



**BDO**  
DIE ERSTEN  
**100**



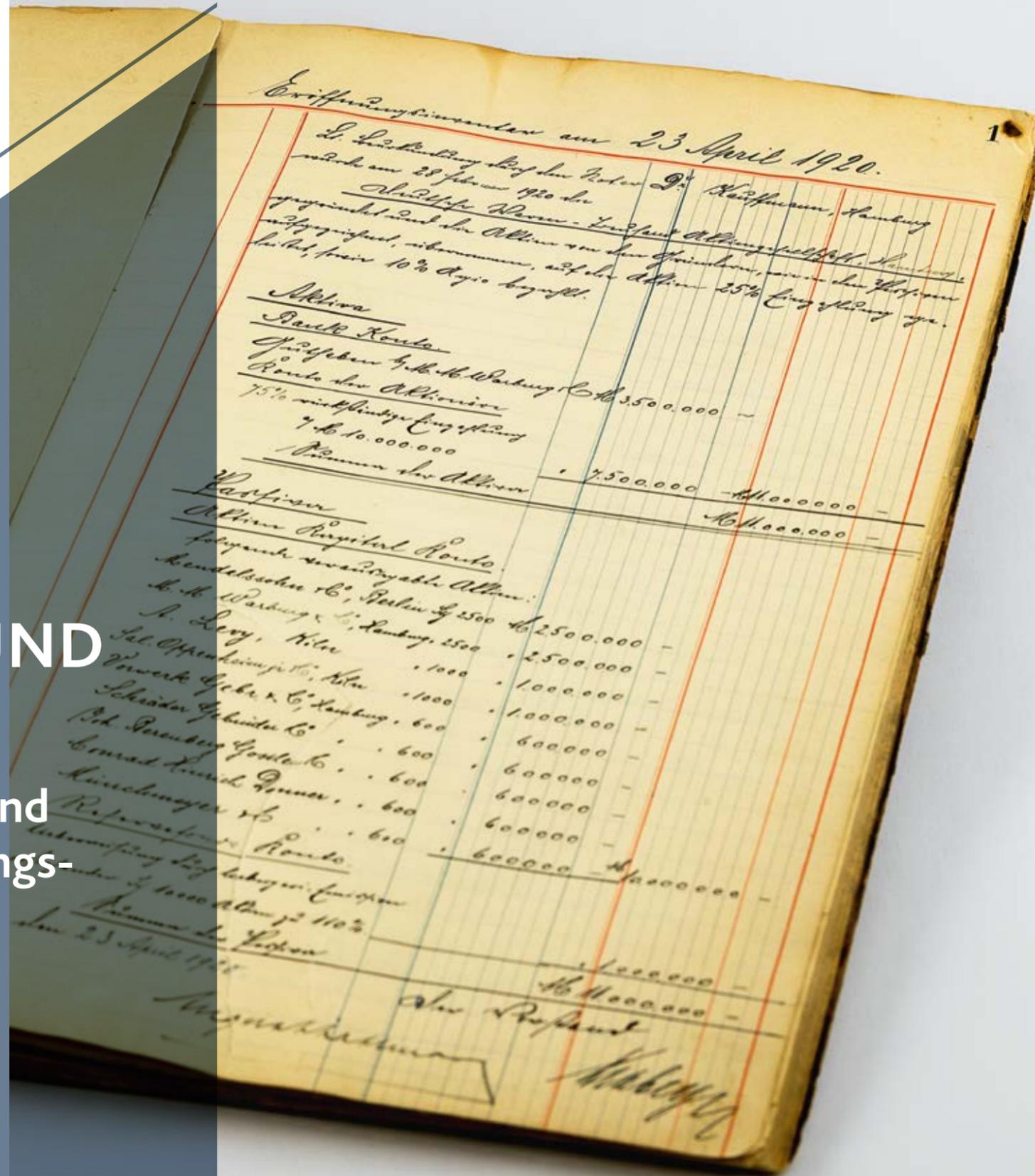
Eine Bilanz

## INHALT

Vorwort	4
<b>1920 – 1961</b>	
<b>Ursprünge und Etablierung</b>	
Von der Warentreuhand zur Wirtschaftsprüfungsgesellschaft	6
<b>1961 – 2020</b>	
<b>Wandel und Wachstum</b>	
Der Weg zur integrierten Prüfungs- und Beratungsgesellschaft	18
<b>1963 – 2020 INTERNATIONAL</b>	
<b>Eine besondere Erfolgsgeschichte</b>	
Das globale BDO-Netzwerk	34
<b>INTERVIEW</b>	
<b>BDO in Zeiten des (digitalen) Wandels</b>	
Ein Gespräch mit dem Vorstand	46
<b>NACHRUF</b>	
<b>Professor Hans-Heinrich Otte (1926 – 2020)</b>	54
Vorsitzende des Aufsichtsrats 1920 – 2020	58
Literaturverweise zu den Kurzbiografien	59
Impressum	59

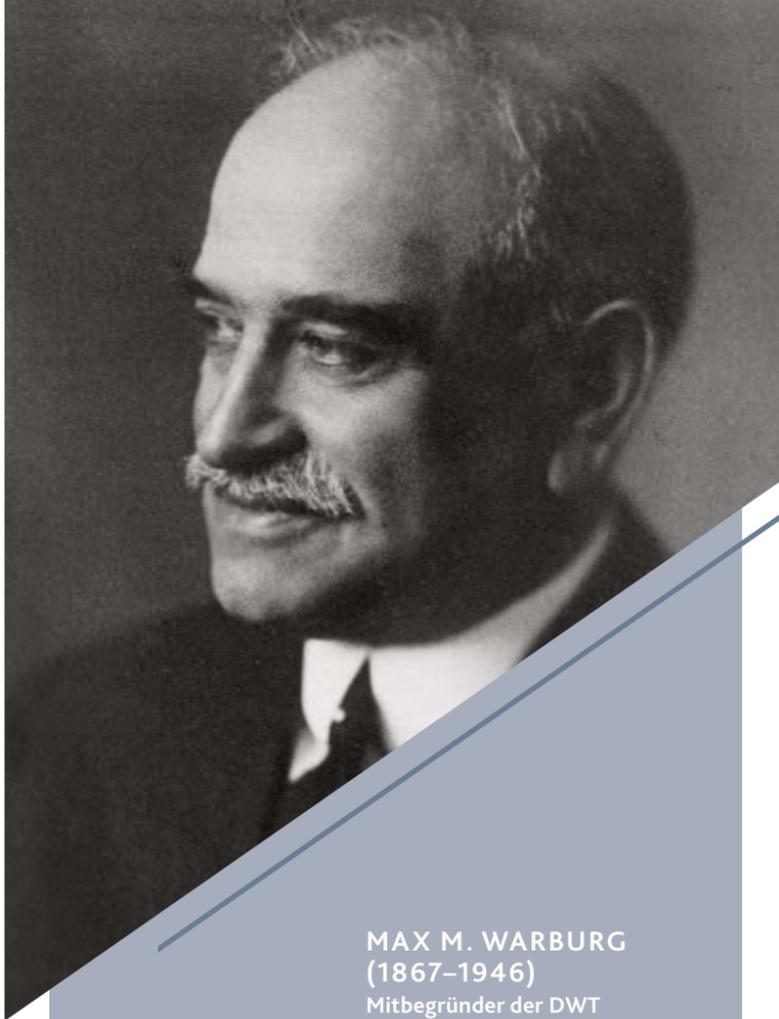
# URSPRÜNGE UND ETABLIERUNG

Von der Warentreuhand zur Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



„Die Warenkreditsicherung schafft die benötigte Garantie für ausländische Kreditoren.“

Es sind zwei bedeutende Persönlichkeiten der deutschen Bankenwelt aus der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg, auf deren Initiative die Gründung der Deutsche Waren-Treuhand-Aktiengesellschaft (DWT) zurückgeht. Als Max M. Warburg und Paul von Mendelssohn-Bartholdy am 28. Februar 1920 in den Räumen des Hamburger Bankhauses M.M. Warburg & Co. in der Ferdinandstraße 75 die DWT ins Leben rufen, gründen sie mehr als ein spezialisiertes Unternehmen. Sie entwickeln ein Instrument, um die nach dem verlorenen Krieg in einer Krise steckende deutsche Wirtschaft wieder in Gang zu setzen – wie eine passgenaue Schraube einen lahm liegenden Motor. Denn nach der Niederlage gibt es in Deutschland kaum Devisen, die eigene Währung ist international weitgehend wertlos. Die Folge: Deutsche Unternehmen können dringend benötigte Rohstoffe aus dem Ausland nicht einkaufen. Die Produktion liegt brach.



