



# Finanzielle Führung in gesättigten Märkten





Mario Rossi – CFO, Swisscom AG, Bern

13. Mai 2019



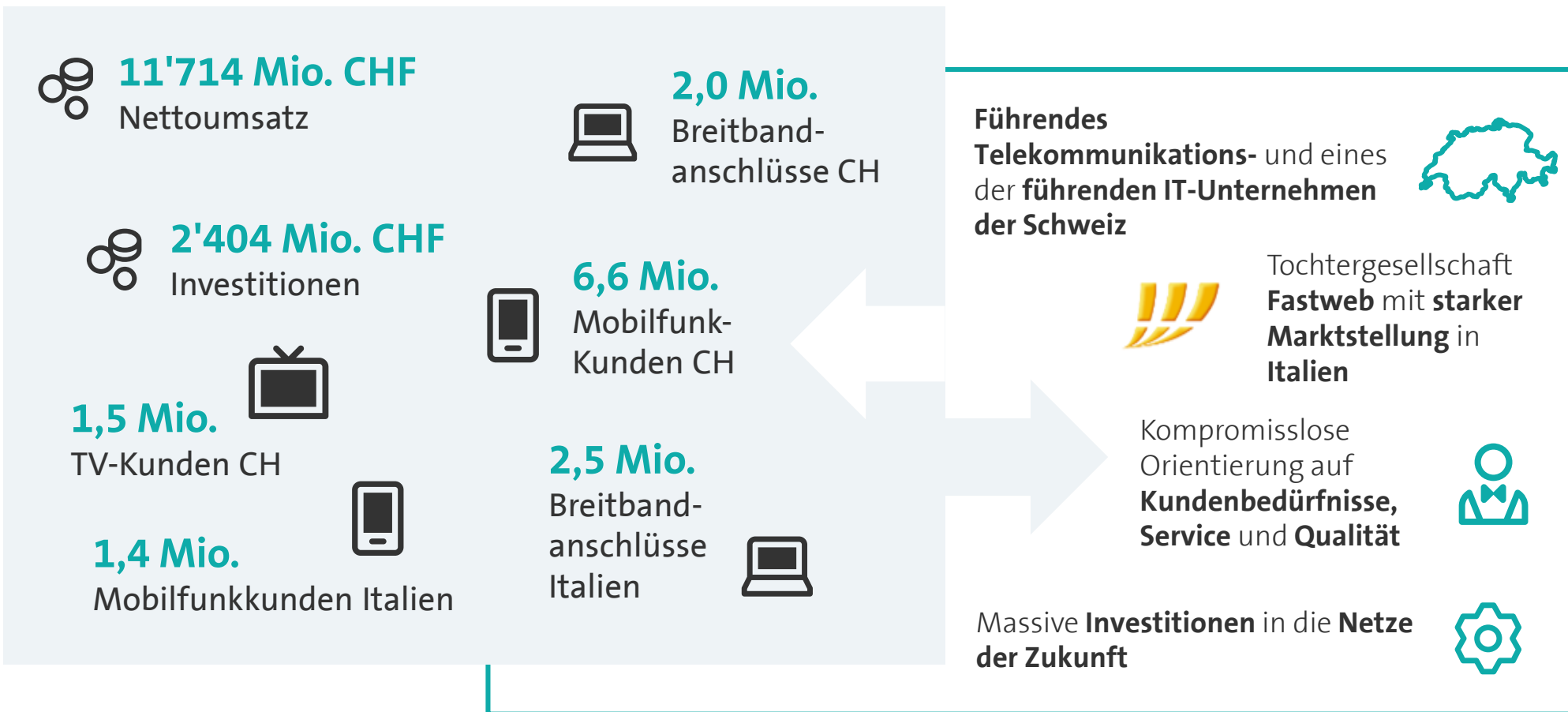
# Inhaltsverzeichnis

Finanzielle Führung in gesättigten Märkten

	<b>Die Telekommunikationsbranche im Umbruch: Vom Pionierprodukt zur "Commodity"</b>	<b>3</b>
	Unterschiedliche Geschäftsmodelle erfordern differenzierte Führungsinstrumente	7
	Digitalisierung und Artificial Intelligence: Instrumente, um die zunehmende Komplexität zu bewältigen	13
	Wie sich die Rolle des Controllers in diesem Umfeld verändert	19

