

Auf den .Punkt gebracht!

Praktiker-Interview



Mario Rossi, Chief Financial Officer, Leiter Business Steering Schweiz, Swisscom AG, Bern. Email: Mario.Rossi@swisscom.com



Dr. Evelyn Teitler-Feinberg, Teitler-Consulting, Accounting + Communication, Zürich, Mitglied des Beirats des Diploma-Studienganges as IFRS-Accountant, Certified by Controller Akademie and Ernst & Young. Email: consulting@teitler.ch

Swisscom im dynamischen Telekommarkt

Herausforderungen im Allgemeinen und im Financial Reporting im Speziellen – Interview mit Mario Rossi, CFO der Swisscom

Mario Rossi und Evelyn Teitler-Feinberg

Mit einem Umsatz von rund CHF 11.5 Mia., einem EBIT von CHF 2.3 Mia. sowie mehr als 20'000 Mitarbeitenden ist die Swisscom, sehr geehrter Herr Rossi, nicht nur das führende Telekommunikations-Unternehmen der Schweiz, sondern ein bedeutsamer Emittent im SMI, dem Schweizer Index der SIX Swiss Exchange, der die 20 größten und liquidesten Titel des Schweizer Aktienmarktes beinhaltet. Hier steht die Swisscom mit einer Börsenkapitalisierung von rund CHF 24 Mia. an 15. Stelle. Swisscom hat einen Hauptaktionär, die schweizerische Eidgenossenschaft, die – gesetzlich verankert – ein Mehrheitspaket hält; zurzeit liegt dieses bei 51.2%. Wie geht die Swisscom damit um? Wirkt sich dieser Mehrheitsaktionär als gewisse Einschränkung im unternehmerischen Handeln aus?

Swisscom erhält vom Bund strategische Ziele, welche unter anderem auch **finanzielle Ziele** beinhalten. So darf zum Beispiel die Nettoverschuldung das 2,1-fache des EBITDA nicht überschreiten. Der Bund ist im Verwaltungsrat mit einem Mitglied vertreten, das keine Sonderrechte hat. In der Telekommunikation ist langfristiges Denken für den Erfolg entscheidend. Da ist es ein **Vorteil**, dass wir mit dem Bund einen **stabilen Mehrheitsaktionär** haben, der unsere **langfristige Strategie mitträgt**. Einschränkungen im Tagesgeschäft und im Handeln spüren wir keine.

*Und auf der anderen Seite erhielt die Swisscom kürzlich vom Bund einen Informatikauftrag mit einem Volumen von CHF 230 Mio. Wie wird hier ein **faïres Submissionsverfahren** sichergestellt?*

Der Bund, die bundesnahen Betriebe und Swisscom unterhalten vielfältige gegenseitige Lieferantenbeziehungen. Da wird wie mit anderen Lieferanten auf beiden Seiten hart, aber fair verhandelt. Bevor-

zugungen gegenüber Konkurrenten werden nicht toleriert – und zwar beidseitig.

*Die Swisscom will beste Wachstumschancen realisieren durch Innovation und nachhaltiges Wachstum im Kerngeschäft sowie auch in den angrenzenden Geschäftsfeldern. Was zählt zum **Kerngeschäft** der Swisscom? Aus welchen Gründen muss die Swisscom weiter wachsen, und was zählen Sie zu den angrenzenden Geschäftsfeldern?*

Zum Kerngeschäft zählen wir alle Dienste rund um das Festnetz und den Mobilfunk in der Schweiz. Weiter gehört das Informatikgeschäft zum Kern der Swisscom. Mit unserer Tochtergesellschaft Fastweb wollen wir in Italien im Breitbandgeschäft nachhaltig eine starke Position aufbauen. In den angrenzenden Geschäftsfeldern sehen wir Wachstumsmöglichkeiten bei Anwendungen für die Energiewirtschaft und das Gesundheitswesen.

