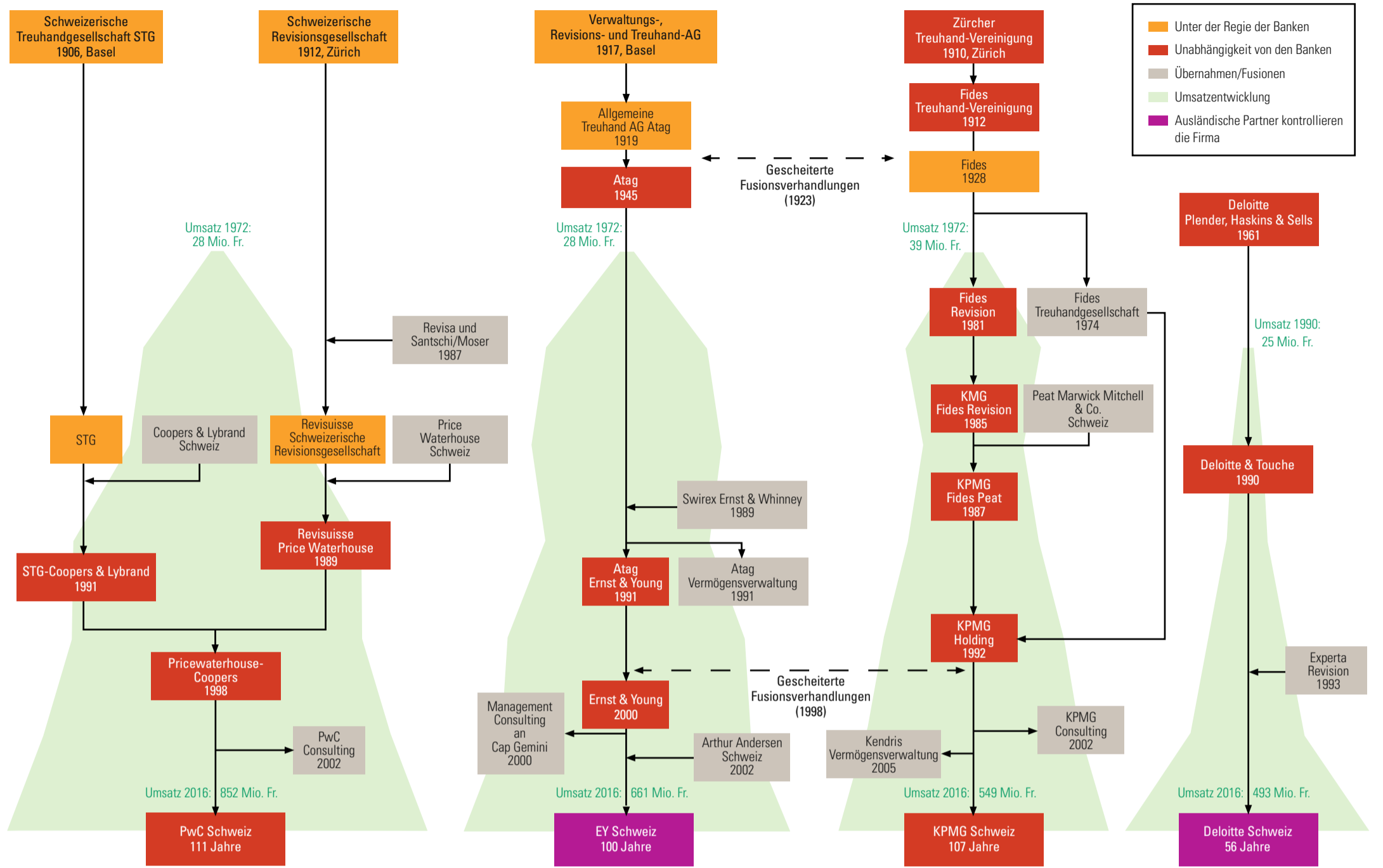


Wirtschaftsprüfer in der Schweiz – von der Bankabteilung zum international geprägten Netzwerk



QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG

NZZ-Infografik/cke.

Erbsen zählen reichte noch nie

Schweizer Wirtschaftsprüfungs- und Revisionsgesellschaften setzen seit über 100 Jahren auf Beratung – ein riskantes Geschäftskonzept

Die Buchprüfer haben seit der Gründung Anfang 20. Jahrhundert einen radikalen Wandel durchgemacht. Aus Bankabteilungen wurden internationale Partnerschaften. Heute wollen sie beraten und trotzdem unabhängig sein.