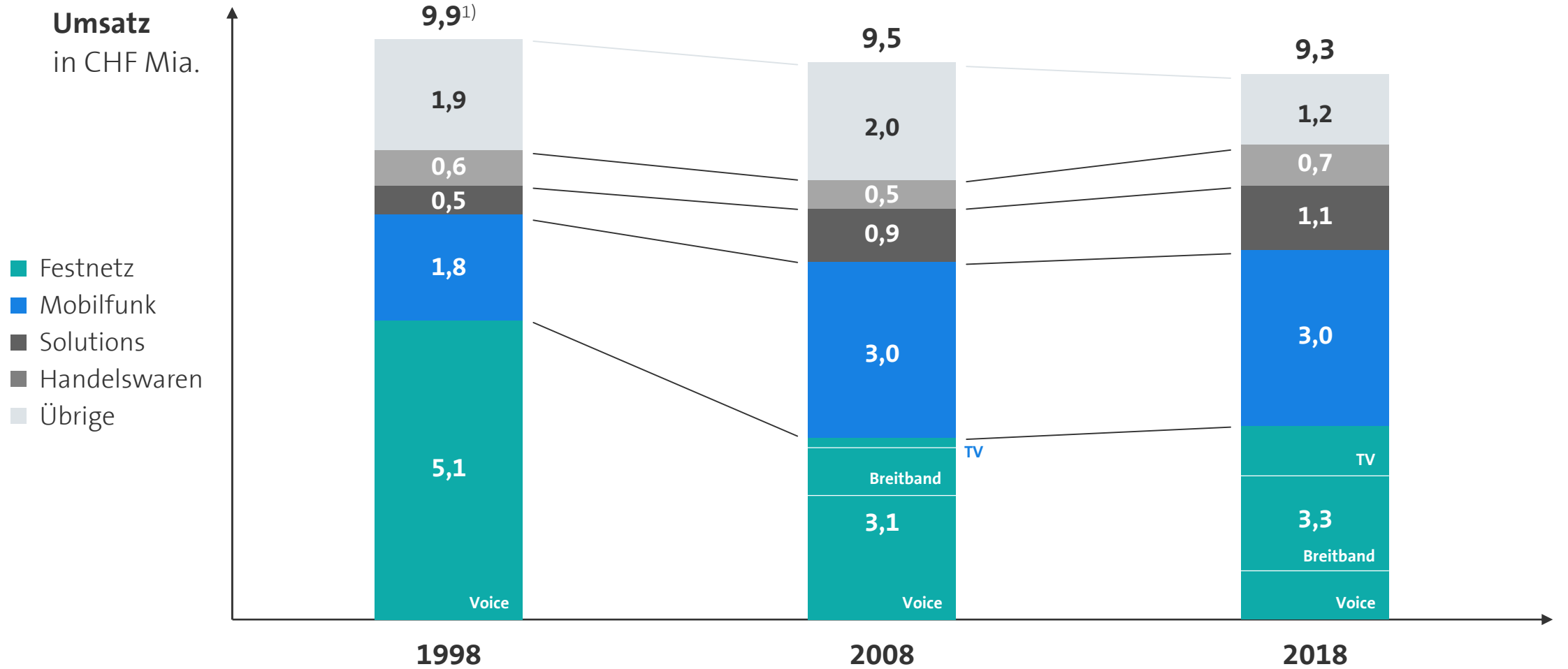


# Swisscom in Kürze





# 20 Jahre voller Veränderung



<sup>1)</sup> 1998 ohne International Carrier Services, wurde später verkauft

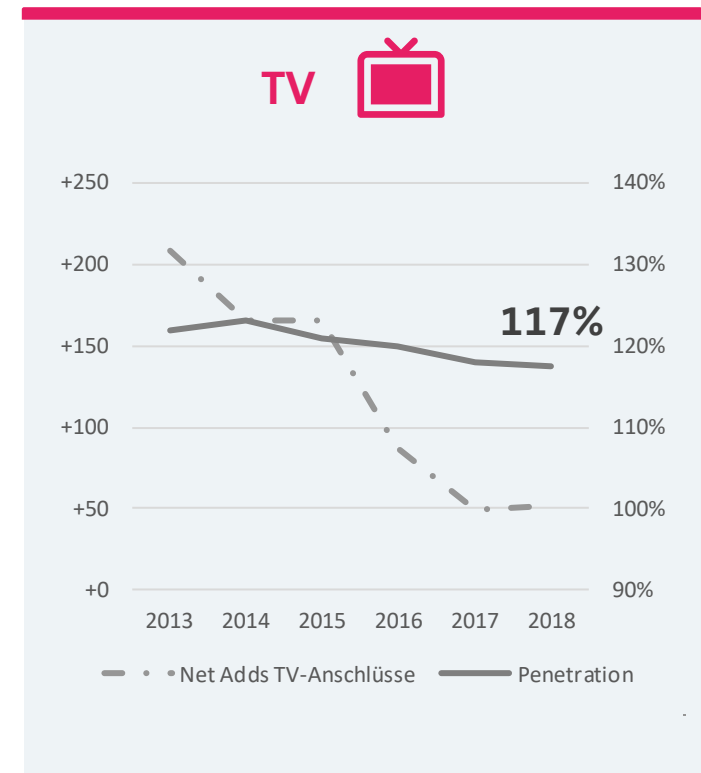
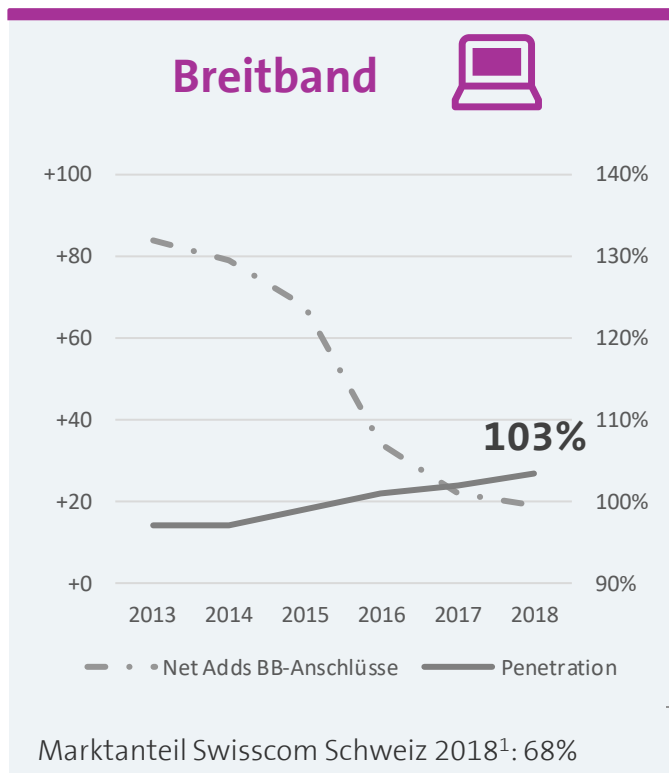
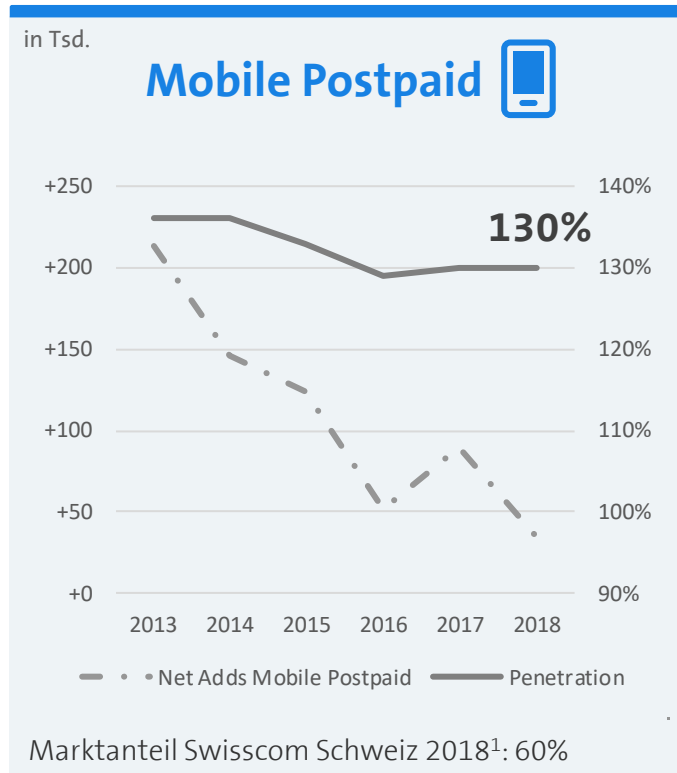
<sup>2)</sup> Swisscom ohne Fastweb