Die Telekommunikation ist wie kaum eine andere Branche in einem rasanten Wandel. Umsätze im angestammten Bereich – z.B. **SMS oder Festnetztelefonie – brechen aufgrund von neuen technologischen Möglichkeiten weg**. Diese müssen mit neuen Produkten ersetzt werden, um genügend Deckungsbeitrag erwirtschaften zu können. Das ist Swisscom unter anderem mit dem Fernsehprodukt sehr gut gelungen. Innerhalb von sieben Jahren konnten wir den TV-Kundenstamm von null auf eine Million aufbauen!

*Im Zusammenhang mit den aktivierten Kundenbeziehungen: Die Swisscom arbeitet hier mit Nutzungsdauern zwischen 7 bis 11 Jahren; wie kommt man zur Einschätzung einer **Nutzungsdauer von Kundenbeziehungen**? Welche **Kosten von Kundenbindungen** können **aktiviert** werden?*

Keywords:

- finanzielle Kennzahlen
- finanzielle Ziele
- Goodwill-Impairment
- IFRS 13/Highest & Best Use
- Nachhaltigkeitsberichterstattung
- Zusammenarbeit mit Abschlussprüfer

Die Nutzungsdauer der Kundenbeziehungen können wir aufgrund von Statistiken genau berechnen. Die in der Bilanz ausgewiesenen aktivierten Kosten für Kundenbindungen haben ihren Ursprung in Unternehmensübernahmen. Sie wurden im Rahmen der Kaufpreisallokation bilanziell erfasst. **Laufende Kundenbindungskosten aktivieren wir keine.**

*Sie bieten Ihren Kundinnen und Kunden einen unübertroffenen **Internet-Support** bezüglich Verfügbarkeit und auch bezüglich Qualität des Supports und dessen Preis (der Support ist in der Regel nicht mit Zusatzkosten verbunden). Ist es der Swisscom möglich, quantitativ zu überprüfen, ob sich das rechnet?*

Telekommunikation ist ein klassisches Fixkostengeschäft. Da zählt der Deckungsbeitrag jedes einzelnen Kunden enorm viel. Kundenzufriedenheit, *Net Promoter Score* (Abhängig von der Antwort auf die Frage: „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unsere Dienstleistung Ihren Freunden/Kollegen empfehlen würden?“ Zur Quantifizierung steht üblicherweise eine Range von 0 bis 10 zur Verfügung.), Kundenabwanderungsraten, Marktanteile sind einige Elemente, die sehr genau und regelmäßig gemessen werden und indirekt Gewissheit geben, ob sich unsere Dienstleistungen rechnen.

*Die Swisscom ist in Compliance mit den **Richtlinien der Global Reporting Initiative** „GRI 3.1“. Welche zusätzlichen Reporting-Elemente beinhaltet diese Compliance?*

Swisscom wendet die GRI-Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung seit dem Geschäftsjahr 2009 an. Zusätzlich zu den traditionellen Elementen der Finanzberichterstattung kommen Angaben zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung des Unternehmens. Die Angaben umfassen sowohl vergangenheits- als auch zukunftsbezogene qualitative Angaben und Leistungskennzahlen in den Themenbereichen Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Produktverantwortung und Gesellschaft.

*In der Schweiz beschäftigen Sie 900 Lernende; das sind stattliche 7.5 % der Mitarbeitenden. Uns würden die Motive interessieren. Liegen diese in der sozialen Verantwortung, oder was viel schöner wäre, weil es sich für die Swisscom auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht lohnt, **Lernende auszubilden**?*

Swisscom hat sicherlich eine soziale Verantwortung in Bezug auf die Ausbil-

dung von jungen Menschen. Das ist jedoch nicht der einzige Antrieb, um Lernende auszubilden – es lohnt sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht und ist wichtig für unsere Branche. In der Telekommunikation und Informatik ist die Ausbildung von Fachkräften absolut zentral für die Zukunft unseres Unternehmens. Als zweites Beispiel können die Lernenden in der Shop-Kette genannt werden. Mit dem Flair für die moderne Technik sind die jungen Lernenden ausgezeichnete Berater in unseren Shops.

