

Revisionshonorare bei kotierten Unternehmen in der Schweiz



Prof. Dr. Reto Eberle ist Inhaber des Lehrstuhls für Auditing and Internal Control an der Universität Zürich. Als Audit-Partner bei KPMG befasst er sich als Mitglied des Professional Practice Departements mit komplexen fachlichen Fragestellungen, insbesondere im Bereich der Rechnungslegung nach Swiss GAAP FER und OR. Reto Eberle ist zudem Mitglied des Audit Committee Institute von KPMG. Darüber hinaus ist er langjähriges Mitglied des FER-

Fachausschusses, Mitglied des Rechnungslegungsgremiums für den öffentlichen Sektor und der Rechtskommission von *economiesuisse*.

Der Lehrstuhl für Auditing and Internal Control forscht insbesondere zu Fragen der Revision in der Schweiz. So ist Professor Eberle Mitverfasser des Zürcher Kommentars zum Revisionsrecht und Autor verschiedener Fachartikel und Studien zur Revision in der Schweiz. Im Herbst 2017 hat der Lehrstuhl erstmals den sogenannte SWISS AUDIT MONITOR für die Schweiz veröffentlicht, dessen Resultate für die Jahre 2013 bis 2016 im Beitrag in zusammengefasster Form vorgestellt werden. Mit dem SWISS AUDIT MONITOR werden jährlich auf umfassende Weise unter anderem die Revisionshonorare, die Honorare für Nichtrevisionsdienstleistungen und die Amtsdauern der Revisionsstellen aller an der SIX Exchange kotierten Unternehmen analysiert.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	151
2.	Bestimmungsfaktoren der Revisionshonorare	152
3.	Revisionshonorare bei kotierten Unternehmen in der Schweiz	155
4.	Wechsel der Revisionsstelle	159
4.1	Gründe für einen Wechsel.....	160
4.2	Auswirkungen auf die Honorare.....	167
4.3	Der Ausschreibungsprozess (Offert-/Proposal-Prozess).....	171
5.	Zusammenfassung	175
	Literaturverzeichnis	178

1. Einleitung

Die Bedeutung der Revision als Teil einer guten Corporate Governance ist allgemein anerkannt. In der Schweiz äussert sich dies unter anderem darin, dass die Revisionsstelle nach Art. 727 ff. OR neben der Generalversammlung und dem Verwaltungsrat ein Organ eines Unternehmens ist. Die Revisionsstelle wird von den Anteilseignern, im zahlenmässig verbreitetsten Fall der Aktiengesellschaft von den Aktionären, gewählt. Sie ist der Generalversammlung daher auch Rechenschaft schuldig und kommt dieser Pflicht mit der jährlichen Berichterstattung in Form des zusammenfassenden Revisionsberichts nach Art. 728b Abs. 2 OR nach. Bei kotierten Gesellschaften, um die es in diesem Beitrag geht, haben sich Form und Inhalt des zusammenfassenden Revisionsberichts für das Geschäftsjahr 2016 grundlegend geändert. Nay/Rüfenacht haben sich in der Ausgabe 2017 dieses Jahrbuchs im Detail mit diesen Änderungen befasst, sodass in diesem Beitrag nicht weiter auf diese Änderung eingegangen wird.¹ Neben den Aktionären (und dem Unternehmen selbst natürlich) besteht eine Vielzahl von anderen Anspruchsgruppen, welche ihrerseits spezifische Interessen an der Revision bzw. die Revisionsstelle haben. Dazu gehören insbesondere die Eigentümer, der Verwaltungsrat, die Geschäftsleitung, die Mitarbeitenden, Fremdkapitalgeber, Kunden und Lieferanten des Unternehmens, Analysten, Steuerbehörden oder Aufsichtsstellen.² Bei Publikumsgesellschaften findet im Normalfall keine Interaktion zwischen der Generalversammlung und der Revisionsstelle statt. Das Traktandum Wahl der Revisionsstelle erregt keine grosse Aufmerksamkeit, und die Generalversammlung folgt in aller Regel dem Vorschlag des Verwaltungsrats. In der jüngeren Vergangenheit haben sich zwar vereinzelt Stimmrechtsberater gegen die Wiederwahl einer Revisionsstelle ausgesprochen aufgrund von ihrer Meinung nach zu langer Amtsdauer oder von zusätzlich zur Revision erbrachten Dienstleistungen, deren Beitrag im Verhältnis zur Revision zu hoch sein sollen. Auf diese Fragestellung wird in diesem Beitrag nur am Rande eingegangen.

Wissenschaftliche (Forschungs-)Beiträge zur Revision lassen sich vereinfacht in zwei Kategorien einteilen: (1) normative Forschung (wie z.B. die

1 Nay/Rüfenacht (2017).

2 Für eine ausführliche Darstellung der Anspruchsgruppen siehe Eberle/Jaag/Bach/Strube Martins/Feger (2014). Die Interessengruppen der Jahresrechnung werden dargestellt u.a. von Eberle/Lengauer (2016), S. 103–112.

umfassende Kommentierung von Art. 727 bis 731a OR im Zürcher Kommentar von Eberle/Lengauer), (2) deskriptive Forschung (entweder in Form von Experimenten oder von empirischen Untersuchungen). Beim deskriptiven oder positiven Vorgehen werden ökonomische Zusammenhänge unter Zuhilfenahme von rationalen Modellen und Theorien beschrieben. Diese empiriebasierte Methode eignet sich gut für die objektive Auswertung von Daten, weshalb sie auch in der zugrunde liegenden Untersuchung Anwendung fand. Voraussetzung für empirische Untersuchungen ist aber das Vorhandensein geeigneter Daten. Öffentlich zugänglich sind im Falle der Revision bis anhin Angaben zur Revisionsstelle selbst (Firma, Zulassung) und zum leitenden Revisor (Namen, Zulassung) sowie der zusammenfassende Bericht der Revisionsstelle und Angaben zu den Honoraren. In diesem Beitrag werden im dritten Abschnitt die Resultate einer für die Schweiz in dieser Breite und Tiefe erstmals durchgeführten Untersuchung dargestellt. Der Lehrstuhl für Audit and Internal Control an der Universität Zürich hat für die Geschäftsjahre 2013 bis 2016 in umfassender Form die in den Geschäftsberichten enthaltenen Informationen zur Revision und der Revisionsstelle erhoben und ausgewertet. Diese Auswertung wird in Zukunft jedes Jahr durchgeführt und in Form des sogenannten Audit Monitors (www.auditmonitor.ch) veröffentlicht.

Vorab werden im zweiten Abschnitt dazu noch einmal die Bestimmungsfaktoren der Revisionshonorare aufgezeigt. Im Anschluss an die Informationen des Audit Monitors wird im vierten Abschnitt der Frage nachgegangen, aus welchen Gründen Unternehmen die Revisionsstelle wechseln. Angesichts der in Zukunft wohl häufiger werdenden Wechsel von Revisionsstellen gewinnt der Ausschreibungsprozess bzw. dessen professionelle Durchführung an Bedeutung. Als Abschluss des Abschnitts zum Wechsel der Revisionsstelle werden daher entsprechende Erfahrungen aus dem Vereinigten Königreich (UK) vorgestellt.

2. Bestimmungsfaktoren der Revisionshonorare

Die Bestimmungsfaktoren der Honorare der Revisionsstelle sind international bereits untersucht worden, was auf die öffentliche Verfügbarkeit der erforderlichen Informationen in der Jahresrechnung zurückzuführen ist. Das den meisten Studien zugrunde liegende Modell ist jenes von

Simunic. Dieser hat in der bereits 1980 veröffentlichten Untersuchung seinem Modell Kosten-Nutzen-Überlegungen sowohl beim geprüften Unternehmen als auch beim Revisionsunternehmen zugrunde gelegt – eine plausible Annahme, wenn auch mit vielen Vereinfachungen versehen, vor allem bei den Revisionsunternehmen, die ihrerseits private Unternehmen ohne Verpflichtung zu einer Berichterstattung im Sinne der untersuchten Publikumsgesellschaften sind. In der Ausgabe 2017 dieses Jahrbuchs sind die Resultate einer empirischen Untersuchung für die Schweiz veröffentlicht worden, im Rahmen deren 25 Determinanten bei 100 kotierten Unternehmen für den Zeitraum von 2008 bis 2014 erhoben worden sind (was nicht weniger als 17 000 Datenpunkten entspricht).³

Für die Zwecke dieses Beitrags ist es ausreichend, sich folgende Aspekte in Erinnerung zu rufen: Die Revisionshonorare werden gemäss besagtem Modell beeinflusst von Eigenschaften des geprüften Unternehmens (wie Branche, finanzielle Situation, Bilanzsumme oder Anteil an Auslandsaktivitäten), von der angewendeten Rechnungslegungsnorm, von der Ausgestaltung der Corporate Governance (Grösse des Verwaltungsrats, Anteil an unabhängigen Mitgliedern des Verwaltungsrats, Vorhandensein eines Audit Committee, Anteil Audit-Committee-Mitglieder mit Finanzexpertise) und von Eigenschaften des Revisionsunternehmens (Big-Four-Zugehörigkeit, Dauer des Mandats, Honorare für Nichtrevisionsdienstleistungen). Es ist intuitiv nachvollziehbar und aufgrund der empirischen Untersuchung belegt, dass die Revisionshonorare steigen bei einer angespannten Finanzsituation, bei einer grösseren Bilanzsumme sowie bei einer zunehmenden Anzahl von in- wie ausländischen Tochtergesellschaften. Die gleichen Beobachtungen wurden gemacht für den Rechnungslegungsstandard: Werden IFRS oder US GAAP angewendet, resultieren höhere Revisionshonorare als bei der Anwendung von Swiss GAAP FER. Gemäss der empirischen Untersuchung werden höhere Revisionshonorare beobachtet bei grossen Verwaltungsräten und wenn der Anteil der unabhängigen VR-Mitglieder zunimmt. Für die Höhe der Revisionshonorare eine Rolle spielt ebenfalls, ob ein Audit Committee existiert und wie viele Mitglieder des Audit Committee unabhängig sind – beide Faktoren beeinflussen die Höhe der Revisionshonorare positiv. Über die Gründe dieser Zusammenhänge informiert der im letztjährigen Jahrbuch erschienene Beitrag von Eberle/Bamert (2017) ausführlich.

