

## KANZLEISTRATEGIE ERFOLGREICH UMGESETZT

### Von der Bürogemeinschaft zur führenden Wirtschaftskanzlei

Die Innsbrucker Kanzlei CHG Czernich Rechtsanwälte hat in einem aktuellen Anwaltsranking in der Kategorie „beste Sozietäten in den Bundesländern“ den ersten Platz belegt. Alex Sieben hat mit Kanzleigründer Prof. Dr. Dietmar Czernich darüber gesprochen, worauf dieser Sprung an die Spitze zurückzuführen ist und was dazu beigetragen hat.

**Im österreichweiten Anwaltsranking des trend Magazins den ersten Platz der besten Sozietäten außerhalb von Wien zu belegen, ist eine Auszeichnung, zu der man nur gratulieren kann. Das kann nicht nur das Ergebnis harter Arbeit sein. Da muss mehr dahinterstecken. Was ist Euer Erfolgsrezept?**

*Prof. Dr. Dietmar Czernich:* Natürlich erreicht man ein solches Ergebnis nicht ohne harte Arbeit. In unserer juristischen Tätigkeit waren für uns immer eine hohe Qualität und Seriosität die Messlatte. Daran haben wir uns konsequent gehalten. Und das wurde offenbar von den Kolleginnen und Kollegen, die bei der Auswahl ihre Stimme abgeben konnten, honoriert. Wir sehen die Auszeichnung vor allem als Bestätigung dafür, dass wir mit unserer Strategie zur Entwicklung der Kanzlei den richtigen Weg eingeschlagen haben.

**Ich kann mich noch sehr gut daran erinnern, als wir vor ziemlich genau sieben Jahre zu unserem ersten Strategie-Workshop zusammengekommen sind. Das Ziel „die führende Kanzlei in Westösterreich“ hatten wir damals skizziert. Und ich weiß noch, dass Ihr kurz gezuckt habt, weil Euch die Messlatte aus damaliger Sicht recht hoch erschien. Jetzt seid Ihr nicht nur die „Besten im Westen“, sondern bundesweit die führende Wirtschaftskanzlei in Österreich. Was waren auf dem Weg dahin die wesentlichen Erfolgsfaktoren?**

*Prof. Dr. Dietmar Czernich:* In der Tat war 2013 der Ausgangspunkt für die dann folgende positive Entwicklung. Bis zu diesem Zeitpunkt waren wir ein mehr oder weniger loser Zusammenschluss von gestandenen Innsbrucker Anwälten, die sich in ihrer Startformation 1999 zusammengefunden hatten. Wir haben uns eine Büroetage geteilt und jeder hat seine Mandate selbst akquiriert und bearbeitet. Dabei hatte jeder von uns sein persönliches Ziel, das er erreichen wollte.

2013 haben wir erstmals ein gemeinsames Ziel, wenn man so will, eine Vision definiert. Und aus der Bürogemeinschaft ist ein gemeinsames Unternehmen geworden. Im Rahmen der damaligen Strategiediskussion haben wir unsere Fokussierung auf mittelständische Unternehmen in Tirol festgelegt. Der Slogan „Wir bewegen Wirtschaft“ ist hieraus entstanden. Die Grundidee war und ist, dass wir eine echte Alternative für Unternehmen in Westösterreich sind, die ansonsten bei komplexeren Rechtsfragen reflexartig auf Wiener Kanzleien zurückgreifen. Diese klare Positionierung hat uns sowohl bei der internen Aufstellung als auch bei der Wahrnehmung am Markt sehr geholfen. Dass wir heute Unternehmen wie Swarovski oder Novartis zu unseren Mandanten zählen, spricht für sich.

**Ein weiterer wichtiger Schritt in Eurer Entwicklung scheint mir die Etablierung von Praxisgruppen zu sein. Was war der Auslöser hierfür und hat sich das bewährt?**

*Prof. Dr. Dietmar Czernich:* Eine Erkenntnis aus dem ersten Strategieprozess war, dass wir eher ein Gemischtwarenladen als eine klar ausgerichtete Wirtschaftskanzlei waren. In der Tat hat damals, salopp gesprochen, jeder alles gemacht. Wir haben dann eine erste Straffung des Portfolios vorgenommen. Mit dem weiteren Wachstum wurde aber immer deutlicher, dass wir die internen Verantwortlichkeiten klarer regeln müssen. Damit haben wir im letzten Jahr begonnen. Und wir stellen jetzt schon fest, dass uns das deutlich nach vorne gebracht hat. Die Spezialisierung macht uns in der fachlichen Arbeit noch stärker, wir können uns noch besser mit unseren Schwerpunktthemen am Markt positionieren und ein ganz wesentlicher Effekt ist, dass wir den Jüngeren viel mehr Entwicklungsmöglichkeiten bieten können. (Fortsetzung auf der Folgeseite)

**Wenn ich Euch in der Anwaltsrunde erlebe, fällt auf, dass Ihr im Schnitt eine recht junge Truppe seid und Euer Umgang untereinander wirkt recht entspannt und locker. Ich könnte mir vorstellen, dass sich dies auch auf die Zusammenarbeit mit Mandanten auswirkt?**

