



**Geschlechterverteilung:** Bei den Lehrgängen zum Wirtschaftsprüfer und Steuerexperten liegt der Frauenanteil bei 30 Prozent.

# «Ein Trend zu mehr Rotation lässt sich nicht stoppen»

**Thierry Aubertin** Der Managing Partner Audit Deloitte in der Schweiz über den künftig rascheren Wechsel bei Revisionsmandaten, den Preisdruck in der Branche, die Digitalisierung und Karrierechancen für Wirtschaftsprüfer.

INTERVIEW: KURT SPECK

*Deloitte verfolgt in der Schweiz eine ausgeprägte Wachstumsstrategie. Ist das Unternehmen schon bald die Nummer eins im Audit- und Advisory-Geschäft?*

**Thierry Aubertin:** Wahrscheinlich nicht. Das ist auch nicht unsere Ambition. Wir konzentrieren uns nicht auf Ranglisten und Rankings. Vielmehr will Deloitte ein wichtiger Marktplayer sein und investiert daher sehr stark in Audit-Portfolio und -Mitarbeiter auf dem Weg zum «Audit of the Future». Es ist unser Ziel, in allen Wirtschaftszweigen der Schweiz als kompetenter und vertrauenswürdiger Partner aufzutreten.

*Das Wachstum wurde in den letzten Jahren vor allem von der Sparte Consulting getrieben. Haben Sie ähnliche Expansionspläne für Ihren Bereich Audit and Risk Advisory?*

Ja. Das Audit-Geschäft lässt sich aber nicht direkt mit dem Consulting vergleichen. Es ist in seiner Struktur wesentlich komplexer. In vielen Unternehmen wird die gleiche Revisionsgesellschaft über viele Jahre, manchmal gar Jahrzehnte beibehalten. Das schmälert die Möglichkeiten zur Gewinnung von neuen Revisionsmandaten. Entsprechend sind die Wachstumschancen in diesem Bereich stärker limitiert als in der reinen Beratung. Der Markt verändert sich jedoch. Ich denke, dass wir künftig bedeutend mehr Rotationen bei den Audit-Mandaten sehen.

*Der Konkurrenzkampf um neue Mandate hat sich verschärft. Ist das eine Chance für grosse Revisionsfirmen wie Deloitte?*

Durchaus. Die «Big 4» in der globalen Wirtschaftsprüfung verfügen über die notwendige Qualität und Grösse, um den wachsenden, immer komplexeren Ansprüchen der Unternehmen gerecht zu werden. Dank unserem globalen Firmennetzwerk und den Expertenteams vor Ort können wir die entscheidende Grösse und die passenden Kompetenzen bieten, um die Komplexität solcher Mandate zu bewältigen.

*Aber sorgt der intensivierete Wettbewerb nicht für einen Preisdruck?*

Ja, natürlich wird auch über die Honorarhöhe verhandelt. Wenn ein Unternehmen allerdings den Revisor wechseln will, ist der Preis nicht das einzige Argument. Viel wichtiger ist die Qualität und Erfahrung eines Revisorensteams. Dazu kommt die Effizienz im Prüfprozess, mit dem sich die Kosten vermindern lassen.

*In der EU gibt es neu eine regelmässige Rotation der Revisionsgesellschaft. Welchen*

*Einfluss hat dies auf das Nicht-EU-Mitglied Schweiz?*

Wir erwarten in der Schweiz keine vergleichbare Regulierung. Anders ist das innerhalb Europas und bei weiteren gewichtigen Industrienationen weltweit: Dort ist der periodische Wechsel des Abschlussprüfers nun Realität. Die Unternehmen gewöhnen sich an die regelmässige Rotation im Auditing. Es wird immer mehr zur gängigen Praxis, dass die Verantwortlichen von Zeit zu Zeit die Dienste der Revisionsgesellschaft überdenken. Viele Verwaltungsratsmitglieder bei Schweizer Firmen sitzen auch im Aufsichtsgremium einer europäischen Gesellschaft. Wenn sie den Rotationsprozess im Ausland als gute Idee empfinden, werden sie auch im Inland für eine gleichartige Regelung sorgen.

*Studien zeigen jedoch, dass bei uns weniger als 10 Prozent der börsenkotierten Gesellschaften ihre Audit-Mandate regelmässig ausschreiben.*

Das galt in der Vergangenheit. Wir beobachten aber einen Trend zu mehr Rotation, der sich nicht stoppen lässt.