Quelle: Swisscom



# Gesättigte Märkte – kaum Wachstum mehr möglich

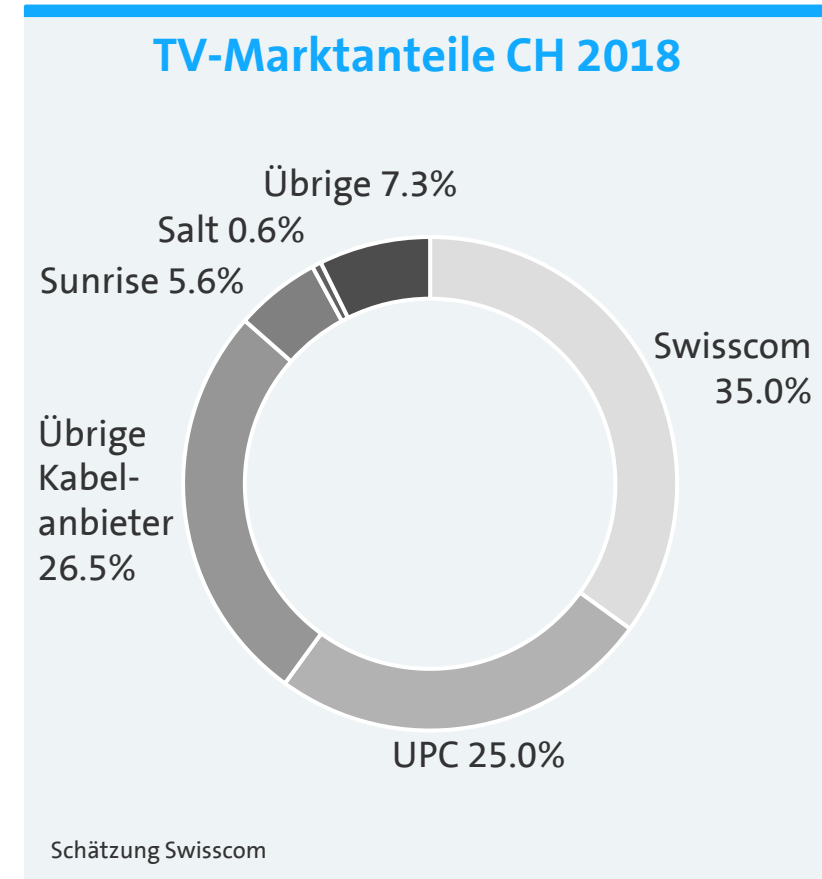
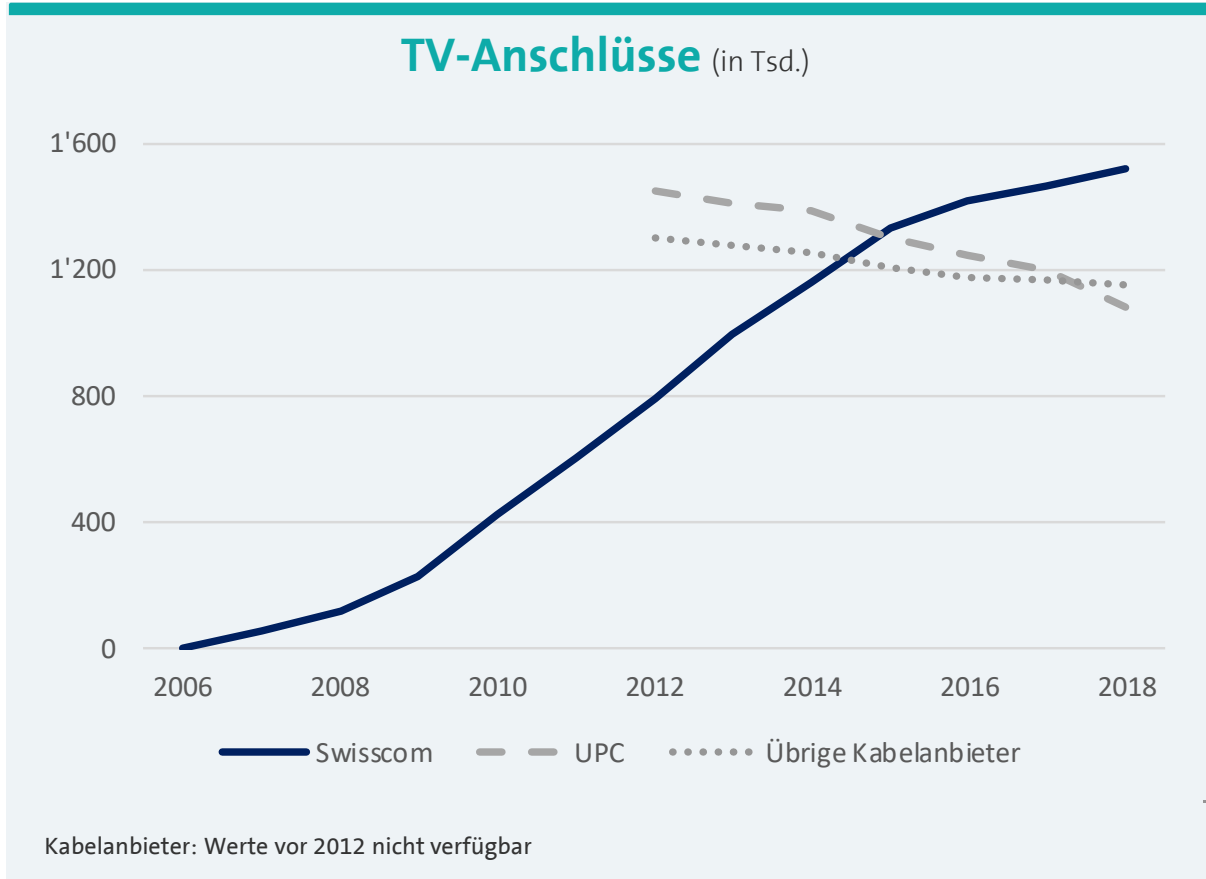
Swisscom Schweiz



- Limitiertes Wachstumspotenzial
- Hoher Preisdruck / hohe Promotionstätigkeit
- Wechselbereitschaft mit Verbreitung konvergenter Produkte tendenziell rückläufig



