

So schützen Sie die Werte Ihres Unternehmens

Neue Chancen in schwierigen Zeiten

Es ist Zeit für eine Neuausrichtung von Risiken und Performance

Ernst & Young stellt Ihnen erfolgreich praktizierte Risiko- und Performancemanagementmethoden zur Verfügung. Wir prüfen Szenarien für Ihre Unternehmenssituation und erstellen Auswirkungsanalysen. Damit können Sie die Werte schützen, die auch in den Augen der Anteilseigner für Leistungssteigerungen entscheidend sind. Dazu muss das Risikomanagement bei der Unternehmensleitung angesiedelt werden. Dort kann es zusammen mit dem Performancemanagement dazu beitragen, bessere Entscheidungen zu treffen.



Neubewertung von Risiken und Chancen

Der Wert eines Unternehmens bemisst sich in diesen schwierigen Zeiten nicht allein am Gewinn, sondern ebenso an seiner Corporate Governance, an der Transparenz seiner Berichterstattung und an seiner vertrauensbildenden Kommunikation mit der Öffentlichkeit.

In Abhängigkeit von der weiteren Finanz- und Wirtschaftsentwicklung werden in den kommenden Monaten einige Unternehmen zweifellos auf der Gewinnerseite stehen. Manche Unternehmen werden es aber vermutlich nicht schaffen, sich rechtzeitig auf die neue Situation einzustellen und so zum Übernahmeziel werden, Marktanteile einbüßen oder sogar Insolvenz anmelden müssen.

Für eine Analyse der aktuellen Krise hat Ernst & Young im Januar 2009 leitende Führungskräfte großer Unternehmen befragt, die Ergebnisse ausgewertet und die Studie *Neue Chancen in schwierigen Zeiten* erstellt. Die Umfrageergebnisse wurden im Juni aktualisiert, um zeitnah Entwicklungen zu erkennen und sie effektiv in Unternehmen umzusetzen.

Mandanten-Fallstudie

Steigerung von Umsatz und Ertrag durch Überprüfung des Risikomanagements und der internen Kontrollen

- ▶ Ein skandinavischer Mobilfunkanbieter beauftragte uns, die wichtigsten Umsatzströme zu überprüfen, um nicht ausgeschöpftes Umsatzpotenzial zu identifizieren und zu qualifizieren. Nach eingehender Analyse erstellten wir eine Roadmap mit Empfehlungen. Der Schwerpunkt lag hierbei auf Maßnahmen, mit denen die Umsatzerzielung im gesamten Unternehmen optimiert werden könnte. Wir entwickelten ein Modell zur Simulation von Umsatzverlusten, um diese durch spezifische Maßnahmen kompensieren zu können.
- ▶ Die Fachleute von Ernst & Young konnten entgangene Umsätze von über 1 Million Euro identifizieren und neue Kontrollen zur Umsatzsicherung installieren.

46 Prozent der Befragten sahen eine Abnahme des Vertrauens auf Investorensseite. Vor diesem Hintergrund wird es in der nächsten Zeit ein noch wichtigeres strategisches Ziel, versprochene Performanceverbesserungen auch tatsächlich zu erreichen. Bei Anlageentscheidungen spielen neben den finanziellen auch die nicht finanziellen Vermögenswerte - wie beispielsweise transparente Berichterstattung und glaubwürdige Öffentlichkeitsarbeit - eine bedeutende Rolle. Gerade sie tragen wesentlich zu dem Vertrauen bei, das die Öffentlichkeit einem Unternehmen entgegenbringt.

Das interne und externe Umfeld, in dem Unternehmen jetzt operieren müssen, hat sich nachhaltig verändert. Dies gilt vor allem für das Risikomanagement.

So gaben im Juni 56 Prozent der Befragten an, dauerhafte Änderungen im Risikomanagement vorgenommen zu haben. Weitere 33 Prozent haben vorübergehende Änderungen eingeführt. Unterstützt werden diese Aussagen durch eine starke Zunahme der Investitionen sowohl im Risikomanagement (38 Prozent) als auch in der Innenrevision (22 Prozent). Hingegen werden in anderen Bereichen keine Investitionen vorgenommen, sondern die Kosten gesenkt. Knapp über ein Drittel der befragten Führungskräfte (35 Prozent) waren der Ansicht, dass Schwächen im Risikomanagement verstärkte aufsichtsrechtliche Maßnahmen erfordern.

Vorteile einer Integration von Risiko- und Performance-management

Unternehmen müssen Risiken gegen Wertsteigerungspotenzial und Kosten abwägen und entscheiden, an welcher Stelle sich eine Investition vermutlich am stärksten auf die Performance auswirken wird. Sie werden Vorteile nicht allein dadurch erzielen können, dass sie ihre Kosten senken. Wichtig ist vielmehr auch, nachhaltige Verbesserungen bei Umsätzen und Erträgen zu erreichen. Darüber hinaus gewinnen nicht finanzielle Vermögenswerte zunehmend an Bedeutung. Denn die Märkte und Stakeholder erwarten, dass Unternehmen ihr Geschäft und ihre wichtigsten Vermögenswerte „unter Kontrolle“ haben. Rechtfertigungen wie „Hätten wir nur früher gehandelt, was uns bevorsteht, dann hätten wir uns auch rechtzeitig darauf einstellen können!“ werden nicht mehr akzeptiert.

Das Risikomanagement muss statt in der Compliance-Abteilung nun wieder auf der Ebene der Unternehmensleitung angesiedelt werden. Nur dort kann es zusammen mit dem Performance-management dazu beitragen, bessere Entscheidungen zu treffen und in unsicheren Zeiten erfolgreich ein Unternehmen zu leiten.

Aus der Vergangenheit lernen

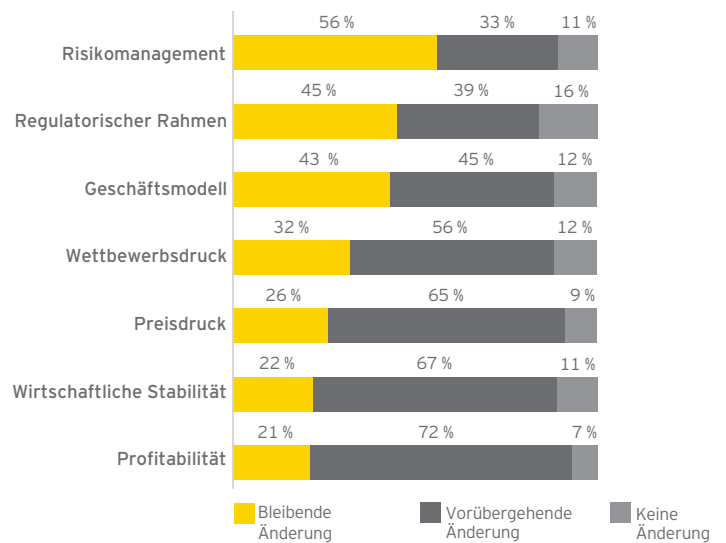
Nach unserer Überzeugung ist das Risikomanagement für Unternehmen (Enterprise Risk Management - ERM) nach wie vor wichtig. Allerdings kann es nun notwendig sein, seine konkrete Anwendung und seine Rolle in der Strategie des jeweiligen Unternehmens grundlegend zu überdenken. Ein gutes Risikomanagement hätte eigentlich dazu beitragen müssen, wesentlich mehr Unternehmen effektiv gegen die jetzige Krise zu schützen. Die Tatsache, dass dies ganz offensichtlich nicht der Fall ist, sollte allen Unternehmensverantwortlichen und Führungskräften zu denken geben. Wir glauben, dass einige Unternehmen gescheitert sind, weil sie keine angemessenen Risikomanagementprozesse hatten oder diese nicht beachtet haben. Zudem wurde das ERM nicht dazu eingesetzt, die Handlungen des Managements entsprechend zu beeinflussen. Und allzu oft hat man die Zukunft nur anhand der Vergangenheit eingeschätzt. Dies konnte nicht funktionieren, da die jetzige Situation nicht einfach nach bekannten historischen Mustern verläuft.