3 Vgl. Eberle/Bamert (2017).

Für den nächsten Abschnitt relevant sind die Bestimmungsfaktoren betreffend das Revisionsunternehmen selbst:

Determinante	Erwartetes Vorzeichen	Ergebnis	Signifikanzniveau
Produktionsfunktion des Revisionsunternehmens			
Honorare für Nichtrevisionsdienstleistungen	+	+	hoch
Dauer des Mandats	-	-	hoch
Wechsel der Revisionsstelle	-	-	gering
Big-Four-Revisionsstelle	+	+	gering

Abb. 1: Bestimmungsfaktoren betreffend das Revisionsunternehmen

Quelle: Eberle, 2017a, S. 30

Höhere Revisionshonorare werden festgestellt bei zunehmenden Honoraren für Nichtrevisionsdienstleistungen. In der Theorie wird dieser Zusammenhang mit der Grösse und der Komplexität der betreffenden Unternehmen erklärt. Beide Eigenschaften implizieren höhere Revisionshonorare sowie einen höheren Bedarf an Nichtrevisionsdienstleistungen. Wie aus den Ausführungen des nächsten Abschnitts hervorgeht, ist dieses Thema für die Schweizer Praxis angesichts des doch überschaubaren Anteils an Nichtrevisionsdienstleistungen bei kotierten Unternehmen nicht von grosser Bedeutung. In der Theorie ausführlich diskutiert und empirisch für verschiedene Länder untersucht ist, ob Big-Four-Revisionsunternehmen höhere Revisionshonorare aufweisen. Für die Schweiz konnte die empirische Untersuchung einen solchen Zusammenhang feststellen, allerdings auf geringem Signifikanzniveau. Gleiches gilt für den Wechsel der Revisionsstelle (vgl. dazu die Ausführungen von Abschnitt 4): Die Honorare der neuen Revisionsstelle sind in der Regel tiefer als diejenigen ihrer Vorgängerin.

Im nächsten Abschnitt wird eine vom Lehrstuhl für Auditing and Internal Control der Universität Zürich jährlich durchgeführte Erhebung zu den Revisionshonoraren bei kotierten Unternehmen in der Schweiz vorgestellt.

3. Revisionshonorare bei kotierten Unternehmen in der Schweiz

Mit dem Swiss Audit Monitor analysiert der Lehrstuhl für Auditing and Internal Control jährlich auf umfassende Art und Weise bei den an der SIX Exchange kotierten Gesellschaften die Revisionshonorare, die Honorare für Nichtrevisionsdienstleistungen (auch bezeichnet als zusätzliche Honorare), die Amtsdauern der Revisionsstelle sowie die von den geprüften Unternehmen angewendeten Rechnungslegungsstandards. Im Herbst 2017 wurden die Resultate dieser Erhebung für die Berichtsjahre 2013 bis 2016 erstmals veröffentlicht⁴ und in detaillierter Form unter www.auditmonitor.ch zugänglich gemacht. In Zukunft werden jeweils nach Auswertung der Geschäftsberichte aller rund 210 Unternehmen, deren Aktien an der SIX Exchange kotiert sind, die aktualisierten Resultate veröffentlicht. Die systematische Erhebung dieser Daten ermöglicht es, Aussagen z.B. zum Volumen an Revisionshonoraren und zusätzlichen Honoraren, zu den Anteilen der einzelnen Revisionsunternehmen daran, zu Veränderungen, die sich aus dem Wechsel der Revisionsstelle ergeben, oder zu den Amtsdauern der Revisionsstellen zu tätigen. Diese Informationen sind dem Anhang der Jahresrechnungen der kotierten Unternehmen entnommen worden, die gemäss der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Exchange verpflichtet sind, Angaben zur Revision offenzulegen. Die Grundgesamtheit bestand aus den jeweils per 31. Dezember im Swiss Performance Index (SPI) enthaltenen Unternehmen. Dieses Vorgehen erlaubt einen Vergleich über die Zeit. Zu berücksichtigen ist dabei aber, dass festgestellte Entwicklungen zurückzuführen sind auf die Veränderung der Grundgesamtheit; Gründe dafür sind Kotierungen, Dekotierungen, Fusionen oder Abspaltungen.

Einleitend kann festgehalten werden, dass das Gesamtvolumen der von den kotierten Unternehmen bezahlten Revisionshonorare im Zeitraum von 2013 bis 2016 stabil blieb und sich auf rund CHF 540 Mio. belief. Davon entfielen CHF 385 Mio. auf die 20 grössten Unternehmen, die dem sog. Swiss Market Index (SMI) angehören. Die restlichen CHF 155 Mio. Revisionshonorare verteilten sich auf die verbleibenden rund 180 Unternehmen. Dies schlägt sich natürlich auf die Durch-

4 Eine Zusammenfassung der Resultate ist in der Dezemberausgabe von EXPERT FOCUS veröffentlicht worden (siehe Eberle [2017]). Die Ausführungen sowie Abbildungen dieses Abschnitts basieren auf der besagten zusammenfassenden Darstellung.

schnittswerte nieder, welche für SMI-Unternehmen CHF 19,2 Mio. (Median: CHF 8,6 Mio.) betragen, während die entsprechenden Werte für alle kotierten Unternehmen CHF 2,7 Mio. (Median: CHF 0,5 Mio.) ausmachten. Wie im vorhergehenden Abschnitt dargelegt, können diese Werte erklärt werden durch die Grösse und Komplexität der Geschäftstätigkeit (gemessen durch die Anzahl der Tochtergesellschaften und den Anteil davon im Ausland) des geprüften Unternehmens sowie den angewendeten Rechnungslegungsstandard. Ebenfalls hinlänglich bekannt ist, dass der Markt für Prüfungsdienstleistungen bei börsenkotierten Unternehmen volumenmässig weitgehend unverändert bleibt und das Wachstum eines Revisionsunternehmens in der Regel auf Kosten eines anderen erfolgt. Aussichten auf Wachstum bestehen allenfalls bei den Nichtprüfungsdienstleistungen. Aber auch hier scheint der Markt zumindest als Gesamtes wenig dynamisch zu sein: Das Volumen der von den Revisionsstellen bei den geprüften Unternehmen zusätzlich erbrachten Dienstleistungen betrug im beobachteten Zeitraum von 2013 bis 2016 rund CHF 120 Mio. Damit machten die Nichtprüfungsdienstleistungen 22% der Revisionshonorare aus. Von den CHF 120 Mio. entfielen 68% auf die 20 grössten Unternehmen des SMI, was ziemlich genau der Verteilung der Prüfungshonorare entspricht. Der Anteil der Nichtrevisionsdienstleistungen am Revisionshonorar verläuft über die Gesamtheit der Unternehmen daher weitgehend linear, oder anders formuliert: Anteilsmässig beziehen grosse Unternehmen gleich viel zusätzliche Dienstleistungen bei ihren Revisionsunternehmen wie die restlichen kotierten Unternehmen. Immerhin rund jedes achte Unternehmen nahm gar keine Dienstleistungen des Revisionsunternehmens in Anspruch. Zudem ist zu beachten, dass die Honorare für zusätzliche Dienstleistungen abhängig sind von einmaligen Anlässen wie z.B. einem IPO oder einer Umstrukturierung.

Damit wurden von den geprüften SPI-Unternehmen im Berichtsjahr 2016 rund CHF 666 Mio. entrichtet für Revisionshonorare und Honorare für zusätzliche Dienstleistungen. Auch diese Summe hat sich im beobachteten Zeitraum nur marginal verändert. Die Honorare der grössten drei Revisionsunternehmen präsentieren sich für den Zeitraum von 2013 bis 2016 wie folgt:

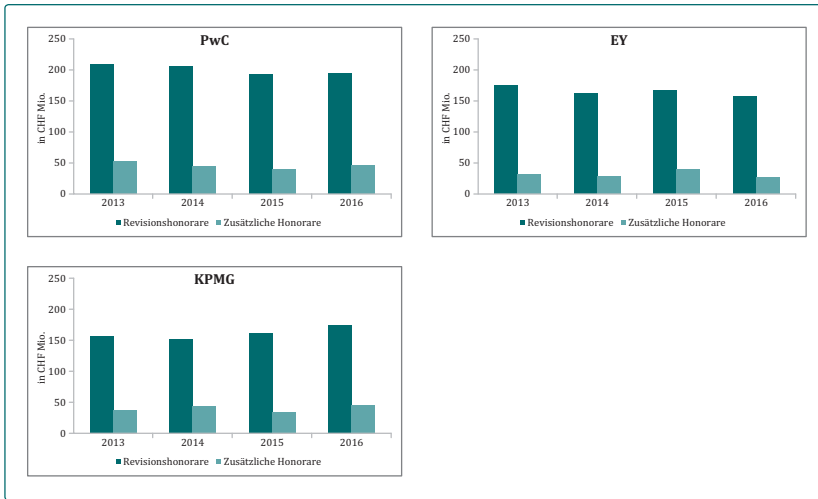


Abb. 2: Honorare je Revisionsunternehmen für die Jahre 2013–2016

Quelle: Eberle, 2017, S. 78

Kennzeichnend für die Schweizer Verhältnisse ist eine ausgesprochene Dominanz von drei Revisionsunternehmen, welche volumemässig nicht weniger als 96% ausmacht: PwC, EY und KPMG dominierten im Zeitraum von 2013 bis 2016 den Markt für Revisionsdienstleistungen bei kotierten Unternehmen. Diese Dominanz von grossen Revisionsunternehmen lässt sich so in vielen europäischen ebenso wie anderen Ländern feststellen. Zu wenig Aufmerksamkeit kommt dabei aber der Tatsache zu, dass – ausgehend von der Schweiz – nicht in allen Ländern PwC der Marktleader ist, gefolgt von EY und KPMG. Vielmehr ist die Reihenfolge in anderen Ländern unterschiedlich, was zwar auf eine oligopolistische Marktstruktur schliessen lässt, nicht aber auf fehlenden Wettbewerb. Diese zwei Aspekte werden regelmässig miteinander vermischt. Dabei wird übersehen, dass in oligopolistischen Märkten sich die Marktteilnehmer entweder auf ein gemeinsames Verhalten einigen (u.a. auch bei den Preisen für ihre Leistungen) oder wegen der beschränkten Wachstumsmöglichkeiten ein Preiskampf entbrennt. Die oben dargelegten Informationen zu den Revisionshonoraren lassen darauf schliessen, dass in der Schweiz (wie in anderen Ländern auch) die oligopolistischen Verhältnisse den geprüften Unternehmen nicht zum Nachteil gereichen – ganz im Gegenteil, wie im nächsten Abschnitt zum Wechsel der Revisionsstelle ausgeführt wird.

