

Digitalisierung als Treiber der Kanzleientwicklung – Corona sei Dank?

Der digitale Wandel ist in vollem Gange – in manchen Branchen stärker als in anderen. Auch Steuerberatungsgesellschaften haben sich auf die digitale Reise begeben. Die Besonderheiten des Geschäfts und die dort vorherrschenden Strukturen erfordern einen differenzierten Blick auf das Geschehen. Fest steht: Die Digitalisierung wird auch diese Branche stark verändern. Zugleich wird Digitalisierung damit auch zum Treiber für die künftige Entwicklung von Kanzleien.

Text — Alex Sieben



Alex Sieben
Diplom-Ökonom,
Gründungspartner von
SIEBEN&PARTNER

SIEBEN&PARTNER ist spezialisiert auf die Beratung von Steuerberatungs-, WP- und Rechtsanwaltsgesellschaften unterschiedlicher Größe und Struktur. Seit über zehn Jahren berät Alex Sieben mit seinem Team Kanzleien in strategischen Fragen und unterstützt in der Umsetzung.

Veränderungsdruck steigt deutlich

In den „Sieben Thesen“, die von der Bundessteuerberaterkammer im Jahr 2012 unter der Überschrift „Steuerberatung 2020 – Perspektiven für Steuerberater“ veröffentlicht wurden, taucht das Wort Digitalisierung zwar nicht auf. Aber auch hier wurde in These sieben prognostiziert, dass „in den nächsten Jahren (...) zahlreiche weitere Geschäftsprozesse (...) unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten abgewickelt werden“. Willkommen in der Wirklichkeit. Kaum jemand stellt mehr ernsthaft infrage, dass ein Weg an der zunehmenden Digitalisierung der Branche vorbeigeht. Die großen Gesellschaften investieren enorm in das Thema (siehe z.B. JUVE Steuermarkt 05/2020 „Mit viel Dampf unterwegs – EY investiert massiv in die Steuerfunktion 4.0“). Die „Big Four“ legen vor, die „Next Six“ versuchen, dem nachzueifern. In mittelständischen Beratungshäusern ist eine gewisse Ambivalenz erkennbar: auf der einen Seite die zunehmende Erkenntnis, dass es ohne stärkere Nutzung der Digitalisierung nicht gehen wird, auf der anderen Seite die Skeptiker und

Bremser. So langsam dringt jedoch die Erkenntnis durch, dass man sich mit der Frage nach der Veränderungsbereitschaft nicht aufhalten sollte, der Veränderungsdruck ist schlicht da. Die Treiber dafür kommen aus unterschiedlichen Richtungen:

- Mandanten, die immer digitaler werden und das von ihren Geschäftspartnern auch erwarten
- Wettbewerber, die innovativer, progressiver und vielleicht auch mutiger unterwegs sind
- Mitarbeiter aus der Generation der „Digital Natives“ mit anderen Fähigkeiten und auch Erwartungen.

Verstärkt werden diese Treiber durch die aus der Corona-Krise erwachsenen Herausforderungen und gewonnen Erkenntnisse.

Learnings aus Corona

Den Geschäftsbetrieb von einem Tag auf den anderen auf Homeoffice umzustellen, war für viele Kanzleien eine große Herausforderung. Bei einigen fehlte jegliche Basisinfrastruktur, sodass hier über Nacht enorm aufgerüstet werden musste

(mobile Endgeräte, sichere Zugriffsmöglichkeiten). Doch was nutzt der Computer zu Hause, wenn die Akte nicht digital verfügbar ist. Auch die Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit Kollegen und Mandanten mussten neu aufgesetzt und „gelernt“ werden. Nachdem es in den ersten Wochen in den meisten Gesellschaften noch etwas ruckelte, läuft der Geschäftsbetrieb inzwischen wieder recht stabil. Doch vieles ist improvisiert. Und alle erkennen zunehmend: Je größer der Reifegrad der Digitalisierung, umso besser lassen sich solche Ausnahmesituationen meistern.

Erstaunlich war: Viele Kanzleien, bei denen es in der Vergangenheit im Partnerkreis Vorbehalte gegen das Arbeiten von zu Hause aus gab, haben erkannt, dass Homeoffice durchaus gut funktionieren kann. Dies wird die Art des Arbeitens nachhaltig verändern – Stichwort „New Work“ – zumal jetzt nach und nach die digitalen Voraussetzungen geschaffen werden, damit dies auch technisch gut funktioniert.