Hat Ihr Unternehmen aus der Krise gelernt? - Fragen, denen Sie sich stellen müssen:

1. Geht aus unseren Risiko- und Kontrollberichten eindeutig hervor, welche Maßnahmen das Management treffen muss?
2. Gibt es in unserem Unternehmen eine gemeinsame Auffassung darüber, welche Risiken wir einzugehen bereit sind? Wie deutlich wird dies innerhalb unseres gesamten Unternehmens kommuniziert?
3. Verlassen wir uns unter Umständen zu sehr auf rein quantitative Modelle?
4. Versuchen wir Risiken einfach durch Hedging zu puffern, anstatt sie zu verstehen und uns mit den Ursachen auseinanderzusetzen?
5. Unterschätzen wir die möglichen Auswirkungen korrespondierender Einzelrisiken?

Es ist außerordentlich wichtig, dass die Hauptentscheidungsträger regelmäßig über die Risiken informiert werden. Sie müssen wissen, wie wahrscheinlich das Risiko ist und welche Folgen es für die finanziellen und nicht finanziellen Werte des Unternehmens haben kann.

In welchen Bereichen des Unternehmensmanagements hat die aktuelle Krise zu Änderungen geführt?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Ernst & Young, Juni 2009

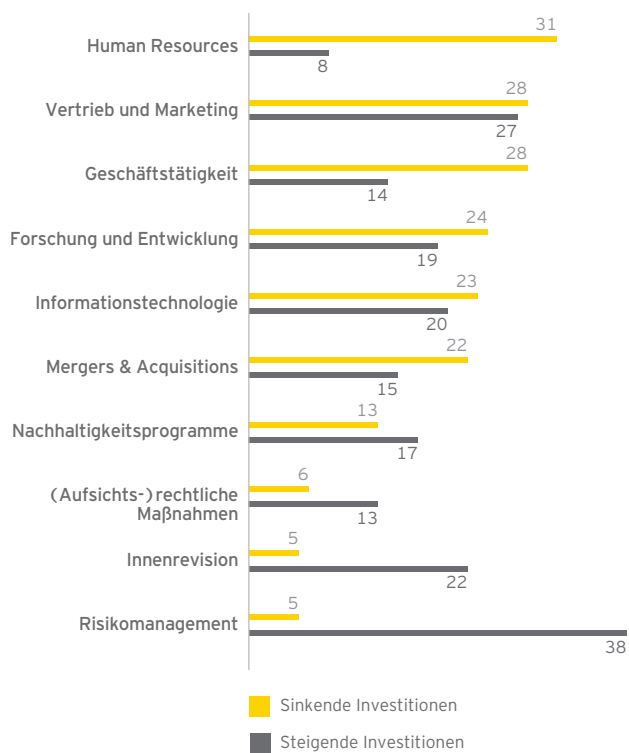
„Die Geschwindigkeit und Art, in der Finanzmärkte oder auch Regulierungs- und möglicherweise Strafverfolgungsbehörden reagieren, kann einen Vorstand überfordern. Dabei ist es unerheblich, ob es ein Fehler im Finanzcontrolling war, ob es eine Top-Führungskraft war, deren Handlungen durch den Wunsch nach persönlicher Bereicherung bestimmt wurde, oder ob es nur ein Verdacht war, dass dem Markt Informationen vorenthalten worden seien. Die Unternehmen müssen jetzt die entsprechenden Pläne entwickeln und die Risiken für ihre materiellen und immateriellen Vermögenswerte neu einschätzen - und nicht erst dann, wenn es zu spät ist.“

Martin Studer

Leiter Business Risk Services EMEA bei Ernst & Young



Welcher Bereich Ihres Unternehmens ist durch das aktuelle Wirtschaftsklima am stärksten von rückläufigen oder gestiegenen Investitionen betroffen?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Ernst & Young, Juni 2009

Gutes Risikomanagement – besseres Performancemanagement

Das Risikoprofil und das interne Kontrollsystem müssen flexibel sein. Sie müssen einen Leitfaden für Sicherung, Kommunikation und letztendlich für die Entscheidungsfindung bieten.

Diese primären Voraussetzungen erfüllen derzeit noch nicht alle Unternehmen. Lediglich 22 Prozent der Befragten gaben an, ihr Risikomanagement bzw. internes Kontrollsystem könne schnell auf Veränderungen reagieren. Jedoch in unserer heutigen Welt, die durch globale Vernetzung, schnelle Änderungen und hohen Wettbewerbsdruck geprägt ist, ist es ganz entscheidend, Risiken schnell aufdecken und zügig auf sie reagieren zu können – unabhängig von den dann gerade vorliegenden wirtschaftlichen Bedingungen.

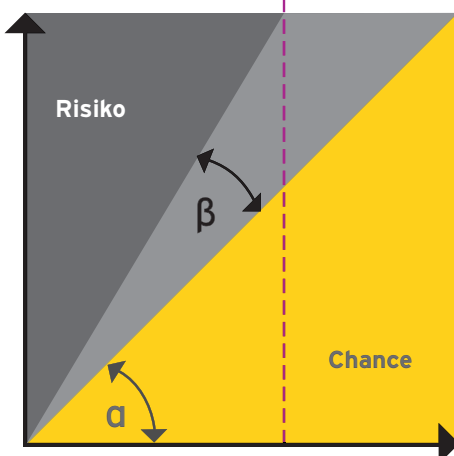
Alle Risiken waren einmal Chancen

Die Fähigkeit eines Unternehmens, Chancen zu seinem Wettbewerbsvorteil nutzen zu können, hängt von seiner Reaktionsgeschwindigkeit und Flexibilität wie auch von seinen Risiko- und Kontrollsystemen ab. In unsicheren Zeiten, wenn eine möglichst schnelle Reaktion wichtig ist, müssen Unternehmen in der Lage sein, Änderungen sogar noch schneller umzusetzen.