**MAX M. WARBURG**  
(1867–1946)  
Mitbegründer der DWT

Hier setzt die DWT mit neuen Lösungen zur Sicherung von Warenkrediten an: Sie garantiert als Kontrollorgan und Treuhänderin ausländischen Unternehmen, dass sie so lange Eigentümer ihrer nach Deutschland gelieferten Rohstoffe bleiben, bis diese zu Fertigwaren verarbeitet und auf dem Weltmarkt verkauft worden sind. Als faktische Kreditgeber erhalten die ausländischen Lieferanten sogar Zinsen auf den Wert ihrer Rohstofflieferungen – ein Geschäft zum beiderseitigen Vorteil. Und auch zum Vorteil der DWT, die Mitte der 1920er-Jahre bereits Güter im Wert von 250 Millionen Reichsmark kontrolliert. Mehr als 100 Beschäftigte arbeiten zu dieser Zeit an den beiden DWT-Hauptstandorten Hamburg und Berlin sowie in den Niederlassungen Frankfurt am Main und Duisburg.

Anteilseigner der DWT sind die neun im Auslandsgeschäft tätige Banken und Handelshäuser: M.M. Warburg & Co. (Hamburg), Mendelssohn & Co. (Berlin), Joh. Berenberg, Gossler & Co. (Hamburg), Conrad Hinrich Donner (Hamburg), A. Levy (Köln), Münchmeyer & Co. (Hamburg), Sal. Oppenheim jr. & Cie. (Köln), Schröder Gebrüder & Co. (Hamburg) und Vorwerk Gebr. & Co. (Hamburg). Die Bankhäuser M.M. Warburg & Co. und Mendelssohn & Co. halten jeweils 25 Prozent der Aktien. Insbesondere die Bedeutung des Bankhauses M.M. Warburg & Co. und seines Leiters Max M. Warburg sind für die Anfangsjahre der DWT kaum zu überschätzen. Warburg gehört seit dem Kaiserreich zu den einflussreichsten Politikberatern in Deutschland und ist sehr gut vernetzt, was auch der DWT zugutekommt. Er überzeugt seinen Freund August Lattmann, den Vorstandsvorsitz des neuen Unternehmens zu übernehmen. Eine in vielerlei Hinsicht gute Wahl, da Lattmann lange Jahre in den USA im Kredit- und Handelsgeschäft tätig war und über exzellente Kontakte zu angelsächsischen Unternehmen verfügt.

Der Spross der Bankiersfamilie galt als einer der bedeutendsten Bankiers, Politikberater und Netzwerker seiner Zeit. Nach dem Abitur machte er eine Banklehre und unternahm erste Karriereschritte in verschiedenen europäischen Bankhäusern, bis er 1893 Teilhaber an der familieneigenen Bank wurde. Nicht zuletzt dank des prosperierenden Auslandsgeschäfts verüffachte sich deren Bilanzsumme unter seiner Führung ab 1910. Auch politisch und gesellschaftlich war Max M. Warburg überaus aktiv: So gehörte er von 1903 bis 1919 der Hamburgischen Bürgerschaft an und war seit 1924 Mitglied des Reichsbankrates. 1932 war er in insgesamt 20 Aufsichtsräten vertreten. Diese Posten musste er nach der Machtergreifung der Nationalsozialisten sukzessive aufgeben. Bis 1938 unterstützte er 75 000 jüdische Mitbürger bei der Emigration. Im selben Jahr gab Warburg unter dem Druck des Regimes seinen Direktorenposten auf und reiste in die USA. Die stille Beteiligung der Familie an ihrer Bank wurde bei Kriegsausbruch beschlagnahmt. Der jüdische Patriot Warburg kehrte nicht mehr in seine Heimat Deutschland zurück.<sup>1</sup>



Die Handels- und Hafenstadt Hamburg ist 1920 der Gründungsort der DWT

## DER WEG IN DIE WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

Ebenso wichtig ist, dass Max M. Warburg den Einstieg ins Revisionswesen unterstützt. Seit Mitte der 1920er-Jahre engagiert sich die DWT in diesem Geschäftsfeld und gewinnt hier zusehends Mandanten, unter anderem so prominente Unternehmen wie Brown, Boveri & Cie., die P. Beiersdorf & Co. AG, die Rudolph Karstadt AG und die Schering AG. Max M. Warburg hält den Aufbau eines funktionsfähigen Revisionswesens nach angelsächsischem Vorbild für notwendig. Denn die Erfahrung hatte gezeigt, dass schon seit dem Ende des 19. Jahrhunderts Aufsichtsräte oftmals nicht mehr in der Lage waren, ihre Kontrollfunktionen für die jeweiligen Unternehmen wirksam wahrzunehmen. Zwar gibt es auch in Deutschland etliche Unternehmen und einzelne Buchprüfer, die Revisionsleistungen anbieten, welche aber nicht verpflichtend sind; auch existieren keine verbindlichen Standards. Erst die katastrophalen Folgen der Weltwirtschaftskrise, die am 24. Oktober 1929 mit dem Zusammenbruch der New Yorker Börse beginnt, bringen hier die entscheidende Wende: Nach mehreren Unternehmenskonkursen tritt mit der Aktienrechtsnovelle



Der zweite Gründervater der DWT:  
Der Bankier Paul von Mendelssohn-Bartholdy

## „1931 erfolgt die Einführung der Pflichtprüfung für Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften auf Aktien.“

