

ERNST & YOUNG

www.ey.com/ch

© 2000 Ernst & Young AG
All Rights Reserved.
Ernst & Young is
a registered trademark.

821.0001.0010d

OKTOBER 2000

PRAXIS

Business Risk Advice Antworten auf die «New Economy»

**Bedürfnis nach
Sicherheit wächst**
Prüfung nicht finanzieller
Informationen

**Tax / Legal in der
virtuellen Welt**
Innovationen in der Rechts-
und Steuerberatung

**Wertmanagement in
der «New Economy»**
Real Options

 **ERNST & YOUNG**

FROM THOUGHT TO FINISH.™

Persönlich

Individuelle Lösungen für globale Aufgaben



Liebe Kunden und Geschäftsfreunde

Im Gespräch mit unseren Kunden stelle ich immer wieder fest, dass die Globalisierung überall von der Vision zur Tatsache geworden ist. Neben den multinationalen Konzernen wuchsen in den letzten Jahren auch viele traditionelle Schweizer KMU über die nationalen Grenzen hinaus. Aber der Erfolg in der globalen Wirtschaft setzt bei beiden eine gesunde Basis, zum Beispiel in der Schweiz, voraus. Als Berater stellen wir uns ganz auf diese doppelte Herausforderung ein: Es gilt, unsere Kunden sowohl in der Schweiz als auch international nahtlos und in der gewohnt

hohen Qualität zu betreuen. Für diese Aufgabe setzen wir unser weltweites Netz ein. Ernst & Young ist in über 130 Ländern präsent und kann spezifische Prüfungen und Beratungen rasch und nahe beim Kunden anbieten. Gleichzeitig bietet dieses Netzwerk unseren Mitarbeitenden Chancen, um im Ausland unerlässliche Erfahrungen und zusätzliche Kompetenzen zu erwerben. Als globaler Dienstleister treten wir daher neu auch in der Schweiz unter der globalen Marke auf: Ernst & Young. Damit stärken wir bewusst unsere internationale Kultur, ändern aber rechtlich und finanziell die Fundamente nicht. Ernst & Young AG bleibt eine unabhängige, schweizerische Aktiengesellschaft. Und, was ganz wichtig ist: Unsere Betreuerinnen und Betreuer bleiben dieselben, können aber zum Nutzen ihrer Kunden von der noch engeren internationalen Zusammenarbeit profitieren.

Diesen Geist spiegelt auch unsere Kundenzeitschrift «Praxis». Design und Inhalt werden internationaler. Die von vielen geschätzte Ausrichtung als Fachzeitschrift mit Top-Beiträgen unserer Expertinnen und Experten – in dieser Ausgabe über unsere eigene Branche – führen wir weiter. Denn hier wie in unseren Mandaten ist unser erstes Bestreben, Mehrwert zu schaffen für unsere Kunden.

Ich wünsche Ihnen daher nicht nur eine spannende, sondern vor allem auch eine nutzbringende Lektüre.

Dr. Urs Widmer, Präsident des Verwaltungsrates Ernst & Young AG

Seite 4–5 Marcel Maglock

Business Risk Advice als Antwort auf die «New Economy»



Die «New Economy» hat die Geschäftsprozesse tiefgreifend verändert und bei den Kunden von Wirtschaftsprüfung und -beratung neue Bedürfnisse geschaffen. Marcel Maglock, CEO, macht daher Tempo beim Entwickeln neuer Dienstleistungen und setzt konsequent auf kompetente Köpfe.

Seite 6–9 Ancillo Canepa

Bedürfnis nach Sicherheit und Integrität der Information wächst



Die Wirtschaft ist schnelllebig geworden, und bereits heute laufen zahlreiche Prozesse virtuell ab. Damit wachsen die Bedeutung der «Assurance» und das Bedürfnis nach Sicherheit. Zudem interessieren sich Stakeholders und Finanzanalysten stark für nicht monetäre und zukunftsorientierte Informationen. Die Wirtschaftsprüfung der Zukunft setzt dafür moderne Bewertungsmethoden ein. Die Beraterinnen und Berater erhalten eine neue Rolle als Frühwarner und Risk Solution Providers für das oberste Management.

Seite 10–13 Jürg Scheller/Philippe Zimmermann

Rechts- und Steuerberatung in einer virtualisierten und globalisierten Welt

Seite 14–17 Stephan Haagmans/Beat Arbenz

Wertmanagement in der «New Economy»

Seite 18–23

Market Outlook

Seite 18 **Philipp Betschart**
Besteuerung privater Kapitalgewinne:
Pionierleistung des Kantons Schwyz

Seite 18–19 **Robert-Jan Bumbacher/Beat Hodel**
Risk Management und interne Revision –
ein Spannungsfeld

Seite 20 **Pierre-Alain Cardinaux**
Neue Technologien für veränderte
Führungsaufgaben

Seite 20 **Bruno Christen**
Pensionskassen: Aufpassen
beim Anlegen

Seite 21 **Christian Finschi**
Anlagespiegel: Ein neues Modul
im Financial Controlling Tool

Seite 21 **Yvonne Manion**
Ernst & Young-Wissensmanagement
von Fachleuten prämiert

Seite 22 **Anna Montagni-Saragoni**
MATCH – Rekrutierungscamp, das
beide Seiten zu Gewinnern macht

Seite 22 **Frank A. Rossini**
Erleichterte Organisationsform für das
Effektenhandelsgeschäft

Seite 23 **Martin Studer**
Internal Audit Services verdreifacht

Business Risk Advice als Antwort auf die «New Economy»

Marcel Maglock führt die Wirtschaftsprüfungs- und -beratungsfirma Ernst & Young in neue Geschäftsgebiete. Gewinnen will er das Rennen mit innovativen Produkten und Dienstleistungen sowie dank hohem Tempo bei der Umsetzung. Das gilt ebenso in der Firma selbst wie bei den Projekten für die Kunden.

Marcel Maglock fordert Internationalität und Erfahrungen in unterschiedlichen Kulturen nicht nur von seinen Mitarbeitenden, sondern lebt dies selbst vor. Er ist aufgewachsen in Freiburg und spricht Deutsch ebenso fließend wie seine Muttersprache Französisch. Nach seiner Ausbildung zum dipl. Wirtschaftsprüfer arbeitete er 2 Jahre bei Ernst & Young in Boston, wobei ihn die dort erlebte Geschwindigkeit sowie die Toleranz und die offene Geisteshaltung nachhaltig prägten. Nach der Rückkehr in die Schweiz nahm er anspruchsvolle Führungsaufgaben wahr, namentlich als Leiter des Sitzes Genf von ATAG Ernst & Young und darauf als Leiter der Geschäftseinheit Wirtschaftsprüfung. Nach einem mehrmonatigen Sabbatical Leave, um das Advanced Management Program (AMP) der Harvard Business School zu absolvieren, wurde Marcel Maglock am 1. Oktober 1998 CEO des Unternehmens. Zu seinen wichtigsten Führungsgrundsätzen zählen Gesprächsbereitschaft bei der Entscheidungsfindung und anschliessend Tempo in der Umsetzung.



Herr Maglock, beginnen wir mit der Zukunft: Welches sind die grossen Projekte auf Ihrem Schreibtisch?

Mein erstes Anliegen sind die Kunden. Ich stehe täglich in Kontakt mit ihnen. Insbesondere begleite ich auch grosse Offerten und unterstütze unsere verantwortlichen Kundenberater. Sie sind ja der Schlüssel für unseren Erfolg: Wir sind eine Brainpower-Firma; das Wissen und der Einsatz unserer hoch qualifizierten Spezialistinnen und Spezialisten müssen deshalb aktiv gepflegt und gefördert werden. Entsprechend verfolge ich die Weiterbildung sowie den gesamten Zielsetzungs- und Führungsprozess mit hoher Priorität.

Ihr Angebot steht und fällt also mit den Köpfen Ihrer Mitarbeitenden?

Die Köpfe sind unser Kapital. Ausschlaggebend sind aber auch das internationale Netzwerk und die innovativen Angebote: Wir können unseren Kunden echten Mehrwert bieten, wenn wir den Entwicklungen in der Geschäftswelt ständig und bewusst voraus-eilen. Business Innovation ist für uns daher ein wichtiges Geschäftsprinzip, dem ich als CEO grösste Aufmerksamkeit widme.



Und was heisst das konkret?

Die «New Economy» hat die Geschäftsprozesse tiefgreifend verändert und ganz neuartige Produkte auf den Markt gebracht, aber auch neue Risiken geschaffen. Da

«Die Köpfe sind unser Kapital, und ›Business Innovation‹ ist unser Geschäftsprinzip.»

Marcel Maglock



benötigen unsere Kunden Unterstützung, wofür wir neue Instrumente einsetzen und innovative Dienstleistungen erbringen. Anders gesagt: Wir entwickeln uns immer stärker zum umfassenden Risikoberater. Wir beschäftigen längst nicht mehr nur Wirtschaftsprüfer und Juristen, sondern ebenso auch hoch qualifizierte Professionals für e-Business, Life Science und Micro-technology, die mit den spezifischen Risiken und Chancen der neuen Branchen vertraut sind und ein unabhängiges Urteil zu den Fragen unserer Kunden abgeben können. Die Bündelung all dieser Kompetenzen ist für uns ein klarer Wettbewerbsvorteil und bringt unseren Kunden eine deutlich höhere Wertschöpfung.