Die Zeit drängt: Denn die Chancen von heute sind die Risiken von morgen. Einfach nichts zu tun – „Business as usual“ – ist keine Erfolg versprechende Option. Wie schnell ein Unternehmen Risiken in Chancen verwandeln kann, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Wie gut ist es in der Lage, effektive Szenarien für die Zukunft zu entwickeln? Wie schnell kann es die im jeweiligen Szenario aufgewiesenen Chancen erfolgreich realisieren – und den damit verbundenen Risiken erfolgreich begegnen? Wie schnell kann es auf Risiken reagieren, indem es Vermögenswerte schützt oder erwirbt?

Fähigkeit, auf Ereignisse zu reagieren und Risiken in Chancen zu verwandeln

Der Faktor Zeit (t) verringert sich, wenn Ereignisse unerwartet sind. t



α = Aktuelle Flexibilität des Risikomanagements und des internen Kontrollsystems bei der Nutzung von Chancen.

β = Notwendigkeit, Änderungen in schwierigen Zeiten schneller voranzutreiben.

t = Die verfügbare Zeit zur Chancennutzung



Eine schnelle Reaktion erfordert ein einheitliches Risikomanagementverständnis

Um auf neue Risiken schnell reagieren zu können und sie als Chancen für einen Wettbewerbsvorteil zu sichern, bedarf es eines einheitlichen Risikomanagements und einer gemeinsamen Sprache. Wenn man nicht in der Lage ist, die unterschiedlichen Risiken, denen ein Unternehmen ausgesetzt ist, zu definieren und zu priorisieren, wird es kaum möglich sein, sie zu bewerten, zu kommunizieren und auf sie zu reagieren.

Um Risiken aufdecken und ihnen begegnen zu können, muss man erst einmal wissen, worauf man achten muss. Dies mag selbstverständlich anmuten, doch nach unserer Erfahrung haben Unternehmen ihre wichtigsten internen und externen Performancerisiken in der Regel weder eindeutig definiert noch festgelegt. Führungskräften, die dieses Problem erkennen (z. B. anhand eines Risikokonsensindex, siehe rechts) wird sehr schnell deutlich, welche wesentlichen Maßnahmen ergriffen werden müssen. So ist es auch möglich, Risiko-Grauzonen frühzeitig zu identifizieren und zu beseitigen, in denen die Auswirkungen vernetzter Risiken bedrohlich werden können.

Um unterschiedliche Wahrnehmungen zu vermeiden, bedarf es einer gemeinsamen Sprachregelung. Nur so kann eindeutig analysiert und kommuniziert werden, welche Risiken drohen und wie man schnell auf sie reagieren muss. Damit lassen sich Risikobereiche frühzeitig identifizieren und damit verbundene Probleme eliminieren, welche die Performance beeinträchtigen könnten.

Einheitliche Risikodiagnose

Der Risikokonsensindex (RKI) zeigt die Übereinstimmungen bei der Frage: „Welches sind die größten Risiken für Ihr Unternehmen?“ Ausgedrückt wird der Risikokonsens in Prozent; je höher der Wert, desto größer ist die Übereinstimmung. Die Mitglieder der Testgruppe werden einzeln gebeten, die ihrer Meinung nach drei größten Risiken für ihr Unternehmen zu nennen. Besteht die Auswahlgruppe z. B. aus fünf Vorständen, so berechnet sich der Risikokonsensindex wie folgt:

$$\text{RKI} = \frac{(\text{Anzahl der Befragten} \times 3) - \text{Anzahl der unterschiedlichen Risiken} \times 100\%}{(\text{Anzahl der Befragten} \times 3) - 3}$$

Sind die drei Risiken, die die Vorstände jeweils nennen, identisch oder sehr ähnlich, ergibt der Zähler 12 [(5 × 3) - 3 = 12], der Nenner ebenfalls 12. Der Risikokonsens liegt also bei 100 Prozent; es herrscht Konsens bei der Risikoeinschätzung. Ein Beispiel für das umgekehrte Extrem könnte wie folgt lauten: Keiner der befragten fünf Top-Manager nennt ein Risiko, das von den anderen genannt wurde; die fünf Befragten nennen also insgesamt 15 unterschiedliche Risiken. Im diesem Fall ergibt der Zähler 0 [(5 × 3) - 15 = 0]. Der Risikokonsensindex liegt also bei 0 %; es gibt keinerlei Konsens bei der Risikoeinschätzung.

Mandanten-Fallstudie

Bewältigung von Unternehmensrisiken

Kürzlich arbeiteten wir mit der Leitung eines Unternehmens zusammen, um das Management bei der Bewältigung seiner Unternehmensrisiken zu unterstützen. Wir ermittelten einen Risikokonsensindex unter 50 Prozent. Dies ist kein ungewöhnlicher Wert, da sich die einzelnen Risiken in der Regel von Unternehmensbereich zu Unternehmensbereich unterscheiden. Unser Workshop ermöglichte den Führungskräften Schlussfolgerungen zu den wichtigsten Risiken und Prioritäten in Bezug auf

- ▶ den Schutz der wichtigsten Vermögenswerte des Unternehmens,
- ▶ die Risiken für die wichtigsten Initiativen zur Performancesteigerung und

- ▶ die erforderlichen Maßnahmen, um mögliche Chancen im Wettbewerb zu nutzen.

Auf diesem Weg wurde den Unternehmensverantwortlichen bewusst, dass sie diese Hauptrisiken in ihrer Scorecard und ihrem Performancemanagement berücksichtigen müssen. Wir entwickelten daraufhin mit ihnen zusammen Key Risk Indicators für die einzelnen Hauptbereiche ihrer Balanced Scorecard. Mit diesem Ergebnis war es nun im Unternehmen möglich, in allen Bereichen in einer gemeinsamen Sprache über den Status der Performanceinitiativen zu sprechen. Damit konnten auch Risiken und Kontrollsicherungsmaßnahmen in den wichtigsten Bereichen abgestimmt sowie die wichtigsten Stakeholder einfach, schnell und detailliert informiert werden.

Aktionsprogramme als Motor für die Performancesteigerung

Es ist zu beobachten, dass Unternehmen zunehmend auf Aktionsprogramme setzen, um Performancesteigerungen zu erzielen und wichtige organisatorische Änderungen voranzutreiben. Allerdings zeigte sich, dass mit manchen Programmen die erhofften Ziele im öffentlichen wie auch im privaten Sektor nicht erreicht werden konnten. Diese Beobachtung wird auch durch unsere Studie bestätigt: Ein Drittel der Befragten gab an, die mit ihrem Kostensenkungsprogramm anvisierten Gesamteinsparungen nicht erreicht zu haben. 43 Prozent beschleunigten ihre Überprüfungen von Investitionsprogrammen.

Welches dieser Programme hat Ihre Organisation im letzten Jahr vorangetrieben?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Neue Chancen in schwierigen Zeiten, Ernst & Young, Juni 2009

Mandanten-Fallstudie

Beschleunigung von Kostensenkungsprogrammen

Eine große europäische Bank wollte sicherstellen, dass sie mit ihrem Kostensenkungsprogramm dauerhafte Änderungen erreichen kann. Wir entwarfen zusammen mit der Bank ein entsprechendes Programm und bewerteten die Risiken in Bezug auf das Change Management. Durch dieses Projekt wurden außerdem 38 Kostensenkungsinitiativen mit einer weiteren Reduzierung der Plankosten von 6 Millionen Euro identifiziert.