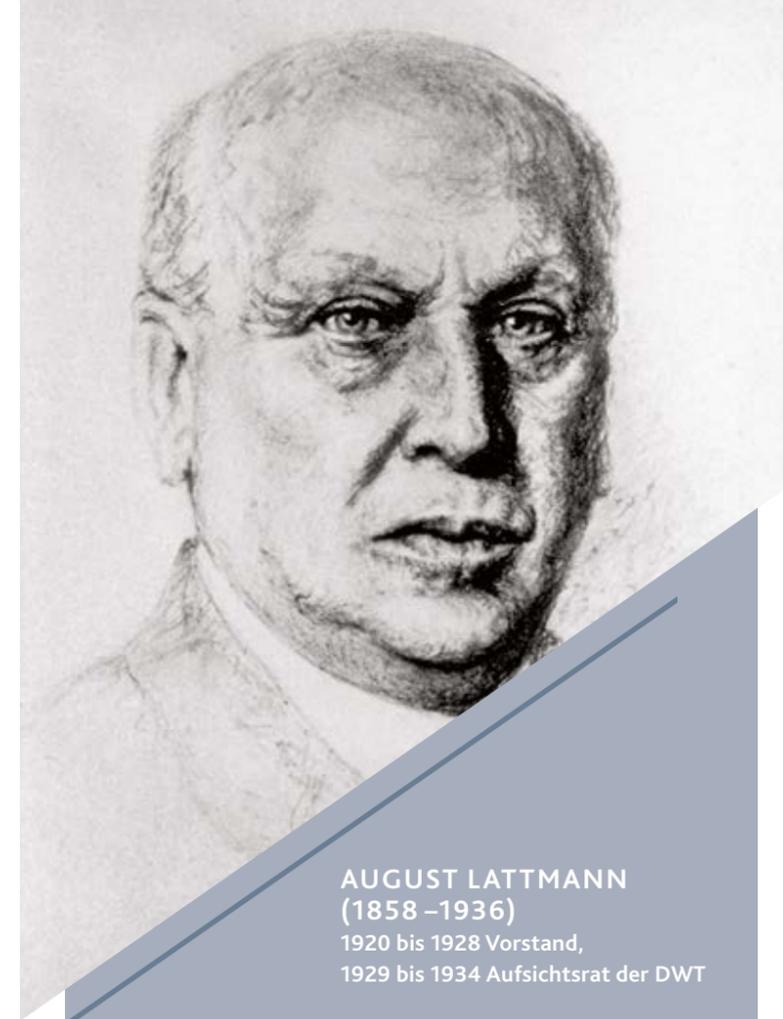
vom 19. September 1931 in Deutschland die Pflicht zur unabhängigen Prüfung von Jahresabschlüssen bei Aktien- und Kommanditgesellschaften in Kraft – wie viele andere Entscheidungen in der kritischen Endphase der Weimarer Republik per Notverordnung des Reichspräsidenten. Erst in diesem Zusammenhang entsteht 1931 mit dem öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfer, der eigens ein Examen abzulegen hat, ein neuer Berufsstand, an den die fachliche Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer gebunden ist. Neben Einzel-

personen können sich aber auch Unternehmen als Wirtschaftsprüfungsgesellschaften registrieren lassen, sofern sie über zugelassene Wirtschaftsprüfer im eigenen Haus verfügen. Zu den ersten 32 Unternehmen, die in Deutschland als Wirtschaftsprüfungsgesellschaften zugelassen werden, gehört die DWT. Am 27. Juli 1932 erhält sie ihre offizielle Anerkennung.

Während der Weltwirtschaftskrise erweist sich der große Nutzen des von der DWT angewandten Verfahrens der Warenkreditsicherung: Viele Banken müssen jetzt aufgrund der Vergabe ungedeckter Kredite erhebliche Ausfälle verkraften oder gar selbst Zahlungsunfähigkeit anmelden – wie etwa am 13. Juli 1931 die Darmstädter und Nationalbank KGaA. Unternehmen und Geldhäuser aber, die ihre Kredite mit Absicherung der DWT vergeben haben, bleiben in fast allen Fällen vor Verlusten geschützt. Denn auch bei Insolvenz ihrer Kreditnehmer erhalten die Gläubiger ihre Kreditsummen dadurch zurück, dass die DWT auf die Waren des Kreditnehmers zugreifen und diese zur Schuldentilgung veräußern kann. Die DWT kann ihr Geschäft in der Krisenzeit sogar ausbauen, indem sie sich als ein Spezialinstitut für die Abwicklung von insolventen Unternehmen mit ausländischen Gläubigern etabliert. Ein besonders prominenter Fall ist hier die Frankfurter Allgemeine Versicherungs AG, ein großer deutscher Versicherungskonzern, der sich mit hochriskanten, versicherungsfremden Geschäften ver-spekuliert hatte.

# 27.07.1932

*DIE DWT GEHÖRT ZU DEN ERSTEN 32 UNTERNEHMEN, DIE IN DEUTSCHLAND ALS WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS-GESELLSCHAFTEN ZUGELASSEN WERDEN. AM 27. JULI 1932 ERHÄLT SIE DIE OFFIZIELLE ANERKENNUNG.*



**AUGUST LATTMANN  
(1858 – 1936)**

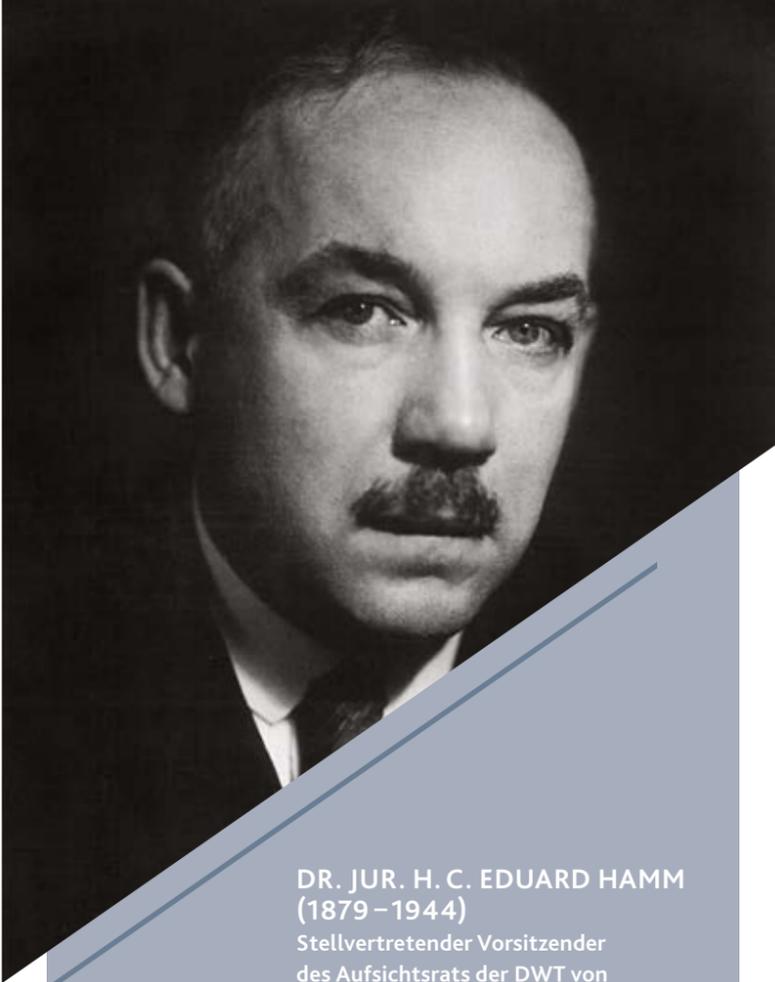
1920 bis 1928 Vorstand,  
1929 bis 1934 Aufsichtsrat der DWT

Der Hamburger August Lattmann war seiner Zeit voraus: „Sozial und liberal im vordemokratischen Hamburger Senat“, so der Titel einer Biographie. Nach der kaufmännischen Ausbildung arbeitete Lattmann zunächst in Spanien und Portugal, bevor er für zwei Jahrzehnte nach Übersee ging. Dort stieg er zum Teilhaber des New Yorker Handelshauses Gustav Amsinck & Co. auf und verdiente ein Vermögen. Zurück in Hamburg, tat er sich durch wohlätiges Engagement hervor – etwa als Vorsitzender des Kinderschutzvereins und Vorstandsmitglied des Obdachlosenasyls. Lattmanns Wahl zum Senator 1912 wurde nur durch ein Bündnis aus fortschrittlichem Bürgertum und Sozialdemokratie möglich – quasi eine Vorwegnahme der Weimarer Koalition. Präses der Armenanstalt, der Behörde für öffentliche Jugendvorsorge und des Fortbildungsschulwesens: Soziale Belange standen auch im Mittelpunkt seines politischen Wirkens. Er trat für gleiches Wahlrecht ein und arbeitete mit Protagonistinnen der Frauenbewegung zusammen. 1919 bestimmte die erste demokratisch gewählte Hamburgische Bürgerschaft einen neuen Senat. Lattmann kehrte als Manager der frisch gegründeten Deutsche Waren-Treuhand-Aktiengesellschaft in die Wirtschaft zurück.<sup>2</sup>

### DER NATIONALSOZIALISTISCHE BOYKOTT

Dass die DWT kurz darauf dennoch in eine existenzielle Krise gerät, hat keine wirtschaftlichen Ursachen. Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten am 30. Januar 1933 gelten nach deren verbrecherischer Rassenideologie einige Inhaber der Bankhäuser, in deren Besitz sich die DWT befindet, nicht mehr als Deutsche. Für das neue antisemitische Regime ist etwa Paul von Mendelssohn-Bartholdy geradezu der Inbegriff des „jüdischen Bankiers“, den es zu seinem Feindbild erklärt hat. Auch Max M. Warburg, der sich stets als deutscher Patriot empfunden hatte, wird als Jude aus seinen Ämtern gedrängt und von vielen ehemaligen Kollegen gemieden. Die DWT erhält immer weniger Prüfungsaufträge. Bis 1934 bricht der Unternehmensumsatz um ein Drittel ein, der Gewinn schrumpft auf sieben Prozent des Wertes von 1932 zusammen.