Anzahlmässig lassen sich die Verhältnisse wie folgt darstellen:

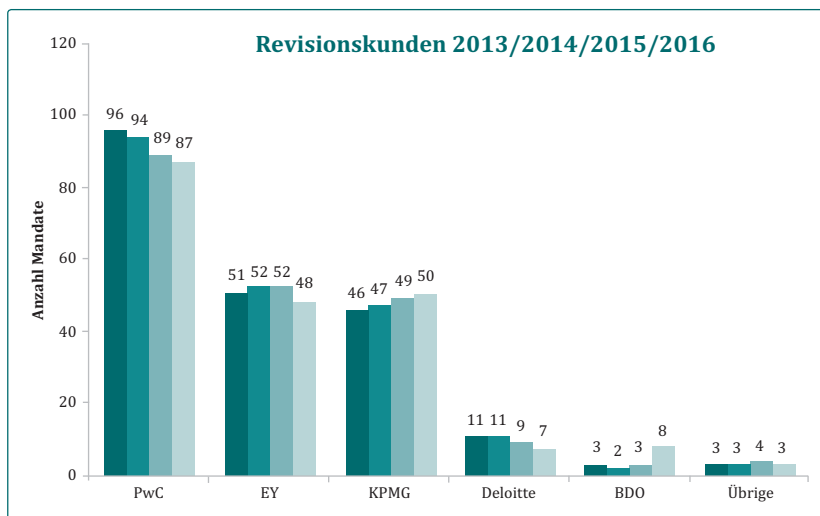


Abb. 3: Anzahl geprüfte Unternehmen je Revisionsunternehmen
(für die Jahre 2013–2016)

Quelle: Eberle, 2017, S. 76

Die ungebrochene Dominanz von PwC, EY und KPMG könnte durch Entwicklungen im europäischen Umfeld bedroht sein: In der EU sind im Juni 2016 Bestimmungen in Kraft getreten, welche die externe Rotation, d.h. den Wechsel des Revisionsunternehmens (nicht nur des leitenden Revisors wie in der Schweiz), gesetzlich vorschreiben. Das Ziel dieser Vorschriften ist einerseits die Stärkung der Qualität der Revision, andererseits die Schaffung eines Wettbewerbs zwischen den Revisionsunternehmen. Den nun in Kraft getretenen Regelungen sind allerdings Zielkonflikte dergestalt inne, dass z.B. die externe Rotation (mit dem Ziel der Stärkung der Qualität) zu einer noch stärkeren Dominanz der grossen Revisionsunternehmen führt.⁵ Auch wenn das Gesetz in der Schweiz keine externe Rotation vorschreibt und auch keine entsprechenden Vorschläge in Beratung sind, können die europäischen Bestimmungen Auswirkungen auf die Schweiz haben: So kann eine Tochtergesellschaft einer Schweizer Gruppe in einem Mitgliedstaat der EU eine sogenannte Public Interest Entity darstellen, für welche ein Wechsel der Revisionsstelle vorgeschrieben ist. Wenn die Gruppe von einem Revisionsunternehmen geprüft werden soll und die Tochtergesellschaft bedeutend ist, könnte dies

5 Exemplarisch für Deutschland siehe Köhler/Herbers (2014).

zum Anlass genommen werden, das Revisionsunternehmen zu wechseln (ohne eine gesetzliche Verpflichtung). Vorstellbar ist auch, dass sich der turnusgemässe Wechsel der Revisionsstelle als Best Practice etabliert und Schweizer Unternehmen sich daher für eine freiwillige, externe Rotation entschliessen. Gegen beide Überlegungen kann an und für sich nichts eingewendet werden. Voraussetzung ist allerdings, dass der Wechsel und der damit verbundene Offertprozess auch vonseiten des Unternehmens professionell durchgeführt werden. Hierbei ist insbesondere das Audit Committee gefordert, wie im nächsten Abschnitt ausgeführt wird.

4. Wechsel der Revisionsstelle

Die Verhältnisse in der Schweiz scheinen während vieler Jahre weitgehend unverändert, dies suggerieren zumindest die in Abschnitt 3 vorgestellten Resultate des Audit Monitors. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Feststellung, dass die Amtsdauern der Revisionsstelle zum Teil sehr lang sind. Über 20 Jahre dieselbe Revisionsstelle haben Zurich Insurance, Credit Suisse, Swiss Re, Swatch Group, Nestlé, Richemont, ABB, Swiss Life, Novartis oder Geberit. Die höheren durchschnittlichen Amtsdauern der Revisionsstelle bei SMI-Unternehmen können daher rühren, dass es sich bei diesen Unternehmen um ausserordentlich grosse und komplexe Unternehmen handelt, deren Revision vertiefte Branchenkenntnis und jahrelange Mandatserfahrung voraussetzt. Für alle kotierten Unternehmen ergeben sich folgende Amtsdauern:

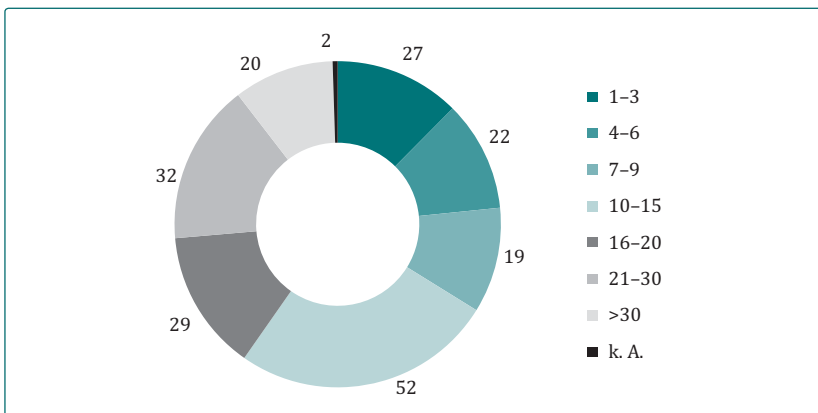


Abb. 4: Amtsdauer der Revisionsstelle bei kotierten Unternehmen

Quelle: Eberle, 2017, S. 79

Dennoch konnte festgestellt werden, dass seit 2013 nicht weniger als 26 Unternehmen das Revisionsunternehmen gewechselt haben.

4.1 Gründe für einen Wechsel

Der Frage, aus welchen Gründen Unternehmen ihre Revisionsstelle wechseln, ist Schmid in einer Masterarbeit am Lehrstuhl für Auditing and Internal Control nachgegangen.⁶ Einer der Beweggründe, kotierte Unternehmen in der Schweiz zu den Gründen für einen Wechsel der Revisionsstelle oder den Verzicht darauf zu befragen, war eine im Vereinigten Königreich von Beattie/Fearnley⁷ durchgeführte Studie dazu. Ohne weiter auf die theoretischen Grundlagen einzugehen, können die Gründe für einen Wechsel des Revisionsunternehmens wie folgt kategorisiert werden:

Unternehmensbezogene Merkmale	Revisionsstellenbezogene Merkmale
Wechsel des Managements	Höhe des Revisionshonorars
Grösse und/oder Wachstum	Qualität der Revision
Corporate Governance im weiteren Sinne	Prüfungsurteil
Insolvenzgefahr	Nichtrevisionsdienstleistungen

Abb. 5: Unternehmens- und revisionsunternehmensbezogene Merkmale für einen Wechsel der Revisionsstelle

Quelle: In Anlehnung an Schmid, 2017, S. 19

Unternehmensbezogene Merkmale

Weil bei einer Unternehmenskrise die Revisionsstelle in den Augen vieler Aktionäre (und anderer Anspruchsgruppen) in die Nähe des Managements gerückt wird, verwundert es nicht, dass in einer solchen Situation nach dem *Abgang des Managements* auch die Revisionsstelle gewechselt wird. Nachvollziehbar ist auch, dass bei stark *wachsenden Unternehmen* mit zunehmend internationaler Geschäftstätigkeit eine globale Abdeckung auch vom Revisionsunternehmen verlangt wird. Dies bewirkt ein Wechsel der Revisionsstelle (in der Regel hin zu einem der grossen Revisionsunternehmen). Ähnlich gelagert ist das Merkmal *Corporate*

6 Die Ausführungen dieses Abschnitts geben die wichtigsten Erkenntnisse der von Schmid (2017) verfassten, unveröffentlichten Masterarbeit wieder.

7 Beattie/Fearnley (1995).

Governance im weiteren Sinne, dem die Überlegung zugrunde liegt, dass in bestimmten Konstellationen (Aktienbesitz des Managements, Abhängigkeit der Entschädigungen des Managements von finanziellen Kennzahlen oder hohe Verschuldung des Unternehmens) ein Bedarf an qualitativ höherstehender Prüfung besteht. Schliesslich kann eine angespannte Finanzlage, die zu einer erhöhten *Insolvenzgefahr* führt, dazu führen, dass es zu einem Wechsel der Revisionsstelle kommt wegen Meinungsverschiedenheiten z.B. zu Rechnungslegungsfragen.

