

HUBERT ACHERMANN

KPMG: Hubert Achermann ist Chef des Schweizer Zweigs des Rechnungsprüfungs- und Beratungsunternehmens KPMG. Der hat soeben mit der deutschen und der britischen Niederlassung fusioniert. Achermann über Chancen und Risiken des Revisionsgeschäfts, über die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur und das grosse Vergnügen, von Dutzenden von Partner-Eigentümern abhängig zu sein.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Die Fusion der europäischen KPMG-Organisationen ist noch relativ frisch. Warum hat man das überhaupt getan?

“Mit Deutschland und Grossbritannien haben wir schon immer sehr eng zusammen gearbeitet. Wenn die beiden sich zusammenschliessen, müssen wir mit an Bord sein. Bei allen Grossmandaten arbeiten wir schon heute mit den Deutschen und den Briten intensiv zusammen. Sie schicken ihren Leadpartner in die Schweiz, wir arbeiten mit gemischten Teams, wir profitieren von ihrem Spezialwissen in gewissen Branchen, in denen wir selber nicht genügend Spezialisten haben. Ausserdem haben wir in der Schweiz einen ganz speziellen Markt. Im Vergleich zu anderen Ländern wie zum Beispiel Italien ist der sehr international. Selbst mittelgrosse Kunden sind im Ausland tätig und haben entsprechende Ansprüche. Und weil wir diesen speziellen Markt haben, sind wir darauf angewiesen, auch ausländische Kräfte in die Schweiz zu holen. Wir wollen hier Topspezialisten haben, Leadpartner, die ein globales Mandat führen können. Dadurch werden wir noch attraktiver für die Rekrutierung von neuen Leuten. Auch in der Innovation bekommen wir Verstärkung. Das Zusammengehen mit England und Deutschland erlaubt uns, schneller zu wachsen und unseren international tätigen Mandatsleitern noch mehr Durchschlagskraft zu verleihen. Übrigens: Wir sind die einzige Big Four, die eine freundschaftliche Beziehung mit Grossbritannien unterhält. Das macht uns stark.”

Ähnliche Gedankengänge gab es vor zehn Jahren auch in der Werbebranche. Daraus sind ein paar ganz grosse Konglomerate entstanden. Warum hat das in Ihrer Branche so lange gedauert?

“Das hat mit dem regulatorischen Umfeld zu tun. Früher

durfte man sich gar nicht an einer Revisionsfirma über die Grenzen hinaus beteiligen. Erst mit der achten EU-Richtlinie wurde das überhaupt möglich. Und wir sind die Ersten, die diese Möglichkeit nutzen. Das Bedürfnis dazu gab es schon lange. Auch wenn ein Netzwerk als loser Verbund Vorteile haben kann. Eigenverantwortliche Firmen sind wendiger und anpassungsfähiger. Das ist sicher ein Vorteil. Auf der anderen Seite müssen wir die Kundenbedürfnisse befriedigen. Und die Kunden sind nun einmal global aufgestellt. Das müssen wir nachvollziehen und nachbilden können.”

War das nicht schon bisher möglich? Gab es da keine richtige Koordination?

“Natürlich gab es eine Koordination, aber die war aufwändig und zeitraubend. Wir hätten schon in den letzten Jahrzehnten kein globales Mandat wie CS oder Nestlé führen können, wenn das nicht funktioniert hätte. Aber es hat nur mit viel Aufwand funktioniert. Diesen Aufwand können wir nun reduzieren.”

Wie läuft ein solcher Zusammenschluss technisch ab? Da gibt es ja Partner, die an einer Ländergesellschaft beteiligt sind. Wie hat das praktisch funktioniert?

“Jeder Partner konnte seine Meinung dazu abgeben. Die sind nämlich alle Aktionäre in den Ländergesellschaften. Deutschland und England gingen voran. Die zuständigen Gremien haben einstimmig beschlossen, dass man fusionieren will. Und dann konnten die Partner ihre Meinung äussern. Nachdem die zugestimmt hatten, haben die Schweiz und Holland mit Deutschland und England verhandelt. Daraus entstand ein überzeugender Business

Case, den wir unseren Partnern vorlegten. Diesen Business Case mussten wir eingehend vorstellen und diskutieren, denn einen solchen Entscheid fällt niemand von heute auf morgen. Wir haben angekündigt, wir würden das nur mit einer klaren Mehrheit machen, drei Viertel. Und die bekamen wir dann auch.”

Die anderen mussten sich fügen. Hätte man denen die Aktienrechte entziehen können?

“Nein, das könnten und wollten wir nicht. Zudem war die Abstimmung anonym. Doch selbst wenn wir wüssten, wer mit Nein gestimmt hat, hätte das keine Konsequenzen. Wir wollen diese Leute behalten, wir brauchen sie. Auch die Neinsager machen heute konstruktiv mit und stehen hinter dem ehrgeizigen Projekt.”