# TV-Anschlüsse Schweiz 2006 - 2018



## Swisscom Schweiz

- Einstieg ins TV-Geschäft im Jahr 2006
- Marktführerschaft ab 2016

## Globale Wettbewerber (OTT<sup>1</sup>)

- Keine eigenen Netze in der Schweiz
- Exklusive Inhalte



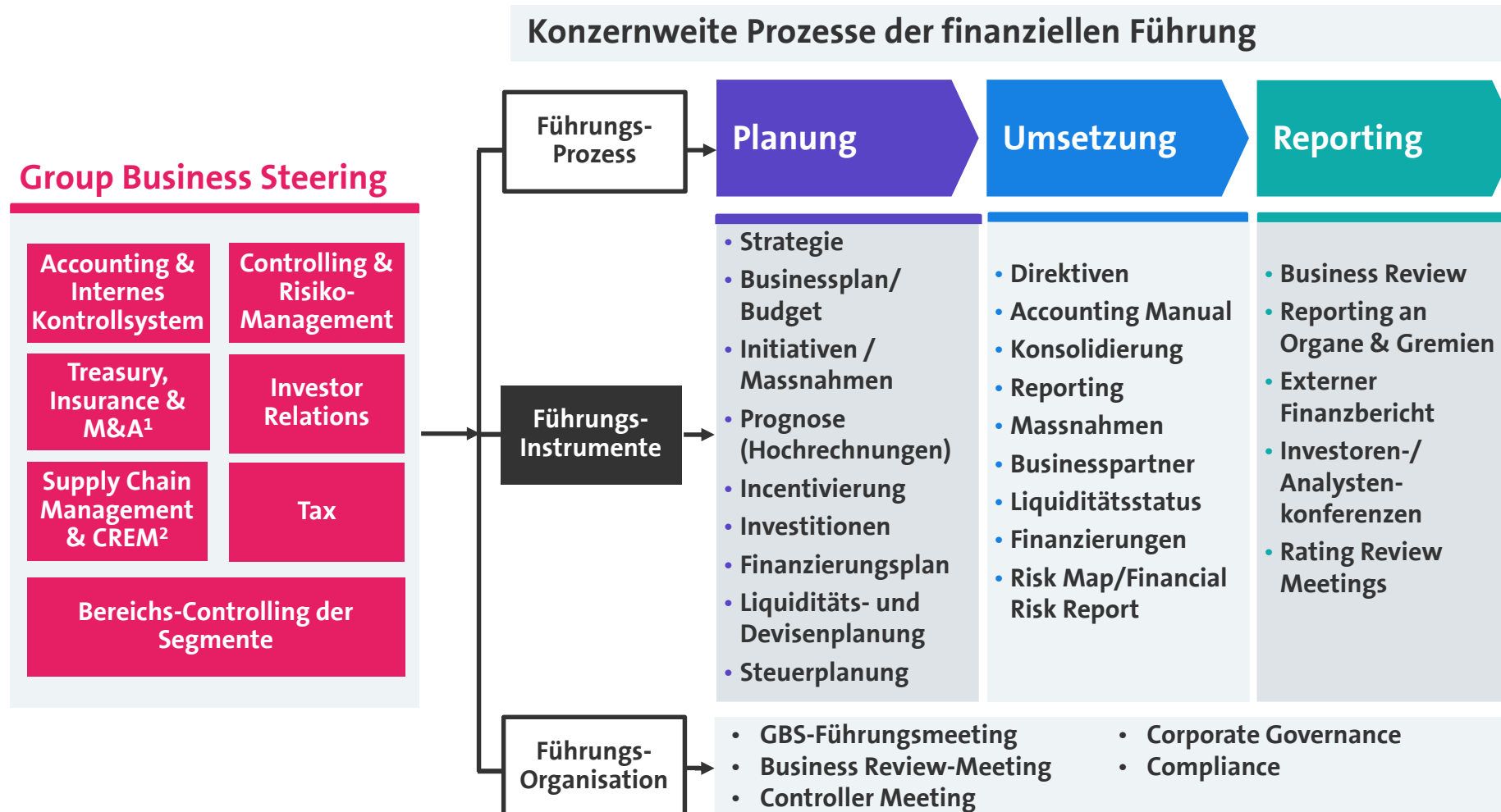
# Inhaltsverzeichnis

Finanzielle Führung in gesättigten Märkten

●	Die Telekommunikationsbranche im Umbruch: Vom Pionierprodukt zur "Commodity"	3
●	<b>Unterschiedliche Geschäftsmodelle erfordern differenzierte Führungsinstrumente</b>	<b>7</b>
●	Digitalisierung und Artificial Intelligence: Instrumente, um die zunehmende Komplexität zu bewältigen	13
●	Wie sich die Rolle des Controllers in diesem Umfeld verändert	19



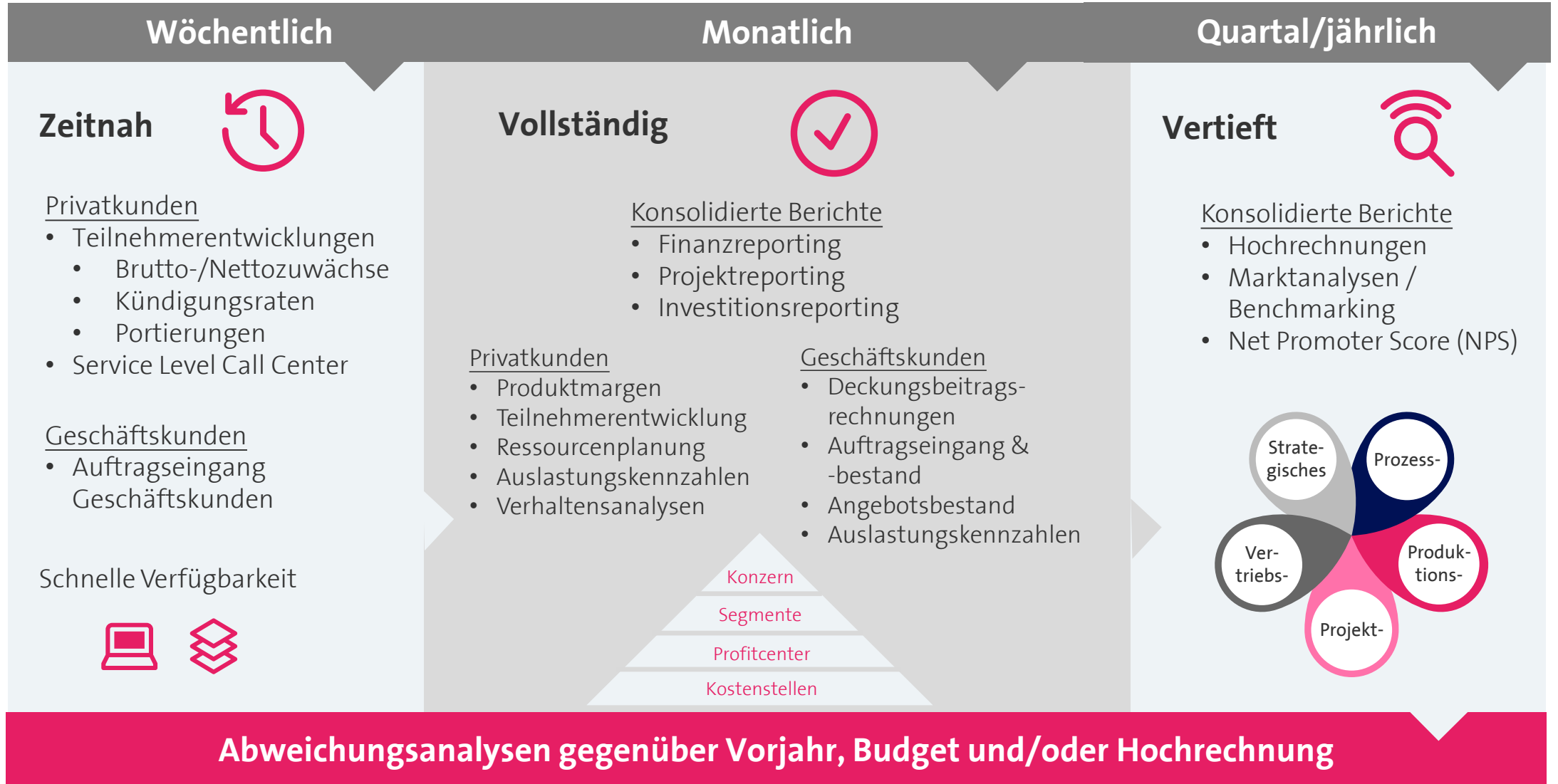
# Swisscom: Gesamtrahmen finanzielle Führung