Darüber hinaus fanden und empfahlen wir Verbesserungsmöglichkeiten in wichtigen Unternehmensbereichen für eine stärker ausgeprägte Kostensenkungskultur innerhalb der Bank, unter anderem in den Bereichen Immobilien, HR, IT, Budget/Planung und Inkasso (Privat- und Unternehmenskunden). Wir entdeckten neue Umsatzchancen in den Bereichen Bargeldtransport, Internetbanking und Zahlungsprovisionen wie auch Optimierungsmöglichkeiten in Bezug auf die Regionalstruktur der Bank.

Für das leitende Management besteht inzwischen ein größerer Druck, den Stakeholdern aufzuzeigen, dass die einzelnen Programme effektiv gestaltet und kontrolliert werden.

Es muss die Risiken auf verschiedenen Ebenen managen:

1. Organisationsebene - Hier wird die Grundausrichtung bestimmt und die notwendige Umgebung geschaffen, damit das jeweilige Programm auch die Risikomanagementprozesse im gesamten Unternehmen erfasst. Seit der aktuellen Krise ist diese Ebene verstärkt im Visier der Unternehmensleitung, der Regulierungsbehörden und anderer wichtiger Stakeholder.
2. Programmebene - Zu den Pflichten auf dieser Ebene gehört die Einführung von Programmen für eine leistungsstarke Führung und Kontrolle, Berichterstattung und Messung. Damit wird eine effektive Steuerung der speziellen Risiken für den Programmtyp, die Branche und die jeweilige Kultur ermöglicht. Dies kann sich auf die Unternehmensziele auswirken. Führung und Kontrolle des jeweiligen Programms unterliegen eigentlich der Corporate-Governance-Kultur für das Gesamtunternehmen, finden aber oftmals außerhalb des Kerngeschäfts statt. Die verantwortlichen Programm-Manager müssen sicherstellen, dass die Schnittstellen zwischen ihrem Programm und der Gesamtorganisation genau beachtet werden.
3. Projektebene - Auf dieser Ebene müssen die Prozesse umgesetzt und eingebettet werden, damit die Projekte genau kontrolliert werden können. Dies ist notwendig, um Zeit-, Kosten- und Qualitätskriterien einzuhalten und um den mit der übergeordneten Programmebene beabsichtigten Nutzen zu erzielen.



Programme sind in Bezug auf Zielsetzung, Ansatz und Maßnahmen sehr individuell und können nicht einfach übertragen werden. Sie sollen für das jeweilige Unternehmen eine Orientierung in den Bereichen außerhalb des Tagesgeschäfts ermöglichen. Unsere Erfahrung zeigt, dass führende Unternehmen

heutzutage eindeutig mehr verlangen als eine herkömmliche Überprüfung ihrer Investitionsprogramme. Sie favorisieren eine „Prüfung der nächsten Generation“; siehe hierzu die nachfolgende Tabelle:

	Traditionelles Prüfungsmodell für Investitionsprogramme	Zukünftiges Prüfungsmodell für Investitionsprogramme „Prüfung der nächsten Generation“
Überblick	<ul style="list-style-type: none"> Keine Erfassung des Gesamtzusammenhangs Abhängig von der Implementierung im Management Verzögerter Eingriff in den Projektlebenszyklus Unspezifische Auswirkung auf das übergeordnete Finanzmodell 	<ul style="list-style-type: none"> Näher an der Unternehmensführung und an allen Teilbereichen; ergänzende Funktion für alle Unternehmensbereiche, inkl. Unternehmenspolitik und -strategie
Kosteneinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> Normalerweise nicht möglich (außer auf Mikroebene) Benötigt eigenes Finanzberatungsteam zur Beurteilung der Budgetkosten <p>Problem: Wie erhält das Unternehmen detaillierte Angaben zu Kostentreibern und zur operativen Leistungsfähigkeit?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Laufende Berücksichtigung der Faktoren: Kosten, Preis-Leistungs-Verhältnis und Leistungserbringung Mindestens kostenneutral
Preis-Leistungs-Verhältnis	<ul style="list-style-type: none"> Üblicherweise eine Modellerweiterung plus Zusatzprüfungen über separate Aufträge <p>Problem: Mit zusätzlichen Kostensenkungsprogrammen kann zwar reagiert werden, Kostensenkungen sollten aber Basiselement jeglicher Unternehmensprozesse sein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Kostenüberwachung und kontinuierliche Analyse des Budgets sowie des Preis-Leistungs-Verhältnisses mit laufenden Effizienzverbesserungen infolge von Prozessüberprüfungen
Leistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> Traditioneller Fokus der Prüfung mit Schwerpunkt auf der Einhaltung von Prozessen Hochwertige Anbieter erzielen Mehrwert durch die unmittelbare Einbringung branchenspezifischer Fachkenntnisse <p>Problem: Kennt der Prüfungsanbieter die spezifischen Faktoren wie Kosten und Preis-Leistungs-Verhältnis?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz eines speziellen Effizienzmodells, um sicherzustellen, dass die richtigen Prüfungsprozesse vorgenommen werden und auch ins Budget passen Deutlich frühere Einbindung in den Investitionszyklus

Mandanten-Fallstudie

Beschleunigte Überprüfung von Investitionsprogrammen

Wir haben kürzlich zusammen mit einer Regierungsabteilung an einem weltweit richtungsweisenden Infrastrukturprojekt gearbeitet. Das Programm befindet sich bereits in seiner Umsetzungsphase, der Investitionshöhepunkt soll im Zeitraum 2009/2010 liegen. Durch die sich verändernden Marktumstände ergaben sich diverse Chancen, in verschiedenen Bereichen Nutzen aus dem intensiveren Wettbewerb zu ziehen - jedoch nur mit einem effektiven Management der mit diesen Chancen verbundenen Risiken. Auf dieser Grundlage erörterten wir mit dem Mandanten, welche Prüfungsleistungen in Bezug auf die zahlreichen Projekte innerhalb des Programms erforderlich sein könnten. Daraufhin unterbreiteten wir ein Angebot für die Überprüfung entscheidender Prozesse innerhalb der einzelnen Projekte.

Das Risikomanagement ist stets genuiner Bestandteil bei Konzeption und Umsetzung von Programmen zur Performancesteigerung. Ein Unternehmen kann es sich nicht leisten, die Überwachung von Programmrisiken als eine lästige Zusatzfunktion zu behandeln - diese Überwachung muss im Programmsystem selbst verankert sein. Planungs- und Steuerungsprozesse müssen über das gesamte Aktivitätenspektrum hinweg nahtlos integriert sein, um die erhofften Projekt- und Programmergebnisse sicherzustellen. Dies ist im Rahmen einer erfolgreichen Umsetzung eines Programms angesichts der unzähligen Risiken - von unbeabsichtigten bis fehlerhaften Ausführungen bis hin zu absichtlich herbeigeführten Manipulationen (Betrug) - dringend erforderlich.