Es klingt, als herrsche im Beratungsmarkt ein knallharter Wettbewerb.

Das ist so. Heute haben die Kunden höchste Erwartungen an eine internationale Wirtschaftsberatung und sind nur mit Spitzenleistungen zufrieden. Viele unserer Leistungen haben Prozesscharakter und sind daher schwer zu messen. Aber dann gibt es auch die ganz konkreten Trümpfe: Zum



Beispiel unser globales Knowledge Management, für welches wir immer wieder ausgezeichnet werden. Unsere Berater haben Zugriff auf über 1 000 Wissens-Datenbanken, die wertvolles Business-Know-how enthalten. So können unsere Kunden profitieren von weltweiten Erfahrungen und State of the art-Erkenntnissen. Andererseits ist heute Geschwindigkeit ein zentrales Argument im Wettbewerb. Die Berater müssen nicht nur immer erreichbar sein, rund um die Uhr und rund um die Welt. Die von den Kunden gefragten Dienstleistungen müssen auch sofort zur Verfügung stehen. Wenn wir ein neues Kompetenzzentrum oder eine neue, IT-gestützte Beratung entwickeln, so darf von der Idee zur Marktreife nur kurze Zeit vergehen.

Geschäfte machen heisst heute, das «window of opportunity» zu erwischen. Und das steht oft während weniger Monate offen. Immer wieder dränge ich daher auf «speed» und lebe diese Haltung auch ganz bewusst vor.

Damit Ernst & Young das leisten kann, müssen Sie aber lauter «Stars» als Mitarbeitende unter Vertrag nehmen?

Unser Ansatz ist teamorientiert. Wir brauchen hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wichtig ist aber, dass sie im Team mit internen und externen Partnern zusammenarbeiten können. Wir suchen daher keine «lonely stars», sondern Leute, die ihre Fähigkeiten in immer wieder neu zusammengestellten, oft internationalen Teams einbringen und entwickeln wollen. Was zählt, sind das Potential und die Bereitschaft zu überdurchschnittlichen Leistungen.

Die Fragen stellte Markus Bernhard

Bedürfnis nach Sicherheit und Integrität der Information wächst



Globalisierung und elektronische Kommunikation haben mehr Dynamik, aber auch ein grösseres Risikopotential in unser Wirtschaftsleben gebracht. Auch die Entwicklungen in der e-Economy werden viele Geschäfts- und Arbeitsprozesse nachhaltig verändern und zu einer weiteren Virtualisierung führen. Das Bedürfnis nach Sicherheit und nach Integrität von Informationen wird wesentlich zunehmen. In diesem Kontext wird die Prüfung von nicht monetären Informationen und die Beurteilung von Risiken und Prozessen das künftige Kerngeschäft der Wirtschaftsprüfung prägen.

Ancillo Canepa, Partner, Leiter Assurance & Advisory Business Services Industries;
ancillo.canepa@eycom.ch

Die zunehmende Globalisierung und die neuen Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation haben bedeutend mehr Dynamik, aber in vielerlei Hinsicht auch ein grösseres Risikopotential in unser Wirtschaftsleben gebracht. Die «Neuen Märkte» und die beinahe grenzenlos anmutenden Möglichkeiten im Bereich der Telekommunikation und der e-Economy haben zu einer weiteren Erhöhung der Computerisierung und damit zu einer kaum noch zu überblickenden Virtualisierung praktisch aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche geführt. Auch die Geschäftsprozesse von Unternehmen haben sich entsprechend

verändert und werden sich weiter verändern. Schnelllebigkeit und kurzfristige Erfolgsziele prägen auch den Finanzmarkt. Begriffe wie «Old Economy» und «New Economy» werden geschaffen (ob zu Recht oder nicht, sei dahingestellt) und deuten die Umwälzungen an, mit welchen wir konfrontiert werden. Damit verbunden haben sich die konkreten Risiken für alle Unternehmen erhöht, wobei die Risikofelder wie folgt identifiziert werden können:

- Financial Risks
- Operational Risks
- Information Risks
- Transaction Risks

- Business Environment Risks
- Governance Risks

Diese Entwicklungen betreffen notabene nicht nur die grossen internationalen Konzerne, sondern ebenso die vielen mittelgrossen und auch kleineren Konzerne und Unternehmen, die heutzutage ebenfalls unter sich ändernden Rahmenbedingungen agieren und reagieren müssen.

Wachsendes Sicherheitsbedürfnis

Wer soll hier noch den Überblick behalten? Wer kann hier noch Sicherheit oder «Assurance» vermitteln, wenn sich scheinbar vieles nur noch in einer virtuellen Welt abspielt, wenn sich die Reaktionszeit je länger, je mehr gegen Null bewegt? Worauf kann man sich noch abstützen?

Diese und ähnliche Fragen werden sich in Zukunft die Aktionäre, die Kreditgeber, die Arbeitnehmer und die übrigen Stakeholders vermehrt stellen. Die Auswirkungen der e-Economy sollten nicht überschätzt, aber keinesfalls unterschätzt werden. Die zunehmende Technologisierung und die globale Vernetzung verlangen aber nach

neuen Ansätzen und vor allem nach einem integrierten Risikomanagement. Das Bedürfnis und auch die Notwendigkeit nach «Assurance» werden in der Welt von morgen eine bedeutende Rolle spielen. Eine «Assurance», die über das Testieren von finanziellen Daten im engeren Sinn hinausgehen wird.

Die steigende Erwartungshaltung der Stakeholders und der Öffentlichkeit auf der einen Seite und die zunehmende Komplexität der Aufgabenstellung auf der anderen Seite haben zu einer Erhöhung des Verantwortlichkeitsrisikos der Revisionsstelle geführt. Dass Aktionäre, Gläubiger, Investoren, Kunden, der Staat und die Öffentlichkeit keine kongruenten Anforderungen und Bedürfnisse haben, hat möglicherweise zu einem Expectation-Gap geführt. Ausserdem monieren gewisse Kreise (zu Unrecht), Prüfung sei zu einem Produkt mit Commodity-Charakter verkommen. Trotzdem reagiert die Öffentlichkeit auf Versagen des Berufsstandes äusserst empfindlich, weil vom Bestätigungsbericht das Entscheidungsverhalten der Finanzanalytiker, Investoren und Kreditgeber

in mancherlei Hinsicht eben doch sehr stark abhängt. Immerhin sei eingeräumt, dass reine Finanzinformationen zu wenig über die zukünftige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens aussagen.

Wandel von Inhalt und Ablauf der Prüfung

Branchen- und marktspezifische Risiken wie auch die Unternehmensstrategie müssen in die Prüfungsüberlegungen mit einbezogen werden. Eine Prüfungsgesellschaft muss führungsmässig nach operativen Markt- und Branchenbereichen organisiert werden. Und dies nicht nur auf dem Papier, sondern tatsächlich. Die Vorteile einer solchen markt- und branchenorientierten Organisation liegen auf der Hand: Rasche Erkennung und Beurteilung von branchenorientierten Geschäftsrisiken, Beurteilung von Trends und rechtzeitige Information an die Kunden sowie Implementation eines branchenorientierten Knowledge Management mit modernsten Tools. Ausserdem können «Centers of Competence» gebildet und ausgewiesene Branchenexperten (Nicht-Wirtschaftsprüfer) in die Prüfungs- und Beratungsteams integriert werden.



*«Das Bedürfnis nach einer
«Assurance», die über das
Testieren von finanziellen
Informationen im engeren
Sinne hinausgeht, wächst.»*

Ancillo Canepa

Durch ein prozessorientiertes Analysieren von Transaktionen, Geschäftsvorfällen, IT-Prozessen und betriebswirtschaftlichen Sachverhalten können diejenigen wesentlichen Geschäfts- und Kontrollprozesse identifiziert und beurteilt werden, welche für das Unternehmen massgebend sind hinsichtlich der Auswirkungen in der Jahresrechnung, der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen, des Schutzes der Vermögenswerte, der Integrität der Informationen, der Wirtschaftlichkeit bezüglich personeller und sachlicher Ressourcen und nicht zuletzt des Erscheinungsbilds am Markt (Image). Auch der interne Prozess zur Erstellung von Jahresrechnungen und Konzernabschlüssen – sowie der Zwischenabschlüsse – muss effizient ablaufen. Er muss sicherstellen, dass das Rechnungswesen seine Zahlen rasch zur Verfügung stellt, die Kosten durch vermehrte Automatisierung optimiert werden, die Jahresrechnung eine hohe Aussagekraft verfügt und die Zahlen und Informationen transparent und verständlich kommentiert werden. Ausserdem sind die Informationen auf die Bedürfnisse der Empfänger abzustimmen.