Revisionsstellenbezogene Merkmale

Empirisch ist es angesichts der Tatsache, dass z.B. die effektiven Kosten einer Revision nicht bekannt sind, schwierig, den Nachweis zu erbringen, dass die *Höhe des Honorars* ausschliesslicher Grund für den Wechsel der Revisionsstelle sein soll. Eine Studie aus dem Vereinigten Königreich kam für den Zeitraum von 1987 bis 1991 zum Schluss, dass der Wechsel des Revisionsunternehmens eine signifikante Auswirkung auf das Revisionshonorar hat, welches im ersten Jahr um 22% zurückging. Allerdings erhöhten sich die Revisionshonorare in den folgenden vier Jahren fast wieder auf das ursprüngliche Niveau. Eine solche Entwicklung konnte für die Schweiz, allerdings anhand einer statistisch nicht relevanten Stichprobe, ebenfalls beobachtet werden, wie im nächsten Abschnitt erörtert wird. Verschiedene wissenschaftliche Studien haben sich mit der *Qualität der Revision* und der Frage, ob diese ausschlaggebend ist für den Wechsel des Revisionsunternehmens, auseinandergesetzt.⁸ Da die Qualität einer Dienstleistung, wie in Abschnitt 5 weiter ausgeführt wird, nicht direkt messbar ist, definiert und beobachtet die Wissenschaft sogenannte Proxys für die Qualität. Basierend auf einem 1981 von De Angelo entwickelten Modell wird die Qualität der Revision in vielen Studien definiert als die Wahrscheinlichkeit, dass der Revisor einen Fehler entdeckt und diesen auch kommuniziert.⁹ De Angelo hat ebenfalls festgestellt, dass die Grösse des Revisionsunternehmens ein guter Proxy für die Qualität der Revision ist. Die Tatsache, dass bei komplexen Verhältnissen zu grösseren Revisionsunternehmen gewechselt wird, wurde von wissenschaftlichen Studien entsprechend bestätigt.¹⁰ Im Zusammenhang mit dem Revisionsunternehmen wurde auch der Frage nachgegangen, ob geprüfte Unter-

8 Gregory/Collier (1996).

9 De Angelo (1981).

10 Johnson/Lys (1990); Mustapha/Ismail/Smith (2012).

nehmen die Revisionsstelle häufiger wechseln, nachdem das *Prüfungsurteil* modifiziert wurde, oder ob es Unterschiede zwischen den Revisionsunternehmen gibt bezüglich der Häufigkeit bei der Abgabe von modifizierten Prüfungsurteilen. Es gibt in der Tat eine ältere Studie aus 1973 aus den USA, welche belegt, dass geprüfte Unternehmen nach einem modifizierten Prüfungsurteil das Revisionsunternehmen wechseln und dass es Unterschiede zwischen den Revisionsunternehmen gab in der Häufigkeit der Abgabe von modifizierten Prüfungsurteilen.¹¹ Angesichts der Entwicklungen, die der Berufsstand seither erfuhr, dürften diese Resultate heute so nicht mehr beobachtet werden können. Aktueller denn je ist das Merkmal der *Nichtrevisionsdienstleistungen*. Hierbei stellt sich die Frage, ob geprüfte Unternehmen, welche Nichtrevisionsdienstleistungen in Anspruch nehmen, das Revisionsunternehmen weniger häufig wechseln, respektive ob Unternehmen, welche das Revisionsunternehmen gewechselt haben, immer noch Nichtrevisionsdienstleistungen im selben Umfang nachfragen. Wiederum in den USA durchgeführte Studien haben ergeben, dass der Wechsel des Revisionsunternehmens nicht in einem empirisch signifikanten Zusammenhang mit der Inanspruchnahme von Nichtrevisionsdienstleistungen steht.¹²

Im Rahmen der Masterarbeit von Schmid am Lehrstuhl für Auditing and Internal Control wurden 201 Unternehmen bzw. deren Audit-Committee-Vorsitzende angeschrieben. Der Online-Fragebogen wurde schliesslich von 54 Teilnehmenden komplett ausgefüllt, was einer für derartige Befragungen respektablen Rücklaufquote von 27% entspricht. In Analogie zur von Beattie/Fearnley für das Vereinigte Königreich durchgeführten Unternehmensbefragung wurden 20 Eigenschaften des Revisionsunternehmens und deren Wichtigkeit zur Auswahl vorgegeben. Die Antworten sind wie folgt ausgefallen:

11 Chow/Rice (1982).

12 Deberg/Kaplan/Pany (1991).

Eigenschaften von Abschlussprüfern	unwichtig (1)	nicht sehr wichtig (2)	wichtig (3)	sehr wichtig (4)	Mittelwert
Qualität der Abschlussprüfung	0	0	11	42	3,79
Fachliche Kompetenz des Revisionsunternehmens	0	0	12	42	3,78
Integrität des Revisionsunternehmens	0	0	12	41	3,77
Fachliche Kompetenz des Partners im Revisionsunternehmen	0	1	12	41	3,74
Unabhängigkeit des Revisionsunternehmens	0	1	12	41	3,74
Qualität der Beziehung zum Partner im Revisionsunternehmen	0	2	22	29	3,51
Qualität der Beziehung zu den zuständigen Mitarbeitern beim Revisionsunternehmen	0	1	25	27	3,49
Preis-Leistungs-Verhältnis	0	0	28	26	3,48
Kostentransparenz	0	2	26	26	3,44
Ruf des Revisionsunternehmens	0	3	26	25	3,41
Hilfestellung bei schwierigen Rechnungslegungsfragen	0	4	28	22	3,33
Höhe des Prüfungshonorars	0	3	33	18	3,28
Akzeptanz des Revisionsunternehmens auf dem Kapitalmarkt	1	6	26	21	3,22
Spezifisches Industrierwissen	0	10	22	21	3,21
Big-4-Revisionsunternehmen	1	9	26	17	3,09
Akzeptanz des Revisionsunternehmens bei ihren Stakeholdern	1	6	34	13	3,07
Akzeptanz des Revisionsunternehmens bei ihren Aktionären	0	8	34	11	3,06
Lokales Revisionsunternehmen	20	18	14	1	1,92
Geographische Nähe der Büroräumlichkeiten	20	21	10	2	1,89
Angebot von zusätzlichen Non-Audit-Dienstleistungen	14	33	7	0	1,87

Abb. 6: Wichtigste Eigenschaften des Revisionsunternehmens

Quelle: Schmid, 2017, S. 57

Aufgrund der zahlreichen Einstufungen als «sehr wichtig» erreichen die folgenden fünf Eigenschaften die höchsten Mittelwerte: (1) Qualität der Revision, (2) fachliche Kompetenz des Revisionsunternehmens, (3) Integrität des Revisionsunternehmens, (4) fachliche Kompetenz des leitenden

den Revisors und (5) Unabhängigkeit des Revisionsunternehmens. Weitere interessante Feststellungen betreffen die Qualität der Beziehungen zu den Mitarbeitern des Revisionsunternehmens, wo nicht zwischen leitendem Revisor und den weiteren zuständigen Mitgliedern des Revisionsteams unterschieden wird. Die Höhe des Revisionshonorars ist für die Mehrheit der Befragten ein wichtiges Merkmal, noch wichtiger sind in diesem Zusammenhang aber das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Kostentransparenz. Noch weniger wichtig scheint das spezifische Industriewissen zu sein oder dass es sich um ein Big-Four-Revisionsunternehmen handelt. Die am wenigsten wichtigen Merkmale lokales Revisionsunternehmen und geografische Nähe zu den Räumlichkeiten des geprüften Unternehmens spielen für die Schweizer Verhältnisse keine Rolle, wurden aber zwecks Vergleichbarkeit der Resultate mit der im Vereinigten Königreich durchgeführten Studie erhoben. Aus Sicht der Revisionsunternehmen, deren Geschäftsmodell alle auf einem multidisziplinären Ansatz basieren, erstaunlich dürfte sein, dass dem Angebot an zusätzlichen Nichtrevisionsdienstleistungen keine grosse Bedeutung beigemessen wird.

Weitere Erkenntnisse resultieren aus einer branchenbezogenen Auswertung der Merkmale. Hier ergeben sich Unterschiede zwischen den Industrieunternehmen, Konsumgüterunternehmen und Finanzunternehmen, die es sich zu thematisieren lohnen:

In der Industrie kommt der absoluten *Höhe des Revisionshonorars*, aber auch dem *Preis-Leistungs-Verhältnis* eine viel grössere Bedeutung zu als in der Finanzbranche. Ähnliches gilt für die Konsumgüterbranche, wobei dort die *Kostentransparenz* sehr wichtig ist. Über die Gründe kann an dieser Stelle nur spekuliert werden, weil sie nicht Gegenstand der Befragung waren. Eine aus praktischer Sicht naheliegende Erklärung ist, dass auch die Revision in der Finanzbranche eine hohe Regulierungsdichte aufweist und die Aufsichtsbehörde zum Teil Auflagen macht zur Prüfung selbst. Umgekehrt sind Industrie- und Konsumgüterunternehmen aufgrund ihrer eigenen Tätigkeit sehr kostensensitiv. Es ist daher wenig überraschend, dass sie eine hohe Kostentransparenz auch beim Revisionsunternehmen verlangen und dass die Höhe des Revisionshonorars wichtig ist.