*Welche Kriterien sind für die Auftraggeber bei der Wahl eines neuen Revisors wegweisend?*



## Der Prüfer

**Name:** Thierry Aubertin  
**Funktion:** Managing Partner Audit, Deloitte Schweiz  
**Alter:** 52  
**Familie:** Verheiratet  
**Wohnort:** Coppet VD  
**Ausbildung:** Masters in Economy, University of Paris Assas; Chartered Accountant

**Das Unternehmen** Deloitte ist eine weltweit tätige Gesellschaft in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risikomanagement. In der Schweiz beschäftigt Deloitte an sechs Standorten rund 1700 Mitarbeiter. Der Bruttoumsatz belief sich im letzten Geschäftsjahr (per Ende Mai 2016) auf 660 Millionen Franken.

Im Vordergrund stehen die menschlichen Qualitäten. Aus der Sicht des Kunden muss der neue Partner das Geschäft und die Strategie des Unternehmens verstehen. Dazu gehört nicht nur die seriöse Arbeit als Revisor, sondern ebenso ein offener Dialog mit den leitenden Organen der Gesellschaft. Wichtig ist auch das Technologieverständnis. Die Unternehmen verfügen über hochkomplexe technologische Systeme. Es gehört zu den Aufgaben des Abschlussprüfers, die grosse Datenmenge mit geeigneten Instrumenten effizient zu nutzen und damit für den Auftraggeber einen Mehrwert zu generieren. Schliesslich verlangen die Firmenverantwortlichen von einem Revisor nebst der ordentlichen Arbeit auch Spezialwissen etwa in den Bereichen Finanzierung oder Bewertung.

*Konzentriert sich Deloitte im Schweizer Audit-Geschäft in erster Linie auf die grossen Konzerne oder sind auch die kleinen und mittleren Unternehmen im Visier?*  
Die global tätigen Firmen sind für uns ein wichtiges Segment. Die Schweiz verfügt aber ebenso über eine breite KMU-Landschaft, die wir ebenfalls bedienen wollen.

*Gibt es eine Untergrenze, gemessen an den Mitarbeitern oder am Umsatz?*

Für uns zählt das Wachstumspotenzial einer Unternehmung. Oder mit anderen Worten: Wir möchten die nächste Logitech identifizieren. Das können auch kleine Firmen mit einer zukunftssträchtigen Geschäftsidee sein.

*Lassen sich genügend Leute von einer Schweizer Hochschule rekrutieren, die eine Karriere als Wirtschaftsprüfer anstreben?*

Ja, aber es ist nicht einfach. Wir müssen das Berufsbild in der Öffentlichkeit attraktiver machen. Aus meiner Sicht fällt dem Revisor in unserer Wirtschaft eine zentrale Rolle zu. Wenn ein Hochschulabgänger ins Auditing einsteigt, erhält er einen guten Einblick in das Management und die Kontrollmechanismen eines Unternehmens. Ebenso erfordert es technologisches und innovatives Know-how, um zukünftigen Herausforderungen wie Big Data, Analytics oder künstlicher Intelligenz gewachsen zu sein. Das Wirtschaftsprüfungsgeschäft ist aber auch ein People's Business. Soft Skills, die im persönlichen Umgang unverzichtbar sind und über den Tellerrand hinausschauen lassen, zählen künftig umso mehr dazu.

*Welche Rolle kommt dem Auditing im aktuellen «war for talents» zu?*

Wir sind noch nicht dort, wo der Berufsstand sein möchte. Nach unseren Beobachtungen sind Jobs im Banking, Consulting

und in der Konsumgüterbranche weiterhin sehr gefragt. Auditing liegt etwas zurück. Unsere Branche muss bei den jungen Talenten den Eindruck vermitteln, dass das Arbeitsprofil des Wirtschaftsprüfers weit aus mehr bietet, als bekannt ist, und der Entscheid zugunsten einer Wirtschaftsprüferfirma die weitere Karriere beschleunigt.

*Ist es vor allem ein klassischer Männerberuf oder wählen auch mehr und mehr Frauen den Weg Richtung Auditing?*

Die Karriere im Bereich Auditing findet zunehmend auch bei den weiblichen Hochschulabgängern Anklang. Deloitte bemüht sich, eine bessere Verteilung zwischen den Geschlechtern zu erreichen.