Prüfung nicht finanzieller Informationen immer bedeutender

Bereits heute interessieren sich die Stakeholders und Finanzanalysten als Basis für ihre Unternehmensbeurteilung insbesondere auch für nicht monetäre und zukunftsorientierte Informationen. Informationen also, die über die traditionelle Rechnungslegung und Prüfungspflicht hinausgehen. Solche Informationen sollen innerhalb des Möglichen und Sinnvollen die Jahresrechnung ergänzen; sie sind oft für die Zukunftsentwicklung eines Unternehmens von vitaler Bedeutung. Was wäre also naheliegender, als solche Informationen in Zukunft vermehrt auch einer «Testierungspflicht» zu unterziehen, um die Informationsqualität betreffend Relevanz, Aktualität und Verlässlichkeit im Rahmen einer Systemprüfung (Information Systems Reliability Audit) beurteilen und testieren zu lassen: Beispiele solcher nicht finanzieller Informationen können sein:

- Hintergrundinformationen über Strategien, Bedeutung des betrieblichen Vermögens, Einfluss der Branchenstruktur auf das Unternehmen usw.

- Darlegung der Managementperspektiven und Zielvorstellungen
- Einbezug von Chancen und Gefahren, kritischen Erfolgsfaktoren sowie ein Vergleich, ob Voraussagen aus dem Vorjahr tatsächlich eingetroffen sind
- Erweiterte, nicht nur auf finanzwirtschaftliche Daten bezogene Managementanalysen, die Zukunftsperspektiven einschliessen und sich mit den Ergebnissen einzelner Segmente auseinandersetzen
- Informationen über die verwendeten Systeme und deren Qualität

Wissensbasierte Vermögenswerte könnten ansatzmässig bewertet werden: Unternehmerische Fähigkeiten, Patente, Marken usw. stellen einen massgebenden Anteil am Vermögen dar, sind aber im heutigen Jahresabschluss überhaupt nicht oder nur ungenügend erfasst. Moderne Bewertungsmethoden existieren und könnten, auch wenn sie stets einen beträchtlichen Unsicherheitsfaktor beinhalten, zumindest für die ansatzmässige Ermittlung von «Intellectual capital» herangezogen werden.



Ernst & Young-«Core»-Dienstleistungen im Bereich «Assurance & Advisory Business Services» (AABS)

- Assurance Services (Financial/Non Financial Information)
- Financial Advisory Services (MIS, Controlling, Valuation, Business Performance Measurement, Operational Benchmarks)
- Internal Audit Services
- Process Analysis Services
- Enterprise Risk Management Services
- Due Diligence Services
- eRisk Solution Services
- Forensic Services
- Knowledge Management Services
- Transaction Services (Going Public, IPO, Fairness Opinion)

Wirtschaftsprüfer mit neuen Fähigkeiten

Neben der fachlichen Kompetenz im engeren Sinn (Revisionswesen, Finanz- und Rechnungswesen, Recht, Steuern, Betriebswirtschaft) werden für die Wirtschaftsprüfer daher unternehmerische Fähigkeiten wie Strategiebeurteilung, Risk Management sowie Markt- und Branchenkenntnisse weiter an Bedeutung gewinnen. Zum Rüstzeug gehören aber auch persönliche Eigenschaften wie Unabhängigkeit, soziale Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit sowie Mut und Durchsetzungsvermögen.

Der Wirtschaftsprüfer der Zukunft soll seine Assurance-Funktion auf Bereiche ausweiten, die heute noch nicht zum direkten Prüfungsgegenstand im engeren Sinn gehören. Auch als Frühwarner und Risk Solution Provider soll er Gesprächspartner des obersten Managements sein und seine Erfahrung und Expertise einbringen. Insbesondere dann, wenn im strategischen Bereich einer Unternehmung mittel- und langfristige Weichen gestellt werden.

Ernst & Young nimmt diese Herausforderung an und hat den Schritt vom Financial Audit zum umfassenden Business Audit bereits gemacht. Gleichzeitig wurden die Dienstleistungen unter dem Begriff «Assurance & Advisory Business Services» (AABS) neu positioniert. Beträchtliche Mittel fließen in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden. Durch die Integration von e-Spezialisten in die Prüfungs- und Beratungsteams ist das Unternehmen in der Lage, auch in der e-Economy neue Assurance-Wege einzuschlagen. Dies bedeutet u.a., dass die Spezialistinnen und Spezialisten von Ernst & Young Risiken und Zukunftsentwicklungen abschätzen und beurteilen, Prozesse und Systeme analysieren, Wissen bewirtschaften und zielgerichtet einsetzen sowie, falls nötig, aktiv intervenieren.

Als Wirtschaftsprüfer moderner Prägung unterstützt Ernst & Young die Führungsverantwortlichen, um die unternehmerischen Risiken rechtzeitig zu erkennen, Sicherheitsmassnahmen zu optimieren und allfällige Kurskorrekturen vorzunehmen.

Rechts- und Steuerberatung in einer virtualisierten und globalisierten Welt



Rechts- und Steuerordnungen sind gebunden an ein Territorium und an einen Staat, der sie erlässt. Zahlreiche Produkte und Dienstleistungen werden heute aber in einer Kette von Ländern erstellt, und oft ist es schwierig, den «nationalen» Ursprung zu bestimmen. Ganz zu schweigen von Internet-Verträgen, die quasi im virtuellen Raum geschlossen werden. Während die Gesetzgeber jeweils im Nachhinein ein Regelwerk schaffen, ist die Rechts- und Steuerberatung aufgefordert, für ihre Kunden kreative Lösungen für aktuelle Probleme zu finden.

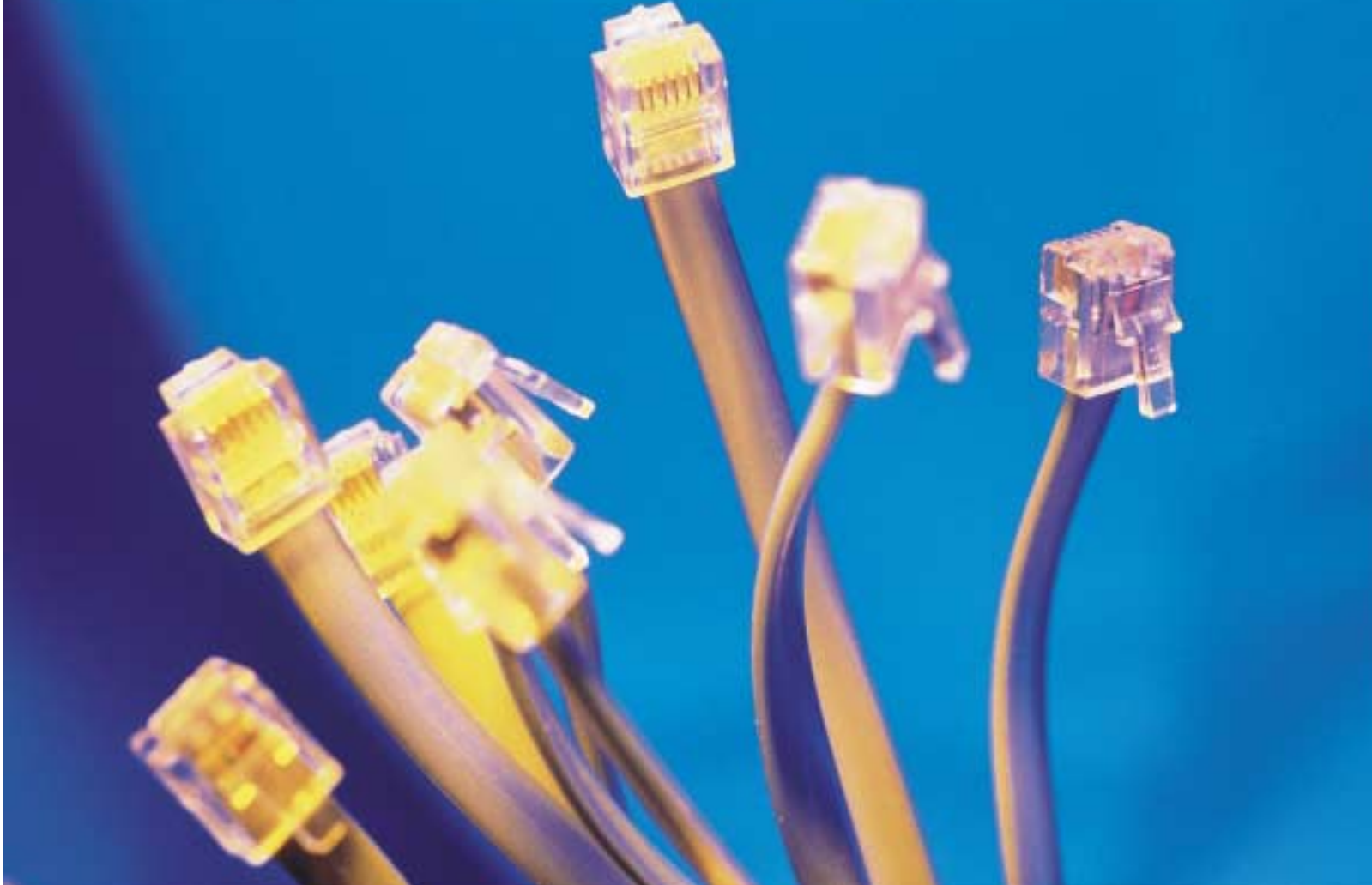
Jürg Scheller, Fürsprecher, LL.M., Partner, Leiter
Tax / Legal Services; juerg.scheller@eycom.ch

Philippe Zimmermann, Fürsprecher,
Rechtsberater; philippe.zimmermann@eycom.ch

Das Geschäftsvolumen, das über Internet abgewickelt wird, wächst auch in der Schweiz laufend. Denn zum Beispiel im zeitkritischen Geschäft der Finanzdienstleister (Banken, Investmentgesellschaften) erweist sich der neue Absatzkanal als wesentlicher Faktor für den Erfolg im Markt. Trotzdem besteht in der Schweiz noch immer kein eigentliches «Internet-Gesetz», das für das Privatrecht oder auch für das öffentliche Recht («e-Government») einheitliche Bestimmungen festlegt. Die entsprechenden Initiativen sind allerdings in Vorbereitung. Immer deutlicher tritt zudem zu Tage, dass Regelungen, die sich auf nationale Territorien beschränken, dem Medium Internet in keiner Weise gerecht werden.