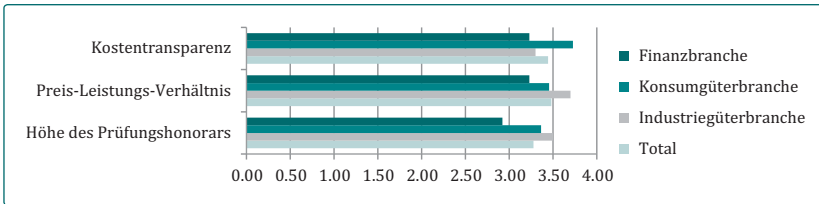


Abb. 7: Wichtigkeit der Eigenschaften der Revisionsunternehmen, unterteilt nach Branchen

Quelle: Schmid, 2017, S. 100

Betreffend die Merkmale *Kompetenzen* und *Branchenwissen* resultierten ebenfalls Unterschiede zwischen den Branchen. Die fachliche Kompetenz des Revisionsunternehmens ist sowohl für Finanzunternehmen als auch für Konsumgüterunternehmen sehr wichtig, für Industrieunternehmen etwas weniger wichtig. Finanzunternehmen stellen zudem besonders hohe Anforderungen an den leitenden Revisor selbst.

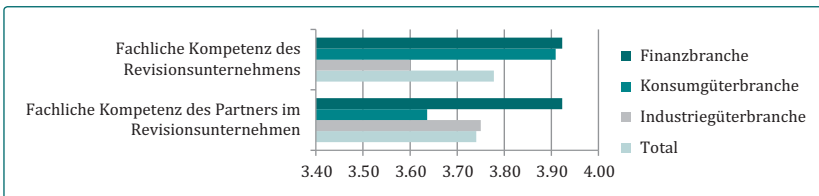


Abb. 8: Wichtigkeit der Eigenschaften der Revisionsunternehmen, unterteilt nach Branchen

Quelle: Schmid, 2017, S. 100

Besonders für Industrieunternehmen ist es wichtig, dass die Revisionsstelle Hilfestellung bietet bei der Lösung schwieriger Rechnungslegungsfragen, dies ist bei Finanz- und Konsumgüterunternehmen weniger wichtig. Finanzunternehmen stellen zudem besonders hohe Anforderungen an das spezifische Industrierwissen, was angesichts des hohen Spezialisierungsgrads nicht überraschend ist und zudem auch von Aufsichtsbehörden über besondere Zulassungen verlangt wird.

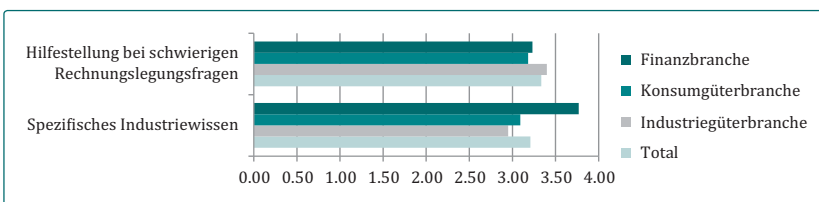


Abb. 9: Wichtigkeit der Eigenschaften der Revisionsunternehmen, unterteilt nach Branchen

Quelle: Schmid, 2017, S. 100

Neben einer Auswertung nach Branchen untersuchte die Masterarbeit auch, ob es unterschiedliche Ausprägungen der Wichtigkeit der Merkmale gab in *Abhängigkeit vom Umsatz*. Die grössten Unterschiede resultierten bei folgenden Merkmalen:

- Für Unternehmen mit weniger als CHF 3 Mrd. Umsatz sind die Merkmale Qualität der Beziehung zum Revisionsteam und fachliche Kompetenz des Revisionsunternehmens von grösserer Bedeutung.
- Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als CHF 3 Mrd. Umsatz sind unter anderem das spezifische Branchenwissen, die Unabhängigkeit des Revisionsunternehmens, die Qualität der Beziehung zum leitenden Revisor, das Angebot an Nichtrevisionsdienstleistungen oder die Tatsache, dass es sich um ein grosses Revisionsunternehmen handelt, von grösserer Bedeutung.

Auch wenn zwischen der von Beattie/Fearnley für das Vereinigte Königreich erstellten Studie und der Masterarbeit von Schmid 20 Jahre liegen, ist ein Vergleich der Resultate aufschlussreich. In beiden Erhebungen liegen die Merkmale fachliche Kompetenz (sowohl des Revisionsunternehmens als auch des leitenden Revisors) und Integrität des Revisionsunternehmens an der Spitze. Als wichtig wurde in beiden Befragungen die Qualität der Beziehungen zum leitenden Revisor und zum Revisionsteam erachtet, und das Preis-Leistungs-Verhältnis wurde jeweils als wichtig eingestuft. Auch bei den als weniger wichtig eingestuften Merkmalen sind Gemeinsamkeiten festzustellen. Beide Befragungen haben ergeben, dass die geografische Nähe vom geprüften Unternehmen und vom Revisionsunternehmen, die Tatsache, dass es sich um ein lokales Revisionsunternehmen handelt, und das Angebot von Nichtrevisionsdienstleistungen weniger wichtige Merkmale sind. Unterschiede wurden festgestellt bei den Merkmalen Reputation des Revisionsunternehmens und Qualität der Revision. Dass die Reputation in der Erhebung für das Vereinigte Königreich als wichtiger eingestuft wurde als in der Schweiz, ist wohl auf die Entwicklungen zurückzuführen, die der Berufsstand in den vergangenen 20 Jahren durchlaufen hat. Dazu gehören insbesondere die Erarbeitung von umfangreichen, international akzeptierten Prüfungsstandards und die Schaffung von Aufsichtsbehörden. Angesichts dieser Entwicklungen können die geprüften Unternehmen heute davon ausgehen, dass es zwischen den grossen Revisionsunternehmen keine merklichen Qualitätsunterschiede mehr gibt. Ebenfalls als Folge der zuneh-

menden Regulierung sowohl aufseiten der geprüften Unternehmen wie auch bei den Revisionsunternehmen hat die Bedeutung der Qualität der Revision in den letzten 20 Jahren zugenommen. So ist es wenig erstaunlich, dass dieses Merkmal von Schweizer Unternehmen als das wichtigste erachtet wurde.

4.2 Auswirkungen auf die Honorare

Die Anzahl der festgestellten Wechsel der Revisionsstelle ist angesichts der sehr heterogenen Struktur der kotierten Unternehmen von nur beschränkter Aussagekraft. Interessanter sind die Auswirkungen auf die Honorare (verstanden als Revisionshonorar und Honorar für zusätzliche Dienstleistungen): Die Nettozunahme von fünf Mandaten machte bei KPMG CHF 12,3 Mio. aus, während die Nettoabgänge von vier Mandaten bei PwC einer Abnahme von CHF 17,1 Mio. und von drei Mandaten bei EY einer Abnahme von CHF 7,4 Mio. betrug. Insgesamt entsprach der Wechsel der 26 kotierten Unternehmen einem Honorarvolumen von rund CHF 33 Mio.

Bei folgenden Unternehmen, welche das Revisionsunternehmen gewechselt haben, macht das Prüfungshonorar mehr als CHF 1 Mio. aus:

Jahr/Unternehmen	Honorarvolumen	Bisherige Revisionsstelle	Neue Revisionsstelle
2014			
Syngenta	CHF 10 Mio.	EY	KPMG
Emmi	CHF 1,3 Mio.	PwC	KPMG
Straumann	CHF 1,2 Mio.	PwC	EY
2015			
Logitech	CHF 2,4 Mio.	PwC	KPMG
2016			
Baloise	CHF 4,9 Mio.	PwC	EY
Banque Cantonale Vaudoise	CHF 2,1 Mio.	PwC	KPMG
Bobst	CHF 1,2 Mio.	EY	PwC
OC Oerlikon	CHF 3,3 Mio.	KPMG	PwC

Abb. 10: Wechsel von Revisionsstellen mit Honorarvolumen > CHF 1 Mio.

Quelle: Eigene Darstellung

Noch nicht in die Erhebung gefallen sind die für 2017 oder später beschlossenen und öffentlich gemachten Wechsel der Revisionsstelle von Lafarge Holcim (bisher: EY, neu: Deloitte), Panalpina (bisher: KPMG, neu: Deloitte) sowie ABB (bisher: EY, neu: KPMG).

Im Rahmen einer unveröffentlichten Bachelorarbeit von Benz¹³ wurde der Frage nachgegangen, wie sich die Revisionshonorare bei einem Wechsel des Revisionsunternehmens verhalten. Der untersuchte Zeitraum von 2006 bis 2015 entspricht nicht demjenigen des Audit Monitors und der bisher dargelegten Untersuchungsergebnisse. Zudem wurden nicht alle 73 erfolgten Wechsel untersucht, sondern nur rund die Hälfte davon. Die Resultate können daher weder verallgemeinert noch mit den bisher präsentierten Ergebnissen abgestimmt werden. Dennoch können interessante Feststellungen gemacht werden, welche sich lohnen, an dieser Stelle zu diskutieren. Wie bei derartigen Untersuchungen üblich, wurden

13 Benz (2016).

den Honoraren der letzten zwei Berichtsperioden vor dem Wechsel mit demjenigen im Jahr des Wechsels und den zwei darauffolgenden Jahren verglichen. Damit erhalten einmalige Ausschläge (sowohl nach oben als auch nach unten) weniger Gewicht, und es wird eine tendenzielle Entwicklung beobachtbar.