# Swisscom Schweiz: Reporting- und Steuerungsinstrumente





# Swisscom Schweiz: Finanzielle Steuerung - Segmentierung und Deckungsbeitragsschema

	Privatkunden (inkl. KMU)	Geschäftskunden	Wholesale	IT, Network & Infrastructure	Eliminationen	Swisscom Schweiz
Nettoumsatz Umsatz externen Kunden Intercompany Umsatz Intersegment Umsatz	Umsatz aus dem Verkauf von Dienstleistungen und Geräten					
	Übrige Segmente					
	Terminierungsumsätze		Outpayments			
Direkte Kosten	Variable Kosten					
Contribution Margin 1 <i>CM1 in % vom Nettoumsatz</i>	Bruttogewinnmarge					
Indirekte Kosten	Zuteilbare fixe Kosten			Bau, Betrieb; unterstützende Bereiche		
Contribution Margin 2 <i>CM2 in % vom Nettoumsatz</i>	Beitrag der Segmente an die Fixkosten von IT, Network & Infrastructure			Negativer DB-Beitrag		
Abschreibungen & Leasing	Sachanlagen & immaterielle Anlagen & Leasingaufwand					
Segmentergebnis						

- Grundsatz: Belastung und Steuerung Kosten wo sie entstehen oder wo sie steuernd wirken
- IT, Network & Infrastructure Kosten nicht an Segmente belastet
- Ausnahme Lösungsgeschäft Geschäftskunden: Verrechnung der Herstellkosten (Basis für Offert-Kalkulation und Nachkalkulation im Grosskundengeschäft)



# Swisscom Schweiz: Finanzielle Steuerung – Deckungsbeitragsrechnungen

## Telekommunikation Privatkunden & B2B

Nettoumsatz
Direkte Kosten
Contribution Margin 1
Indirekte Kosten
Contribution Margin 2
Abschreibungen & Leasing
Segmentergebnis



### Analysesichten

- Tarifpläne
- Durchschnittserlöse
- Wechselraten
- Services
- Kunden- & Kundengruppen
- Effizienz der Verkaufs- und Betreuungskanäle

## IT- & Lösungsgeschäft B2B

Nettoumsatz
Herstellungskosten
Deckungsbeitrag 1a (Auftragsergebnis)
Übrige Erträge / Deckungsdifferenzen Produktion
Kosten Produktmanagement & interne Projekte
Deckungsbeitrag 2
Strukturkosten
Deckungsbeitrag 3 (EBIT)



### Analysesichten

#### Organisationssicht

- Segment
- Geschäftsbereiche

#### Produktsicht

- Produktgruppe
- Produkt

#### Kundensicht

- Kundenauftrag
- Kunden-Account

#### Projektsicht

- Projektportfolio
- Einzelprojekt



# Marktentwicklungsphasen in der Schweiz

**2006**

## Phase Marktwachstum

- Fokus auf
  - Teilnehmerwachstum
  - Umsatzwachstum
- Marktanteilsgewinne
- Ausbau der Finanzsysteme mit dem Ziel der Erhöhung der Transparenz



**2016**

## Phase Marktsättigung

- Stagnierende oder rückläufige Märkte
- Hoher Wettbewerbsdruck
- Fokus auf Effizienz der Kosten und Investitionen
- Balance zwischen Effizienzzielen und Wettbewerbsdruck



**2021**



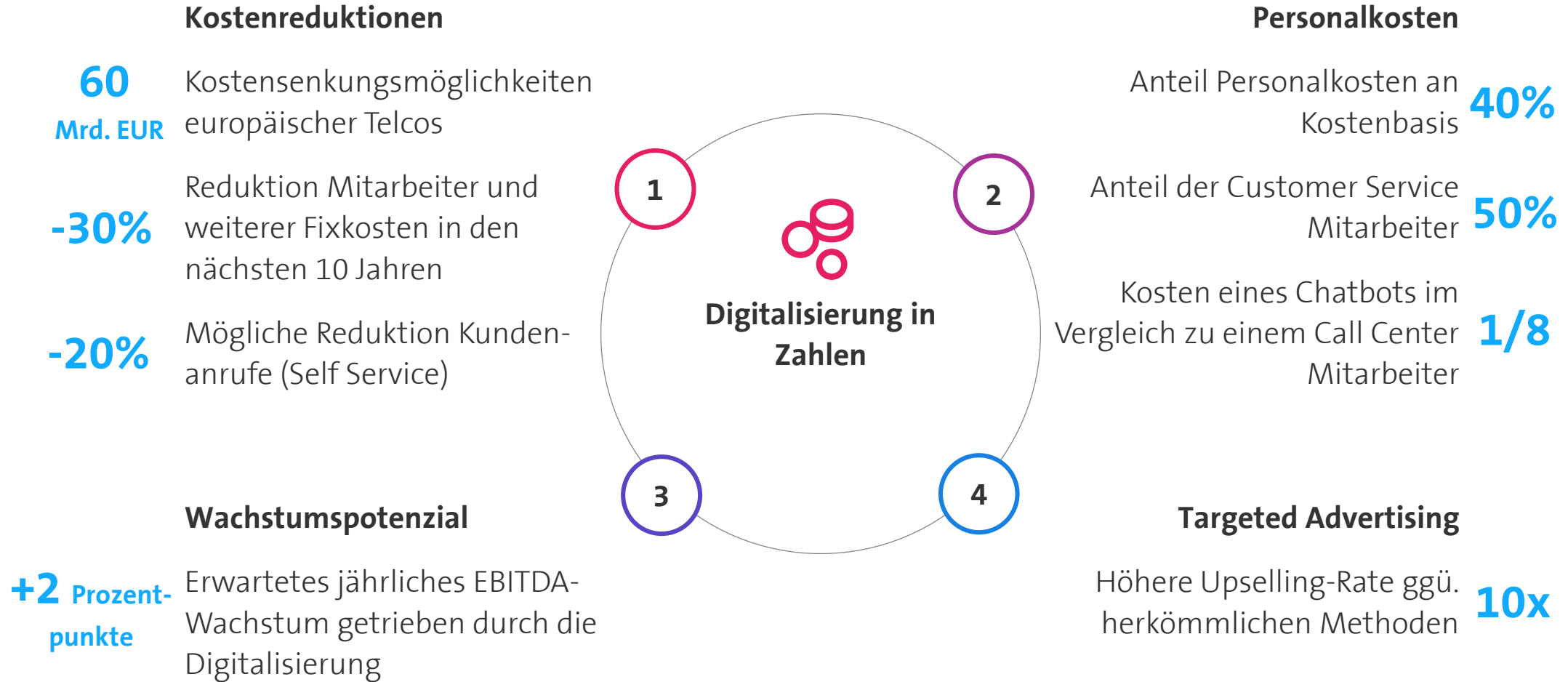
# Inhaltsverzeichnis

Finanzielle Führung in gesättigten Märkten

●	Die Telekommunikationsbranche im Umbruch: Vom Pionierprodukt zur "Commodity"	3
●	Unterschiedliche Geschäftsmodelle erfordern differenzierte Führungsinstrumente	7
●	<b>Digitalisierung und Artificial Intelligence: Instrumente, um die zunehmende Komplexität zu bewältigen</b>	<b>13</b>
●	Wie sich die Rolle des Controllers in diesem Umfeld verändert	19



