

# «Je schlechter die Zahlen, desto blumiger die Worte»

## Erwartung und Realität in der Wirtschaftsprüfung

**Prof. Dr. Peter Leibfried** von der Universität St. Gallen und **Philipp Hallauer**,  
Leiter National Quality & Risk Management, KPMG Schweiz,  
erörtern die Herausforderungen und Risiken der Wirtschaftsprüfung.



Der Geschäftsbericht als Flaggschiff der Unternehmensberichterstattung soll die Zahlen – und somit den Zustand – eines Unternehmens offen, transparent und vergleichbar darstellen. Der Wirtschaftsprüfung kommt die Aufgabe zuteil, die korrekte Anwendung des zugrunde liegenden Rechnungslegungsstandards zu prüfen und eine Einschätzung zur Fortführungsfähigkeit des Unternehmens vorzunehmen. Zur Aufgabe und zum Zweck der Wirtschaftsprüfung gibt es jedoch immer wieder Missverständnisse und unterschiedliche Erwartungen. Dieser sogenannte «expectation gap» ist so alt wie die Wirtschaftsprüfungsbranche selbst. In letzter Zeit häufen sich jedoch die Negativschlagzeilen in den Medien. Ist die Wirtschaftsprüfung riskanter geworden? Braucht es mehr Regeln und Gesetze? Oder werden es Digitalisierung und Big Data schon richten?

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Ist die Wirtschaftsprüfung riskanter geworden?

**Philipp Hallauer** Die Wirtschaftsprüfung war schon immer ein riskantes Geschäft. Die Organstellung, die Solidarhaftung sowie der Umstand, dass wir nicht das ganze Jahr hindurch beim Kunden sind, sind wichtige Aspekte. Was jetzt noch dazukommt, sind die Dynamik des Wandels, die rasante Entwicklung auf technologischer Ebene und eine zunehmende grenzüberschreitende Regulierung. Dabei steigt das Interesse der Medien und Öffentlichkeit an unserer Arbeit kontinuierlich. Da kann man doch sagen, unser Geschäft ist riskanter geworden.



[Links] **Philipp Hallauer**, Leiter National Quality & Risk Management, KPMG Schweiz

[Rechts] **Prof. Dr. Peter Leibfried**, Institut für Accounting, Controlling und Auditing, Universität St. Gallen



**«Absolut unabhängig ist  
man eigentlich nur dann,  
wenn man bereit ist,  
ein Mandat unter Umständen  
aufzugeben oder zu verlieren.»**



**Prof. Dr. Peter Leibfried** Wie gehen Sie mit dem Expectation Gap, dieser Diskrepanz zwischen der Erwartung von Öffentlichkeit, Medien und weiteren Anspruchsgruppen, und der Realität Ihres Berufsstandes um?

**Philipp Hallauer** Der Expectation Gap begleitet mich tatsächlich seit rund 30 Jahren. Er steht in direktem Zusammenhang mit dem Vertrauen als zentraler Basis und Voraussetzung für das gute Funktionieren des Kapitalmarkts und unserer Wirtschaft. Die einzelnen Teilnehmer am Wirtschaftskreislauf müssen Vertrauen in unsere Arbeit haben. Wir müssen liefern, was sie berechtigterweise von einem Audit erwarten dürfen. Diese Lücke, soweit sie besteht, müssen und können die Prüfer schliessen. Andererseits besteht die Erwartungslücke auch darin, dass die Öffentlichkeit zuweilen meint, wir hätten die Funktion eines Compliance Officer, müssten alle Missstände erkennen und seien ein Garant für das längerfristige Überleben des Unternehmens. Solche Erwartungen können wir im Rahmen unseres gesetzlichen Auftrags natürlich nicht erfüllen. Hier bedarf es definitiv der Aufklärung. Da haben die Branche, die Behörden, die Politik und nicht zuletzt auch die Medien eine Verantwortung. Sie alle können für mehr Klarheit und Verständnis sorgen.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Der Zeitgeist geht stark in Richtung «mehr Sicherheit», «mehr Kontrolle», «gegen alles abgesichert sein». Wird es schwieriger, die Erwartungshaltung an die Wirtschaftsprüfung zu justieren?