CHRISTOPH G. SCHMUTZ

«Wir haben alles getan, was Gott nicht verboten hat. Und es funktionierte.» So fasste jüngst EY-Partner Heinrich Christen an einer Podiumsdiskussion salopp die Geschichte von EY, der zweitgrössten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft der Schweiz, zusammen. Es ist eine Entwicklung über 100 Jahre von der Bankabteilung zum international geprägten Partner-Netzwerk, das auf seine Unabhängigkeit stolz ist. Diesen Wandel durchliefen auch die wichtigsten hiesigen EY-Konkurrenten.

Unabhängigkeit als Trumpf

Wer prüft, ob die Bilanz eines Unternehmens nach allen Regeln der Kunst erstellt worden ist, sollte unabhängig sein. Das heisst unter anderem, er darf nicht beim Kunden angestellt sein, nicht in dessen Verwaltungsrat sitzen und keine oder nur geringe Beratungshonorare kassieren. Die Regulatoren legen diesbezüglich immer strengere Massstäbe an. So gab es in der EU in den vergangenen Jahren Bestrebungen, nicht nur die Beratung von Prüfkunden stärker einzuschränken, sondern den Revisoren die Consulting-Aktivitäten insgesamt zu verbieten. Die Bemühungen verliefen jedoch grösstenteils im Sande. Auslöser für die zunehmenden Anforderungen an die Unabhängigkeit der

Wirtschaftsprüfer waren Bilanz-Skandale um die Jahrtausendwende in den USA und die Finanzkrise von 2007. In der Kritik standen insbesondere die Beratungsaktivitäten. Diese waren allerdings jüngst die praktisch einzige Wachstumslokomotive der Branche. Das Kerngeschäft Revision ist zur auswechselbaren Standard-Dienstleistung geworden, bei welcher der Wettbewerb vorab über die Preise geführt wird. Weil gleichzeitig die regulatorischen Vorgaben zunehmen, steigen die Kosten, und Profitabilität nimmt ab. Wen wundert es, dass die Firmen im lukrativen Beratungsgeschäft zulegen wollen?

Als PwC der UBS gehörte

Das Konzept der Unabhängigkeit hat in der Schweiz keine lange Tradition. Die grossen Buchprüfer starteten ursprünglich als Bankabteilungen. Die Vorgängerfirmen von PwC wurden von den UBS-Vorläufern Bankverein und Bankgesellschaft 1906 und 1912 gegründet, EY vor genau 100 Jahren als Verwaltungs-, Revisions- und Treuhand-AG von der Basler Handelsbank. KPMG wurde 1910 von Privaten initiiert und 1928 von der heutigen Credit Suisse gekauft (vgl. Grafik). Die Banken boten Bilanzprüfungen an, um über die finanzielle Situation der Firmenkunden informiert zu sein und sich neue Tätigkeitsfelder zu erschliessen.

Dieses Geschäftsmodell schaute man sich in Deutschland ab. Dort hatten die Deutsche Bank und das Bankhaus Jakob Stern 1890 die «Deutsche Treuhandgesellschaft» gegründet. Sie sollte etwa die umfangreichen deutschen Investitionen in den USA kontrollieren. Die «Schweizerische Treuhandgesellschaft» (heute: PwC) inspierte das nicht nur bei der Namensgebung. Sie kopierte auch das Geschäftsprogramm fast wörtlich, wie Adrian Lemmenmeier und Tobias

Straumann in einer EY-Festschrift feststellen. Die Anpassung an ausländische Verhältnisse geht wie ein roter Faden durch die Geschichte der Branche.

So erfolgte auch die Trennung von den Banken Ende der 1980er Jahre letztlich unter dem Druck von aussen. Die Globalisierung machte damals eine Vollmitgliedschaft bei den internationalen Netzwerken unumgänglich. Die in immer mehr Ländern tätigen Kunden wollten Revisoren mit ebenso weltumspannenden Kapazitäten. Coopers & Lybrand, Price Waterhouse, Ernst & Young und KPMG waren jedoch überwiegend anglo-amerikanisch geprägt und hatten deshalb ein etwas anderes Verständnis von Unabhängigkeit, als dies in Kontinentaleuropa der Fall war.

In den USA und in Grossbritannien besitzt die Finanzierung über Börsen eine grössere Tradition als in Kontinentaleuropa, wo Banken als Geldgeber wichtiger waren. Deshalb gewichtete man in Europa den Gläubigerschutz und damit auch eine vorsichtige Rechnungslegung hoch. Im angelsächsischen Raum dagegen strebte man eine den tatsächlichen Begebenheiten entsprechende Sicht der Dinge an, und die zahlreichen Aktionäre wollten von den Revisoren

ein unabhängiges Urteil zu den vom Management erstellten Zahlen. Vor der Anpassung an die anglo-amerikanischen Verhältnisse boten Schweizer Treuhandgesellschaften ihren (Prüf-)Kunden noch eine aus heutiger Sicht schier unglaubliche Fülle an Dienstleistungen.