Beispiel e-Bank: erwartete und unerwartete Vorschriften

In dieser Situation gilt es, rasch die für ein spezifisches Geschäft relevanten Bestimmungen des bestehenden nationalen Rechts anzuwenden. Zusätzlich ist abzuklären, welches Recht anderer Staaten ebenfalls Wirkung entfaltet. Verkauft zum Beispiel eine Bank über Internet Aktien oder Obligationen, so kommt eine ganze Reihe von Vorschriften zusammen. Zuerst die Grundvoraussetzungen: In der Schweiz dürfen Bankdienstleistungen vom Ausland aus ohne Bewilligung über das Internet an Kunden mit Wohnsitz in der Schweiz angeboten und beworben werden. Dies, sofern das

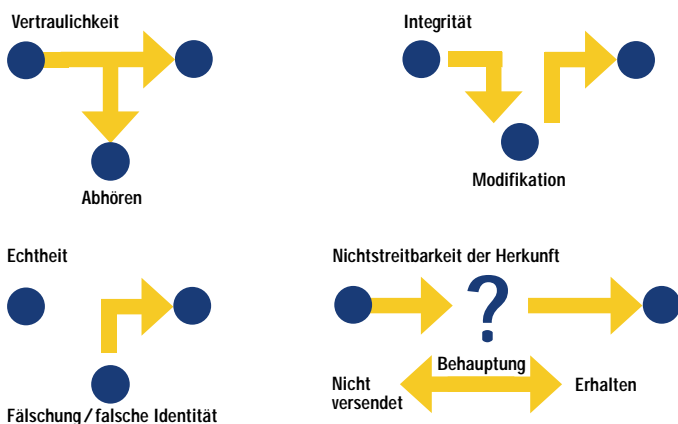


anbietende Institut in der Schweiz nicht physisch präsent ist. Umgekehrt dürfen Schweizer Banken ihre Dienstleistungen in der Regel nicht an Personen mit Wohnsitz im Ausland, ohne Bewilligung der zuständigen ausländischen Aufsichtsbehörde, über Internet erbringen. Die International Organisation of Securities Commissions (IOSCO) empfiehlt daher, bei entsprechen-

den Internet-Angeboten einen klaren «Disclaimer» auffällig zu platzieren und sogar mit zusätzlichen Massnahmen den Zutritt zum Angebot zu erschweren (Adressüberprüfung etc.). Solche Systeme können, umsichtig aufgebaut, davor bewahren, ungewollt fremde Rechtsordnungen zu verletzen. Gelöst ist dieses Problem allerdings innerhalb der EU. Sie garantiert

intern die Dienstleistungs- und Niederlassungsfreiheit auch für Internet-Angebote. Wer in einem EU-Staat ein Web-Angebot macht und sich an die Vorschriften seines eigenen Standortes hält, darf das Angebot auch in allen anderen Mitgliedstaaten der EU platzieren. Vorbehalten bleibt allerdings der Konsumentenschutz im Zielland. Eine eigentliche Knacknuss für die e-Bank stellt jedoch oft die Aufnahme der Geschäftsbeziehung mit neuen Kunden dar. Denn wie kann in der elektronischen Korrespondenz gewährleistet werden, dass zum Beispiel die Schweizer Richtlinien gegen die Geldwäscherei und die entsprechenden Landesregeln eingehalten sind? Im Normalfall wird die Bank hier auf Nummer sicher gehen und die Kontoeröffnung nach wie vor auf dem klassischen Korrespondenzweg abwickeln. Neue Perspektiven würde hier allenfalls die rechtliche Anerkennung der elektronischen Signatur bieten: Wenn sie einmal genauso wie die handschriftliche Zeichnung rechtlich anerkannt ist, können auch delicate Geschäfte elektronisch abgewickelt werden.

Fragen zur Übermittlungstechnik



Darstellung 1: Die Übermittlungstechnik ist rechtlich sensitiv: Zur Debatte stehen die Vertraulichkeit und Integrität der Daten sowie ihre Echtheit und Nichtabstreitbarkeit ihrer Herkunft.



Übermittlungstechnik ist rechtlich sensitiv

Bleibt eine der zentralen Fragen im e-Business, nämlich die Übermittlungstechnik und ihre Anfälligkeit auf Störfälle und Betrug. Zur Debatte stehen die Vertraulichkeit der Daten, die Sicherstellung ihrer Integrität, die Gewährleistung der Echtheit und die Nichtabstreitbarkeit der Herkunft (Darstellung 1).

Um die Vertraulichkeit sicherzustellen, sind die elektronischen Botschaften zu verschlüsseln. Die Verschlüsselung könnte symmetrisch mittels privater und geheimer Schlüssel, welche Sender und Empfänger ausgetauscht haben, erfolgen. In der Praxis werden asymmetrische Verfahren mit einem Schlüsselpaar (öffentlicher und privater Schlüssel) angewandt. Der Absender verschlüsselt seine Nachricht dabei mit dem öffentlichen Schlüssel des Empfängers, die Rückübersetzung ist dagegen nur mit dem geheimen und privaten Schlüssel des Empfängers möglich.

Um zusätzlich die Echtheit zu prüfen und sicherzustellen, dass die Botschaft tatsächlich versandt wurde, wird die digitale Signatur eingesetzt. Anhand einer speziell erstellten Kurzfassung der Originalmeldung überprüft das Verfahren gleichzeitig die Integrität der Dokumente. Der Datenfluss vom Kunden zur Bank kann somit rechtlich korrekt organisiert werden. Wer keine unnötigen Risiken eingehen will, muss zuvor allerdings zahlreiche Fragen individuell klären. Dabei spielen multinationale Erfahrung und Sinn für das Wesentliche eine wichtige Rolle.

Steuerberatung – eine internationale Aufgabe!

Weltweites Know-how verlangt auch die Beratung von international tätigen oder multinationalen Unternehmen (MNCs) mit Blick auf die Steuersituation. Solche Gesellschaften überprüfen regelmässig ihre rechtliche und steuerliche Struktur sowie ihre internen Leistungsbeziehungen auf Optimierungsmöglichkeiten. Namentlich nach Akquisitionen, Fusionen und Spin-offs lohnt sich die konsequente Suche nach Steuereinsparungsmöglichkeiten. Denn ungenutzte Möglichkeiten zur Senkung der

Konzernsteuerbelastung belasten den Börsenkurs und sind für kritische Analysten und Aktionäre ein gefundenes Fressen! Ernst & Young hat für seine Kunden einen technologiegestützten Prozess entwickelt, der Möglichkeiten zur Optimierung der Steuerbelastung, der rechtlichen Struktur und der Finanzierung integriert, systematisch und länderübergreifend untersucht. Das Tool, genannt «IMPACT», durchleuchtet im Rahmen des Company Tax Review die Ertragsquellen eines Konzerns nach Steueroptimierungspotentialen. Im Zentrum steht die systematische Analyse folgender Themen und Fragestellungen:

- rechtliche Struktur der Gruppe
- Kapitalstruktur, Finanzierung, Cash Management und Dividendenplanung
- dynamische Ausgaben, z.B. F+E, Supply Chain
- interne Verrechnungspreise im grenzüberschreitenden Geschäft
- internationale und lokale Steuersituation respektive internationale und lokale Verkäufe und Erträge

Bisherige Beispiele haben gezeigt, dass eine IMPACT-Analyse beachtliche Steuereinsparungen zu Gunsten des Unternehmens erzielt.

Schweiz bietet interessante Lösungsansätze

Für Gesellschaften in der Schweiz stehen als Lösungsansätze neben den «Klassikern» wie der steuerprivilegierten Holding- und Finanzgesellschaft oder Finance Branch vor allem die so genannten Prinzipalgesellschaften bzw. die Kommissionärsstrukturen im Vordergrund. Sie können mannigfaltige Aufgaben im Sinne von Aufträgen vergeben und zentralisierte Funktionen wahrnehmen (siehe Kasten).