# Digitalisierung: Trends in der europäischen Telco-Branche<sup>1</sup>

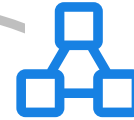
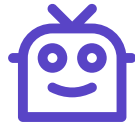




# Digitalisierung im Finanzbereich

## Robotic Process Automation (RPA)

Repetitive, einfache und strukturierte Arbeitsabläufe im Finanzbereich automatisch durchführen



## Process Mining

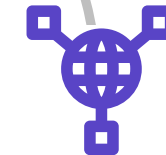
Sammlung von Daten einzelner Prozessschritte eines Gesamtprozesses, Festlegung eines einheitlichen Kernprozessablaufs mit Hilfe statistischer Modelle, Abweichungsanalysen



## Technologie Trends

## Big Data

Prädiktive Modelle, Echtzeit-Analysen

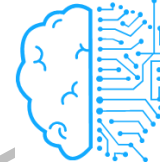


## Internet of Things (IoT)

Realtime Sendungsnachverfolgung, Bestandskontrollen, automatische Bestellprozesse

## Omni Channel

Software nutzt Artificial Intelligence, um die Kunden besser zu verstehen



## Artificial Intelligence (AI)

Anzahl Mahnungen mit Hilfe von AI reduzieren, Risikokunden können identifiziert werden



# Swisscom Schweiz: Beispiele von Optimierungen im Finanzbereich



## Digitalisierungsstrategie

Manuelle, wiederkehrende, Tätigkeiten



### Robotisierung



- 30 Use Cases in 6 Monaten umgesetzt
  - Abschluss-Reporting
  - Rechnungsverarbeitung
  - Mailtrriage

Schnittstellen automatisieren



### Automatisierung



- Intercompany-Abstimmung
- Sachkontennachweise

Interaktionen mit Lieferanten



### Digitalisierung



- 1 Plattform für alle Beschaffungen
- Beschaffungsprozess bis Zahlung

Prozesstransparenz als Grundlage für Optimierung



### Prozessoptimierung



- **Procure to pay:** Durchlauf und Freigabezeiten, Prozessvergleiche nach Lieferant
- **Customer Service:** Reaktionszeiten, korrekte Abläufe sicherstellen
- **Accounting:** Einhaltung Zahlungsbedingungen, Verhinderung Skontoverluste
- **Order to cash:** Auftragsabwicklung, Rechnungsstellung





# Swisscom Schweiz: Visualisierung "Order to cash"- Prozess

## "Happy Path"



## Inefficient activities and bottlenecks



- Festlegen des Sollprozessablaufs ("Happy Path")
- Aufspüren von Ineffizienzen in der Ist-Abbildung



# Artificial Intelligence bei Swisscom

- **Muster** in **Daten erkennen**, **Vorschläge** für **Aktionen ableiten** oder **ausführen**.
- Anwendung bei **Text-**, **Sprach-** und **Bilderkennung** und in **Prozessautomatisierung**.
- **Über 250 Experten** in Datenverarbeitung, Analytics und künstliche Intelligenz.
- Enge **Zusammenarbeit** mit **Universitäten** und Schweizer **Startup**-Szene.