Schutz Ihrer Vermögenswerte und Optimierung Ihrer Performance

Um seine Werte schützen zu können, benötigt ein Unternehmen zunächst eine klare Übersicht über die Vermögenswerte, die geschützt werden sollen. Ebenso wichtig ist es, alle möglichen jetzigen und zukünftigen Risiken zu definieren. Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten, diese Aufgaben umzusetzen und klar festzulegen, welche Werte geschützt werden müssen und welche Risiken relevant sind. Eine Aktualisierung unserer Studie im Juni 2009 belegt diese Erkenntnis und lenkt den Blickwinkel auf die nicht finanziellen Bereiche. Diese stehen mit den entscheidenden Wert- und Performancetreibern in Verbindung, die für das Ansehen eines Unternehmens in den Augen der Stakeholder von Bedeutung sind.

Folgen des Konjunkturerinbruchs: Intensivere Kontrollen und erhöhte Risikoaufmerksamkeit in den folgenden Bereichen:



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, *Managing through uncertainty*, November 2008

Welche dieser Vermögenswerte und Kennzahlen Ihres Unternehmens wurden in den vergangenen zwölf Monaten verstärkt beobachtet und geprüft?



Angaben in Prozent der Befragten

Quelle: Ernst & Young, *Opportunities in adversity*, Juni 2009



Profitabilität - den wichtigsten Vermögenswert sichern

Inzwischen ist Profitabilität der wichtigste Vermögenswert. Ihm dienlich sind Strategien des Unternehmens, Umsatzeinbußen und Kosten so gering wie möglich zu halten. Erhöhter wirtschaftlicher Druck und der kritische Blick der Anteilseigner auf Gewinnspannen und Umsatzrealisierung im Jahresabschluss sollten eigentlich dafür sorgen, dass die Umsatzsicherung (Sicherstellung, dass sämtliche erbrachten Leistungen und gelieferten Produkte korrekt, zeitnah und vollständig in Rechnung gestellt, bezahlt und als Ertrag erfasst werden) im Risiko- und Finanzmanagement Priorität genießt.

In vielen Unternehmen wird dieses Thema jedoch ignoriert: So konstatierte ein Vertreter eines führenden Telekommunikationsunternehmens: „Bei 1 Milliarde Euro Umsatz sind 1 Prozent weniger immer noch 10 Millionen Euro!“ (Interview im Rahmen von Ernst & Youngs 2008 Global Revenue Assurance Survey). Die Befragten gaben an, dass Umsatzsicherung ein entscheidender Performance-Indikator ist. Der in der Studie am häufigsten genannte Grund für Umsatzeinbußen war ein Mangel an Vorgangskontrollen und Verfahren, dicht gefolgt von Datenverlust zwischen Systemen. Und dennoch stehen nur 28 Prozent der Unternehmen mit Umsatzsicherungsabteilungen in ständigem Kontakt mit den Abteilungen Risikomanagement und Compliance.

Mandanten-Fallstudie

Sicherung der Gewinne aus Schlüsselaufträgen

Unser Mandant war ein Hersteller, der Vertriebs- und Wiederverkaufsaufträge in aller Welt vergab. Der Hersteller hatte keinen Überblick, ob die Auftragnehmer sich auch an die Vertragsvereinbarungen hielten. Er beauftragte uns mit der Untersuchung, um mögliche Verstöße zu identifizieren und zu quantifizieren. Bislang konnten wir für den Mandanten Folgendes erreichen:

- ▶ Identifizierung von nicht angemessenen Skonti, Rabatten oder anderen Nachlässen im Wert von über 12 Millionen Euro
- ▶ Identifizierung nicht monetärer Verstöße, z. B. Verkäufe außerhalb des vereinbarten Gebiets
- ▶ Feststellung von Verstößen gegen Handelsbeschränkungen
- ▶ Identifizierung von Prozess- und Kontrollverbesserungen zur Verringerung von Risiken, zu Effizienzsteigerungen und zu einer verbesserten Geschäftsbeziehung mit den Auftragnehmern

Corporate Governance zur Wiederherstellung der Integrität

In der aktuellen Krise stellt sich die Frage, wie Steuerungssysteme angesichts tief greifender Veränderungen und potenzieller finanzieller Schwierigkeiten rechtzeitig wie auch effektiv reagieren können, um den Ruf eines Unternehmens zu schützen. Knapp zwei Drittel der Befragten haben daher die risikobezogenen Auswirkungen potenzieller Restrukturierungsmaßnahmen und von Programmen zum Stellenabbau berücksichtigt. Die gleiche Anzahl ist der Ansicht, ihre Corporate-Governance-Strukturen und internen Kontrollsysteme den aktuellen Gegebenheiten angemessen angepasst zu haben.

Im derzeitigen Konjunkturklima stehen die Manager unter extrem starkem Druck, ihre jeweiligen Geschäfte zu stabilisieren und ihre finanziellen Ziele zu erreichen - sowohl auf personeller als auch auf Unternehmensebene. Bei einem Konjunkturabschwung wird einerseits vermehrt Betrug aufgedeckt, da dieser nicht mehr hinter dem Wirtschaftswachstum verborgen bleibt. Andererseits erhöht sich der Druck auf das Management, die Gewinne und Erträge aufrechtzuerhalten, wodurch die Bereitschaft zu betrügerischen Handlungen steigt.

Unser Ernst & Young 2009 European Fraud Survey zeigt, dass sich im Zuge der sich verschärfenden Rezession besorgniserregende Tendenzen entwickelt haben. Dies zeigt sich insbesondere bei der Einschätzung, was Mitarbeiter als angemessenes Geschäftsgebaren ansehen. Die Hälfte der Befragten stufte eine oder mehrere Arten unethischen Geschäftsverhaltens als akzeptabel ein. 25 Prozent empfanden beispielsweise Bestechungsgelder, um den Zuschlag für ein Geschäft zu erhalten, als gerechtfertigt. Eine beachtliche Minderheit - 13 Prozent der Manager - hielt es sogar für vertretbar, die finanzielle Performance ihres Unternehmens zu verzerren, um im turbulenten Wirtschaftsumfeld überleben zu können.

Die Integrität ist eindeutig in Mitleidenschaft gezogen worden. Vertrauen und Ansehen müssen erst wieder neu aufgebaut werden. Bedenkt man, dass subjektive Kriterien wie der Ruf eines Unternehmens eine ausschlaggebende Rolle bei Investitionsentscheidungen spielen, kann ein beschädigtes Ansehen eine Erholung merklich hinauszögern, wenn der Markt den Eindruck hat, ein Unternehmen unternehme nicht genügend, um seine Integrität wiederherzustellen.

Die wichtigsten Ergebnisse des Ernst & Young Fraud Surveys

- ▶ 55 Prozent erwarten, dass betrügerische Handlungen in den nächsten Jahren zunehmen werden.
- ▶ 40 Prozent geben an, ihre Anti-Betrugsmaßnahmen in den letzten Jahren nicht verstärkt zu haben.
- ▶ 29 Prozent schätzen das Management als nicht vertrauenswürdig ein.
- ▶ 42 Prozent glauben, dass von höherrangigen Mitarbeitern die größte Betrugsgefahr ausgeht.
- ▶ 47 Prozent halten eine oder mehrere Arten unethischen Verhaltens für akzeptabel, um das Unternehmen durch die aktuelle Wirtschaftskrise zu bringen.