Zum Beispiel treten neue, steuerlich effizientere Abläufe an die Stelle der bisherigen Käufe und Verkäufe von Rohstofflieferanten an konzerninterne Fertigungs- und Vertriebsgesellschaften, die das Produkt wiederum den Abnehmern weiterverkaufen: Die schweizerische Prinzipalgesellschaft, die in der Regel auf Bundes- und Kantonsebene eine substantiell reduzierte Gewinnsteuer zu entrichten hat, «produziert» mittels Auftragsfertigung und «verkauft» auf Kommissionärsbasis durch den gruppeninternen Distributor (Tochtergesellschaft). Eine solche Ausgestaltung, die für Produktions- wie für Dienstleistungsunternehmen in Frage kommt, hat zum Ziel, möglichst tiefe Gewinne in Ländern mit hoher Steuerbelastung (Standorte der Produktions- oder Distributionsgesellschaften) und möglichst hohe Gewinne in der Schweiz anfallen zu lassen. Damit wird die im internationalen Vergleich oft tiefere schweizerische Steuerbelastung als Chance genutzt, ohne dass zusätzlich Steuerrisiken im Bereich der Verrechnungspreise oder der Umsatzsteuern geschaffen werden.

Internationales Know-how nötig beim Umgang mit dem Fiskus

Aber nicht nur die Ausgestaltung der Strukturen erfordert eine umsichtige Planung. Dass die internen Verrechnungspreise international tätiger Unternehmen immer stärker ins Visier des Fiskus geraten sind, ist eine Tatsache, die jedem CFO und Tax Director bekannt ist. Die neueste Ausgabe des Transfer Pricing 1999 Global Survey von Ernst & Young zeigt klar auf, wie international tätige Gesellschaften die Risiken beim Transfer Pricing minimieren können. Im Vordergrund stehen folgende Aktionen:

- globales und konsistentes Verrechnungspreissystem mit einheitlicher Darstellung erarbeiten
- eigenen Standpunkt gegenüber den Steuerbehörden konsequent und kongruent vertreten
- Gewinnaufrechnungsrisiken kennen und beherrschen
- mögliche Einsparungspotentiale eruieren und planen
- weltweit alle Gesellschaften (wo nötig länderspezifisch) dokumentieren, um Bussen und Beweislastumkehr in Verfahren gegen den Fiskus zu vermeiden

Schon diese kurzen Beispiele belegen eindrücklich, dass es heute nicht nur für multinationale Konzerne, sondern für jedes international tätige Unternehmen wesentlich ist, sich auf das weltweite Know-how und auf effiziente Prozesse bei den Beratern stützen zu können.

Mögliche Aufgaben einer schweizerischen Prinzipalgesellschaft

- Technische Unterstützung
- Entwicklung von Marketing-Strategien
- Festlegung der Produktpalette, Preise, Marktstudien
- Einkauf der Rohstoffe
- Übernahme Inkasso, Wechselkursrisiko, Delkrede
- Eigentümerin der Immaterialgüter (Patente, Know-how)
- Übernahme der Risiken auf der Produktauswahl, der Haftung für die Produktegarantie, der Lagerhaltung
- Auftrag an Lohnfabrikant, Qualitätskontrolle
- Finanzierung innerhalb der Gruppe

Wertmanagement in der «New Economy»



Investitionsentscheide in Unternehmen erfolgen speziell in der «New Economy» in einem volatilen und unsicheren Marktumfeld. Neben Marktprognosen sind auch Handlungsmöglichkeiten (Optionen) der Unternehmung

zu berücksichtigen, was mit Discounted Cash Flow-Modellen nicht gelingt. Das Future Wealth Expectations Tool von Ernst & Young bewertet auch die immateriellen Aktiven und Wachstumsoptionen. Deren Management gehört auf die Agenda des CEO.

Stephan Haagmans, lic. oec. publ., dipl. Bücher-
experte, Partner, Mergers & Acquisitions / Corporate
Finance; stephan.haagmans@eycom.ch

Beat Arbenz, lic. oec. publ., Mergers &
Acquisitions / Corporate Finance;
beat.arbenz@eycom.ch

Erfolgsfaktoren und Erfolg, gemessen als Steigerung des Shareholder Value, müssen neu definiert werden: Bisher entsprach der Unternehmenswert den freien Cash Flows, die durch die Nutzung der materiellen Aktiven der Unternehmung erzielt werden konnten. Materielle Aktiven, wie beispielsweise Maschinen oder das Warenlager, können relativ einfach bewertet werden: Massstab sind Beschaffungskosten oder der Marktwert. Auf den ersten Blick erscheint es allerdings paradox, dass die Instrumente und Methoden für die Analyse der materiellen Aktiven laufend verfeinert werden, aber die materiellen Aktiven immer weniger börsenkursrelevant werden: Während 1978 der Buchwert von Unternehmen 95% der Börsenkapitalisierung entsprach, sind es heute weniger als 20%.

Im Gegensatz zu materiellen Aktiven sind immaterielle Aktiven und Optionen sehr viel schwieriger zu bewerten. Immaterielle Aktiven sind zum Beispiel Marken, das Prozess-Know-how, Mitarbeiter, Kunden und Lieferantenbeziehungen. Ihr Wert kann den Wert materieller Aktiven weit übersteigen. Als Beispiele sind die Bewertungen von Yahoo oder Amazon zu nennen. Diese Beispiele zeigen aber auch, dass der Markt recht unsicher ist bei der Bewertung dieser immateriellen Aktiven und Optionen. Zentral für jede Unternehmung ist demnach die Schaffung, die Bewertung und das Management immaterieller Aktiven und Optionen. Nur so kann es gelingen, den Kapitalmarkt zu überzeugen, den weiteren Ausbau der immateriellen Aktiven zu finanzieren und zusätzliche Wachstumsoptionen zu schaffen.



Neue Regeln für «Old» und «New Economy»

Dies gilt nicht nur für «New Economy»-Unternehmen, sondern auch für traditionelle Grossunternehmen. Als Indiz kann die Tatsache dienen, dass für die S&P-500-Gesellschaften weniger als 25% der Börsenkapitalisierung mit den freien Cash Flows der nächsten 5 Jahre erklärt werden kann. Dabei sind die meisten Unternehmen bereits heute bereit zuzugeben, dass ein realistischer Planungshorizont erheblich weniger als 5 Jahre beträgt. Das bedeutet, dass ein wesentlicher Teil des Unternehmenswertes in der nicht planbaren Zukunft liegt (siehe Darstellung 1).

Um in der «New Economy» erfolgreich zu sein, geht es darum, die richtige Mischung zwischen den mittelfristigen, messbaren freien Cash Flows und den Optionen auf die langfristige Zukunft zu finden. Dazu müssen die immateriellen Aktiven und Optionen entwickelt und gefördert werden. Als Faustregel gilt: Je höher die Geschwindigkeit des Wandels ist, desto intensiver die Auseinandersetzung mit Optionen auf die Zukunft. Die Börse zeigt die Unterschiede

auf: Branchen mit hohen Kurs-Gewinn-Verhältnissen (hohen P/Es) verlangen vom Management eine intensivere Auseinandersetzung mit Optionen als Branchen mit tiefem Kurs-Gewinn-Verhältnis.

In diesem Umfeld kann das Management den Erfolg der Unternehmung und die Erfolgswahrscheinlichkeit mit folgenden drei Schritten optimieren:

- Analyse der Wert- und Wachstumsgeneratoren
- Strategisches Wertmanagement
- Reengineering der Unternehmung und Realisierung der Wachstumsoptionen

Step 1: Measures that matter – Analyse von Wert- und Wachstumsgeneratoren

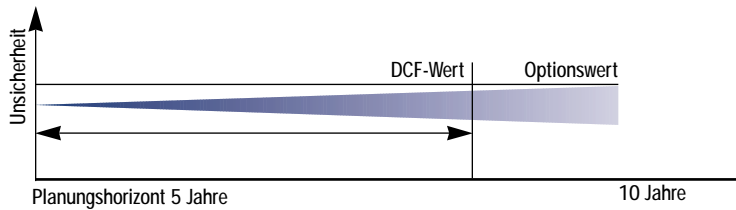
Vorerst gilt es, die Erwartungshaltung der Aktionäre und die Möglichkeiten der Unternehmung zu vergleichen: Bestehen Wertlücken und wie können sie geschlossen werden?

Eine Studie von Ernst & Young (Ernst & Young, Measures that Matter, 1999) zeigt, dass immaterielle Aktiven und Wachstumsoptionen im Durchschnitt bis zu 40% der Börsenkapitalisierung ausmachen. Die traditionelle Discounted Cash Flow-Analyse kann diese Werte nur unzureichend erfassen:

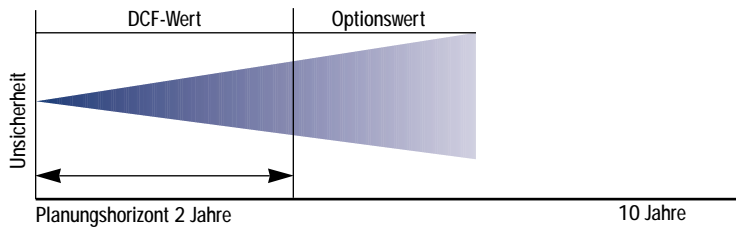
- Die Wertgeneratoren (Umsatzwachstum, Margen, Investitionen etc.) sind schlecht planbar, ein stabiles Marktumfeld existiert nicht mehr. Einzelne Wertfaktoren als besonders sensitiv zu identifizieren wird illusorisch. Immaterielle Wertgeneratoren fehlen zudem in der DCF-Betrachtung.
- Die Bestimmung eines Kapitalisierungssatzes wird im volatilen Marktumfeld immer problematischer, Unsicherheit führt immer zu Bewertungsabschlägen, Chancen und Flexibilität werden nicht erfasst.
- Das sehr hohe Wachstumspotential von verschiedenen «New Economy»-Unternehmen kann mit einem Restwert am Ende der Planperiode nur unvollständig abgebildet werden.