Nun einige Fragen zur spannenden und gehaltvollen finanziellen Berichterstattung der Swisscom:

*Der Cash Flow aus Betriebstätigkeit betrug 2013 CHF 4.131 Mia. Demgegenüber betrug der EBIT CHF 2.258 Mia. und der Konzernreingewinn CHF 1.695 Mia. Welche dieser drei **Kennzahlen** ist für die Swisscom bezüglich Gesamtperformance die bedeutsamste und aus welchem Grunde?*

Grundsätzlich ist ja nie eine einzige Kennzahl die entscheidende. Nebst den reinen finanziellen Werten sind in den unterjährigen Zwischenberichten auch nicht-finanzielle Werte wie Absatz, Kundenzahlen etc. wichtig.

Von den drei genannten Kennzahlen ist ganz klar der Cash Flow aus Betriebstätigkeit die wichtigste. Diese Zahl zeigt mir, wie wir betrieblich arbeiten: angefangen vom Umsatz, über direkte und indirekte Kosten und der Bewirtschaftung des *Working Capital*. Weiter ist in unserer kapitalintensiven Branche auch der Geldabfluss für Investitionen sehr wichtig – wir investieren rund CHF 2.4 Mia. pro Jahr.

Das Prinzip des **Highest & Best Use** blieb für Swisscom bis jetzt ein theoretisches Gedankenmodell.

*Seit dem 1. Januar 2013 ist u.a. neu **IFRS 13 in Kraft**. Wie hat dieser IFRS das Accounting der Swisscom beeinflusst? Ist das Konzept des **Highest & Best Use** für die Bewertung von nicht-finanziellen Vermögenswerten bei der Swisscom zur Anwendung gekommen? Wie beurteilen Sie als Finanzexperte dieses Konzept bezüglich seiner Praxis-tauglichkeit?*

Das mit IFRS 13 eingeführte Bewertungskonzept des *Highest & Best Use* hat

bei Swisscom keine Auswirkungen gehabt. Die wesentlichen Positionen der nicht-finanziellen Vermögenswerte umfassen die Netzinfrastruktur und Goodwill aus Unternehmensübernahmen. Für die Rechnungslegung erfolgt eine Fair Value-Bewertung gemäß IFRS 13 hauptsächlich im Rahmen der jährlichen Werthaltigkeitstests des Goodwills. Dass mit einer alternativen Nutzung der Netze ein höherer Fair Value erzielt werden könnte als mit der gegenwärtigen Nutzung für Telekommunikationsdienste, ist auch mit größter Phantasie kaum vorstellbar. Das Prinzip des *Highest & Best Use* blieb für Swisscom bis jetzt ein theoretisches Gedankenmodell. Als möglicher Anwendungsfall kann ich mir einzig die Bewertung von Immobilien vorstellen. Es ist möglich, durch Umnutzung oder Verkauf operativer Immobilien einen höheren Fair Value zu erzielen. Allerdings verfügt Swisscom momentan über keine nach IAS 40 als Renditeliegenschaften klassifizierten Immobilien.

*Am 31. Dezember 2013 betrugen die **Rückstellungen für regulatorische Verfahren** CHF 118 Mio. „Die weitere Entwicklung des Verfahrens oder ein Entscheid der zuständigen Instanz kann im Folgejahr zu einer anderen Beurteilung der finanziellen Auswirkungen und dadurch zu einer Erhöhung oder Verminderung der erfassten Rückstellungen führen.“ Beinhaltet diese Rückstellungen für regulatorische Verfahren geschätzte „Vollkosten“ und nicht etwa nur die geschätzten Geldabflüsse durch Anwaltskosten? Immer mehr Unternehmen verschanzen sich hinter der **Klausel der Nichtschätzbarkeit**; was meinen Sie zu diesem Thema?*

Eine verlässliche Schätzung der Höhe und des Zeitpunkts des Mittelabflusses ist für die Rückstellungsbewertung naturgemäß mit Unsicherheiten verbunden. Bei den Rückstellungen für regulatorische Verfahren handelt es sich vor allem um finanzielle Risiken im Zusammenhang mit Beziehungen von Swisscom mit Wettbewerbern. Die Regulierungsbehörde oder ein Gericht kann entscheiden, dass die von Swisscom verrechneten Preise für bereits erbrachte Leistungen rückwirkend gesenkt werden. Die Rückstellung deckt die mögliche Rückzahlung ab.