Als Ausweg aus dieser durch die schwerwiegenden politischen Verwerfungen erzwungenen Situation entscheidet sich der Aufsichtsrat der DWT zu einer Neuordnung des Unternehmens. Im Jahr 1935 übernehmen die Vorstandsmitglieder Emil H. Schreiber und Dr. Johannes Semler im Einvernehmen mit den bisherigen Anteilseignern deren gesamte Aktien. Die als Juden verfolgten Aufsichtsräte, darunter die beiden Vorsitzenden Paul von Mendelssohn-Bartholdy und Dr. Fritz M. Warburg (der Bruder von Max M.



**DR. JUR. H. C. EDUARD HAMM  
(1879 – 1944)**  
Stellvertretender Vorsitzender  
des Aufsichtsrats der DWT von  
1934 bis 1944

Solche Unterstützer hatte die Weimarer Republik nur wenige: „Nach der Zertrümmerung des Reiches Bismarcks tragen wir Ehrfurcht vor dem jetzigen Staat, weil das Volk ihn geschaffen hat“, sagte der aufrechte Demokrat Eduard Hamm 1921. Der in Passau geborene Jurist und liberale Wirtschaftspolitiker diente der jungen Republik in verschiedenen hervorgehobenen Positionen: als Abgeordneter der DDP im Reichstag, als Staatssekretär in der Reichskanzlei im Kabinett Wilhelm Cuno und schließlich als Reichswirtschaftsminister in den Kabinetten Wilhelm Marx I und II. Von 1925 bis 1933 richtete Hamm als Erstes Geschäftsführendes Präsidialmitglied den Deutschen Industrie- und Handelstag nach den Erfordernissen des demokratischen Staates auf das gemeinsame Ziel der Wohlfahrt des deutschen Wirtschaftslebens aus. Von Anfang an entschiedener Gegner des Nationalsozialismus, wird Hamm infolge des gescheiterten Attentats auf Hitler am 20. Juli 1944 am 2. September von der Gestapo verschleppt; Hamm stirbt am 23. September 1944 in Gestapo-Haft in Berlin eines unnatürlichen Todes, dessen Umstände von der Justiz nicht aufgeklärt wurden.<sup>3</sup>

Warburg), haben ihre Ämter bereits Anfang 1934 niedergelegt. Bei der Nachfolgeregelung finden die Vorschläge des Bankhauses Mendelssohn & Co Gehör, so bei der Ernennung der neuen Aufsichtsratsmitglieder Dr. h. c. Eduard Hamm und Dr. Wilhelm Kiesselbach. Der ehemalige Reichswirtschaftsminister Hamm gehört dem Aufsichtsrat der DWT von 1934 bis 1944 als stellvertretender Vorsitzender an.

Vorsitzender des Aufsichtsrats wird 1934 der Hamburger Jurist Wilhelm Kiesselbach, der dieses Amt bis 1956 innehat.

Das Geschäft der DWT stabilisiert sich nach dem erzwungenen Eigentümerwechsel. Dabei gewinnen Wirtschaftsprüfungsleistungen zunehmend an Bedeutung, während die Absicherung von internationalen Warenkrediten aufgrund der NS-Autarkiepolitik weniger wichtig wird. Der Beginn des Zweiten Weltkriegs am 1. September 1939 bringt für die DWT zunächst keine geschäftlichen Rückschläge. Im weiteren Kriegsverlauf muss das Unternehmen aber harte Einschnitte hinnehmen: Bei den Luftangriffen der Alliierten auf Hamburg im Juli und August 1943 wird das erst 1936 erworbene neue Hauptgebäude an der Adresse An der Alster 85 vollständig zerstört. Die Buchhaltung und die Revisionsabteilung werden daraufhin auf das Gut Brechelshof in Schlesien ausgelagert. Die Firmenzentrale der DWT kommt an ihrem Gründungs-ort, dem Gebäude der Warburg-Bank in der Ferdinandstraße 75, unter. Das Bankhaus firmiert mittlerweile unter Brinckmann, Wirtz & Co., Namensgeber sind zwei Geschäftsfreunde von Max M. Warburg. Trotz der Kriegsschäden kann die DWT das Jahr 1944 noch mit einem ausgeglichenen Ergebnis abschließen und ihre Geschäftstätigkeit bis zum Kriegsende 1945 provisorisch aufrechterhalten.



Hamburg 1945: Trümmerlandschaft mit kriegsbeschädigter Hauptkirche St. Michaelis

## NACHKRIEGSZEIT UND WIEDERAUFBAU

Die Waffen schweigen zwar, nachdem das nationalsozialistische Deutschland am 8. Mai 1945 bedingungslos kapituliert hat, doch auch wenn die verbliebenen Beschäftigten der DWT mit dem Leben davongekommen sind: Die Zukunft des Unternehmens erscheint zunächst hoffnungslos. Es ist völlig unklar, ob man mit denjenigen Mandanten, die sich auf dem Gebiet der sowjetischen Besatzungszone befinden, noch rechnen kann; Gleiches gilt für das Auslandsgeschäft. Der Aktionsradius ist im Jahr 1945 sogar noch viel enger. Denn wegen der unterbrochenen Verkehrswege können die Hauptstandorte und Niederlassungen nur in ihrem direkten Umfeld tätig werden und kaum miteinander kommunizieren.

Doch die Führungskräfte der DWT finden in dieser Situation kreative Lösungen – zum Beispiel Dr. Harald Matthiessen, der gemeinsam mit Dr. Alfred Weiss im Jahr 1946 Emil H. Schreiber und Dr. Johannes Semler als Vorstandsmitglieder abgelöst hat: Als die

britische Besatzungsmacht die Büros der DWT im Gebäude der Warburg-Bank beschlagnahmen will, verhindert Matthiessen die Beschlagnahme, wie er später selbst erzählt, „mit der etwas dubiosen (aber ohne weiteres hingenommenen) Behauptung, dass es sich bei der Warentreuhand um ein Unternehmen handle, das sich in amerikanischem Besitz befinde“.

Die DWT kann weiterarbeiten und passt sich erfolgreich an die schwierigen Bedingungen der unmittelbaren Nachkriegszeit an. Da die Privatwirtschaft zunächst kaum eine Rolle spielt, bemüht sich die DWT erfolgreich darum, öffentliche Aufträge der alliierten Besatzungsmächte zu akquirieren. Vor allem übernimmt die DWT die Verwaltung und Abwicklung von Kontrakten über Rohstoffe, die mit US-amerikanischem Geld oder über den Tauschhandel aus dem Ausland importiert werden – eine klassische Treuhändertätigkeit.