«New Economy»: Wachstumsoptionen bestimmen den Wert

«Old Economy»



«New Economy»



Darstellung 1: In der «New Economy» entstehen die Werte oftmals weit ausserhalb der planbaren Zukunft. Die Unsicherheit wächst, und die Bewertung zukünftiger Wachstumsoptionen des Unternehmens wird zentral.

Das bedeutet, dass die Wert- und Wachstumsgeneratoren in ein neues Wertumfeld gestellt werden müssen: Future Wealth Expectations™ verbindet Wertmanagement und Implementierung und hilft, den Shareholder Value zu maximieren.

Step 2: Decisions that matter – Strategisches Wertmanagement

Strategisches Wertmanagement baut auf der klassischen DCF-Methode auf, ergänzt um Realloptionen. Optionen sind aus Sicht der Unternehmung Möglichkeiten, nicht aber Verpflichtungen, in Zukunft Chancen zu realisieren. Da Optionen den unternehmerischen Entscheidungsspielraum erweitern, sind sie grundsätzlich wertvoll. Der Wert von Realloptionen kann mit Hilfe von gängigen Optionsmodellen (Black Scholes oder Binomialoptionen) ermittelt werden. Realloptionen können Kauf-(Call-)Optionen oder Verkaufs-(Put-)Optionen sein. Eine

Realloption für eine Kaufsituation kann mit einer Calloption verglichen werden (siehe Darstellung 2).

Step 3: Actions that matter – Reengineering der Unternehmung und Realisierung der Wachstumsoptionen

Sobald Wertparameter pro Geschäftseinheit klar definiert sind, kann die Unternehmung ihr Portfolio von materiellen und immateriellen Aktiven so optimieren, dass sowohl die freien Cash Flows wie auch die langfristigen Wachstumsoptionen ausgeglichen gefördert werden.

Die Aktionen können interner (z.B. Massnahmen zur Sicherung des organischen Wachstums) oder externer Natur sein (z.B. Massnahmen zur Realisierung von akquisitorischem Wachstum durch Kauf von Unternehmen). Die Identifikation und anschliessende Umsetzung der Optionen

Beispiel aus der Praxis:

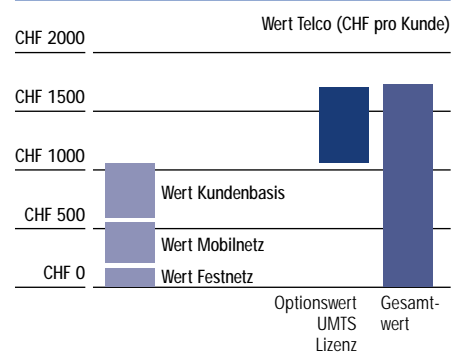
Telekommunikations-Operator

Für die Anbieter von Telekommunikationsdienstleistungen stellt sich gegenwärtig die Frage, ob der Erwerb einer Lizenz für die dritte Generation von Mobiltelefonen (UMTS) rentabel ist. In Phase 1 waren die Wert- und Wachstumsgeneratoren zu definieren. Dabei stellten wir gemeinsam mit dem Kunden fest, dass enorme Wachstumspotentiale bei Applikationen bestehen, dass sich aber auch der Wettbewerb intensivieren wird. Für das strategische Wertmanagement in Phase 2 sind folgende Faktoren zu berücksichtigen:

- Erwarteter Preis für die Lizenz vs. Möglichkeiten der Kooperation mit Lizenzinhabern
- Kosten und Nutzen eines Abwartens (inhärentes Risiko, z.B. neue Technologien, Time to market)
- Erwartungen der Aktionäre und des Kapitalmarkts (in Deutschland sind Auktionsgewinner mit Kursabschlägen «bestraft» worden)
- Wechselwirkungen zum bestehenden Geschäft (Mobilfunk, Festnetz, Application Service Provider)

Mit der Hilfe eines komplexen Finanzmodells basierend auf Future Wealth Expectations™ haben wir in enger Zusammenarbeit mit unserem Kunden die Wirtschaftlichkeit einer solchen Investition in die UMTS-Lizenz evaluiert (siehe Grafik) und in Phase 3 die möglichen Aktionen diskutiert. Unser Kunde kennt nunmehr die strategischen Optionen und kann aktiv Wertmanagement betreiben.

Bewertungsbeispiel Telecom-Unternehmen





ist zentral und verlangt im heutigen Umfeld rasches Handeln in einem kohärenten Unternehmensmodell.

Transaktionsberatung mit innovativem Tool

Der beschriebene Prozess wird vom strategischen Wertmanagement-Tool Future Wealth Expectations™ von Ernst & Young gezielt unterstützt. Es umfasst die Analyse und das Management der Wachstumsgeneratoren sowie das Reengineering der Unternehmung und die konsequente Realisierung der Wachstumsoptionen (siehe Darstellung 3).

Future Wealth Expectations™ wirkt wertoptimierend durch

- Koordination von Strategie und Implementierung mit den Kapitalmarkterwartungen
- Identifikation von Optionen für zusätzliches Wachstum
- Einführung einer Methode zur effizienten Steuerung der materiellen und immateriellen Aktiven
- Reduktion der Unsicherheit und damit Reduktion der Volatilität der Wertentwicklung

Mit diesem Tool kann die Unternehmensleitung die strategischen Werte für die Zukunft aktiv führen, die notwendigen Massnahmen implementieren und damit den Shareholder Value nachhaltig optimieren.

Weitere Informationen:

Stan Davis/Christopher Meyer. *Future Wealth*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000. ISBN 1-57851-194-1.

Calloption als Parallele zur Realloption (Kauf)

- | | | |
|----------------------------------|---|---|
| • Aktienpreis | = | Barwert der freien Cash Flows aus der Nutzung der Aktiven |
| • Ausübungspreis | = | Anschaffungskosten für die Aktiven |
| • Ausübungszeitraum | = | Entscheidungszeitraum |
| • Risikoloser Zinssatz | = | Barwert von Geld |
| • Volatilität der Aktienrenditen | = | Inhärentes Risiko der Aktiven |

Darstellung 2: Eine Realloption für eine Kaufsituation kann mit einer Calloption verglichen werden. Sind die einzelnen Optionen erkannt und bewertet, kann das Management eine kohärente Strategie ausarbeiten.

Future Wealth Expectations™

- | | | |
|---------------------------------|---|---|
| • Existierendes Geschäftsmodell | + | • Zukunftsorientierung |
| • EVA | | • Realloptionen (Black Scholes, Binomial) |
| • ROI | | |
| Statisch | | Dynamisch |
| Definierter Entscheidungsweg | | Unsichere Entscheidung mit Optionen |
| Unsicherheit reduziert Wert | | Unsicherheit kann Wert erhöhen |

Darstellung 3: Das Bewertungs-Tool Future Wealth Expectations™ von Ernst & Young erfasst den Unternehmenswert mit zwei komplementären Modellen.

Market Outlook

Besteuerung privater Kapitalgewinne: Pionierleistung des Kantons Schwyz



Die Rechtsprechung über die Besteuerung von Kapitalgewinnen führt bei Anlegern und Vermögensverwaltern immer wieder zu Verunsicherung. Ob steuerbare Erwerbstätigkeit oder private Vermögensverwaltung vorliegt, muss gemäss Bundesgericht unter Berücksichtigung der gesamten Umstände des Einzelfalls entschieden werden. Erscheint die Tätigkeit des Anlegers aufgrund eines oder mehrerer Indizien (z.B. Anzahl der Transaktionen, besondere Fachkenntnisse, Fremdmiteinsatz) in ihrer Gesamtheit auf Erwerb ausgerichtet, so sind allfällige Kapitalgewinne zu versteuern. Schon das Vorliegen eines Indizes kann allerdings zur Annahme einer selbständigen Erwerbstätigkeit ausreichen. Der Kanton Schwyz verbessert nun als erster Kanton die Rechtssicherheit in diesem Gebiet, indem er hauptsächlich auf zwei Kriterien abstellt:

- Grundsätzlich wird in allen Fällen, in denen mittels Kredit Wertschriften gekauft werden, gewerbmässiger Wertschriftenhandel angenommen. Dabei kann es sich etwa um einen Lombardkredit oder um die

Aufnahme bzw. Aufstockung einer Hypothek handeln. Die Höhe des Kredits spielt keine Rolle.