Die Stichprobe der 35 erfolgten Wechsel zeigt eine Wellenbewegung: In den Jahren vor dem Wechsel stiegen die Revisionshonorare (im Vergleich zu den Vorperioden) leicht. Im Jahr des Wechsels des Revisionsunternehmens ging das Honorar für die Revision markant zurück, um in den folgenden beiden Beobachtungszeiträumen wieder moderat anzusteigen:

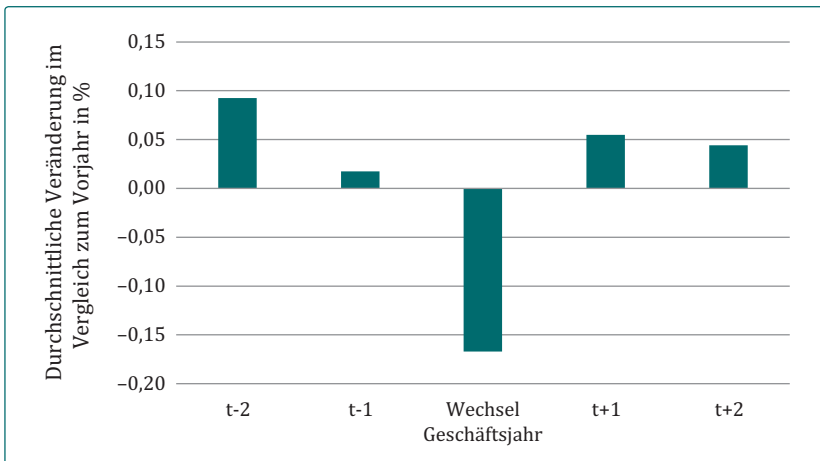


Abb. 11: Durchschnittliche relative Veränderungen der Prüfungskosten

Quelle: Benz, 2016, S. 34

Aufgeschlüsselt nach den einzelnen Perioden bedeutet dies Folgendes:

- In den beiden Berichtsperioden vor dem Wechsel der Revisionsstelle hielten sich die Erhöhungen und die Verringerungen des Revisionshonorars die Waage.
- Im Jahr des Wechsels reduzierte sich das Revisionshonorar bei 30 geprüften Unternehmen, während es sich bei vier Unternehmen erhöhte und bei einem Unternehmen unverändert blieb.
- In den beiden Berichtsperioden nach dem Wechsel der Revisionsstelle erhöhte sich das Honorar in beiden Periode bei jeweils 21 bzw. 20 Unternehmen, während es sich bei jeweils elf Unternehmen verringerte und bei drei bzw. vier Unternehmen unverändert blieb.

Natürlich können diese Informationen auch analysiert werden mit Bezug auf das jeweilige Revisionsunternehmen. Angesichts der eingangs geschilderten Einschränkungen ist es nicht vertretbar, die entsprechende Auswertung unter Nennung der Namen der Revisionsunternehmen zu präsentieren. In diesem Bereich besteht der Bedarf an weiteren Forschungsarbeiten, zumal Benz in seiner Bachelorarbeit eine interessante Tendenz zutage gefördert hat, wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich wird:

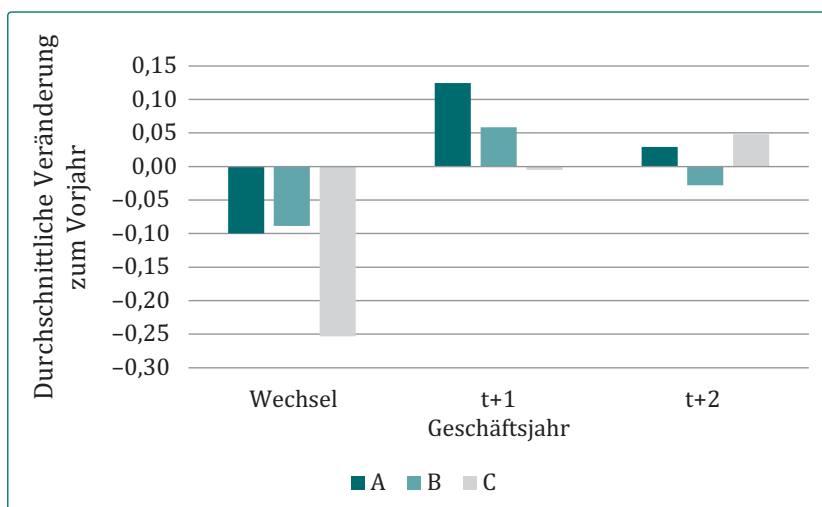


Abb. 12: Durchschnittliche relative Veränderung der Revisionshonorare nach Revisionsunternehmen

Quelle: Benz, 2016, S. 48

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass sich die Honorare beim Revisionsunternehmen A im Jahr des Wechsels um durchschnittlich 10% reduzierten, um im Jahr nach dem Wechsel um rund 12% und im darauffolgenden Jahr noch um 3% anzusteigen. Beim Revisionsunternehmen B zeigt sich ein ähnliches, wenn auch weniger ausgeprägtes Verhalten: Im Jahr des Wechsels reduzierte sich das Revisionshonorar um durchschnittlich 9%, um im folgenden Jahr um 6% anzusteigen sowie im darauffolgenden Jahr um 3% zurückzugehen. Revisionsunternehmen C verhält sich grundsätzlich anders: Im Jahr des Wechsels reduzierten sich die Revisionshonorare um durchschnittlich 25%, um dann in den folgenden Jahren weitgehend unverändert zu bleiben (unverändert im Jahr nach dem Wechsel und 5%ige Zunahme im folgenden Jahr).

Diese Feststellungen sind sowohl für Branchenangehörige als auch für Forscher zuerst einmal nicht überraschend. Die Tatsache, dass bei der Durchführung eines Proposals sich die Honorare reduzieren, wird auch begünstigt durch das öffentliche Bekanntsein des Honorars der Revisionsstelle. Sinkende Preise für Güter und Dienstleistungen lassen sich natürlich auch auf anderen Märkten beobachten und sind per se auch für die Revision nichts, was ausgeschlossen werden müsste. Die Revisionsunternehmen werden dadurch angehalten, effizienter zu arbeiten. Dies kann geschehen durch eine effektivere Prüfung, d.h. eine noch bewussterere Fokussierung auf die Risiken wesentlicher falscher Angaben. Es ist aber auch möglich, Revisoren durch Audit Tools zu ersetzen. Diese Entwicklung wird durch die fortschreitende Digitalisierung begünstigt. Sinkende Honorare werden zu einem Problem für die Revisionsunternehmen wie auch für die geprüften Unternehmen, wenn darunter die Qualität leidet. Um den Beweis dazu anzutreten, müsste aber zuerst Einigkeit bestehen über den Begriff der Qualität im Zusammenhang mit der Revision.

4.3 Der Ausschreibungsprozess (Offert-/Proposal-Prozess)

Die Verhältnisse in der Schweiz scheinen während vieler Jahre weitgehend unverändert, dies suggerieren zumindest die in Abschnitt 3 vorgestellten Resultate des Audit Monitors. Während vor 30 Jahren eine Offerte aus einem dreiseitigen Brief bestand, ist der Offertprozess seither professionalisiert worden. Dies hat dazu geführt, dass eine Offerte für ein grosses, global tätiges Unternehmen ein umfangreiches Dokument ist, dessen Erstellung zeit- und kostenintensiv ist. Eine Professionalisierung hat natürlich nicht nur bei den Revisionsunternehmen selbst stattgefunden, auch die Unternehmen und insbesondere deren Audit Committees sind gefordert. Die Gründe, dass ein Unternehmen über den Wechsel des Revisionsunternehmens nachdenkt, sind vielfältig. In der Befragung von Schmid¹⁴ wurde die Höhe des Prüfungshonorars als häufigster Grund genannt. Unzufriedenheit mit der Qualität der Abschlussprüfung sowie die Beziehung zum leitenden Revisor bzw. die Tatsache, dass dieser aufgrund der gesetzlichen Vorschriften sein Amt abgeben muss, werden ebenfalls häufig angeführt. Es verwundert nicht, dass die befragten Un-

14 Schmid (2017), S. 70.

ternehmen angegeben haben, trotz Gedanken an einen Wechsel des Revisionsunternehmens darauf verzichtet zu haben, weil der leitende Revisor gewechselt hat (bei Unzufriedenheit mit dem bisherigen Mandatsleiter) oder weil das Prüfungshonorar reduziert wurde. Ebenfalls häufig angeführt wurde, dass die internen Kosten für den Wechsel des Revisionsunternehmens hoch sind.

In der Schweiz schreibt das Gesetz für die ordentliche Revision die sogenannte interne Rotation vor. Nach Art. 730a Abs. 2 OR darf der leitende Revisor sein Amt während höchstens sieben Jahren ausüben. Ein Zwang zur Rotation des Revisionsunternehmens (sog. externe Rotation) ist damit nicht verbunden. Dies im Gegensatz zur EU, welche per Juni 2016 unter anderem eine Beschränkung der Amtszeit der Revisionsstelle vorsieht. Im Zuge der EU-Audit-Reform, die als Folge der Finanzkrise in Gang gesetzt wurde, wurde für Unternehmen des öffentlichen Interesses, und nur für diese, die externe Rotation vorgeschrieben. Neu beträgt die Amtszeit der Revisionsstelle maximal zehn Jahre, wobei diese nach erfolgter öffentlicher Ausschreibung um weitere zehn Jahre verlängert werden kann.¹⁵ Damit kann dasselbe Revisionsunternehmen höchstens 20 Jahre für dasselbe Unternehmen tätig sein. Auch wenn diese Regelungen für die Schweiz nicht unmittelbar Anwendung finden, ist nicht ausgeschlossen, dass sie indirekte Auswirkungen haben: Einerseits gibt es in der Schweiz kotierte Unternehmen, welche Tochtergesellschaften in der EU haben, die in der EU als Unternehmen des öffentlichen Interesses gelten und damit das Revisionsunternehmen nach einer gewissen Zeit wechseln müssen. Ein solcher Wechsel einer Tochtergesellschaft kann im Verwaltungsrat der Muttergesellschaft die Diskussion über einen Wechsel der Revisionsstelle des Konzerns anstossen, weil z.B. die interne Politik besteht, im ganzen Konzern mit demselben Revisionsunternehmen zusammenarbeiten zu wollen. Ebenfalls wenig erstaunlich ist, dass Stimmrechtsberater diese EU-Regelung (und Vorschriften auch anderer Länder, sofern sie für ihre Zwecke dienlich sind) als Massstab heranziehen und sich in der Folge gegen die Wiederwahl einer langjährigen Revisionsstelle aussprechen. Wie in der Einleitung zu Abschnitt 4 dargelegt, gibt es dafür Anknüpfungspunkte, indem die Amtsdauer der Revisionsstelle bei nicht weniger als zehn SMI-Gesellschaften 20 Jahre überschreitet.