## DER DURCHBRUCH DER WIRTSCHAFTSPRÜFUNG

In den ersten Jahren nach dem Krieg ist das Treuhandgeschäft noch sehr wichtig, hat auf lange Sicht aber keine Zukunft. Denn die Fähigkeit zur Absicherung internationaler Kredite ist nicht mehr das spezifische Know-how von Treuhandgesellschaften. Inzwischen können auch die meisten Banken diese Leistung anbieten. Als Konsequenz reduziert sich das Treuhandvermögen der DWT nach einem letzten Rekordjahr 1953 innerhalb von zehn Jahren von 274 Millionen auf nur noch 36 Millionen D-Mark.

Dieser Einbruch bringt die DWT aber keineswegs in wirtschaftliche Schwierigkeiten, denn er wird vom Wachstum in der Wirtschaftsprüfung mehr als aufgefangen. Jetzt, Anfang der 1950er-Jahre, entwickelt sich die Wirtschaftsprüfung im Zuge des massiven Wirtschaftsaufschwungs in der Bundesrepublik Deutschland zum zentralen Geschäftsfeld der DWT. Die Währungsreform vom 21. Juni 1948, mit der die D-Mark allgemeines Zahlungsmittel wird, wirkt hier geradezu als Initialzündung: Viele Unternehmen benötigen professionelle Hilfe, um die gesetzlich vorgeschriebene Reichsmark-Schlussbilanz und die D-Mark-Eröffnungsbilanz zu erstellen. Die DWT erhält dadurch zahlreiche Aufträge. Allerdings gehört die DWT seinerzeit noch nicht zu den großen Anbietern auf dem Markt. Mit einem kumulierten Grundkapital aller von der Gesellschaft geprüften Unternehmen in Höhe von 222 Millionen D-Mark rangiert sie Anfang der 1950er-Jahre unter den deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auf Platz 17. Der Marktführer, die Deutsche Treuhand-Gesellschaft AG aus Berlin, prüft ein achtmal so hohes Volumen.

Während der 1950er-Jahre profitiert die DWT immer wieder von neuen gesetzlichen Anforderungen wie dem handelsrechtlichen und steuerlichen Umwandlungsgesetz oder der kleinen Aktienrechtsreform, derentwegen viele Unternehmen professionelle Unterstützung in Anspruch nehmen. Vielfach geht die Prüfung auch



Wachstumsschub: Die Erstellung von DM-Eröffnungsbilanzen

mit einer umfassenden wirtschaftlichen Beratung einher. Daher bietet die DWT zusätzlich zur Wirtschaftsprüfung betriebswirtschaftliche Gutachten oder Unternehmensbewertungen an. 1954 erhält die DWT außerdem die Zulassung als Steuerberatungsgesellschaft. Ziel ist es, dem Wachstumsmarkt Steuerberatung innerhalb der Beratungsaktivitäten der Gesellschaft größeres Gewicht zu geben.

Diese neuen Geschäftsfelder zahlen sich für die DWT aus. Zwischen 1955 und 1962 verdoppelt sich der Umsatz auf drei Millionen D-Mark. Bereits 1956 werden weitere Büroräume in Hamburg angemietet, mittlerweile wieder alleiniger Hauptstandort. Außerdem gibt es vier Niederlassungen: im Westen der geteilten Stadt Berlin, in Frankfurt am Main, in Düsseldorf, das 1950 den Standort Duisburg abgelöst hat, und in München, das noch während des Zweiten Weltkriegs hinzugekommen war.

Bereits 1948, im Jahr der Währungsreform, erfolgt eine Neuordnung der Anteile an der DWT – in Teilen eine Rückabwicklung der unter dem Druck der NS-Diktatur veränderten Besitzverhält-

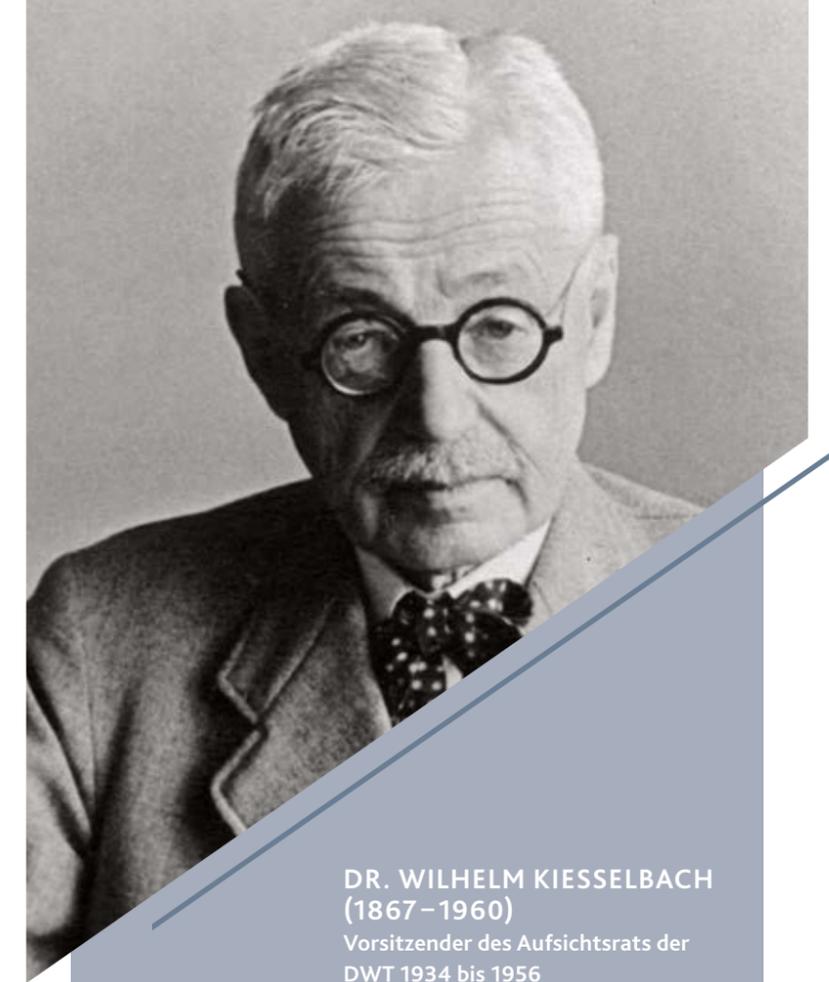
## NR. 17

MIT EINEM GRUNDKAPITAL ALLER GEPRÜFTEN GESELLSCHAFTEN IN HÖHE VON 222 MILLIONEN D-MARK RANGIERT DIE DWT ANFANG DER 1950ER-JAHRE UNTER DEN DEUTSCHEN WIRTSCHAFTSPRÜFUNGS-GESELLSCHAFTEN AUF PLATZ 17.

nisse. So hält das Bankhaus M.M. Warburg & Co., das bis 1969 noch unter Brinckmann, Wirtz & Co. firmiert, nun 50 Prozent der Aktien an der DWT. Weitere 25 Prozent der Aktien hält die INDUFINA – Industriebeteiligungs- und Finanzierungsgesellschaft mbH, die damit zweitgrößter Anteilseigner der DWT wird. Die übrigen Anteile werden von Vorstandsmitgliedern der Gesellschaft gehalten.