Mandanten-Fallstudie

Einschätzung von Betrugsrisiken

Unser Mandant, ein führendes Fortune-500-Öl- und Gasunternehmen, bat uns um Unterstützung bei der Einschätzung der Betrugsrisiken in den Bereichen Materialbeschaffung, Marketing & Vertrieb sowie Kundenbindungsprogramme. Zu unserer Untersuchung gehörte die Identifizierung betrugsanfälliger Bereiche, insbesondere die Prüfung der für die Branche spezifischen Betrugsformen und der in bestimmten geografischen Regionen verbreiteten Risiken. Darüber hinaus unterstützten wir den Mandanten bei der Beurteilung der Kontrollmaßnahmen, die im ERP-System wirksam sind, um den identifizierten Risiken begegnen zu können.

Durch die an 24 Standorten vorgenommene Überprüfung deckten wir Betrugsrisiken auf, unter anderem in den Bereichen Lieferantenzahlungen, Umsatzbilanzierung, Preisnachlässe und Kreditkontrolle, Kundenkontrollkonten, Rechnungsstellung an Dritte, Kartenpersonalisierungsprozesse zur Kundenbindung sowie bei der Übertragung von Transaktionsdaten und den Speicherprozessen im Zusammenhang mit Kundenbindungsmaßnahmen. Wir gaben dem Mandanten Empfehlungen für den Aufbau einer Kontrollumgebung, schlugen Verfahren für die fortlaufende Überwachung der Kontrollen vor und entwickelten Regeln zur Betrugsanalyse, um Betrugsanzeichen frühzeitig erkennen zu können. Um den Mandanten besser auf den Umgang mit möglichen Betrugssituationen vorzubereiten, unterstützten wir ihn außerdem beim Aufbau eines Betrugsreaktionsplans.



Risiken in der Supply Chain managen

Mit der Zunahme komplexer, integrierter Supply Chains inmitten der weltweiten Wirtschaftskrise sind Lieferstörungen und finanzielle Störungen wahrscheinlicher geworden. Die Folgen - zum Beispiel Verpflichtungen gegenüber Kunden nicht einhalten zu können oder den Zugriff auf das geistige Eigentum von Zulieferern zu verlieren - können die Performance eines Unternehmens deutlich beeinträchtigen. Unsere Umfrage vom Juni ergab, dass inzwischen mehr Unternehmen wichtige Zulieferer verloren haben, da diese Insolvenz anmelden mussten (14 Prozent gegenüber 5 Prozent in der Januar-Umfrage). 42 Prozent haben ihren Zuliefererkreis weiter verkleinert, um günstigere Bedingungen zu erreichen. 43 Prozent haben mit ihren Zulieferern längerfristige Verträge ausgehandelt.

Auch innerhalb der Supply Chain bieten sich Möglichkeiten zur Performancesteigerung. Die Profitabilität kann gesteigert werden, indem beispielsweise die Kosten der erworbenen Waren und Dienstleistungen gesenkt oder liquide Mittel durch den Abbau übermäßiger Lagerbestände entlang der gesamten Wertschöpfungskette freigesetzt werden. Jeder Eingriff in die Supply Chain ist jedoch mit einer besonderen Schwierigkeit verbunden. Denn während auf der einen Seite Kapazitäten reduziert und kostengünstige Lieferanten in aller Welt gefunden werden sollen, muss auf der anderen Seite sichergestellt sein, dass das Unternehmen zu jeder Zeit auf Nachfrageveränderungen sofort und flexibel reagieren kann. Nicht wenige Unternehmen konzentrieren sich hierbei oft auf kurzfristige Cashflow-Verbesserungen und verlieren dabei langfristige Potenziale aus den Augen. Durch ein adäquates Risiko- und Performancemanagement lässt sich diese Schwierigkeit jedoch meistern. Denn damit kann das Unternehmen Risiken bewusst eingehen, Toleranzen steuern und die notwendigen Maßnahmen langfristig festlegen.

Mandanten-Fallstudie

Frühwarnsystem für die Supply Chain eines Mandanten

Wir unterstützen derzeit einen Mandanten in der ersten Phase einer Finanzanalyse zur Einschätzung der wichtigsten Geschäfts- und Finanzrisiken eines Zulieferers, um die Wahrscheinlichkeit seines Fortbestands beurteilen zu können. Zu den analysierten Informationen gehören:

- ▶ Jahresabschlüsse
- ▶ Zwischenbilanz bzw. Zwischen-Gewinn- und Verlustrechnung, Kapitalflussrechnungen
- ▶ Gewinn- und Verlustrechnungen, Kapitalflussrechnungen auf Prognosebasis
- ▶ Forderungen bzw. Fälligkeitslisten
- ▶ nicht finanzielle Kennzahlen

Auf Grundlage der in dieser ersten Phase gemachten Feststellungen werden wir beurteilen, ob eine detailliertere Einschätzung der Finanzlage des Zulieferers notwendig ist. Außerdem entwickeln wir für den Mandanten ein Programm zur Überwachung in Schwierigkeiten befindlicher Zulieferer.

Umsichtige Manager beschleunigen jetzt die Maßnahmen zur Einschätzung und Verringerung von Supply-Chain-Risiken und bringen Performancesteigerungen voran. Hierzu gehören:

- ▶ Überprüfung von Risikomodellen und Frühwarnsystemen zur Identifizierung von Zulieferern, die sich in Schwierigkeiten befinden
- ▶ Entwicklung detaillierterer Beurteilungen von Zulieferern, die sich in Schwierigkeiten befinden oder wahrscheinlich in Schwierigkeiten geraten werden
- ▶ neue Ansätze zur Unterstützung der in Schwierigkeiten geratenen Zulieferer, Bereitstellung von Mitteln, Erwerb von oder Beteiligung an Zulieferern, Unterstützung beim Insolvenzmanagement

IT-Risiken und -Kontrollen managen

Das derzeitige Wirtschaftsumfeld stellt die bewährten Geschäftsmodelle grundlegend infrage. In den Unternehmen werden daher z. B. folgende Fragen überdacht: Können wir unser Liquiditätsniveau durch eine Umstrukturierung unseres Unternehmens erhöhen? Wo können Kosten gesenkt werden? Wie kann bei dem bisherigen Geschäftsmodell eine höhere Flexibilität erreicht werden? Jeder dieser Aspekte beeinflusst die IT-Infrastruktur des Unternehmens.

Die IT ist eine kritische Komponente für den langfristigen Erfolg jedes Unternehmens. Mangelhafte IT-Sicherheit oder eine teure ERP-Implementierung mit geringer Investitionsrendite können sich negativ auf die Fähigkeit der IT auswirken, die Geschäftsprozesse zu unterstützen. Ein schlechteres Unternehmensergebnis kann die Folge sein. Laut unserer Umfrage überlegen daher manche Unternehmen, ihre Bemühungen zur Auslagerung der IT verstärkt voranzutreiben (17 Prozent). Ein Drittel der Befragten haben nach eigener Einschätzung ihre Kostenreduktionsziele in diesem Bereich bei Weitem noch nicht erreicht.