Aber Sie haben mit Ja gestimmt?

“Klar. Wenn ich nicht mit voller Energie und Überzeugung hinter diesem Projekt gestanden wäre, wäre das Ganze nicht zustande gekommen.”

Wie hat man denn so unterschiedlich grosse Unternehmen zusammengesammelt? Wie hat man die Bewertung der Anteile gemacht?

“Es gab gar keine Bewertung im eigentlichen Sinn. Alle haben ihre nationalen Anteile in eine Holding eingebracht. Das ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (nach englischem Recht: LLP) mit Sitz in Frankfurt. Wer bisher nationaler Partner war, ist jetzt Mitglied der LLP, also Partner in der Holding.”

Wo liegen in Ihrem Metier die Expansionschancen?

“Ganz klar nicht in der Wirtschaftsprüfung, im Audit, sondern in der Beratung – Steuerberatung, Beratung für M&A, Performance und Governance, zum Beispiel Risk Management. Dort liegt der Wachstumsmotor für die Zukunft. Auch Audit kann noch wachsen, dort können wir Marktanteile gewinnen. Tun wir auch. Aber in der Zukunft findet das grosse Wachstum in der Beratung statt.”

Im Audit sind die Karten wohl verteilt. Wenn man sich einmal für einen Partner entschieden hat, bleibt man dabei.

“Nein, so ist das nicht richtig. Es gibt grosse Unterschiede von Land zu Land. Es gibt Länder, die sehr zurückhaltend sind, und andere, in denen schneller gewechselt wird. Wir sind in einem Land, in dem man eher regelmässig wechselt.”

Der Markt ist also in Bewegung. Wenn jetzt ein Audit-Auftrag neu ausgeschrieben wird – wie läuft das dann ab? Gibt es da wie in der Werbewirtschaft einen riesigen Pitch? Muss man um die Welt reisen und sich die Firma erst mal anschauen? So etwas kostet doch Millionen?

“Bei einem globalen Kunden muss man locker eine Million oder mehr investieren, um eine Offerte einzurei-

chen. Man muss den Kunden erst kennenlernen. Wobei es allerdings kaum einen globalen Kunden gibt, den man nicht schon kennt, für den man nicht in einem Bereich schon etwas macht. Bei den Top 500 der Welt gibt es kaum mehr weisse Flecken.”

Gibt es im Audit-Bereich überhaupt noch Differenzierungschancen, wenn doch alle alles wissen?

“Im Audit gibt es keine Differenzierung durch Qualität mehr. Die Big Four sind qualitativ auf dem gleichen Niveau. Sonst könnten sie gar nicht bestehen. Über die Qualität geht es nicht. Es kommt darauf an, wie man die Dienstleistung erbringt. Es geht um die besten Teams, um die gelebte Unternehmenskultur und um Beziehungen. Mandate bekommt man nur, wenn man auch gut vernetzt ist.”

Wie baut man sich ein solches Beziehungsnetz auf? Früher gab es die Old Boys Networks. Wie machen Sie das?

“Eine gute Frage. Das ist eine lange Aufbauarbeit, in der man den Kontakt zu den Leuten pflegt, und zwar mit gegenseitigem Engagement. Das braucht Zeit, Einfühlungsvermögen und macht Spass. Man pflegt ja auch Beziehungen, bei denen es gar nicht um Aufträge geht.”

Das heisst: Revisionsfirmen hängen stark vom Beziehungsnetz der Führungskräfte ab?

“Ja, da haben Sie recht. Deshalb darf auch das Führungsteam nicht zu klein sein. Sonst ist man zu abhängig von ganz wenigen Leuten. Wir ermuntern natürlich alle Mitarbeiter, Beziehungen zu pflegen und auszubauen. Wir schulen jedoch vor allem die Partner und Directors. Aber wir haben dabei keine grosse Systematik, keine Checklisten von 1 bis 10. Das wäre zu schematisch.”

Im Beratungsgeschäft, sagten Sie, könne man sich besser differenzieren als im Audit? Was gehört zu diesem Bereich?

“Er umfasst die ganzen Transaction Services, also Merger & Acquisitions einschliesslich Due-Diligence-Prüfungen, Corporate Finance. Dazu kommen IT-Advisory und Risiko- und Performance Management, das heute immer wichtiger wird. Wir bieten auch die herkömmlichen Treuhand-Dienstleistungen an. Weiter die Internal Audit Services (interne Revisionen). Rechtsberatung gehört ebenso dazu wie Steuerberatung. In diesen Bereichen kann man sich durch Spezialisierung abheben, durch Branchenkenntnis. Man kann bei Nestlé nicht das Branchen-Know-how von Roche verkaufen.”