### DIE ERSTEN SCHRITTE INS INTERNATIONALE GESCHÄFT

In dieser Wachstumsphase blickt die DWT auch wieder über die Grenzen der Bundesrepublik Deutschland hinaus, nachdem man bereits in den 1920er-Jahren gute Kontakte und sogar Gesellschaften im Ausland etabliert hatte – etwa in den Niederlanden. Anfangs erweist sich Vorstand Dr. Harald Matthiessen als Vordenker des Auslandsengagements. Er profitiert dabei von seinen hervorragenden Englischkenntnissen – seinerzeit alles andere als eine Selbstverständlichkeit. Seit Mitte der 1950er-Jahre sind zahlreiche



DR. WILHELM KIESELBACH (1867–1960)

Vorsitzender des Aufsichtsrats der DWT 1934 bis 1956

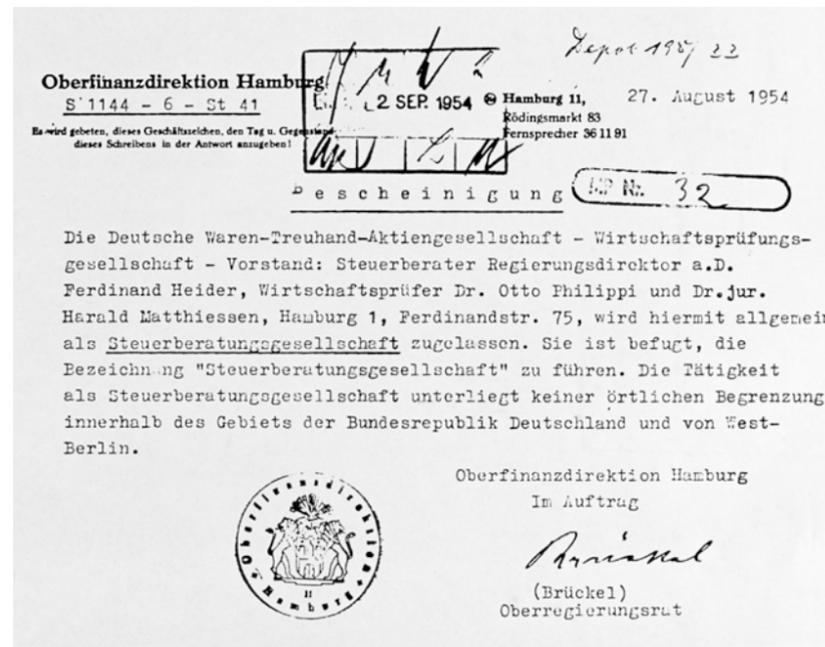
Wilhelm Kiesselbach war ein Hanseat im besten Sinne. Nach dem Abitur in Hamburg studierte der gebürtige Bremer Rechtswissenschaften in Bonn, Leipzig und Berlin. Der promovierte Jurist ließ sich 1895 als Anwalt in Hamburg nieder und war ein gefragter Rechtsberater. Im Oktober 1922 entsandte ihn die Regierung in wichtiger Mission nach Washington: Als Mitglied der deutsch-amerikanischen Mixed Claims Commission sollte Kiesselbach Schadenersatzansprüche, die den USA oder ihren Bürgern im Zusammenhang mit dem Ersten Weltkrieg entstanden waren, im Wege schiedsgerichtlicher Erledigung klären. Dabei ging es vor allem um deutsche Vermögenswerte, die in den USA als Pfand blockiert waren. Durch sein integres Auftreten gewann er rasch das Vertrauen seiner Verhandlungspartner und erreichte 1928 eine weitgehende Freigabe. Im Folgejahr wurde Kiesselbach zum Präsidenten des Hanseatischen Oberlandesgerichts berufen. Diesen Posten verlor der überzeugte Demokrat infolge der Machtergreifung der Nationalsozialisten bereits 1933. Nach dem Zweiten Weltkrieg machte er sich im Auftrag der britischen Militärregierung als Justizpräsident um den Neuaufbau des Gerichtswesens in Hamburg verdient.<sup>4</sup>

ausländische Unternehmen wichtige Mandanten der DWT. Es handelt sich dabei vor allem um US-amerikanische Firmen, die in Deutschland investieren wollen.

Einer besonders vielversprechenden internationalen Kooperation ist jedoch letztlich kein Erfolg vergönnt. So intensivierte die DWT bestehende Kontakte zur britisch-amerikanischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Peat Marwick Mitchell & Co (PMM), einem Vorläufer der heutigen KPMG. Im Jahr 1959 gründen beide Gesellschaften das gemeinsame Tochterunternehmen Peat Marwick Mitchell & Co. Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH in Frankfurt am Main, an dem die DWT mit 20 Prozent beteiligt ist. Doch wie sich zeigt, beruht die Zusammenarbeit auf einem sehr grundsätzlichen Missverständnis: Bei einem Treffen in New York eröffnet ein Gesellschafter von PMM Dr. Harald Matthiessen und Hans-Heinrich Otte, dass die US-Firma die Mehrheit an DWT übernehmen wolle. Das aber widerspricht dem erklärten Ziel der deutschen Gäste: Die DWT würde ihre Unabhängigkeit unter keinen Umständen aufgeben. Folgerichtig wird die Zusammenarbeit mit PMM im Jahr 1963 beendet.

Das Thema Internationalisierung bleibt dennoch ganz oben auf der Tagesordnung. Denn immer mehr Mandanten der DWT expandieren ins Ausland und gründen oder erwerben Tochterunternehmen vor allem in Westeuropa sowie Nord- und Südamerika. Will die DWT für diese zunehmend multinational operierenden deutschen Unternehmen weiterhin der Partner der Wahl bleiben, muss sie zügig eine konsistente Auslandsstrategie entwickeln. Dieser Aufgabe nimmt sich mit Nachdruck Hans-Heinrich Otte an.

Otte, gelernter Industriekaufmann und diplomierter Volkswirt, hat nach seinem Eintritt in die DWT am 2. Januar 1952 rasch durch außergewöhnliche Leistungsbereitschaft, fachliche Kompetenz und überzeugendes persönliches Auftreten auf sich aufmerksam gemacht. Insbesondere Vorstandsmitglied Dr. Otto Philippi



Amtliche Bescheinigung: Die Zulassung als Steuerberatungsgesellschaft aus dem Jahr 1954



Das Symbol des westdeutschen Nachkriegsbooms: Der VW Käfer

## 3 MIO. D-MARK

WIRTSCHAFTSWUNDERJAHRE: ZWISCHEN 1955  
UND 1962 VERDOPPELT DIE DWT DEN UMSATZ AUF  
DREI MILLIONEN D-MARK.

sieht in ihm eine kommende Führungspersönlichkeit und fördert Otte entsprechend. Als es 1961 gilt, einen Nachfolger für das ausscheidende Vorstandsmitglied Dr. Ewald Worreschke zu benennen, ist Ottos Moment gekommen: Der Aufsichtsrat der DWT beruft ihn in das operative Leitungsgremium der Gesellschaft. Der gebürtige Lübecker Otte erfüllt dafür gleich mehrere entscheidende Kriterien: Er hat sein herausragendes fachliches Können bereits vielfach unter Beweis gestellt, trägt mit seinen gerade 35 Jahren zur angestrebten Verjüngung des Vorstands bei und ist außerdem examinierter Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Otte tritt seine neue Position am 1. Oktober 1961 an. In der Folge soll er die Geschicke der DWT für mehrere Jahrzehnte prägen.

# BDO IN ZEITEN DES (DIGITALEN) WANDELS

Ein Gespräch  
mit dem Vorstand



Der Vorstand im  
Jubiläumsjahr 2020

**BDO hat sich im Jahr 2019 mit dem Strategieprogramm „Wandel & Wachstum – W<sup>2</sup>“ grundlegend neu ausgerichtet. Wie sehen Sie Ihr Unternehmen im Jahr des 100-jährigen Bestehens für die Zukunft aufgestellt?**

*Dr. Holger Otte:* In der Tat sind wir pünktlich zum Jubiläum in der erfreulichen Lage zu sehen, dass unsere strategischen Entscheidungen der vergangenen Jahre Früchte tragen. Aktuell wachsen wir sowohl in unserem Kerngebiet, der Wirtschaftsprüfung, als auch im Steuerbereich. Im Beratungssegment, das in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat, haben wir das hohe Niveau trotz der Auswirkungen der Corona-Krise nahezu halten können. Insgesamt zeigen die Zahlen, dass unsere Neuausrichtung nicht nur strategisch richtig war. Wir sind offenbar auch bei der Umsetzung auf dem richtigen Weg.