Vor der Beurteilung von Outsourcingoptionen sollten sich Unternehmens- und IT-Leitung unbedingt die folgenden entscheidenden Fragen stellen:

1. Welche Funktionen sollen ausgelagert werden? Werden wir mehr für die ausgelagerten Services zahlen müssen?
2. Wo sollte der künftige IT-Dienstleister seinen Standort haben?
3. Wie behalten wir die Kontrolle über die ausgelagerten Prozesse?
4. Wie stellen wir sicher, dass gemeinsam genutzte Daten beim externen IT-Dienstleister geschützt sind und zuverlässig gehandhabt werden?
5. Wie kontrollieren wir die Datenqualität?
6. Wird es kulturelle Unterschiede und Kommunikationsprobleme geben, die sich auf die Beziehung mit dem externen IT-Dienstleister auswirken könnten?
7. Was sollte im Outsourcingvertrag enthalten sein? Wie wird die Leistung gemessen? Wie werden Konflikte und Streitigkeiten gehandhabt?

Wir sind der Ansicht, dass Unternehmen selbst in Zeiten eines weltweiten Konjunkturabschwungs weiterhin in Informationssicherheit investieren wie auch ihre Kapitalprojekte und laufenden IT-Kosten auf Projekte mit hoher Investitionsrendite konzentrieren sollten. Heute ist es wichtiger denn je, IT und Informationssicherheit aus strategischer Sicht zu betrachten. Die Entwicklung effektiver Rahmenbedingungen auf der Basis international anerkannter Informationssicherheitsnormen ist ein wesentlicher Schritt in die richtige Richtung. Darüber hinaus kann sich heute niemand mehr darauf verlassen, dass Bedrohungen nur von außerhalb des Unternehmens kommen. Eine umfassende und strategische Ausrichtung der Informationssicherheit muss daher alle Risikobereiche – auch Insider und Geschäftspartner – mit einbeziehen.



Mandanten-Fallstudie

IT-Outsourcing nach einem Unternehmenszusammenschluss

Ein großes Versicherungsunternehmen mit Sitz in Schweden beauftragte uns mit der Unterstützung bei der Auslagerung der IT an einen externen Dienstleister in Indien. Die Auslagerung war Teil eines Kostensenkungsprogramms nach einem Unternehmenszusammenschluss. Unsere Unterstützung umfasste unter anderem die Identifizierung der IT-Elemente, die von Europa, Lateinamerika und Skandinavien ausgelagert werden sollten. Ferner entwickelten wir die entsprechenden Business Cases und erstellten die Programmorganisation. Der Mandant beauftragte uns unter anderem mit folgenden Dienstleistungen:

- Programm-Mobilisierung und Design
- Programm-Management in der Phase der Mobilisierung und der Ausarbeitung des Business Case
- Entwicklung der Strategien für Change Management und Kommunikation an alle betroffenen Bereiche
- Entwicklung eines operativen Modells für die neue IT-Organisation

Außerdem arbeiteten wir eng mit einer Reihe von Konzernabteilungen zusammen (u. a. Risikomanagement, Finanzen, HR und Legal), um sicherzustellen, dass Strategien und Risikobereitschaft der einzelnen Bereiche auf die Konzernvorgaben abgestimmt wurden.

Notwendige Maßnahmen für wichtige Änderungen

Unsere Empfehlungen für Ihre Maßnahmen:

1. Erreichen Sie in Ihrem Unternehmen eine gemeinsame Einschätzung Ihrer Unternehmensrisiken (strategisch, operativ, finanziell und aufsichtsrechtlich). Stellen Sie sicher, dass in der Unternehmensleitung ein Konsens über die Relevanz und Priorität der einzelnen Risiken wie auch über die zu ergreifenden Maßnahmen besteht. Treffen Sie auf Grundlage dieses Konsenses und der Festlegung, welche Risiken tolerierbar sind, Vorkehrungen, dass die Berichterstattung durch das Risikomanagement wie auch durch das Risikocontrolling eindeutig ist und im gesamten Unternehmen kommuniziert wird. Die Berichterstattung sollte zudem die Verbindung zur Unternehmensperformance verdeutlichen und risikobezogene Handlungsempfehlungen geben.
2. Überprüfen Sie Ihre aktuellen Initiativen und Programme. Nehmen Sie eine Risikoüberprüfung vor, auf deren Grundlage Sie Ihre Investitionsentscheidungen gegebenenfalls neu ausrichten können. Ziehen Sie für Programme, die eine direkte Auswirkung auf die Unternehmensleistung und das Vertrauen des Marktes haben könnten, eine unabhängige Überprüfung für die wichtigsten Stakeholder in Betracht.
3. Denken Sie frühzeitig daran, ein Anti-Betrugsprogramm umzusetzen, um für alle Bereiche Ihres Unternehmens ein integriertes Geschäftsverhalten sicherzustellen. Dies ist eine Investition, die sich auszahlen wird. Denn die Förderung ethischen Verhaltens wird immer mehr zu einer Grundvoraussetzung, damit der Führung eines Unternehmens Vertrauen entgegengebracht wird.
4. Führen Sie ein Frühwarnsystem gegen mögliche Störungen in Ihrer Supply Chain ein. Nur wenn Sie rechtzeitig über Probleme bei Ihren Zulieferern informiert sind, können Sie auch rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten, um Schaden von Ihrem eigenen Unternehmen abzuwenden.
5. Achten Sie darauf, welche Risiken bei einer Auslagerung von IT-Prozessen möglicherweise zu beachten und welche Kontrollmaßnahmen erforderlich sind. In unserer Umfrage vom Juni gaben nur 14 Prozent der Befragten an, externe IT-Dienstleister wirksam kontrollieren zu können. Um für Ihr Unternehmen den gewünschten Nutzen aus dem Outsourcing zu ziehen und Schäden zu vermeiden, ist es jedoch unverzichtbar, die Risiken im Zusammenhang mit der Kontrolle externer IT-Dienstleister und der Sicherheit gemeinsam genutzter Daten wirksam zu steuern.



Wie kann Ihnen Ernst & Young helfen?

Mit unserer Kombination aus Risiko- und Beratungskompetenz können wir Sie dabei unterstützen, Risiken, welche die wichtigsten Werte Ihres Unternehmens bedrohen, zu identifizieren und nach passenden Lösungen zu suchen.

