>Credible Worst Case</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Z.B. will ein Projektleiter wissen, wie es im Projekt gegenüber Budget steht unter Einbezug von Risiken.</li><li>• Operative Ebene</li><li>• Alltäglich, dynamisch</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Z.B. will der Verwaltungsrat wissen, was schlimmstenfalls passieren könnte.</li><li>• Strategische Ebene</li><li>• Periodische Information</li></ul>



# Praxisbeispiele

# Beispiel für Bewertung in mehreren Dimensionen

## Image vs. CHF – Blackout Juni 2005



Sommerliche Temperaturen und endlich Feierabend – doch die Züge verkehren nicht. Das Stromnetz der SBB ist tot.

KEYSTONE

# Beispiel für Bewertung in mehreren Dimensionen

## Image vs. CHF – Blackout Juni 2005



Jahresergebnis: 5 MCHF an effektiv verursachten Kosten



Kundenzufriedenheit: 200'000 Kund:innen betroffen



Konzernimage: Viele Leute wissen heute noch, wo sie waren und was sie zu diesem Zeitpunkt gemacht haben.  
Nachhaltiger Imageschaden, internationale Beachtung

	10	20	30	40	50	60
	15	25	35	45	55	65
	14	24	34	44	54	64
	19	29	39	49	59	69
	13	23	33	43	53	63
	18	28	38	48	58	68

# Beispiel für Zielkonflikte bei Risikobewertungen

## Finanzieller Vorteil vs. Reputationsrisiko – Schalterschliessungen

Abnehmende Nachfrage bei SBB

### SBB schliesst Billett-Schalter in neun Bahnhöfen



Ein seltener werdendes Bild: ein bedienter Schalter der SBB.

Keystone

# Beispiel für Zielkonflikte bei Risikobewertungen

## Finanzieller Vorteil vs. Reputationsrisiko – Schalterschliessungen



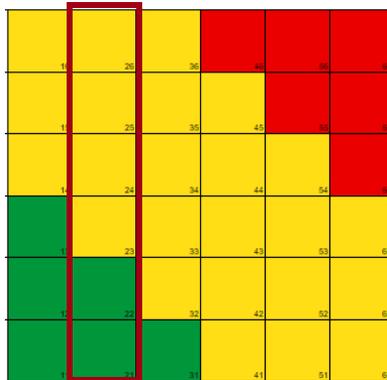
Jahresergebnis: Schalterschliessungen stellen eine Chance dar.



Kundenzufriedenheit: Weniger Schalter = weniger Betreuung



Konzernimage: Kundenorientierung gefährdet, die SBB als stabile Arbeitgeberin der Schweiz hinterfragt  
Regional, vereinzelt grosser Imageschaden



# Beispiel für Zielkonflikte bei Risikobewertungen Sicherheit vs. Verfügbarkeit – Verspätete Streckenfreigabe



# Beispiel für Zielkonflikte bei Risikobewertungen

## Sicherheit vs. Verfügbarkeit – Verspätete Streckenfreigabe

Ausgangslage:	Baustellentätigkeit in der Nacht mit Verzögerung Führt zu verspäteten Streckenfreigabe am Morgen
Risiko:	Kollision mit dem ersten Zug: Baustelle / Mitarbeiter
Variante:	Fahrt auf Sicht => Zulasten des Fahrplans mit möglicher Erhöhung der Sicherheit
 Sicherheitsrisiko:	Verletzte, Todesfall
 Pünktlichkeit:	Verzögerungen, ggf. mit netzweiten Auswirkungen

# Beispiel für Zielkonflikte bei Risikobewertungen

## Sicherheit vs. Verfügbarkeit – Verspätete Streckenfreigabe



# Beispiel für Zielkonflikte bei Risikobewertungen

## Sicherheit vs. Verfügbarkeit – Verspätete Streckenfreigabe

Ausgangslage: Baustellentätigkeit in der Nacht mit Verzögerung  
Führt zu verspäteten Streckenfreigabe am Morgen

Risiko: Kollision mit dem ersten Zug: Baustelle / Mitarbeiter

Varianten: Fahrt auf Sicht => Zulasten des Fahrplans  
Normale Fahrt => Zulasten der Sicherheit



Sicherheitsrisiko: Verletzte, Todesfall



Pünktlichkeit: Verzögerungen, ggf. mit netzweiten Auswirkungen

→ Abhängig von der Strecke



# Q & A



Danke, merci, grazie!