## Bestes Kundenerlebnis



### Netzqualität

Automatische Modellierung der Netzauslastung und -abdeckung



### Kundensupport

Schnelleres Beantworten von Kundenanliegen



### Sprachsteuerung

Sprachsteuerung von Swisscom TV in Landessprachen und Dialekten



## Operational Excellence



### Monitoring

Selbstlernendes Monitoring von Netz und Infrastruktur



### Prozesse

Analyse und Automatisierung von Prozessschritten



### Unterhalt

Automatische Identifikation und Planung von Unterhaltsarbeiten



## Neues Wachstum



### Neue Angebote

Angebotsvorschläge basierend auf individuellen Kundenbedürfnissen



### Persönliche Inhalte

Empfehlung und Auswahl von passenden Entertainment-Inhalten



### Vorsorge und Schutz

Schutz für Kunden- und Unternehmen dank Call- und Spam-Filtern



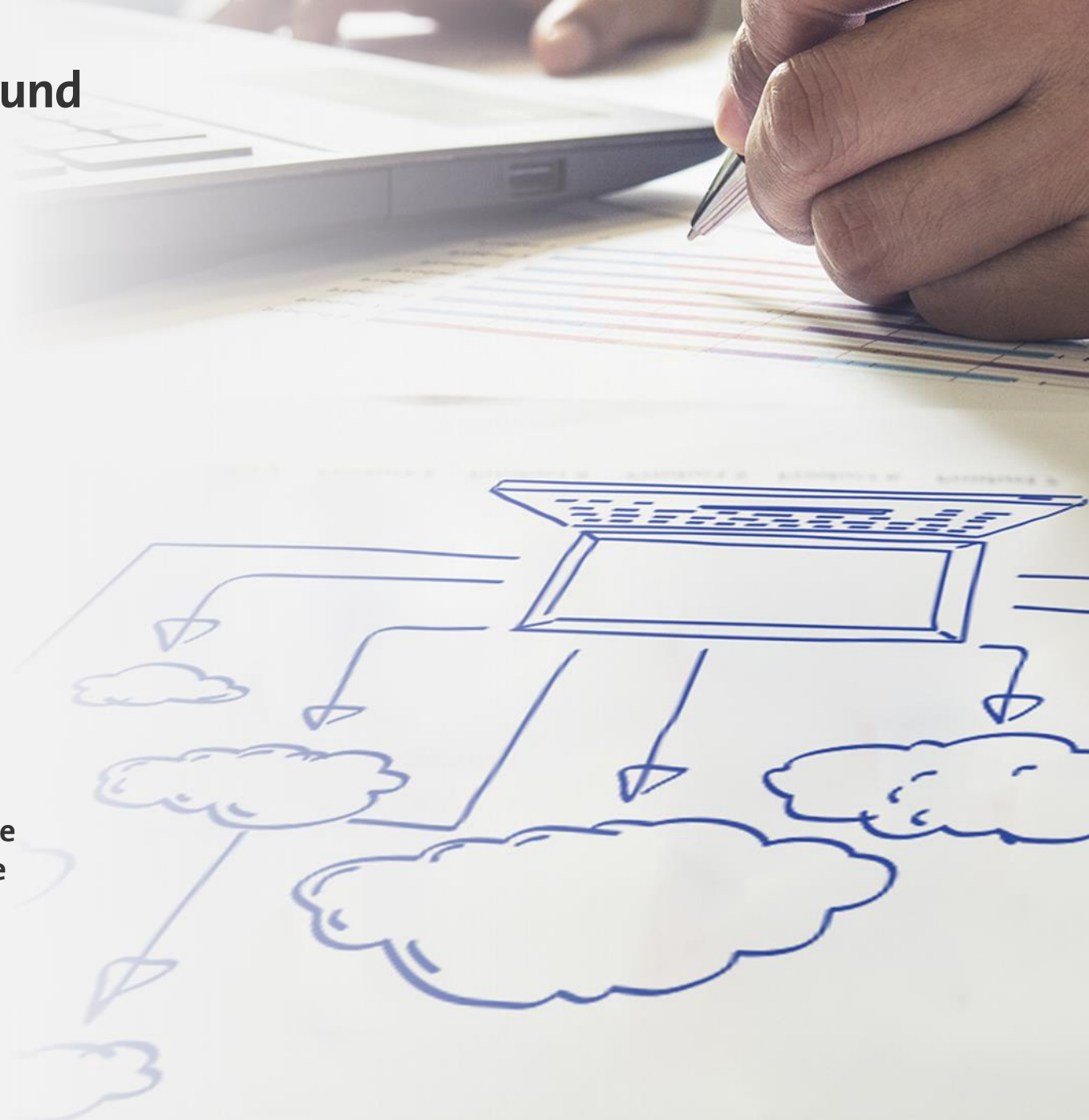
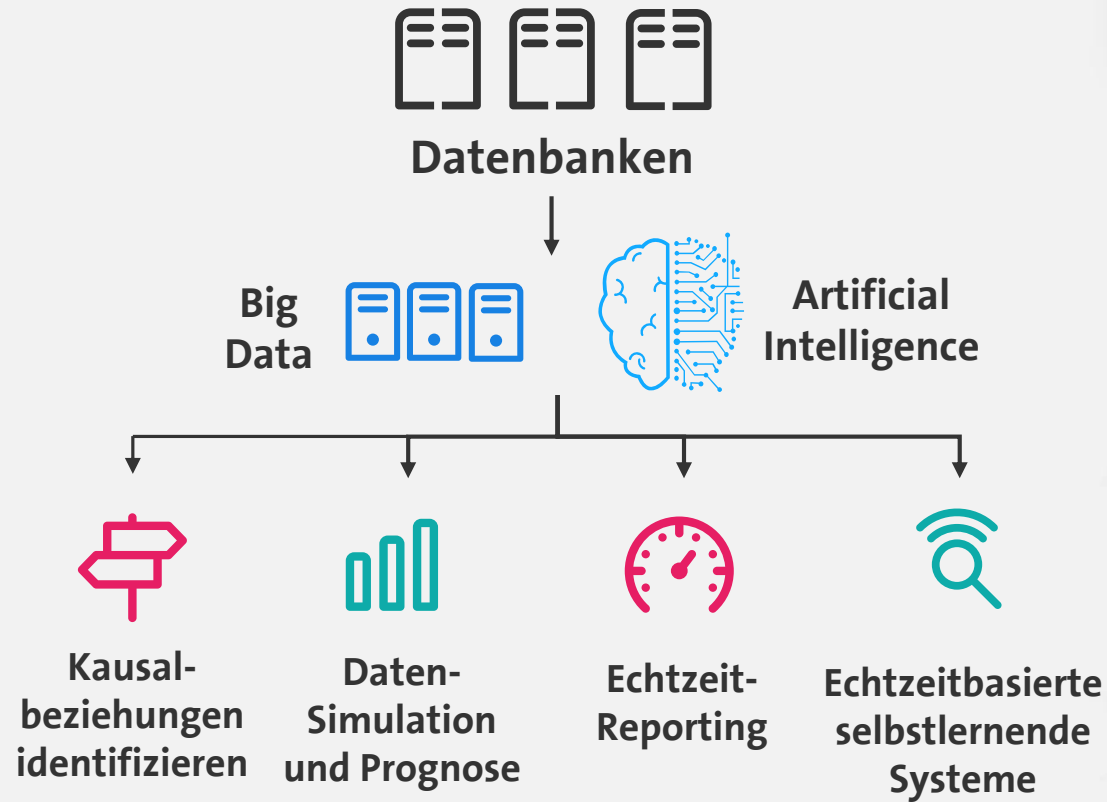
# Inhaltsverzeichnis

Finanzielle Führung in gesättigten Märkten

●	Die Telekommunikationsbranche im Umbruch: Vom Pionierprodukt zur "Commodity"	3
●	Unterschiedliche Geschäftsmodelle erfordern differenzierte Führungsinstrumente	7
●	Digitalisierung und Artificial Intelligence: Instrumente, um die zunehmende Komplexität zu bewältigen	13
●	<b>Wie sich die Rolle des Controllers in diesem Umfeld verändert</b>	<b>19</b>