Die „zwangsweise“ gemachten Erfahrungen werden dafür sorgen, dass Kanzleien sich zunehmend auch strategisch mit dem Thema Digitalisierung auseinandersetzen, auch weil nun sehr konkret vor Augen geführt wurde, welche Vorteile und Möglichkeiten sich aus der Digitalisierung ergeben können bzw. wo es zu Limitationen und Engpässen kommen kann, wenn man nicht gut positioniert ist.

Digitalisierung als integraler Bestandteil der Kanzleistrategie

Die größte Herausforderung bei der Digitalisierung in den zumeist partnerschaftlich geführten Kanzleien besteht darin, eine im Gesellschafterkreis abgestimmte und von allen mitgetragene Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und auf den Weg zu bringen. Die Diskussion darüber darf sich dabei nicht ausschließlich auf das Thema Digitalisierung fokussieren. Sie sollte in die Überlegungen zur Gesamtausrichtung der Kanzlei eingebettet sein. Denn auch die Fragen nach dem künftigen Geschäftsmodell, den Beratungsprodukten, der künftigen Mandantenstruktur und der Positionierung im Markt müssen diskutiert werden. Ohne „Big Picture“ für die Kanzlei insgesamt bleibt Digitalisierung Stückwerk, ist im schlimmsten Fall kontraproduktiv. Digitalisierung kann ein wesentlicher Treiber der Kanzleientwicklung sein: Grundsätzliches wird infrage gestellt, neue Möglichkeiten entstehen.

Ebenen der Digitalisierung

Die Diskussion zur Digitalisierung darf nicht abstrakt vonstattengehen, sondern sollte ganz konkret auf einzelne Prozesse heruntergebrochen werden. Dabei bietet sich eine Betrachtung auf drei Ebenen an:

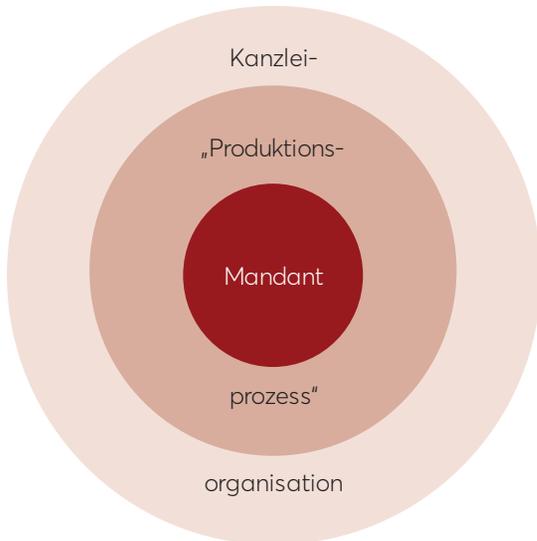
1. Interne Kanzleiorganisation

Die internen Support- bzw. Verwaltungsprozesse sind in den meisten Fällen „historisch gewachsen“. Während im Rechnungswesen die Digitalisierung zumeist schon weiter vorangeschritten ist, werden in den Bereichen Marketing oder Personal die Möglichkeiten der Digitalisierung – z.B. CRM-System anstelle von Excel-Listen, Digitale Personalakte statt Papierakte oder Employee Self Service statt analogem Urlaubsprozess – noch eher selten genutzt. Hier bestehen deutliche Effizienzpotenziale. Ein Beispiel, an dem man dies auch sehr schön aufzeigen kann, ist der Bewerbungsprozess, der sich durch entsprechende Toolunterstützung deutlich effizienter gestalten lässt. Personal- und Fachbereich werden so weitaus besser unterstützt und die Qualität des Prozesses insgesamt steigt. Hinzu kommt ein modernes Erscheinungsbild sowie eine positive Wahrnehmung vom Bewerbermarkt.