15 Für sog. Joint Audits gibt es in der EU abweichende Regelungen, die vorsehen, dass die maximale Amtsdauer in einem solchen Fall auf 24 Jahre verlängert werden kann.

Weil davon ausgegangen werden kann, dass die Ausschreibungen von Revisionsstellenmandaten in Zukunft auch in der Schweiz und ohne entsprechende gesetzliche Vorschriften häufiger vorkommen werden, steigen die Anforderungen an den damit verbundenen Offert-/Proposal-Prozess. Es ist – wie gezeigt wird – insbesondere das Audit Committee gefordert.¹⁶ So verlangen die EU-Vorschriften ein diskriminierungsfreies, faires und transparentes Verfahren. Dieses findet seinen Abschluss in einer begründeten Wahlempfehlung mit zwei Vorschlägen und einer Präferenz an den Gesamtverwaltungsrat. Ein solches Auswahlverfahren fordert vom Unternehmen als Ganzes, aber insbesondere vom Audit Committee einen Einsatz von ansehnlichen Ressourcen, sowohl in fachlicher als auch zeitlicher Hinsicht. Angelehnt an die EU-Bestimmungen resultieren folgende Anforderungen an den Proposal-Prozess. Zuerst müssen die Anforderungen an die Revisionsstelle – in Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten natürlich – festgelegt werden. Aufgrund dieses Anforderungskatalogs ergeben sich die dem Verfahren zugrunde liegenden Auswahlkriterien. Diese werden üblicherweise gewichtet, wobei zwischen zwingend zu erfüllenden und weiteren Anforderungen unterschieden werden kann. In diesem Zusammenhang ist auf die zunehmende Bedeutung der Prüfungsqualität und deren Messung hinzuweisen. Als Nächstes wird aufgrund dieser Auswahlkriterien eine Vorauswahl von infrage kommenden Revisionsunternehmen getroffen (sog. Shortlist). Damit ein diskriminierungsfreies Verfahren gewährleistet werden kann, soll diesen Revisionsunternehmen Zugang zu den gleichen Informationen und Ansprechpartnern gewährt werden. Ebenfalls vorab festzulegen ist die Art und Weise der Präsentation der eingereichten Offerten (Anforderungen an die Schriftlichkeit, Möglichkeit zur mündlichen Präsentation, Präsentationszeitpunkt und -dauer, Anwesenheit Audit-Committee-Mitglieder und weitere Repräsentanten des Unternehmens).

Interessant sind in diesem Zusammenhang die Erfahrungen aus dem Vereinigten Königreich. Die Aufsichtsbehörde FRC (Financial Reporting Council) hat bereits 2013 Best Practices zur Ausschreibung von Revisionsstellenmandaten veröffentlicht. Im Februar 2017 ist das Dokument in einer aktualisierten Fassung herausgegeben worden.¹⁷ Es ist lohnenswert, sich im Hinblick auf die oben dargelegten Entwicklungen einige

16 Vgl. für die folgenden Ausführungen zur Wahl des Revisors Eberle (2016).

17 FRC (2017), S. 5.

wichtige Erkenntnisse zu vergegenwärtigen: Die Frage des *Zeitpunkts* der Ausschreibung ist zentral. Sie hängt unter anderem ab von personellen Veränderungen im Verwaltungsrat (im Speziellen des Audit Committee) und in der Geschäftsleitung (insbesondere Finanzchef), aber auch von Änderungen der Geschäftstätigkeit (grössere Akquisitionen oder Veräusserungen, Einführung von neuen IT-Systemen). Die sorgfältige und problemlose Durchführung des Auswahlprozesses bedarf eines gut strukturierten Prozesses; dazu gehören klar geregelte Verantwortlichkeiten und Ressourcen. Üblicherweise ist der Vorsitzende des Audit Committee verantwortlich, zum Teil übernimmt ein sogenanntes Steering Committee, dem neben dem Vorsitzenden des Audit Committee z.B. auch der Finanzchef angehört, die Leitung, wobei es immer ratsam ist, diese Personen administrativ zu unterstützen. Zu Beginn des eigentlichen Ausschreibungsprozesses muss der Verwaltungsrat bzw. das Audit Committee festlegen, wie *viele und welche Revisionsunternehmen* überhaupt eingeladen werden sollen. Von entscheidender Bedeutung ist das Branchenwissen, über welches das Revisionsunternehmen ebenso wie der mögliche leitende Revisor verfügen muss. Bei international tätigen Unternehmen spielen die geografische Abdeckung seitens des Revisionsunternehmens eine Rolle ebenso wie die wichtigsten Mitglieder des vorgesehenen Revisionsteams (inkl. Teilbereichsprüfer). Aus praktischer Sicht ist es ratsam, dass die kontaktierten Revisionsunternehmen bereits zu Beginn abklären, ob kein Interessenkonflikt besteht, welcher die Annahme des Amtes der Revisionsstelle verunmöglichte. Das eigentliche *Ausschreibungsdokument* (*request for proposal/RFP*) wird üblicherweise an den für die Wirtschaftsprüfung Verantwortlichen im Revisionsunternehmen gerichtet. Es enthält Eckdaten wie Zeitplan, Ansprechpersonen, aber auch welche Dokumente in welcher Form und in welchem Umfang einzureichen sind sowie aufgrund welcher Kriterien die Auswahl getroffen wird. Allen eingeladenen Revisionsunternehmen sollte Zugang zu denselben Unterlagen und Informationen gegeben werden. Dies geschieht üblicherweise durch einen allen gleichermassen zugänglichen Datenraum. Alle Revisionsunternehmen sollten auch mit denselben Personen im Unternehmen sprechen können. Zumindest für den Konzern könnte dies geschehen, indem an einem bestimmten Tag verschiedene Unternehmensvertreter den eingeladenen Revisionsunternehmen für Gespräche zur Verfügung stehen. Die Unterbreitung von fachtechnischen Fragen als Teil einer Ausschreibung kommt vor, birgt aber die Gefahr des (verpönten) Opinion-Shopping. Für

die *Präsentation der Offerte* wird üblicherweise jedem Revisionsunternehmen zwischen 60 bis 90 Minuten gewährt, mit einer anschliessenden Fragerunde. Je nach unternehmensspezifischen Eigenheiten ist es ratsam, auch Spezialisten (Steuern, IT etc.) oder Teilbereichsprüfer in die Präsentation einzubeziehen. Die Beurteilung der Präsentationen und der Offertdokumente kann durch das Audit Committee am Tag der Präsentation selbst oder mit einem gewissen zeitlichen Abstand erfolgen. Wichtig ist, dass sie anhand der vorher festgelegten und bekannt gegebenen Kriterien erfolgt. Ein wichtiger Teil der Offerte ist natürlich das Revisionshonorar. Die Feststellung des FRC, dass diese im Rahmen einer Ausschreibung im Vereinigten Königreich nicht unter Druck geraten ist, lässt sich in dieser Form für die Schweiz nicht machen, wie in Abschnitt 4.2 ausgeführt. Schliesslich ist es angesichts der Forderung der EU nach einem transparenten und diskriminierungsfreien Prozess angezeigt, den involvierten Revisionsunternehmen aussagekräftige Rückmeldungen zur Offerte und zur Präsentation zu geben. Ein letzter wichtiger Punkt betrifft die Übergabe an die neu gewählte Revisionsstelle. Hier ist darauf zu achten, dass diese sowohl für das geprüfte Unternehmen selbst als auch die Revisionsunternehmen in sachlicher als auch zeitlicher Hinsicht aufwändig ist. Gerade bei grossen und komplexen Revisionen hat es sich bewährt, dass das neu gewählte Revisionsunternehmen die Gelegenheit erhält, das bisherige Revisionsunternehmen bei seiner letzten Revision zu begleiten. Dies ist zwar mit zusätzlichen Kosten verbunden, die angesichts einer reibungslosen Übergabe des Revisionsmandats sicherlich lohnen dürften.

Diese Erfahrungen, welche das FRC im Vereinigten Königreich gesammelt hat, sind interessant sowohl für Unternehmen, welche den neuen Rotationsvorschriften der EU unterliegen, als auch für Unternehmen, die ohne gesetzliche Verpflichtung das Revisionsmandat ausschreiben.

5. Zusammenfassung

Die Honorare der Revisionsstelle stellen auch international einen beliebten Forschungsgegenstand dar. Dies ist darauf zurückzuführen, dass es sich dabei – zumindest bei kotierten Unternehmen – um eine der wenigen öffentlich verfügbaren Informationen zur Tätigkeit der Revisionsstelle handelt. Die Erkenntnisse zu den Bestimmungsfaktoren der Revi-

sionshonorare, welche international schon verschiedentlich untersucht wurden, treffen im Wesentlichen auch für die Schweiz zu. So konnte für die hier interessierenden Eigenschaften des Revisionsunternehmens festgestellt werden, dass das Revisionshonorar positiv beeinflusst wird von der Tatsache, dass das Revisionsunternehmen einem der vier grossen Netzwerke (Deloitte, EY, KPMG, PwC) angehört, und der Höhe der Honorare für Nichtrevisionsdienstleistungen. Das Revisionshonorar nimmt ab (wird negativ beeinflusst) mit der Amtsdauer der Revisionsstelle und aufgrund eines Wechsels des Revisionsunternehmens. Für den Zeitraum 2013 bis 2016 hat sich gezeigt, dass das Gesamtvolumen der von kotierten Unternehmen entrichteten Revisionshonorare mit rund CHF 540 Mio. in etwa unverändert geblieben ist. Auch das Volumen der Nichtrevisionsdienstleistungen blieb in diesem Zeitraum mit rund CHF 120 Mio. stabil. In der Schweiz dominieren EY, KPMG und PwC den Markt zurzeit, indem diese drei Revisionsunternehmen einen Anteil von nicht weniger als 96% (2016) am Gesamtvolumen des Revisionshonorars haben. Bei den geprüften Unternehmen ergibt sich mit dem Gewicht der 20 grössten im SMI enthaltenen Gesellschaften ein ähnliches Bild: Auf diese Unternehmen entfallen CHF 385 Mio. an Revisionshonoraren, während das Volumen der anderen rund 180 Gesellschaften CHF 155 Mio. ausmacht. Die Durchschnittswerte veranschaulichen dies noch eindrücklicher: Dieser beträgt für SMI-Unternehmen CHF 19,2 Mio. (Median CHF 8,6 Mio.) und für die anderen 180 Unternehmen CHF 2,7 Mio. (Median CHF 0,5 Mio.).