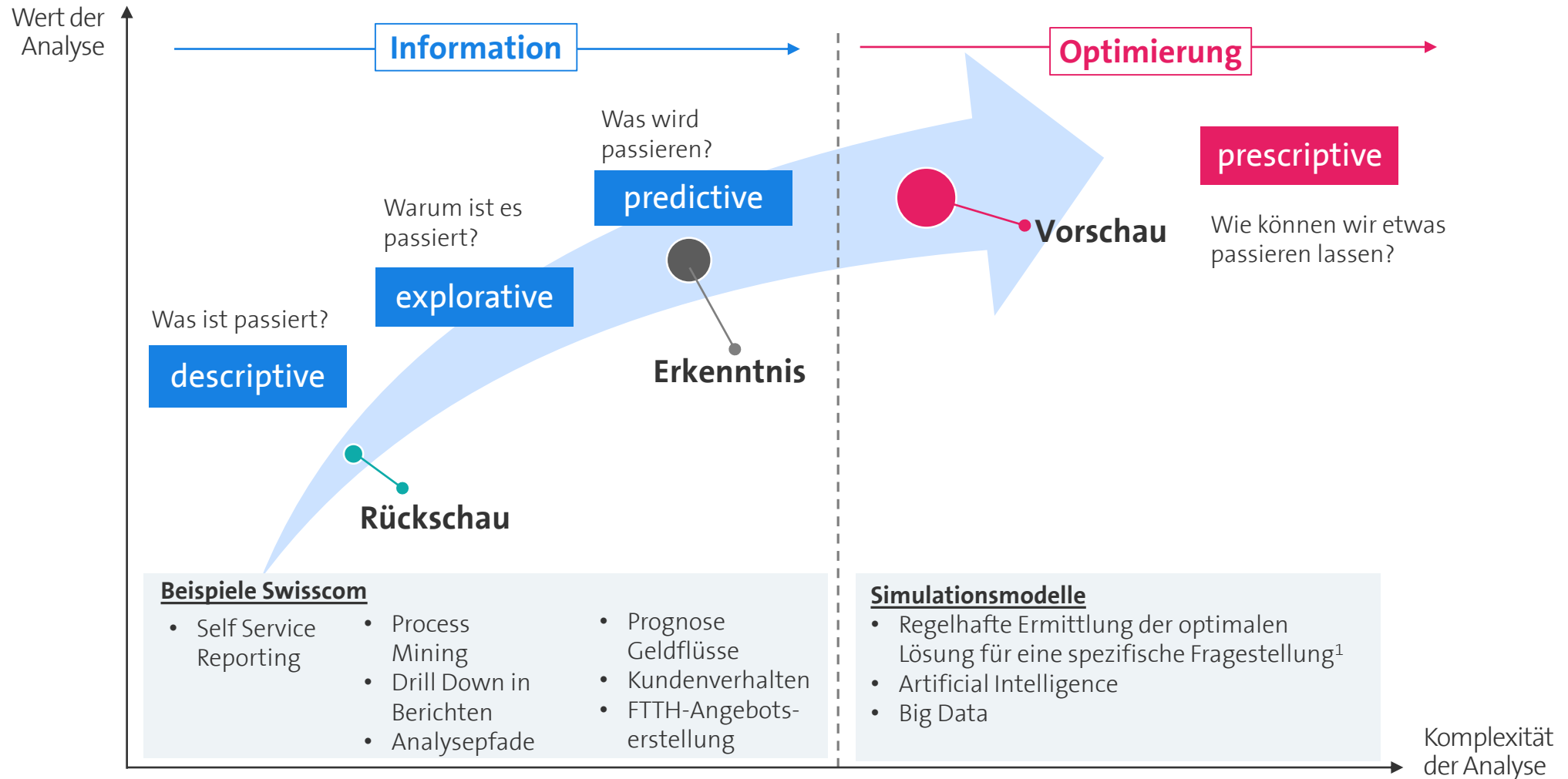


# Deutliche Vorteile in den Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten





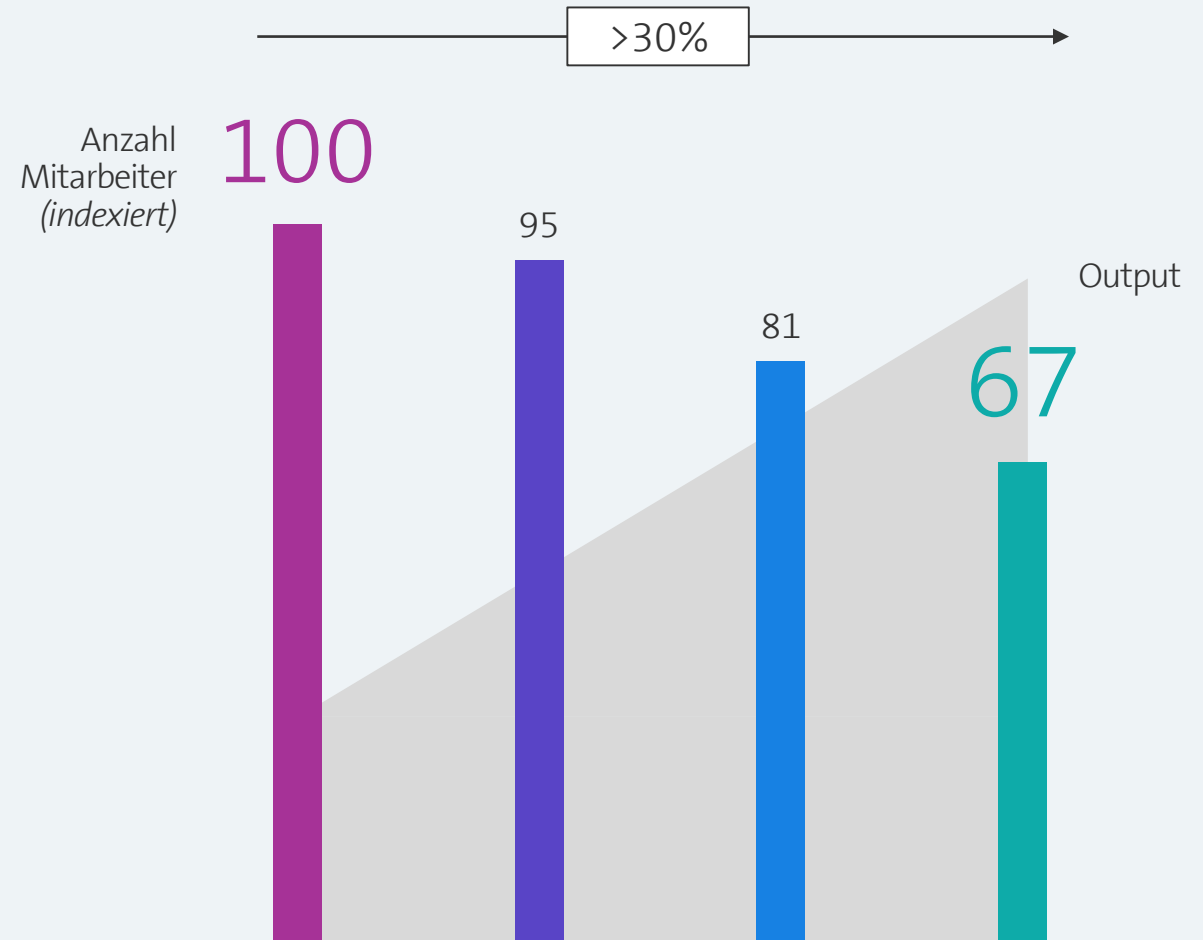
# Immer komplexere Fragestellungen





## CFO Office: Mit gutem Beispiel vorangehen!

- Wöchentliche Berichte
- Management Berichte (Konzern/Bereich/Gruppengesellschaften)
- Riskmanagement Report
- Planungsprozess
- Benchmarks
- Analysen/Business Cases
- Investitionscontrolling





# Fähigkeiten im Controlling

## Das bleibt gleich



- Verstehen Grundgeschäft / Businessmodell der Unternehmung.
- Fundierte Kenntnisse der wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen.
- Unternehmerisches Denken und Beraten mit Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette.
- Massnahmen definieren und überwachen.
- Langfristige Trends und Trendbrüche frühzeitig erkennen.



## Das ist neu



- "Digitales Mindset" entwickeln.
- Neue "digitale" Geschäftsmodelle verstehen.
- Abbildung der "digitalen" Wertschöpfungskette.
- Überblick und Verständnis der Advanced Analytics Welt im Unternehmen.
- Ausbau der Methodenkompetenzen: Statistische Datenanalysen, Prognoseverfahren.

**Wissen über Strategie, Geschäftsmodelle und -prozesse gewinnt an Bedeutung**