2. „Produktionsprozess“

In der Steuerberatung sind die Kernprozesse Finanz- und Lohnbuchhaltung, Jahresabschlusserstellung und Steuererklärungen ohne Digitalisierung nicht mehr vorstellbar. Aber es gibt deutliche Unterschiede, wie stringent bzw. konsequent dies umgesetzt wird. In vielen Kanzleien dominiert noch der Pendelordner, andere Kanzleien liegen im digitalen Belegaustausch bei Quoten von 80–90 %. Dabei wird der Trend zur Automatisierung weiter voranschreiten. Kanzleien werden sich aus zwei Gründen kaum verwehren können, hier zu investieren: Zum einen wird der Preisdruck für die angebotenen Dienstleistungen steigen – nicht zuletzt auch durch neue Anbieter. Das heißt, dass günstiger „produziert“ werden muss. Dies kann aber nur durch eine Steigerung der Effizienz mit einem schnelleren Durchlauf und sinkenden Bearbeitungszeiten gelingen. Der zweite Treiber ist der Fachkräftemangel. Dieser hat zur Folge, dass mehr Geschäft mit der bestehenden Mannschaft nur darstellbar ist, wenn die Technik besser unterstützt bzw. bestimmte repetitive Tätigkeiten übernimmt.

Abbildung 1: Ebenen der Digitalisierung



3. Schnittstelle zum Mandanten

Die Digitalisierung auf Mandantenseite schreitet immer stärker – zum Teil schneller als in den Kanzleien – voran, nicht zuletzt, weil der Handlungsdruck in manchen Bereichen/Branchen deutlich größer ist. Entsprechend erwartet der Mandant, dass auch sein Berater „digital aufgestellt“ ist. Das Thema Pendelordner hatten wir bereits thematisiert. Aber auch in der täglichen Zusammenarbeit, z.B. beim sicheren Austausch von Dokumenten, dem Zugriff auf Projektunterlagen oder Abrechnungsdaten nehmen die Erwartungen der Mandanten stetig zu. Einheiten, die dafür nicht oder schlecht gerüstet sind, werden künftig noch deutlicher einen Wettbewerbsnachteil verspüren.

Roadmap für die Digitale Transformation statt blindem Aktionismus

Corona und die Folgen haben zu einem gewissen Aktionismus geführt. Plötzlich musste mindestens die halbe Belegschaft von zu Hause aus arbeiten können. Die notwendige Infrastruktur dafür wurde auf die Schnelle geschaffen. Doch das war lediglich die Akutversorgung. Vielen ist spätestens jetzt klar geworden, dass Digitalisie-

rung nicht nur ein Hype ist, der vorüberziehen oder abflauen wird – wie manche immer noch hoffen. Digitalisierung wird die Art des Arbeitens auf den unterschiedlichen Ebenen massiv verändern. Wer weiter wettbewerbsfähig bleiben möchte, darf sich dem nicht verschließen. Doch: Die Sache ist komplex, viele Interdependenzen und Beteiligte sind zu beachten. Und es sind, je nach Ausgangssituation und Zielbild, zum Teil erhebliche Investitionen notwendig. Folglich ist nicht Aktionismus, sondern ein planvolles Vorgehen gefordert.

Im ersten Schritt sollte es regelmäßig darum gehen, ein Zielbild, eine Vision für die Digitale Transformation zu entwickeln. Dazu gehört auch die Klärung der Frage, wie radikal der Wandel sein soll. Für den einen genügt es, bisher analoge Prozesse digital abzubilden, andere haben die vollautomatisierte Verarbeitung und den Einsatz künstlicher Intelligenz vor Augen. Und je heterogener die Partnerschaft und je breiter das Leistungsportfolio der Kanzlei, umso vielfältiger die Einschätzungen und Anforderungen. Umso wichtiger ist es, zu Beginn ein gemeinsames Verständnis für den digitalen Weg und das Ziel, das man als Kanzlei anstrebt, zu entwickeln. Dazu gehört auch die Frage nach dem künftigen Geschäftsmodell sowie der künftigen Ausrichtung der Kanzlei.

Die digitale Vision wird im ersten Anlauf noch recht abstrakt in der Formulierung sein. Das liegt in der Natur der Sache. Dennoch sollte die angestrebte Richtung, das Zielbild, formuliert und greifbar sein. Das Vorgehen im Anschluss ist analog zu jedem klassischen Strategieprojekt: Wenn ich den Soll-Zustand definiert habe, geht es im nächsten Schritt um die Analyse des Status quo und daraus abgeleitet um die Festlegung der Maßnahmen, um vom Ist zum Soll zu kommen. Klingt banal, hat es aber im Digitalisierungskontext in sich. Das liegt an verschiedenen Faktoren:

1. **Komplexität:** Zunächst müssen die drei betroffenen Ebenen (s.o.) für sich betrachtet werden, dann aber auch entlang der Schnittstellen zu den anderen Ebenen. Aus Erfahrung wissen wir, dass schon die Analyse aufwändig und herausfordernd ist, weil Prozesse kaum dokumentiert, selten durchgängig standardisiert und die Schnittstellen häufig nicht klar definiert sind. Aber ohne solide Analyse kann keine belastbare Entscheidung getroffen werden.