*Parwáz Rafiqpoor:* Nicht nur die Entwicklung unseres Geschäftsbereichs Advisory Services belegt, dass BDO heute außerordentlich agil aufgestellt und bereit ist vorhandene Marktpotenziale konsequent unternehmerisch zu erschließen. Das unterstreichen unsere Tochtergesellschaften Digital und Cyber Security sowie unser Kooperationspartner BDO Legal, die alle in den letzten Jahren entstanden sind und sich erfolgreich entwickelt haben. Der Gestaltungswille, der Voraussetzung ist, um hochgesteckte Ziele zu erreichen, begegnet mir in unseren Offices jeden Tag aufs Neue.

**Hochgesteckte Ziele erreicht man nur mit hoch qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wie positioniert sich BDO im Wettbewerb um Talente?**

*Dr. Holger Otte:* Es ist uns gelungen, unsere Sichtbarkeit als attraktiver Arbeitgeber deutlich zu erhöhen. Dazu haben unter anderem stark Social Media-orientierte Kampagnen wie „Transform“ beigetragen, die unsere Unternehmenskultur in den Mittelpunkt rücken. Das Feedback, das ich von jungen Kolleginnen und Kollegen erhalte, zeigt mir, dass BDO viele Themen glaubhaft besetzt, die insbesondere für junge Menschen wichtig sind. So sind wir als Gründungsmitglied von BDO International zentraler Bestandteil eines globalen Netzwerks, das heute in 167 Staaten vertreten ist. Daraus ergeben sich exzellente Möglichkeiten, weltweit berufliche Erfahrungen zu sammeln. Wir sind bei aller Größe aber kein industrialisierter Prüfkonzern, in dem der Einzelne, ob Kunde oder Mitarbeiter, nur eine untergeordnete Rolle spielt. Gute Erträge und Wachstum sind uns selbstverständlich wichtig. Es sind aber nicht die einzigen Themen, die uns antreiben. Einen ebenso hohen Stellenwert haben Respekt, Empathie, Wertschätzung – und dass man bei BDO ein berufliches Zuhause findet, einen Ort, an dem man sich nachhaltig entwickeln kann. Dazu zählen auch Diversität und kulturelle Offenheit. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir aus diesen Gründen in der Neuausrichtungsphase der vergangenen Jahre, die nicht immer einfach war, auf die große Loyalität unserer Mitarbeiter bauen konnten. Diesen Geist gilt es, in die Zukunft zu tragen und nach außen zu repräsentieren.



**DR. HOLGER OTTE**  
Vorsitzender des Vorstands  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater,  
Rechtsanwalt

**„Gute Erträge und Wachstum sind uns selbstverständlich wichtig. Einen ebenso hohen Stellenwert haben Respekt, Empathie, Wertschätzung – und dass man bei BDO ein berufliches Zuhause findet.“**

**Künstliche Intelligenz, Big Data & Co.: Die digitale Transformation betrifft alle Wirtschaftsbereiche. Wie beurteilen Sie die Entwicklung und welche Trends sehen Sie für Ihre Branche?**

*Andrea Bruckner:* Insgesamt sehen wir hier große Chancen. Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht einerseits qualitativ hochwertige Dienstleistungen, andererseits werden für unsere hoch qualifizierten Fachkräfte Freiräume durch Entlastung von Routine-tätigkeiten gewonnen. Diese Freiräume können für anspruchsvolle fachliche Aufgabenstellungen und die Erfüllung von Kundenanforderungen genutzt werden. Wir treiben zudem die Entwicklung neuer digitaler Services für unsere Mandanten stetig voran. Es ist uns gelungen, den Austausch und die Vernetzung zwischen unseren fachlichen Experten und unseren IT-Spezialisten und externen Kooperationspartnern deutlich zu verbessern. Eine ganzheitliche Betrachtung von Aufgabenstellungen und die Integration verschiedener Expertisen ist für uns die beste Möglichkeit, optimale Lösungen zu liefern. Die Schaffung von durchgängigen Strukturen und Prozessen bietet die Basis für integrierte und interdisziplinäre Dienstleistungen, die weltweit tätige Kunden benötigen. Da darf es weder Silodenken noch Denkverbote geben. BDO hat sich daher organisatorisch so aufgestellt, dass wir interdisziplinäres Zusammenarbeiten und das Denken aus Sicht des Kunden in den Mittelpunkt stellen. Die stetige Zunahme datengetriebener Wertschöpfung macht die Erfassung, Aufbereitung und Nutzung von Daten für alle unsere Dienstleistungen relevant. Ebenso ist die

Nutzung moderner Kollaborationslösungen wesentliches Element für hochwertige Dienstleistungen aller Art. Eine unserer aktuellen Erfolgsgeschichten stellt dementsprechend unsere Kooperation mit der Strategion GmbH, einem Spin-Off des Fachgebiets Informationsmanagement und Wirtschaftsinformatik (IMWI) der Universität Osnabrück, dar: So konnten wir mit ‚Alsolate‘ ein erstes KI-Assistenzsystem zur Unterstützung unserer Datenanalysesoftware ‚BDO Advantage‘ entwickeln und pilotieren. Unsere Pipeline für digitale Lösungen ist übervoll, was mich sehr positiv stimmt.

**Die aktuelle Corona-Pandemie hat ja das Thema Digitalisierung für viele Unternehmen noch mehr in den Vordergrund gerückt. Wie stellt sich dieses Thema bei BDO dar?**

*Roland Schulz:* Im Vordergrund unseres Handelns steht natürlich immer die Sicherheit und die Gesundheit unserer Kolleginnen und Kollegen und damit auch derer Familien sowie unserer Kunden und Geschäftspartner. Das ist unsere Grundhaltung, die wir durch entsprechende Maßnahmen konsequent umsetzen.

Gerade die aktuelle Corona-Situation hat uns gezeigt, wie gut wir schon digital aufgestellt sind. Wir konnten innerhalb weniger Tage unseren Geschäftsbetrieb auf eine digitale Betreuung unserer Kunden umstellen. Dafür war nicht nur eine passende digitale Infrastruktur notwendig, sondern auch Kreativität und Agilität. Wir können uns da nur bei allen Kolleginnen und Kollegen für ihren Einsatz bedanken.

Die Pandemie hat auch für uns als Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt. Wir haben unter anderem eine Vielzahl an digitalen



**ANDREA BRUCKNER**  
Mitglied des Vorstands  
Wirtschaftsprüferin, Steuerberaterin

**„Die Automatisierung ermöglicht, dass sich unsere hoch qualifizierten Fachkräfte stärker auf analytische Aufgaben konzentrieren können.“**

Medienformaten für die Interaktion mit unseren Kunden und Geschäftspartnern in kürzester Zeit entwickelt und standen auf diese Weise auch in Corona-bezogenen Fragen beratend zur Seite.

Für uns stellt sich jetzt die Frage, wie wir das erschlossene Potential sinnvoll im Rahmen der weiteren Entwicklung einsetzen. So beschäftigen wir uns intensiv mit allen diskutierten Aspekten des „NeW<sup>2</sup>ork“. Arbeits- und Raumkonzepte bis hin zu neuen Formen

der täglichen Kollaboration und Aspekten des kulturellen Wandels sind somit Gegenstand unserer Diskussionen und Überlegungen.