**Philipp Hallauer** Da gebe ich Ihnen Recht. Der Mensch möchte heute möglichst keine Unfälle und keine Überraschungen erleben. Und wenn doch etwas passiert, muss es immer einen Schuldigen geben. Andererseits unterstreicht diese Haltung die

Wichtigkeit und Relevanz unseres Berufs. Viele dieser Erwartungen, bzw. die Lücken zwischen der Erwartung und der Realität, können wir mit neuen Prüfmethoden, neuen Ansätzen und auch einem höheren Prüfaufwand schliessen. Doch die generelle Grundhaltung in der Gesellschaft zur absoluten Sicherheit und Kontrolle muss von anderen Stellen adressiert werden. Denn Fehler in der Wirtschaft werden immer passieren, und es werden auch immer wieder Unternehmen untergehen.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Hat sich das Risikoverhalten von Mitarbeitenden im Vergleich zu früher verändert?

**Philipp Hallauer** Die soziale Bindung zu einem Arbeitgeber ist heute nicht mehr dieselbe wie vor 50 Jahren. Die globale Mobilität trägt dazu bei. Das hat einen Einfluss auf das Risiko- und Fehlverhalten von Angestellten, insbesondere auch Kadermitarbeitenden. Die Loyalität ist weniger ausgeprägt, das heisst, wenn etwas schief läuft, kann man seinen Weg woanders fortsetzen. Diese Kultur ist im angelsächsischen Raum noch ausgeprägter, zumal das Scheitern dort per se nicht so negativ konnotiert ist. Gleichzeitig und gerade deswegen ist beispielsweise in den USA die Regulierungsdichte viel grösser als in Europa. Aber wir sind auf dem besten Weg, hier aufzuholen ...

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Wird der heutige Prüfansatz eines Tages von einem Echtzeit-Auditverfahren abgelöst?

**Philipp Hallauer** Davon spricht man tatsächlich in der Branche. Das wäre ein interessanter Ansatz. Doch eine Echtzeitverarbeitung all der komplexen Vorgänge in globalen Konzernen ist keine einfache Aufgabe. Schauen wir mal, wohin uns die Innovation bei diesem Thema führt.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Welche Rolle spielt die Unabhängigkeit bezüglich der Qualität der Wirtschaftsprüfung?

**Philipp Hallauer** Die Unabhängigkeit ist eine zentrale Voraussetzung für die externe Revision. Ist die Unabhängigkeit nicht gegeben, verliert die Revisionsstelle ihre Glaubwürdigkeit und damit das Vertrauen aller Stakeholder, ganz unabhängig davon, wie gut die Prüfung durchgeführt wurde. Die Bilanzleser vertrauen darauf, dass unser Urteil neutral und objektiv gefällt wurde. Gerade deshalb bestehen auch umfangreiche Spielregeln auf nationaler wie internationaler Ebene, deren Einhaltung wir mit einer Vielzahl von Prozessen, Kontrollen, Ausbildung und Kommunikation sicherstellen. Erschwerend kommt hinzu, dass nicht alle Stakeholder dasselbe unter dem Begriff «Unabhängigkeit» verstehen ...

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Gibt es eine 100-prozentige Unabhängigkeit des Revisors?

**Philipp Hallauer** Absolut unabhängig ist man eigentlich nur dann, wenn man bereit ist, ein Mandat unter Umständen aufzugeben oder zu verlieren. Das ist natürlich nur der «worst case», doch es geht letztlich um eine innere Gesinnung bzw. Berufsethik, die einem Auditor die Kraft gibt, einem grossen und wichtigen Kunden mit Bestimmtheit und Überzeugung entgegenzutreten und ihm zu erklären, weshalb wir einen Sachverhalt gegebenenfalls nicht mehr mittragen können. Nebst dieser «independence in fact» gilt es aber auch, die äussere Wahrnehmung, die «independence in appearance», zu erfüllen. Denn wenn nur schon jemand die Frage in den Raum stellt «Ist dieser Revisor denn unabhängig?», ist die Glaubwürdigkeit und damit das Vertrauen gefährdet.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Regelmässig wird über die Aufspaltung der Big Four in separate Prüfungs- und Beratungsfirmen diskutiert, um mögliche Interessenkonflikte und geschäftliche Abhängigkeiten zu brechen. Eine sinnvolle Lösung aus Ihrer Sicht?

**Philipp Hallauer** Bis heute hat man das Audit-only-Konzept nirgendwo umgesetzt. Derzeit wird es in UK wieder diskutiert. Ich stehe dem Ansinnen skeptisch gegenüber und bin damit in der Branche nicht alleine. Und selbst die sonst eher regulierungsfreudige EU hat nach der Finanzkrise die Idee einer Trennung von Prüfungs- und Nicht-Prüfungsdienstleistungen bewusst verworfen. Unsere Dienstleistungen basieren auf einem multidisziplinären Modell. Unsere Kunden erwarten Teams mit breit abgestützten Fähigkeiten.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Wie wichtig ist die Rolle des Spezialisten im Audit?