Wie bei jedem Veränderungsprozess geht es darum, die Menschen auf die digitale Reise mitzunehmen, Vorbehalte abzubauen, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

2. Auswirkungen auf das Geschäftsmodell:

Zu den strategischen Überlegungen gehört auch die Frage, welche neuen Geschäftschancen am Markt sich aus der Digitalisierung ergeben und welche vielleicht ein Auslaufmodell darstellen. Diese Überlegungen müssen – kongruent zur Kanzleistategie – in die Gesamtüberlegungen einbezogen werden.

3. **Kosten-/Nutzen-Bewertung:** Eine Kernfrage bei der Digitalen Transformation ist, welche Prozesse sich für eine Digitalisierung bzw. Automatisierung anbieten. Und dann folgt die Abwägung von Aufwand und Nutzen in der längerfristigen Betrachtung. Dabei sind sowohl quantitative als auch qualitative Effekte zu erfassen. Eine vollumfassende Betrachtung unter RoI (Return on Investment)-Gesichtspunkten wird nur bedingt möglich sein. Umso wichtiger ist die Erstellung einer individuellen Bewertungsskala, die als Grundlage für spätere Investitionsentscheidungen dient.

4. **Ressourcenaufwand:** Die Investition in Euro ist die eine Seite. Es werden aber auch je nach Vorhaben und Vorgehen zum Teil erhebliche interne Ressourcen benötigt. Diese Ressourcen müssen verfügbar gemacht werden. Und wenn die Ressourcen intern nicht verfügbar sind, müssen Experten eingestellt oder die Leistung eingekauft werden. Einstellen ist wegen des Mangels an Fachkräften eine echte Herausforderung und externe Unterstützung hat ihren Preis.

zunehmen, Vorbehalte abzubauen, Betroffene zu Beteiligten zu machen. Um das Personal gezielt entwickeln zu können, gehört zur Formulierung der Digitalstrategie auch die Definition der Anforderungen und die Festlegung entsprechender Weiterbildungs- und Trainingsangebote. Wenn die digitalen Skills im bestehenden Team nicht ausreichend verfügbar bzw. entwickelbar sind, muss auch gezielt nach neuen Mitarbeitern Ausschau gehalten werden.

Digitalisierungsberatung als Wachstumsfeld

Kanzleien sind prädestiniert, den Weg der Digitalen Transformation gemeinsam mit ihren Mandanten zu gehen. Davon können beide Seiten erheblich profitieren. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sind hautnah am Geschehen ihrer Mandanten. Sie kennen die Schwächen in den administrativen bzw. kaufmännischen Prozessen auf Mandantenseite. Was liegt näher, als genau hier anzusetzen und dem Mandanten Beratungsleistungen für deren digitale Transformation mit einer eigenen Beratungsgesellschaft anzubieten. Das liefert zum einen Geschäftspotenzial für die Kanzlei, zum anderen wird dadurch die Verzahnung mit dem Mandanten in den Prozessen noch viel enger. Kanzleien sollten im Rahmen der Überlegungen zur Digitalstrategie diesen Aspekt zum künftigen Geschäftsmodell auf jeden Fall berücksichtigen, denn hier könnte in der Zukunft ein ertragreiches und margenstarkes Geschäft entstehen, das einen Ertragsrückgang durch Preisdruck in anderen Bereichen ausgleichen kann. Dieses Vorhaben kann jedoch nur gelingen, wenn die richtigen Ressourcen vorhanden sind. Neben den Mitarbeitern mit entsprechenden digitalen Fähigkeiten und Consulting-Skills gehört dazu auch die Entwicklung nachfrageori-

Change-Management unerlässlich

Wie bei jedem Veränderungsprozess geht es darum, die Menschen auf die digitale Reise mit-

entierter Beratungsprodukte. Das erfordert einen deutlichen Blick über den Tellerrand der eigenen Profession und die Fähigkeit, die Dinge aus Mandantenperspektive zu betrachten.