- Beim Einsatz von Derivaten, der über die Depotabsicherung hinausgeht, wird ebenfalls gewerbmässiger Wertschriftenhandel angenommen.


Es genügt, wenn eines dieser beiden Kriterien vorliegt; dafür treten die übrigen bundesgerichtlichen Kriterien in den Hintergrund. Abzuwarten bleibt, ob dieses Beispiel in anderen Kantonen Schule machen wird. Ausser um die Rechtssicherheit geht es in dieser Frage auch um den Standortwettbewerb zwischen den Kantonen.

Philipp Betschart, lic. iur., Rechtsanwalt;
philipp.betschart@eycom.ch

Risk Management und interne Revision – ein Spannungsfeld



Weitsichtige Unternehmer und Managementverantwortliche haben schon immer Risikomanagement betrieben. Vermehrt wird das Risk Management aber als explizite



Aufgabe definiert und an spezialisierte organisatorische Einheiten übertragen. Denn die Managementpraxis hat sich weiterentwickelt und die Prozesse sowie das Instrumentarium zur operativen Risikokontrolle verfeinert und ausgebaut. Die Entwicklung des Risk Management von der Brandwehr zum systematischen, top-down-getriebenen und alle Risikofelder umfassenden Enterprise Risk Management definiert aber auch die Aufgabenteilung mit der internen Revision neu. Dem Risk Management kommt die Aufgabe zu, auf allen relevanten Ebenen geeignete Prozesse zu implementieren, welche sicherstellen, dass die vom Unternehmen eingegangenen Risiken im Hinblick auf definierte Steuerungsziele unter Kontrolle sind. Für die Wirksamkeit des operativen Risk Management sind die operativen Einheiten verantwortlich. Zusätzlich ist eine unabhängige, direkt an Verwaltungsrat und Geschäftsleitung rapportierende Risk Control-Funktion erforderlich, wie sie auch neuere Standards der Corporate Governance fordern. Der zentrale Risk Controller tritt

gleichberechtigt neben das operative Management und beurteilt die Risiken unabhängig von diesem aus einer unternehmensweiten, prozessorientierten Perspektive.

Die interne Revision wiederum muss sich im Rahmen ihrer Kontrollfunktion auch mit dem Risk Management-System ihrer Unternehmung auseinandersetzen. Das System selbst ist also Teil der Prüfungstätigkeit. Unter der Annahme, dass das Risk Management-System einschliesslich Risiko-Assessment und Risiko-Reporting integral in die Geschäftsführung eingebettet ist, liefert dieses System für die Entscheidungsfindung und die Überwachungsfunktion relevante Informationen und Daten. Die interne Revision wird die Vollständigkeit und Relevanz dieses Prozesses sicherstellen. Entscheidend für die Wirksamkeit der Corporate Governance ist eine klare Organisation und Rollenverteilung. Das interne Kontrollsystem ist somit das Ergebnis des Zusammenwirkens mehrerer Funktionen und Träger. Insgesamt entsteht so ein

«Comprehensive Government Framework», auf welches sich Verwaltungsrat und Geschäftsleitung verlassen und auf das sie ihre Entscheide abstützen können.

Siehe auch:

Ausführlichen Artikel der beiden Autoren in Schweizer Treuhänder, Oktober 2000.

Robert-Jan Bumbacher, lic. oec. HSG, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner und Leiter Internal Audit Services; robert-jan.bumbacher@eycom.ch

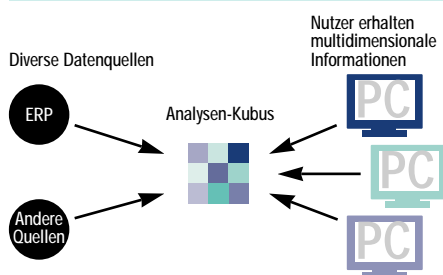
Beat Hodel, Dr. rer. pol., Partner und Leiter Risk Management Services / eRisk Solutions; beat.hodel@eycom.ch

Neue Technologien für veränderte Führungsaufgaben



Die betrieblichen Software-Lösungen haben entscheidende Fortschritte erzielt und ermöglichen den Unternehmen heute, ihre Informatik nicht nur transaktionsorientiert, sondern auch entscheidungsorientiert einzusetzen. Damit entspricht die Technologie den neuen Bedürfnissen, welche sich durch den Wandel in der finanziellen Führung der

Multidimensionale Datennutzung



Unternehmen ergeben haben. Innovative Finanzabteilungen analysieren heutzutage die Kennzahlen und Leistungen des Unternehmens unter verschiedenen Blickwinkeln und stellen damit der Unternehmensführung wichtige Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung.

Die integrierten Planungssysteme (ERP) dienten bisher hauptsächlich der Vereinfachung der buchhalterischen Prozesse. Heute geht es zusätzlich darum, diese Systeme in eine entscheidungsorientierte Informatik-

Umgebung einzubeziehen. Dies ist mit der Anwendung von «Business Intelligence»-Werkzeugen möglich. Sie erlauben es, aus der Masse der gesammelten Informationen die entscheidungsrelevanten Daten herauszufiltern und sie für die Beantwortung fokussierter Fragestellungen multidimensional zu nutzen. Das Management kann sich folglich auf die Schlüsselindikatoren konzentrieren, welche nicht ausschliesslich finanzieller Natur zu sein brauchen. Ernst & Young hat ein Kompetenzzentrum in diesem Bereich aufgebaut und bereits mehrere Projekte in enger Zusammenarbeit mit ihren Kunden und den besten Technologielieferanten erfolgreich realisiert.

Pierre-Alain Cardinaux, Partner und Leiter Finance and Controlling Advisory Services; pierre-alain.cardinaux@eycom.ch

Pensionskassen: Aufpassen beim Anlegen



Vier neue Artikel in der Verordnung 2 zum BVG (BVV 2 vom 1. April 2000) eröffnen den Schweizer Pensionskassen umfassendere Anlagechancen. Gewisse Anlageberater stellen oft aus kommerziellem Interesse einseitig die neuen Freiheiten in den Vordergrund. Angepriesen werden kollektive

Anlagen (Anlagestiftungen, Fonds, andere Formen), und als besonders attraktiv werden eigenständige Anlagestrategien dargestellt, welche die «überholten Erbsenzähler-Vorschriften» ausser Acht lassen. Allen reisserischen Argumenten zum Trotz, der Gesetzgeber hat die Signale nicht einfach auf «freie Fahrt» gestellt. Übersehen wird gerne, dass auch Bestimmungen erlassen worden sind, welche verschärfende Wirkung entfalten und bereits bestehende, strenge Prinzipien festigen. Zum Beispiel muss nun für jede Anlagestrategie aktiv dargelegt werden, dass damit der Vorsorgezweck heute und in Zukunft sicher erfüllt werden kann. Spielraum räumt die revidierte Verordnung dagegen für erweiterte Anlagestrategien ein, sofern der Stiftungsrat seinen Entscheiden eine sorgfältige Beurteilung der Risikofähigkeit und eine angemessene Organisation zu Grunde legt. Die Zusammenhänge hat er in einem schriftlichen Bericht und im Anhang der Jahresrechnung darzulegen. Eine neue Broschüre von Ernst & Young gibt einen Überblick, was es auch unter den liberalisierten Bedingungen zu beachten gilt.

Bruno Christen, dipl. Wirtschaftsprüfer, Partner; bruno.christen@eycom.ch

Anlagespiegel: Ein neues Modul im Financial Controlling Tool



Die Bewertung und der Ausweis des Anlagevermögens eines Unternehmens hat gestützt auf zahlreiche Richtlinien zu erfolgen. Eine einfache und schnelle Lösung für die Aufbereitung der umfangreichen Daten, die notwendig sind, bietet das neue Modul «Anlagespiegel» des Financial Controlling Tool. Durch die Datenerfassung nach unterschiedlichen Bewertungssichten und dank der vielfältigen, im Tool implementierten Abschreibungsmethoden wird der Nachweis für Bestand und Veränderung der stillen Reserven zur Selbstverständlichkeit.

Der Anlagespiegel fügt sich zudem ideal in die anderen Module des Financial Controlling Tool ein. Damit bietet sich die Möglichkeit, unter verschiedenen Annahmen die Auswirkungen einer geplanten Investition auf den Liquiditätsplan, das Budget und den Finanzplan im Voraus zu ermitteln. So findet das Unternehmen zur optimalen Lösung.

Neu ist eine Präsentation zum gesamten Financial Controlling Tool als interaktive CD verfügbar. Smarte Kommunikation für eine smarte Lösung.

Christian Finschi, dipl. Buchhalter/Controller;
christian.finschi@eycom.ch

Ernst & Young-Wissensmanagement von Fachleuten prämiert



Ernst & Young hat sich im Bereich Knowledge Management sowohl gemäss dem anerkannten Fachmagazin CIO: The Leading Resource for Information Executives als auch laut der amerikanischen Fachzeitschrift für Knowledge Management, KMWorld, weltweit unter den besten Firmen positioniert. Das Fachmagazin CIO ehrt jährlich die weltweit besten 50 Internet- und Intranet-Seiten mit dem Web Business 50/50 Award. In der Kategorie Intranet konnte sich Ernst & Young zum viertenmal in Folge unter den Gewinnern positionieren.