Da geht es doch um Schlüsselaufgaben, mit denen man das Risiko im Griff zu behalten versucht. Müsste eine Firma so etwas nicht selber aufbauen? Ist es wirklich schlau, das auszulagern? Natürlich könnten die das selbst machen. Das ist eine Frage von Aufwand und Ertrag. Ein interner Sachver-

ständiger kostet mehr, als man meint, und der braucht meist noch einen Stellvertreter. Man muss professionell immer auf dem neuesten Stand sein. Das geht fast nur in den ganz grossen Organisationen; aber dann geht man das Risiko ein, dass Wasserköpfe entstehen. Generell ist Ihre Frage aber berechtigt. Es können wirklich zu viele Aufgaben extern vergeben werden. Mit dem Risiko, dass man die Kontrolle über zentrale Bereiche der Firma verliert.”

Wie kann ich als möglicher Kunde herausfinden, ob Sie der richtige Partner für mich sind?

“Das läuft in der Regel über Gespräche bei uns oder beim Kunden. Wir sprechen mit dem potenziellen Kunden über seine Anliegen und Bedürfnisse – und zeigen ihm, was wir dazu bieten können. Zu einer Offerte gehören auch Besuche vor Ort, wo wir das Topmanagement treffen können und die für uns wichtigen Leute. Von uns bekommen Sie zwar auch Dokumente zu sehen, viel wichtiger aber ist es, wie sich unsere Spezialisten und Teams präsentieren. Das hat uns in der letzten Zeit am meisten geholfen, Aufträge zu gewinnen.”

Wie gross ist Ihr eigenes Risiko bei solchen Arbeiten? Die Enron-Geschichte ist zwar vorbei; aber solche Risiken kann es ja wieder geben.

“Diese Risiken sind zum Teil massiv. Und sie sind schwer zu managen, vor allem mit dem Gerichtssystem in den USA. Wenn man mit einem Bein in Amerika steht, ist man dem ausgesetzt. Das diesbezügliche Risk Management ist eine zentrale Aufgabe.”

Können Sie in Amerika für falsche Beurteilungen eher haftbar gemacht werden als in Europa?

“Nicht nur in Amerika. In Amerika hat es jedoch ganz dramatische Folgen. In Amerika nimmt man eine Firma schneller ins Visier, wie es im Fall Enron mit Andersen passiert ist. Andersen wurde später freigesprochen, allerdings zu spät. Die Glaubwürdigkeit war einfach dahin. Die Leute sprangen ab und die Kunden waren weg. Das ist das grösste Desaster, das passieren kann.”

Dann sind Sie in einem sehr fragilen Geschäft?

“Vor ein paar Jahren war es noch viel fragiler. Dann hat man gemerkt, dass man die grossen Vier nicht so leichtfertig aufs Spiel setzen darf. Finanziell kann man immer noch sehr hart getroffen werden.

Aber man will einer Firma kaum mehr die Existenzgrundlage entziehen oder sie gar zum Verschwinden bringen.”

Aber wie konnte es damals dazu kommen? Andersen war auch eine riesige Firma.

“Und eine sehr gute dazu. Es gab vielleicht ein paar Auswüchse in Amerika, wo man die Rechnungsprüfung als Plattform für den Verkauf von Beratungsleistungen benutzte.”

Von welchen Katastrophenszenarien gehen Sie für Ihre Firma aus? Gibt es dazu überhaupt irgendwelche Strategien?

“Das kommunizieren wir nach aussen nicht. Das ist ein sehr sensibles Gebiet. Natürlich sollte man sich zum ‘worst case’ Gedanken machen, aber man darf sich dadurch auch nicht lähmen lassen. Wir müssen unser Geschäft betreiben, wir müssen unsere Kunden betreuen, Topqualität liefern und Interessenkonflikte vermeiden.”

Ich ziehe nochmals eine Parallele zur Werbebranche. McDonald's zum Beispiel will weltweit gleich aussehen. Und braucht deshalb global die gleiche Werbeagentur. Das müsste ja auch für Ihr Gewerbe gelten.

“Mit dem Auftritt, den Qualitätsstandards haben wir enorme Fortschritte gemacht. Das gilt für alle vier Grossen. Der Brand ist einheitlich, die Regeln, wie wir uns präsentieren. Das wurde standardisiert und durchgesetzt. Trotzdem gibt es noch die nationalen Gesellschaften, die ihren eigenen Profit Pool haben und ihren Partnern gehören.”

Könnte es denn auch zu Fusionen von Elefanten unter den Big Four kommen?