Stimmiger Gesamtauftritt nach außen

Was nützt die beste Digitalstrategie, wenn der Eindruck von der Kanzlei weiter analog bleibt? Digitalisierung sollte nicht nur für eine Modernisierung hinter den Kulissen genutzt werden. Mit einem entsprechenden Auftritt nach außen können so auch gezielt Signale gesetzt werden, von denen sich potenzielle Mandanten oder Mitarbeiter angesprochen fühlen. Dazu kann ein gut gemachter Zugang zu einem Mandantenportal ebenso beitragen wie ein digitaler Bewerbungsprozess. Man könnte auch die Frage stellen, warum in vielen Kanzleien der Mandant in die gute alte Bibliothek geführt wird, wenn Wissensvermittlung längst digital stattfindet. Grundsätzlich gilt: jede Kanzlei muss den Stil finden, der zu ihr passt. Und es kann durchaus sein, dass eine gewisse Zurückhaltung beim digitalen „look & feel“ angebracht ist, wenn es zur Mandantenstruktur passt. Allerdings ist das immer auch eine Gratwanderung. Denn die Mandanten von heute sind nicht zwingend die Mandanten von morgen. Das gilt in ähnlicher Weise für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Bei aller Faszination, die mit der Digitalisierung bzw. Technisierung verbunden sein kann, sollte der Faktor Mensch nicht zu kurz kommen. Gerade in digitalen Zeiten lässt sich über die Pflege der persönlichen Beziehung punkten und das gelingt immer noch am besten in der direkten Begegnung von Mensch zu Mensch. Eine gute Kombination aus effizienten – im Zweifel digitalen – Prozessen auf einem hohen Qualitätsniveau und einer zugewandten analogen Beziehungsarbeit kann so zum positiven Differenzierungsfaktor werden.

Herausforderung für die Kanzleiführung

Grundvoraussetzung, um die Digitalisierung spürbar voranzutreiben, ist die Verfügbarkeit von fachlichem bzw. technischem Know-how. Es ist Aufgabe der Partnerschaft bzw. Kanzleiführung, dies sicherzustellen. Zum Gelingen der digitalen Transformation braucht es aber vor allem eine Kanzleiführung, die die digitale Roadmap konsequent erarbeitet, umsetzt, Projekte aufsetzt und managt. Und ein Kanzleimanagement, das dafür den notwendigen Freiraum und das Vertrauen der Partnerschaft besitzt. Auch wenn es abge-

droschen klingt: Digitalisierung muss Chefsache sein und von den Partnern vorgelebt werden. Das erfordert viel Aufmerksamkeit und Fingerspitzengefühl im Veränderungsprozess. Dazu gehört auch etwas, das im Naturell des Steuerberaters und Wirtschaftsprüfers eigentlich nicht vorkommt: Die Bereitschaft, Fehler zuzulassen. Denn wer das sprichwörtliche Neuland betritt, kann sich nicht auf eingefahrene Routinen und Abläufe verlassen. Auch für diese Art von Fehlerkultur muss die Partnerschaft ein Bewusstsein entwickeln. Allen muss klar sein: die Kanzleikultur insgesamt wird sich verändern – nach innen und außen. Auch dieses Change-Prozesses muss sich die Kanzleiführung annehmen und ihn moderieren und steuern.



Digitalisierung ist ein wesentlicher Stellhebel für die künftige Wettbewerbsfähigkeit.

Fazit: Digitalisierung ist Treiber der Kanzleientwicklung

Digitalisierung als Treiber der Kanzleientwicklung? Für die Zukunft wird das zweifellos so sein. Was in mittelständischen Einheiten eher zögernd begann, zum Teil gegen erstaunliche Widerstände einzelner Partner, wird spätestens jetzt deutlich Fahrt aufnehmen. Die Erfahrungen rund um Corona haben zu einem Bewusstseinswandel beigetragen. Es ist jetzt schon zu beobachten, dass Kanzleien aus der Phase des darüber Redens („man müsste mal...“) dazu übergehen, sich mit der konkreten Planung und Umsetzung weiterreichender Maßnahmen zu beschäftigen. Die Akteure sind dabei gut beraten, nicht nur kurzfristige Effekte im Blick zu haben, sondern die Chancen der Digitalisierung strategisch für die Zukunft nutzbar zu machen. Wer jetzt noch keine klare Idee hat, was die Digitale Transformation für sein Unternehmen bedeuten kann, läuft Gefahr, abgehängt zu werden. So gut es den meisten Kanzleien immer ging und aktuell auch noch geht: Digitalisierung, richtig konzipiert und als integraler Bestandteil der Kanzleientwicklung ins Werk gesetzt, ist ein wesentlicher Stellhebel für die künftige Wettbewerbsfähigkeit. ■