**Philipp Hallauer** Die hohen Anforderungen an eine Revision nach heutigen Standards erfordern neben gut ausgebildeten Wirtschaftsprüfern auch IT-Spezialisten, Forensiker, Steuerexperten, Personalvorsorgespezialisten, Juristen etc. In einem Szenario von reinen Audit-Firmen wäre es illusorisch zu glauben, dass ein solches Unternehmen diese Fachspezialisten in dieser Zahl und Qualität rekrutieren und halten könnte.

Das heute bestehende multidisziplinäre Geschäftsmodell, das den Einsatz von Inhouse-Spezialisten für Prüfungskunden erlaubt und bei Beratungskunden das Angebot der ganzen Dienstleistungspalette ermöglicht, ist nachhaltiger. Dadurch profitieren die Prüfungsteams von der breiten Erfahrung und hohen Motivation der erforderlichen Spezialisten. Dieses Modell setzt jedoch eine Kultur voraus, die die Prüfungsqualität in den Vordergrund stellt und in allen

Mitarbeitenden ein hohes Bewusstsein für das öffentliche Interesse an unserer Arbeit verankert.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Sollte sich die Schweiz in Sachen Regulierung noch enger an die Entwicklungen in der EU oder auch in UK anlehnen?

**Philipp Hallauer** Ich bin gegen eine Ausweitung der Regulierung. Die Schweiz hat im Bereich der Prüfung und Rechnungslegung seit jeher die heute schon sehr umfangreichen internationalen Normen übernommen oder ihre Standards danach ausgerichtet. Viel wichtiger scheint mir ein institutionalisierter Austausch zwischen unserer Branche, den relevanten Behörden und der Politik mit dem Ziel, das Verständnis und somit auch die Qualität der Wirtschaftsprüfung weiter zu stärken.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Was unternimmt KPMG, um die Qualität der Prüfung und das Vertrauen in den Berufsstand in der Schweiz zu stärken?

**Philipp Hallauer** Die Prüfung ist ein globales Produkt, daher hat KPMG auch auf globaler Stufe verschiedene Initiativen angestossen, in die wir stark eingebunden sind. Eine zentrale Massnahme ist die Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems. Dieses basiert auf dem neuen internationalen Standard ISQM-1. Dazu kommt die Implementierung einer neuen Prüfungssoftware, die aufgrund eines vorgegebenen Workflows sicherstellt, dass der Prüfer alle relevanten Aspekte einer Prüfung adressiert. Ferner halten Big Data und Digitalisierung Einzug in unsere Arbeit. Wir erleben eine zunehmende Durchdringung der Prüfungsarbeiten mit Data Analytics, die uns erlauben, Routinearbeiten zu automatisieren und so mehr Zeit für die Ermessensspielräume aufzuwenden.

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Grosse Investitionen in die Qualitätssicherung und Digitalisierung der Prüfarbeit drücken auf die Margen. Was heisst das für den Wettbewerb?

**Philipp Hallauer** Diese Investitionen sollen dazu führen, dass wir unsere Arbeit am Ende noch besser, aber auch gezielter und damit effizienter ausführen können. Aber sie haben natürlich auch ihren Preis. Immerhin ist mit der fortschreitenden Professionalisierung der Audit Committees auf Kundenseite die Erkenntnis gereift, dass Audit einen hohen Mehrwert bringt, der durch die Investitionen sogar noch steigt.

**Philipp Hallauer** Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf die wissenschaftliche Methodik am KPMG Lehrstuhl für Audit und Accounting der Universität St. Gallen?

**Prof. Dr. Peter Leibfried** Die Digitalisierung verändert die wissenschaftliche Arbeit fundamental! Früher hat ein Student für eine Masterarbeit vielleicht 30 Geschäftsberichte gelesen und nach irgendwelchen Kriterien ausgewertet. Für eine Doktorarbeit hat er vielleicht 100 oder 300 Geschäftsberichte durchforstet. Heute programmieren die Studenten einen Algorithmus, der sämtliche Texte von 500 Geschäftsberichten in drei Sekunden analysiert. Dabei werden sprachliche Auswertungen gemacht, die zu Schlussfolgerungen wie «Je schlechter die Zahlen, desto blumiger die Sprache» führen. Das hatten wir ja immer gehaut, jetzt können wir es wissenschaftlich nachweisen. Das ist die neue Welt der analytischen Wissenschaft im Bereich Audit und Accounting.

**«Die eher regulierungs-  
freudige EU hat nach der  
Finanzkrise die Idee  
einer Trennung von  
Prüfungs- und Nicht-  
Prüfungsdienstleistungen  
bewusst verworfen.»**