**Die BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist Teil des 1963 gegründeten internationalen BDO-Netzwerks. Welche Rolle spielt das?**

*Roland Schulz:* BDO International, dessen Gründung und Aufbau unser langjähriger Vorsitzender des Vorstands Professor Hans-Heinrich Otte entscheidend geprägt hat, ist für uns von elementarer Bedeutung. Wir sind mit BDO International heute in mehr Staaten vertreten als jedes andere Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsnetzwerk. Neben der reinen globalen Abdeckung haben wir darüber hinaus in den wichtigsten globalen Wachstumsregionen – allen voran in China – eine beachtliche Größe erreicht. Dadurch können wir unseren weltweit tätigen Mandanten das globale Serviceportfolio bieten, das diese von einem Dienstleister unseres Anspruchs erwarten. Auch für die Entwicklung neuer IT-Lösungen, wie etwa BDO Global Portal, unserem internationalen Kollaborationstool oder unser Audit Process Tool, eröffnet das Netzwerk durch die Mobilisierung der gemeinsamen Ressourcen Möglichkeiten, die nur ein leistungsstarkes internationales Netzwerk bieten kann.

Die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Lösungen ist ein andauernder Veränderungsprozess. Es wird in der Zukunft darauf ankommen, diese Lösungen noch zielstrebig und erfolgreicher für unsere Kunden zu entwickeln. Wir sind entschlossen, diese starke Position, die wir uns in den vergangenen Jahrzehnten erarbeitet haben, künftig noch weiter auszubauen. Dabei wollen wir die Chance nutzen, die im Netzwerk vorhandenen, umfänglichen



**PARWÄZ RAFIQPOOR**  
Mitglied des Vorstands  
Rechtsanwalt

**„Nicht nur die Entwicklung unseres Geschäftsbereichs Advisory Services belegt, dass BDO heute außerordentlich agil aufgestellt und bereit ist, vorhandene Marktpotenziale konsequent unternehmerisch zu erschließen.“**

Kompetenzen themenbezogen künftig noch stärker und zielgerichteter zu bündeln. Das kann etwa über die Gründung länderübergreifender Kompetenzcenter für bestimmte Branchen und Industrien geschehen. Bei der Begleitung internationaler Mandanten kommt es weniger auf die nationalen Ressourcen an als auf die Fähigkeit das Know-how weltweit zu bündeln und somit quantitativ und qualitativ eine Vielzahl von Mandanten zu betreuen.

Das BDO-Netzwerk verfügt hier trotz seiner beispiellosen Erfolgsgeschichte noch über beachtliche Potentiale und Reserven, aus denen wir für unsere Kunden schöpfen wollen.

**BDO hat zuletzt prominente Prüfungsmandate wie die JP Morgan AG in Deutschland gewonnen. Was haben Sie richtig gemacht?**

*Dr. Holger Otte:* Ich denke, es sind zwei Faktoren, die entscheidend waren. Zum einen spricht unsere Arbeit für uns. Wir haben in den letzten Jahren mehrere attraktive Prüfungsmandate im Sektor Financial Services einwerben können und leisten dort gute Arbeit. Basis für diesen Erfolg ist unsere Expertise und die hohe Qualität unserer Arbeit. Das bleibt in der Branche selbstverständlich nicht unbemerkt. Zum anderen haben wir unsere Position zusätzlich gestärkt, indem wir den Interessenten unsere Bereitschaft zur Investition in hochkarätige Experten und Technologien vermitteln konnten. So konnten wir eine Reihe von Talenten und renommierten Experten für unser Team gewinnen, unter anderem für die Bereiche IFRS, Regulierung sowie IT-Audit & Assurance.

*Parwáz Rafiqpoor:* In dem Kontext ist zudem anzumerken, dass es uns gelungen ist, im Beratungsbereich von mehreren Dax30-Konzernen mandatiert zu werden. Das macht uns in vielen Branchen sichtbarer und rückt uns ins Blickfeld von Entscheidern bei großen Konzernen. Die Grundlage für das bisherige Wachstum im Beratungsbereich war die schnelle Etablierung schlagkräftiger Teams und Kooperationen mit einer klaren Fokussierung wie Cyber Security und Legal. Wir werden alles daransetzen, dass die hierfür notwendige Dynamik erhalten bleibt und unternehmerisches Denken noch mehr Raum findet. Wir haben hier als BDO den Vorteil, groß und international genug zu sein, um Dax30-Unternehmen zu betreuen – ohne durch übermäßige Größe schwerfällig zu werden.

**Beweglichkeit ist gefragt. Schließlich verändern sich Unternehmen und ganze Geschäftsmodelle aktuell in einem rasanten Tempo ...**

*Andrea Bruckner:* ... und genau deshalb müssen wir unsere Flexibilität als Organisation noch weiter ausbauen und bestenfalls immer noch etwas schneller sein als unsere Kunden. Es kommt darauf an, im gesamten Team wach zu sein für die Veränderungen im Markt und die daraus erwachsenden neuen Bedürfnisse. Auf dieser Basis müssen wir in der Lage sein, schnell hochqualitative Services anzubieten. Die Entwicklung dieser Leistungen ist ein kreativer, komplexer Prozess, der Zeit, Ressourcen und – selbstverständlich – die richtigen Köpfe erfordert. Die Anforderung unserer Kunden, aber auch anderer Stakeholder einschließlich Regulatoren an uns und die Qualität unserer Dienstleistungen steigt kontinuierlich. Für uns ist es daher absolute Notwendigkeit uns kontinuierlich entsprechend diesen vielfältigen Anforderungen weiterzuentwickeln. Wie dargestellt, ist dafür der zielgerichtete Einsatz neuer Technologien,



**ROLAND SCHULZ**  
Mitglied des Vorstands  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater

**„Das BDO-Netzwerk verfügt trotz seiner beispiellosen Erfolgsgeschichte noch über beachtliche Potentiale und Reserven, aus denen wir für unsere Kunden schöpfen wollen.“**

aber auch Optimierung von Strukturen und Prozessen notwendig. Basis dafür ist immer ein offener Blick und das Verständnis für die notwendigen Veränderungen. Ohne das richtige Mindset und die entsprechend engagierten Kollegen würde diese Fortentwicklung nicht möglich sein. Wir sind daher stolz, dass 100 Jahre Tradition uns bestens auf diese Herausforderungen vorbereitet hat.

**BDO feiert in diesem Jahr 100-jähriges Bestehen. Erwächst aus dieser langen Historie in Zeiten einer rasant voranschreitenden Transformation womöglich ein Nachteil?**

*Dr. Holger Otte:* Ganz im Gegenteil. Wenn man einen Blick auf unsere Geschichte wirft, sieht man eines sehr klar: Das einzig Konstante ist der Wandel. Wir sind 1920 als Deutsche Waren-Treuhand gegründet worden, um Warenkredite treuhänderisch abzusichern – diese Tätigkeit spielt seit Jahrzehnten keinerlei Rolle mehr für uns. 1932 sind wir als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zugelassen worden – in Zeiten also, als die Weltwirtschaftskrise auf ihren Höhepunkt zusteuerte und das wirtschaftliche Umfeld enorm herausfordernd war. 1963 hat mein Vater im Zuge der aufkommenden Internationalisierung mit großer Weitsicht den Aufbau unseres globalen BDO-Netzwerks vorangetrieben – was anfangs sehr viel Energie und Ressourcen beanspruchte, wovon wir heute aber tagtäglich profitieren. Und Anfang 1990 waren wir die erste Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit vier Büros auf dem Gebiet der ehemaligen DDR. All diese Entwicklungen hatten transformativen Charakter und wären ohne den Mut und den Willen zur kontinuierlichen Veränderung nicht zu meistern gewesen. Auf Basis dieser Erfahrung begreifen wir auch heute Herausforderungen als Chance, unsere Zukunft und die Zukunft unserer Mandanten erfolgreich zu gestalten.