So waren die grossen Gesellschaften auch in der Vermögensverwaltung aktiv. Atag (EY) gründete nach dem Konkurs der Mutterbank 1945 gar kurzerhand ein eigenes Geldhaus, um wieder eine Bank als Quelle für neue Kunden zu haben. Doch die Prüfer taten noch mehr. Sie vermieteten Immobilien, führten Buchhaltungen, unterhielten Rechenzentren, entwickelten Strategien, suchten Kadermitarbeiter, leiteten Schulen für kaufmännische Angestellte, gründeten Trusts, machten Öffentlichkeitsarbeit, verkauften Softwarepakete, verwalteten Antiquitäten, erstellten Vorsorgekonzepte, optimierten Steuern, sass in Verwaltungsräten und betätigten sich in der Marktforschung.

Kurzer Verzicht auf Beratung

Die Loslösung von den Banken führte in der Regel über ein Management-Buy-out zu einem Partnerschaftsmodell, das die finanzielle Unabhängigkeit der Firmen garantieren sollte. EY musste als erstes Unternehmen ohne Mutterbank zurechtkommen, weil die Basler Handelsbank wie erwähnt nach dem zweiten Weltkrieg in Konkurs ging. Das Eigentum an der Allgemeinen Treuhandgesellschaft übertrug man allerdings zuerst an Stiftungen und erst im Jahr 1998 an die Partner. Bei PwC fand die Trennung von der Bankgesellschaft (1989) und vom Bankverein (1992) später statt. KPMG wurde 1992 aus der Credit Suisse herausgelöst.

Nur Deloitte hatte nie einen Bezug zu einer Bank. Die Firma wurde hierzulande erst spät, 1961, gegründet und be-

schäftigte sich ursprünglich vor allem mit der Prüfung ausländischer Tochterfirmen in der Schweiz im Auftrag des Netzwerkes. Sie spielte hierzulande lange nur eine Nebenrolle. Erst mit dem Verkauf an Deloitte Grossbritannien 2006 bemühte man sich stärker, in der Schweiz eine mit der auf dem Weltmarkt vergleichbaren Stellung zu erlangen.

Der Untergang der Revisionsfirma Arthur Andersen nach dem Konkurs des US-Energiekonzerns Enron machte 2002 klar, dass hohe Beratungshonorare die Unabhängigkeit gefährden. So stiessen ausser Deloitte alle Netzwerke um die Jahrtausendwende die Consulting-Aktivitäten ab. Von den USA ausgehend wurde die Beratung von Prüfkunden weltweit weitgehend verboten.

Doch die Branche kehrte schnell zum Consulting zurück, und heute suchen die Firmen stärker denn je Zuflucht in diesem Service, den sie in erster Linie Firmen anbieten, die sie nicht selber prüfen. Dabei bot die Digitalisierung ein willkommenes Tätigkeitsfeld; sie löst viel Nachfrage nach Beratung aus. Gleichzeitig verändert sie aber auch die Arbeitsweise der Revisoren. Denn die Digitalisierung erlaubt zunehmend die automatisierte Verarbeitung riesiger Datenmengen. Das wiederum verlangt enorme Investitionen in die IT. Um diese besser bewältigen zu können, werden die ursprünglich relativ losen Netzwerke immer stärker länderübergreifend integriert. Bei der Firma EY bedeutet dies etwa, dass der Chef Marcel Stalder erstmals nicht mehr von den Schweizer Partnern, sondern von EY Europe, Middle East, India, Afrika gewählt worden ist.

Adrian Lemmenmeier, Tobias Straumann: Vertrauen als Mehrwert – 100 Jahre EY Schweiz. VGS, 2017. 119 S., 20 Fr.

Carl Helbling: Geschichte der Treuhand- und Revisionsbranche. Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2006. 276 S.

Schweizer «Big Five» in Zahlen

Umsatz in Mio. Fr., % prozentuale Veränderung zum Vorjahr in Klammern

	Umsatz 2016	Mitarbeiter ²	Anteil Rechnungsprüfung (%) (Vorjahr)	Geschäftsjahr endet am
PwC	852 (4)	3 022 (9)	47 (46)	30. 6.
EY	661 (9)	2 627 (8)	40 (43)	30. 6.
KPMG	549 (1)	1 815 (4)	50 (50)	30. 9.
Deloitte	493 (23)	1 690 (18)	27 (30)	31. 5.
BDO	195 (4)	1 008 (6)	34 (35)	31. 12.
Total	2 750 (8)	10 162 (9)	40 (42)	

¹ Umsatz inkl. gewisser Dienstleistungen, die von anderen Ländergesellschaften für Mandate in der Schweiz erbracht wurden, und anderer weitrechnerischer Fremdleistungen; ² KPMG und BDO: Vollzeitäquivalente.