Nach unserer Auffassung erlaubt **IAS 37** nur in **seltenen Ausnahmefällen** auf den Ansatz einer Rückstellung mit dem Argument zu verzichten, die Höhe der Ver-

pflichtung könne nicht verlässlich geschätzt werden. Bei den bilanzierten Rückstellungen für regulatorische Verfahren bestehen Grundlagen wie beispielsweise angefochtene Preise und tatsächlich erbrachte Leistungsmengen. Eine Schätzung der Verpflichtung war daher möglich. Die Vorschriften zur Erfassung und vor allem auch zur Erläuterung von Rückstellungen für Verfahrensrisiken können im Hinblick auf die Position des Unternehmens im Verfahren problematisch werden. Manchmal wünsche ich mir zwar auch eine weniger weitgehende Offenlegung. Der Nutzen einer transparenten und ehrlichen Finanzberichterstattung in voller Übereinstimmung mit den Rechnungslegungsvorschriften wiegt jedoch letztlich mehr.

„Die Wettbewerbskommission (Weko) führt gegen Swisscom ein Verfahren betreffend der ADSL-Preise. Bei einem Wettbewerbsverstoß kann die Weko gemäß Kartellgesetz Sanktionen verhängen. Auf der Grundlage einer rechtlichen Beurteilung schätzt Swisscom die Verhängung von direkten Sanktionen nicht als wahrscheinlich ein. Es sind daher für dieses Verfahren im Konzernabschluss 2013 keine Rückstellungen angesetzt worden.“ Sie legen für die Rückstellungsgruppe „Regulatorische Verfahren“ **präzise Einzelheiten** offen; z.B. dass für ein einzelnes Verfahren keine Rückstellungen erfasst worden sind. Halten Sie das für eine freiwillige Offenlegung gegenüber den Investoren oder eine Angabe, die IAS 37 vorschreibt?

Wir erachten unsere Angaben zu den Verfahren als notwendig und nicht als freiwillig. Mit knapp über CHF 100 Mio. könnte die Rückstellung allenfalls als nicht wesentlich klassifiziert und auf die zusätzlichen Angaben verzichtet werden. Die Entscheide der Regulierungsbehörde (ComCom) sind darüber hinaus öffentlich. Auch die Wettbewerbskommission (Weko) hat die wesentlichen Punkte ihres Entscheides einschließlich der Sanktion in einer Medienmitteilung kommuniziert. Verfahrensgegenstand und Verfahrensstand sind daher öffentlich.

Mit Fastweb erwirtschaftet die Swisscom 17.7 % ihres Gruppenumsatzes und investiert in diese italienische Tochtergesellschaft 20.4 % der langfristigen Vermögenswerte der Gruppe. Nach einem Impairment von CHF 1.555 Mia. auf den Fastweb-Goodwill

im Jahre 2011 waren keine solchen Abschreibungen mehr angezeigt. Ihre Parameter für den **Goodwill-Impairment-test** wirken für Außenstehende allerdings als streng, besonders der 10.9 % Vorsteuer-Diskontsatz. Die langfristige Wachstumsrate von 1 % dagegen setzt voraus, dass auch nach 5 Jahren der Fastweb-Cash Flow stetig mit 1 % wachsen wird. Sie legen – im Gegensatz zu den üblichen zwei bis drei – fünf Parameter offen, die zur Berechnung des Recoverable Amount geführt haben. Das ist vorbildlich. Zudem geben Sie an, dass der erzielbare Betrag beim Goodwill von Fastweb um CHF 1'446 Mio. den Buchwert überschießt; der erzielbare Betrag ist also fast doppelt so hoch wie der Goodwill. Auch mit dieser Offenlegung scheinen Sie die Latte bezüglich Transparenz hoch anzusetzen. Aus welchen Überlegungen heraus sind Sie vor allem überzeugt, dass der Restgoodwill von CHF 604 Mio. nachhaltig ist?