Gesamthaft sichtete die Jury 200 Intranet-Auftritte und evaluierte diese aufgrund von Auftritt und Design, Navigations- und Benutzerfreundlichkeit, inhaltlichem Wert und Innovation. Das Ernst & Young Knowledge Web (intern bekannt als the KWeb) gibt den rund 77 000 weltweit tätigen Mitarbeitenden Zugang zu aktuellem Wissen aus internen und externen Quellen. Die Jury schreibt in ihrer Beurteilung: «Ernst & Young beweist ein weiteres Mal, zu den innovationsstärksten Unternehmen im Zusammenspiel von Wissen und modernen Technologien zu gehören.»

«Wissen» als Kernkompetenz von Ernst & Young

Die zweite ehrenvolle Auszeichnung, die Ernst & Young diesen Sommer entgegennehmen durfte, stammt von der Knowledge Management-Fachzeitschrift KMWorld und ist eine weitere Bestätigung für das Unternehmen sowie eine Anerkennung für sein Center for Business Knowledge (kurz: CBK). Dieses ist mit seinen weltweit vernetzten rund 600 Mitarbeitenden für die kompetente Aufbereitung des Wissens und dessen laufende Aktualisierung zuständig. KMWorld schreibt zum Auftritt von Ernst & Young: «Ernst & Young gehört zu den weltweit führenden Unternehmen, die bestens für eine «Knowledge Economy» vorbereitet sind sowie Standards gesetzt haben und setzen werden.»

Die wertvollen Knowledge-Services von Ernst & Young sind seit kurzem übrigens nicht nur den Ernst & Young-Beratern zugänglich, sondern stehen auch Kunden offen.

Yvonne Manion, lic. phil., Leiterin Business Research Schweiz / CBK Schweiz;
yvonne.manion@eycom.ch

MATCH – Rekrutierungscamp, das beide Seiten zu Gewinnern macht



Hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind das entscheidende Kapital von Ernst & Young. Deshalb führt das Unternehmen für Absolventinnen und Absolventen von Unis und Fachhochschulen 3-tägige Rekrutierungscamps (genannt «MATCH») durch, welche dem gegenseitigen Kennenlernen dienen und den Kandidatinnen und Kandidaten einen vertieften Einblick in die möglichen Tätigkeitsfelder geben. Hochkarätige Mitarbeitende stellen die Welt der Wirtschaftsprüfung vor und gehen dabei vertieft auf die verschiedenen Assurance and Advisory Business Services ein. Auch der gesellige Aspekt kommt beim Anlass nicht zu kurz. Die Kandidatinnen und Kandidaten lernen zudem in realistischen Workshops Situationen aus der Praxis kennen und können sich damit ein hervorragendes Bild über ihre Einsatz- und Karrieremöglichkeiten machen. Ernst & Young geht mit diesem «Camp» bewusst einen Schritt weiter als das Programm der üblichen «Assessment Centers». Auf diese Weise können sich beide Seiten intensiv kennen lernen und damit das beste Fundament legen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die nächsten drei Camps finden Anfang 2001 statt (Anmeldung bis 10. November 2000), wobei ein Camp ganz besonders den Tätigkeiten der Rechts- und Steuerberatung gewidmet ist.

Anna Montagni-Saragoni, Human Resources Management, Assurance & Advisory Business Services; anna.montagni@eycom.ch

Erleichterte Organisationsform für das Effektenhandelsgeschäft



Die Fusionsabsichten der grossen europäischen Börsenplätze sind möglicherweise nur der Anfang einer sich schon seit einer Weile abzeichnenden Konsolidierungsphase in der europäischen und weltweiten Börsenlandschaft: Die Börsenplattformen werden grösser, einheitlicher und vor allem globaler. Andererseits wickeln Anleger ihre Transaktionen immer öfter an Börsenplätzen von Drittländern ab. Für Banken, (Internet-) Broker und Vermögensverwalter wächst daher die Bedeutung der internationalen Präsenz laufend. Gleichzeitig besteht ein Konzentrationsdruck bei den Effektenhändlern, und zahlreiche Institute fassen Outsourcing-Lösungen ins Auge. Um in der Schweiz Börsentransaktionen durchzuführen, benötigt der Dienstleister

grundsätzlich eine Effektenhändlerbewilligung der Eidgenössischen Bankenkommision (EBK). Dafür sind allerdings zahlreiche, teilweise herausfordernde Voraussetzungen zu erfüllen. In der Schweiz sind derzeit denn auch nur 57 Effektenhändler registriert.

Nach Börsengesetz besteht aber für interessierte Unternehmer aus dem Finanzbereich auch die Möglichkeit, Dienstleistungen, welche an sich Effektenhändlern vorbehalten sind, in Vertretung eines ausländischen Effektenhändlers anzubieten. Die dazu erforderliche Bewilligung der EBK ist vergleichsweise einfach zu erlangen, und auch die administrative Organisation läuft erleichtert ab (z.B. hinsichtlich Journalführungs- und Meldepflichten). Die Bewilligung für eine Vertretung in der Schweiz wird erteilt, wenn der ausländische Effektenhändler im Ausland selbst einer angemessenen Aufsicht untersteht, die ausländischen Aufsichtsbehörden keine Einwände erheben und die mit der Leitung der Vertretung betrauten Personen Gewähr für eine einwandfreie Vertretungstätigkeit bieten. Bisher haben relativ wenige (18) Institute von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht, die sicherlich noch Potential bietet.

Weitere Informationen:

- Art. 10 Abs. 4 BEHG i.V.m. Art. 49 ff BEHV
- Rundschreiben der EBK: <http://www.ebk.admin.ch/d/publik/rundsch/98-2.pdf>
- Wegleitung der EBK: <http://www.ebk.admin.ch/d/publik/wegleit/dznver.pdf>

Frank A. Rossini, Dr. iur., Advokat,
Rechtsberater; frank.rossini@eycom.ch

Internal Audit Services verdreifacht



Die Bedeutung der internen Revision ist in den letzten Jahren unter dem Einfluss der Corporate Governance-Diskussion signifikant gestiegen. Gleichzeitig hat sich ihr Tätigkeitsgebiet wesentlich erweitert. Die Beurteilung des Risikoportfolios und das Monitoring der Risikomanagementprozesse verlangen ein vertieftes Verständnis der Unternehmensziele und Geschäftsprozesse, Kenntnis der Spielregeln des Marktes, der Trends in der Industrie sowie des regulatorischen Umfelds (Gesetze und Verordnungen). Der Betrieb oder gar der Aufbau einer umfassenden internen Revision ist daher anspruchsvoller denn je.

Ernst & Young hat die nötigen Investitionen in Methode, Technologie und Knowledge Management-Infrastruktur getätigt, welche eine zukunftsweisende interne Revision garantieren. Der Bereich, dessen Mitarbeiterzahl sich innert kurzer Zeit verdreifacht hat, kann Kunden weltweit in allen Gebieten der internen Revision kompetent unterstützen. Global stehen über 2000 Spezialisten für Internal Audit zur Verfügung. Sie beziehen zudem Experten für ausgesprochene Spezialthemen wie IT, Betrug, Steuer- und Rechtsfragen sowie Probleme der Rechnungslegung aus dem Ernst & Young-Netzwerk in ihre Arbeit ein. Die Internal Audit-Spezialisten von Ernst & Young

kommen im Rahmen von Ad-hoc-Einsätzen, von Teaming-Lösungen (in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden bestehender interner Revisorate) oder als voll verantwortliche Stelle für interne Revision zum Einsatz. Mit wegweisenden Methoden und Diagnosen beraten sie Kunden zudem bei der Neuausrichtung der internen Revision.

Martin Studer, lic. rer. pol., dipl.
Wirtschaftsprüfer, Internal Audit Services;
martin.studer@eycom.ch

Impressum

Praxis

Fachpublikation und
Kundenzeitschrift von
Ernst & Young AG

Erscheint

4 x jährlich in deutscher
und französischer Sprache.

Abonnemente/Adressänderungen

Ernst & Young AG
Edith Huber
Postfach 5272, 8022 Zürich
Fax: 058 286 30 04
www.ey.com/ch/praxis/abo
e-Mail: abo.praxis@eycom.ch

Redaktion

lic. phil. Markus Bernhard (Leitung)
Romana Aris (Sekretariat)

Bleicherweg 21
Postfach
8022 Zürich
Tel. 058 286 40 85
Fax 058 286 40 40
www.ey.com/ch/praxis
e-Mail: praxis@eycom.ch

Redaktioneller Beirat

Marcel Maglock, Vorsitz
Peter Bühler
Ancillo Canepa
Manfred Dünneisen

Gestaltung/Druck

Atelier Binkert
AGENTUR AM WASSER
8049 Zürich
Buri Druck AG, Wabern-Bern
Bilder Jürg Erni, Jona SG (Porträts)
und Ernst & Young-Archiv

© Copyright

Ernst & Young AG, 2000.
Nachdruck, auch auszugsweise,
nur unter ausdrücklichem
Quellenhinweis gestattet.
Die Redaktion ersucht um
Zusendung eines Belegexemplars.