Entgegen der verbreiteten Ansicht, dass es sich aufgrund der oligopolistischen Marktstruktur um einen nicht dynamischen Markt handelt, haben im untersuchten Zeitraum 26 Unternehmen die Revisionsstelle gewechselt (ohne eine entsprechende gesetzliche Verpflichtung *nota bene*). Durch eine Befragung der kotierten Unternehmen wurde jüngst auch den Gründen für einen Wechsel des Revisionsunternehmens nachgegangen. Dazu wurden zuerst die wichtigsten Eigenschaften erhoben. Diese sind: Qualität der Revision, fachliche Kompetenz des Revisionsunternehmens, Integrität des Revisionsunternehmens, fachliche Kompetenz des leitenden Revisors und Unabhängigkeit des Revisionsunternehmens. Interessante Unterschiede resultierten zwischen einzelnen Branchen. Als besonders preissensitiv zeigte sich die Industriegüterbranche, in der die Eigenschaften Kostentransparenz, Preis-Leistungs-Verhältnis und Höhe

des Prüfungshonorars besonders stark gewichtet wurden. Wohingegen die fachliche Kompetenz sowohl des Revisionsunternehmens als auch des leitenden Revisors in der Finanzbranche besonders wichtig zu sein scheint. Spezifisches Branchenwissen ist in der Finanzbranche besonders wichtig, in der Industriegüterbranche weniger bedeutend. Hingegen erwarten Unternehmen der Industriegüterbranche mehr Hilfestellung bei schwierigen Rechnungslegungsfragen als z.B. Finanzunternehmen. Schliesslich wurden ebenfalls im Rahmen einer am Lehrstuhl für Auditing and Internal Control der Universität Zürich durchgeführten Erhebung die Auswirkungen des Wechsels des Revisionsunternehmens auf die Revisionshonorare untersucht. Dabei konnte hinsichtlich der prozentualen Veränderung der Revisionshonorare jeweils im Vergleich zum Vorjahr eine Wellenbewegung festgestellt werden, bei der die Revisionshonorare in den beiden Perioden vor dem Wechsel leicht anstiegen, im Jahr des Wechsels selbst stark zurückgingen, um in den beiden Perioden nach dem Wechsel wieder moderat anzusteigen. In absoluten Zahlen ausgedrückt bedeutet dies aber natürlich, dass die Revisionshonorare nach einem Wechsel des Revisionsunternehmens tiefer sind – auch dies ein Hinweis auf einen stark umkämpften Markt trotz Dominanz in der Schweiz von drei, international von vier Revisionsunternehmen.

Fasst ein Unternehmen einen Wechsel des Revisionsunternehmens ins Auge, ist zu bedenken, dass es sich um einen Prozess handelt, der sowohl für das Unternehmen selbst als auch die Revisionsunternehmen aufwändig ist. Es ist daher nicht verwunderlich, dass die neu erlassenen Vorschriften der EU zur Rotation des Revisionsunternehmens bei Unternehmen des öffentlichen Interesses ein diskriminierungsfreies, faires und transparentes Auswahlverfahren verlangen. Eine zentrale Rolle kommt dabei dem Audit Committee zu. Auch wenn die Schweiz (im Gegensatz zur EU) keine Beschränkung der Amtsdauer des Revisionsunternehmens kennt, können Erfahrungen aus dem Vereinigten Königreich (UK), wo die zwingende Rotation des Revisionsunternehmens schon eingeführt wurde, und Überlegungen der EU Audit Committee von Schweizer Unternehmen hilfreiche Hinweise geben. Die zentrale Erkenntnis besteht darin, dass der Auswahlprozess gut strukturiert und organisiert werden muss. Auch wenn dies naheliegend und einleuchtend zu sein scheint, ist dies in der Praxis vor allem bei kleineren und mittleren kotierten Unternehmen lange nicht überall der Fall. Der Grund dafür dürfte im Mangel an ver-

fügbaren geeigneten Ressourcen liegen. Der Zeitaufwand für die Erstellung der für eine Ausschreibung erforderlichen Unterlagen und die Durchführung des Auswahlprozesses selbst darf nicht unterschätzt werden. Dies beginnt mit dem Festlegen des geeigneten Zeitpunkts einer Ausschreibung ebenso wie der Auswahl der zu kontaktierenden Revisionsunternehmen. Damit diese sich ein Bild machen können, werden einerseits schriftliche Unterlagen benötigt, andererseits müssen Unternehmensvertreter für mündliche Auskünfte zur Verfügung stehen. Um allen involvierten Revisionsunternehmen dieselbe Ausgangslage zu verschaffen, sollten diese mit denselben (schriftlichen und mündlichen) Informationen versehen werden. Dazu gehört auch, dass die Auswahlkriterien vorab bekannt gemacht werden. Die Auswahl selbst soll aufgrund von nachvollziehbaren Kriterien bzw. deren Erfüllung geschehen. Auch die Übergaben von der bisherigen an die neu gewählte Revisionsstelle muss vorab thematisiert und geplant werden. Schliesslich ist es angezeigt, den involvierten Revisionsunternehmen eine Rückmeldung zu geben über die Gründe der Wahl bzw. Nichtwahl. Dies zeigt, dass bei einer Ausschreibung des Revisionsstellenmandats das Audit Committee gefordert ist. Die Erfahrungen aus dem Vereinigten Königreich und der EU sind daher nützlich für ein Audit Committee, das seine Aufgabe auch in dieser Hinsicht ernst zu nehmen gedenkt. Es zeigt sich angesichts der festgestellten Dynamik im Schweizer Revisionsmarkt auch, dass kein Grund besteht, die Pflicht zur Rotation des Revisionsunternehmens durch eine Beschränkung der Amtszeit gesetzlich zu verankern – nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund, dass man sich in den USA dezidiert gegen eine Pflichtrotation ausgesprochen hat.

Literaturverzeichnis

Beattie V./Fearnley S. (1995): The Importance of Audit Firm Characteristics and the Drivers of Auditors Change in UK Listed Companies, in: *Accounting and Business Research*, Vol. 25, No. 100, 1995, S. 227–239.

Benz S. (2016): Sinken die Prüfungskosten bei einem Wechsel der Abschlussprüfers?, unveröffentlichte Bachelorarbeit am Lehrstuhl für Auditing and Internal Control der Universität Zürich, 2016.

Chow C./Rice S. (1982): Qualified Audit Opinions and Auditor Switching, in: *The Accounting Review*, Vol. 57, No. 2, 1982, S. 326–335.

De Angelo L.E. (1981): Auditor Independence, «Low Balling», and Disclosure Regulation, in: *Journal of Accounting and Economics*, No. 3, 1981, S. 113–127.

Eberle R. (2017): Swiss Audit-Monitor 2017, in: *EXPERT Focus*, 2017/12, S. 78–83, 2017.

Eberle R. (2017a): Welche Faktoren bestimmen die Revisionshonorare?, in: *KPMG Audit Committee News*, Ausgabe 58, Q3 2017, Schwerpunktthema Audit Quality, 2017, S. 27–32.

Eberle R. (2016): Die Wahl des Revisors, in: *Handelszeitung – Wirtschaftsprüfung Spezial*, Nr. 40, 6. Oktober 2016.

Eberle R./Lengauer D. (2016): Zürcher Kommentar Art. 727–731a OR: die Aktiengesellschaft, Revisionsstelle, Zürich 2016.

Eberle R./Bamert R. (2017): Determinanten der Honorare bei kotierten Schweizer Gesellschaften, in: *Eberle R./Oesch D./Pfaff D. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen – Jahrbuch 2017*, 2017, S. 175–202.

Eberle R./Jaag Ch./Bach Ch./Strube Martins S./Feger F. (2014): Nutzen der Wirtschaftsprüfung – Studie für die Treuhand-Kammer, 2014.

Financial Reporting Council (2017): *Audit Tenders – Notes on Best Practice*, February 2017.

Gregory A./Collier P. (1996): Audit Fees and Auditor Change, an Investigation of the Persistence of Fee Reduction by Type of Change, in: *Journal of Business & Accounting*, No. 23, 1996, S. 13–28.

Johnson B./Lys T. (1990): The Market for Audit Services: Evidence from voluntary Auditor Changes, in: *Journal of Accounting and Economics*, No. 12, 1994, S. 281–308.

Köhler A./Herbers, M. (2014): Praktische Implikationen der aktuellen EU-Vorschläge zur Einführung einer externen Pflichtrotation – Analyse der Struktur der Mandatsdauer im DAX, MDAX und TecDAX, in: *Die Wirtschaftsprüfung*, Jg. 67 (2014) Nr. 4, 2014, S. 183–188.

Mustapha S./Ismail Z./Smith M. (2012): Factors influencing auditor change: evidence from Malaysia, in: *Asian Review of Accounting*, Vol. 20, No. 3, 2012, S. 222–240.

Nay M./Rüfenacht B. (2017): «Key Audit Matters» im neuen Revisionsbericht, in: Eberle R./Oesch D./Pfaff D. (Hrsg.): Finanz- und Rechnungswesen – Jahrbuch 2017, 2017, S. 203–242.

Schmid P. (2017): Warum wechseln Unternehmen den Abschlussprüfer? Eine empirische Untersuchung bei börsenkotierten Unternehmen in der Schweiz, unveröffentlichte Masterarbeit am Lehrstuhl für Auditing and Internal Control der Universität Zürich, 2017.

Simunic D. (1980): The pricing of audit services: Theory and evidence, in: Journal of Accounting Research, Nr. 1 (1980), 1980, S. 161–190.