1. Wir helfen Ihnen dabei, Workshops zur Risikoübereinstimmung zu organisieren, um ein gemeinsames Verständnis für die Risiken Ihres Unternehmens zu entwickeln und auf dieser Grundlage geeignete Managementmaßnahmen zu finden.
2. Wir helfen Ihnen dabei, Ihre Risiko- und Leistungsstruktur so aufeinander abzustimmen, dass Sie heutige Werte schützen, ohne sich gleichzeitig Chancen zur Realisierung zukünftiger Leistungsvorteile entgehen zu lassen.
3. Wir bieten eine Palette integrierter Risiko- und Performance-managementansätze:
 - ▶ Risikoprüfung für Investitionsprogramme und Portfolios
 - ▶ Prüfung der Steuerrisiken, des Steuerwesens und der Steuerstrategien sowie Überarbeitung der Steuerplanung
 - ▶ Risiko- und Kontrollprüfungen im Zusammenhang mit IT-Outsourcing und Shared Services Centers
 - ▶ Informationssicherheitsprüfungen
 - ▶ Supply-Chain-Analyse, Prüfung der Zulieferer-/Vertragsrisiken
 - ▶ Untersuchung von Immobilienrisiken, Neuverhandlung von Mietverträgen
 - ▶ Untersuchungen in Bezug auf betrügerische Handlungen; Beratung in Streitfällen
 - ▶ Einrichtung und Beratung eines Program Management Office
 - ▶ Effektivitätsprüfungen für Innenrevision, Beschaffung und Fremdleistungen
 - ▶ Bereitschaftsprüfung für „zugelassene Wirtschaftsbeteiligte“ (Authorized Economic Operators, AEO)

4. Unsere erfahrenen Teams unterstützen Sie dabei, Ihr Unternehmen weiterzuentwickeln. Nutzen Sie unsere spezifischen Branchenerfahrungen. Gemeinsam mit Ihnen identifizieren und analysieren wir die unterschiedlichen Risiken, denen Ihr Unternehmen ausgesetzt ist. Ebenso ermitteln wir die wichtigsten Vermögenspositionen, die den Wert Ihres Unternehmens steigern können.
5. Wir bieten Ihnen jahrelange Erfahrung in der Verbesserung von Risiko-, Kontroll- und Überwachungsaktivitäten.

Ansprechpartner nach Standorten

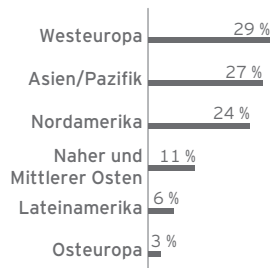
Standort	Name	E-Mail
EMEIA Advisory Leader	Martin Studer	martin.studer@ch.ey.com
Afrika	Celestine Munda	celestine.munda@za.ey.com
Belgien und Niederlande	Fred Steffan	fred.steffan@nl.ey.com
GUS	Tonny Dekker	tonny.w.dekker@ru.ey.com
Mittel- und Südosteuropa	Iwona Kozera	iwona.kozera@pl.ey.com
Frankreich und Luxemburg	Stephanie Merle-Mortel	stephanie.merle-mortel@fr.ey.com
EMEIA Financial Services	Stephen Christie	schristie@uk.ey.com
Deutschland, Schweiz und Österreich	Rene Röthlisberger Peter Dauwalder	rene.roethlisberger@ch.ey.com peter.dauwalder@ch.ey.com
Indien	Ram Sarvepalli	ram.sarvepalli@in.ey.com
London	Richard Taylor	rtaylor5@uk.ey.com
Italien, Spanien, Portugal	Manuel Giralte	manuel.giraltherrero@es.ey.com
Naher und Mittlerer Osten	Michael Green	michael.green@ae.ey.com
Skandinavien	Terje Klepp	terje.klepp@no.ey.com
Großbritannien und Irland (ohne London)	Richard Murray	rpmurray@uk.ey.com

Über diese Studie

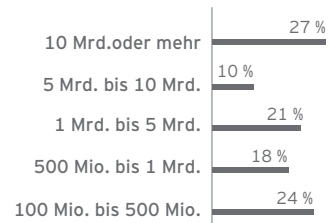
Für diese Studie hat die Economist Intelligence Unit weltweit 569 Manager der obersten Führungsebene befragt.

Mehr als die Hälfte der Teilnehmer waren für Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Mrd. US-Dollar in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Umfrage fand im Juni 2009 statt.

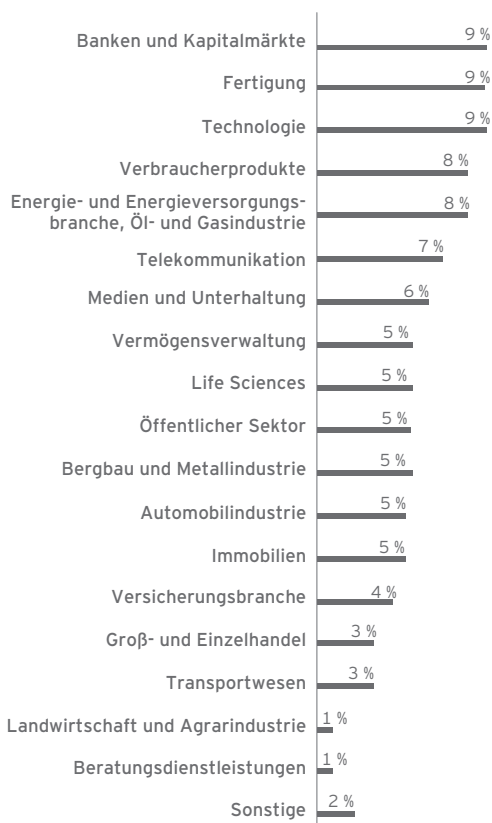
In welcher Region haben Sie Ihren Standort?



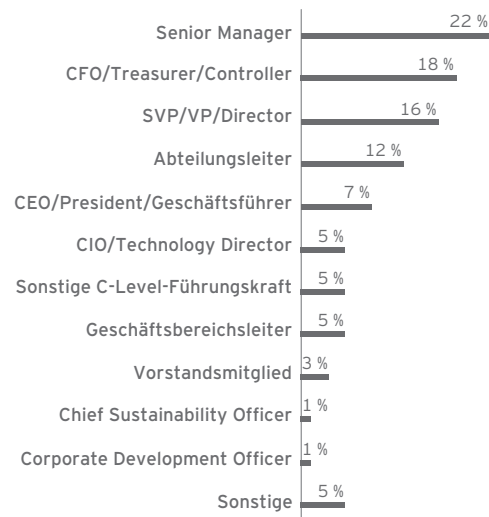
Wie hoch ist der weltweite Jahresumsatz Ihres Unternehmens in US-Dollar?



In welcher Branche ist Ihr Unternehmen hauptsächlich tätig?



Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?





Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

About Ernst & Young

Ernst & Young is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. Worldwide, 135,000 people are united by shared values and an unwavering commitment to quality. Ernst & Young makes a difference by helping its people, its clients and its wider communities achieve their potential.

For more information, please visit www.ey.com

Ernst & Young refers to the global organization of member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients.

© 2009 EYGM Limited
All Rights Reserved

SKN 0709

This publication contains information in summary form and is therefore intended for general guidance only. It is not intended to be a substitute for detailed research or the exercise of professional judgment. Neither EYGM Limited nor any other member of the global Ernst & Young organization can accept any responsibility for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication. On any specific matter, reference should be made to the appropriate advisor.