**«Es ist die Kunst des Revisors, die Datenreihen so zu sortieren, dass sich die Abschlussqualität verbessert.»**

Unterstützt wird dies unter anderem durch unsere in der Beratungsbranche einmalige Elternzeitregelung. In der Westschweiz sind wir bereits bei einem annähernd ausgeglichenen Verhältnis von Männern und Frauen. Das wollen wir in der nahen Zukunft auch in der Deutschschweiz schaffen.

*Sorgt das starke Wachstum in der Schweiz dafür, dass Deloitte in grosser Zahl auf Spezialisten aus dem Ausland angewiesen ist?*

Unsere Kunden sind sehr stark international ausgerichtet. Das erfordert im Auditing ein entsprechendes Know-how. Die Schweizer Niederlassung kann für solche Spezialisten auf das globale Netzwerk von Deloitte zurückgreifen, seien diese nun aus Europa, Amerika oder Asien. Zudem entsenden wir unsere Leute gezielt ins Ausland, damit sie ihre Expertise entsprechend erweitern können.

*Tritt Deloitte auch als Sponsor von Auditing-Lehrstühlen an Schweizer Universitäten auf?*

Wir arbeiten sehr regelmässig mit verschiedenen Schweizer Hochschulen und Instituten an Forschungsprojekten und Studien zu industriespezifischen und zukunftsweisenden Themen zusammen. Auch lehren eine Vielzahl unserer Partner als Gastdozenten an den Hochschulen. Ansonsten konzentriert sich Deloitte auf die zwei firmeneigenen Universitäten in Texas für die USA und in Brüssel für Europa. Diese Fazilitäten sollen in den kommenden Jahren noch weiter ausgebaut werden, um die

internationale Ausrichtung in der Weiterbildung zu vertiefen.

*Wie verändert sich das Anforderungsprofil für einen Revisor in der Zukunft?*  
Deloitte ist mitten drin im Transformationsprozess. Vor 20, 30 Jahren haftete dem Abschlussprüfer noch der Ruf eines Zahlenschiebers an. Heute gleicht die Rolle des Revisors mehr einem Dirigenten, der mit den nötigen Spezialisten die richtige Orchestrierung finden muss. Er braucht intime Kenntnisse über das Geschäft und die Unternehmensstrategie.

*Was ist der Einfluss von Big Data?*  
Der ist riesengross. Die Unternehmen verfügen über diese umfangreichen und komplexen Datenreihen. Wir müssen dieses Material nutzen. Es ist die Kunst des Revisors, diese Daten so zu sortieren, dass sich die Qualität der Abschlussprüfung erheblich verbessert, sowie das technische Know-how im Bereich künstliche Intelligenz, Big Data und Analytics.

*Letztes Jahr starteten Sie mit Deloitte Digital in der Schweiz. Welches sind die bisherigen Erfahrungen?*  
Die Digitalisierung ist ein fester Bestandteil von Deloitte und der Zusammenarbeit mit unseren Kunden. Dieser Prozess wurde bereits früh über alle Geschäftsbereiche, ob im Consulting oder Audit, eingeleitet. Mit dem Launch von Deloitte Digital haben wir unser Service-Portfolio neu strukturiert und erweitert. Dabei geht es vor allem darum, unsere Kunden im Umgang mit der Digitalisierung, das operative Handling und die Sicherheit zu unterstützen.

*Wie reagieren die Unternehmen auf die digitale Initiative?*  
Bei den Themen Digitalisierung und Cyber Security öffnen sich die Türen zu den Verantwortlichen sehr rasch.

*Risk Advisory gehört ebenfalls zu Ihrer Audit-Sparte. Wie stufen Sie das Risikomanagement bei den Schweizer Firmen generell ein?*  
Im Vergleich zu anderen Ländern ist die Schweiz beim Risikomanagement gut unterwegs. Trotzdem besteht noch ein grosses Verbesserungspotenzial.

*Der Revisor hat in der Schweiz zu prüfen, ob eine Risikoanalyse gemacht wurde, aber nicht ihre Qualität. Genügt das?*  
Aus meiner Sicht wäre es zu komplex, wenn der Abschlussprüfer auch noch seine Meinung über die Qualität des internen Kontrollsystems abgeben würde.