Manchmal wünsche ich mir zwar auch eine weniger weitgehende Offenlegung. Der Nutzen einer transparenten und ehrlichen Finanzberichterstattung wiegt jedoch letztlich mehr.

Der vom Management erstellte, für die Unternehmensbewertung maßgebende Businessplan ist anspruchsvoll, vor allem auch aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Situation in Italien. Fastweb erzielte 2013 ein hohes Kundenwachstum und konnte den Marktanteil ausbauen. Aus den offengelegten Schlüsselannahmen geht hervor, dass wir in den nächsten fünf Jahren mit einem Wachstum der Cashflows rechnen. Haupttreiber sind eine Verbesserung der operativen Marge (EBITDA) und eine Abnahme der Investitionen. Fastweb investiert in Italien in den Ausbau des Glasfasernetzes, was die Kostenstruktur verbessern wird und neue Marktchancen bietet. Der Nutzungswert (*Value in Use*) liegt deutlich über dem Buchwert. Dies gibt eine **gewisse Sicherheit, dass der Buchwert selbst dann nachhaltig ist, wenn die Wachstumsziele nicht ganz erreicht werden.** Die in der Konzernrechnung offengelegte Sensitivitätsanalyse zeigt aber auch deutlich: Der Nutzungswert verändert sich stark mit anderen Schlüsselannahmen. Dies relativiert die absolute Höhe der Bewertungsreserve.

Der Wert wird nebst dem Businessplan vor allem durch den Kapitalkostensatz (WACC) und die langfristige Wachstumsrate bestimmt. Ausgangsbasis für den WACC ist die Rendite deutscher Staatsanleihen. Zusätzlich berücksichtigen wir eine Länderrisikoprämie für Italien. Der WACC und die prognostizierten Cashflows basieren auf nominalen Werten. Mit der Annahme einer **langfristigen Wachstumsrate von 1 %** gehen wir davon aus, dass die **Cashflows von Fastweb** nach der Detailplanungsperiode real **nicht sinken, sondern stabil** bleiben werden.

Bestimmt ist es für unsere Leserschaft auch interessant zu erfahren, wie die Swisscom mit dem **Prüfer zusammenarbeitet**, materiell und verfahrensmäßig. Was können Sie uns dazu skizzenhaft berichten?

Der Abschlussprüfer erfüllt eine wichtige Funktion für eine wirksame finanzielle Unternehmensführung und eine zuverlässige externe Finanzberichterstattung. Wichtig für eine gute Zusammenarbeit ist eine regelmäßige und offene Kommunikation der Revisionsstelle an das **Audit Committee** und den Verwaltungsrat. Aber auch umgekehrt: Das Management muss den Prüfer frühzeitig bei wichtigen Fragen des Rechnungswesens und der Finanzberichterstattung beiziehen. So nimmt die **Revisionsstelle an allen Sitzungen des Audit Committee** teil.

Swisscom veröffentlicht den Jahresabschluss mit Geschäftsbericht und geprüfter Konzernrechnung anfangs Februar. Dies setzt effiziente interne Abläufe und robuste Berichtssysteme voraus. Aber auch der Abschlussprüfungsprozess muss optimiert sein. Bewährt hat sich die Erstellung eines *Hardclose* per Oktober mit vorgezogenen Prüfungen durch die Revisionsstelle. Sämtliche kritischen Fragen zur Rechnungslegung werden anlässlich einer Sitzung des **Audit Committee** im Dezember behandelt. Dadurch ist es uns gelungen, die Abschlusserstellung und -prüfung anfangs Jahr zu verkürzen und zu vereinfachen.

Sie haben uns, sehr geehrter Herr Rossi, einen spannenden Einblick aus erster Hand in die Herausforderungen und Strategien der Swisscom-Gruppe gewährt, dafür gebührt Ihnen unser herzlicher Dank!

Das Interview führte
Frau Dr. Evelyn Teitler-Feinberg,
Mitherausgeberin der IRZ, Zürich.