“Das halte ich für ausgeschlossen. Die Wettbewerbs-hüter würden das nie erlauben. Und für die Branche wäre es auch ganz schlecht. Wir müssten fünf oder sechs Grosse sein und nicht vier. Mit nur vier grossen Playern gibt es viele Interessenkonflikte. Wenn an einem grossen Deal schon zwei oder drei der Big Four beteiligt sind, mit wem machen sie dann noch den Rest der Arbeit?”

Könnten sich denn nicht die Nummern fünf, sechs, sieben und acht zum Allergrössten zusammenschliessen? Oder passen da die Kulturen nicht zueinander?

“Da gibt es noch riesige Kulturunterschiede. Diesen Firmen fehlt zum Teil noch die Internationalität, auch wenn sie national sehr gut sind.”

Wenn die Firmenkultur einen so grossen Stellenwert einnimmt, gibt es viele langjährige Mitarbeiter. Bis man Partner wird, dauert es ja meines Wissens schon acht Jahre. Bleibt man da nicht von der Uni bis zur Pensionierung in der Firma?

“Das war früher sicher der typische Fall. Heute sind wir ein gutes Sprungbrett für viele Leute, die bei uns Erfahrungen sammeln, Führungsverhalten lernen. Natürlich gibt es viele Leute, die der Firma die Treue halten. Ich selber habe vor ein paar Wochen mein 25-jähriges Firmenjubiläum gefeiert.”

Wäre es für Sie nicht von Vorteil, die Leute in die Wirtschaftswelt hinauszuschicken? Die könnten dann zu Kunden werden.

“Das ist eine ganz richtige Überlegung. Beratungsfirmen wie McKinsey scheinen das ganz gezielt zu machen. Wenn jemand weggehen will, dann trennt man sich nicht im Streit, sondern schaut, dass er an einem

guten Ort ist. Man versucht, dann auch den Kontakt aufrechtzuerhalten zum Beispiel über ein Alumni-Netzwerk.”

Wie grenzen Sie sich ab von Beratungsunternehmen wie McKinsey oder Boston Consulting?

“Unternehmensberatung im Sinne von Strategieberatung machen wir nicht. Wir machen eher das, was näher bei der Rechnungsprüfung, bei den Zahlen, bei unserem ursprünglichen Fachwissen ist. Das ist eine selbst gewählte Beschränkung. Alle Big Four sind heute auf der gleichen Schiene.”

In der Schweiz sind Sie jetzt Nummer drei, wenn ich recht orientiert bin. Wohin wollen Sie noch kommen?

“Sie kennen meine Antwort: Bekanntlich wollen wir die Nummer zwei werden. Das waren wir schon mal. PricewaterhouseCoopers war mit all ihren Mergers mit grossem Abstand Nummer eins, Ernst & Young hat dann in der Schweiz noch mit Arthur Andersen fusioniert und wurde damit wieder zur Nummer zwei. Unser erklärtes und kommuniziertes Ziel ist es, bis 2010 Nummer zwei zu werden, und zwar durch organisches Wachstum und durch Synergien aus KPMG Europe LLP.”

Wie muss man sich Ihre Arbeitswoche vorstellen? Wofür wenden Sie am meisten Zeit auf?

“Die Kundenbeziehungen stehen in meinem Arbeitsprogramm an erster Stelle. Das nimmt viel Raum ein. Offerten begleiten, selbst im Offert-Team dabei zu sein, das umfasst etwa ein Viertel meiner Arbeitszeit. Einen weiteren Viertel meiner Zeit brauche ich, um die Marketing Boards intern zu betreuen. Da werden alle Marktaktivitäten gemeinsam bearbeitet und vorangetrieben. Das ist ein ganz wesentlicher Teil, wo viele Partner einbezogen werden. Die internationalen Tätigkeiten nehmen einen weiteren Viertel meiner Zeit in Anspruch. So bin ich im International Board, ich bin im internationalen Nomination und Remuneration Committee. Dann bin ich im Board für Europa, den Nahen Osten und Afrika und jetzt im Board unserer fusionierten Gesellschaft KPMG Europe LLP.”

Sie lancierten im letzten Jahr eine neue Markenkampagne. Wie kann man sich in Ihrem Markt gegen aussen unterscheiden?

“Durch einen speziellen eigenen Auftritt, durch die Themen, die wir bringen. Wir setzen auf unsere eigenen Leute, die wir mit ein bisschen Humor präsentieren. Wir zeigen Menschen, die im privaten Umfeld Achtungserfolge erzielen. Absolut Spitze sind sie jedoch in Audit, Tax und Advisory. So wollen wir die Unternehmenskultur, die wir leben, nach aussen tragen, alles mit einem Augenzwinkern. Wir suchen die besten Mitarbeitenden, um die besten Dienstleistungen zu erbringen und als Firma die beste zu bleiben.”