**Prof. Dr. Dietmar Czernich:** Die menschliche Komponente war uns als Gründungspartner immer wichtig. Und davon haben wir uns auch bei der Auswahl des Nachwuchses leiten lassen. Dies trägt sehr zu einer positiven Grundstimmung bei. Und in der Tat bekommen wir auch von Mandantenseite das Feedback, dass uns - neben unserer fachlichen Arbeit - die Art und Weise des Umgangs und der Kommunikation mit unseren Mandanten auszeichnet. Und das ist aus meiner Sicht auch ein wesentlicher Differenzierungsfaktor sowohl im Kontakt mit Mandanten, aber auch bei der Gewinnung von jungen Kolleginnen und Kollegen. Denn es spricht sich offensichtlich herum, dass es Spaß macht, mit uns und für uns zu arbeiten. Während andere beklagen, dass es schwierig sei, junge Talente zu gewinnen, können wir uns an der Stelle nicht beklagen.

**Ihr seid also insgesamt klar auf der Erfolgsspur. Aber gibt es auch Dinge, die Du im Nachhinein anders machen würdest oder mit denen Du haderst?**

**Prof. Dr. Dietmar Czernich:** In Summe haben wir sicher vieles richtig gemacht, denn sonst wären wir in einem doch recht kompetitiven Markt nicht da, wo wir sind. Ich sehe ein Thema, an dem wir vielleicht früher und entschiedener hätten arbeiten müssen. Bei dem Wachstum, das wir hingelegt haben, sind die internen Strukturen und Prozesse nicht in gleichem Maße mitgewachsen. Auf das Management der Kanzlei mehr

Augenmerk zu legen, ist für uns als Gesellschafter eine fortlaufende Herausforderung. Die Erkenntnis, die ich mit vielen meiner Kollegen in anderen mittelständischen Kanzleien teile, ist, dass ein guter Anwalt nicht automatisch ein guter Manager ist; zumal ihm immer die Zeit dafür fehlt, denn der Mandant und sein Anliegen stehen halt stets an erster Stelle. Bei der Größe, die wir erreicht haben, kann man die Aufgaben des Kanzleimanagements auch nicht mehr nebenher erledigen. Da braucht es gute Leute, die sich um diese Themen kümmern. Aber auch hier sind wir auf einem guten Weg.

**2013 haben wir zusammen das Zielbild 2020 erarbeitet. Jetzt stellen wir miteinander fest, dass die damals von Euch als ambitioniert empfundenen Ziele mehr als erreicht wurden. Aber wie ich Euch kenne, gebt Ihr Euch damit nicht zufrieden. Willst Du abschließend einen Einblick geben, was Ihr Euch bis 2025 vorgenommen habt?**

**Prof. Dr. Dietmar Czernich:** Ganz klar ist, dass wir weiter wachsen und das Momentum für uns nutzen wollen. Neben der Stärkung der bestehenden Praxisgruppen M&A, Vergaberecht, Insolvenz- und Immobilienrecht ist mein persönliches Ziel, das Thema Schiedsgerichtsbarkeit stärker auszubauen. Und ein weiterer wesentlicher Meilenstein wird eine deutliche Stärkung unserer Präsenz in Wien sein. Denn eine Kanzlei mit unserer Aufstellung und unserem Anspruch muss in der Hauptstadt ein starkes Standbein haben. Dazu haben wir in den letzten Wochen ein paar Pflöcke eingeschlagen. Soviel kann ich schon verraten: 2021 werden wir mit einem schlagkräftigen und erfahrenen Team unser Büro in Wien ausbauen.

## **FAZIT VON PROF. DR. CZERNICH:**

*„Das Ergebnis unseres Strategieprozesses war ein klares Zielbild mit Blick auf 2020. Das diente uns als Orientierung und Ansporn. Dass wir in diesem Jahr als führende Wirtschaftskanzlei in Österreich ausgezeichnet wurden, ist eine tolle Bestätigung.“*



**Hon.-Prof. Dr. Dietmar Czernich**  
Rechtsanwalt und Partner  
CHG Czernich Rechtsanwälte

## INNOVATION ALS TREIBER DER KANZLEIENTWICKLUNG

Alle reden über Digitalisierung. Dabei sind die Einschätzungen und Herangehensweisen sehr unterschiedlich. Alex Sieben hat dazu ein Gespräch mit zwei Kanzleiexperten geführt und sie nach Ihren Bewertungen und Einblicken gefragt. Dirk Brandt und Christian Weiss sind die Managing Partner von Kanzleivision, einem Unternehmen, das als Digitalisierungs- und Innovationsmanager für Steuerberatungsgesellschaften tätig ist.

### Wie bewertet Ihr den aktuellen Stand der Digitalisierung in deutschen Steuerberatungsgesellschaften?

**Christian Weiss:** Seit Ende März dieses Jahres muss man keinen Angestellten und keinen Arbeitgeber mehr von der Notwendigkeit der Digitalisierung überzeugen. Wir haben alle gemerkt, wie hilfreich die verschiedensten Tools sein können. Die Frage, die wir uns nun alle stellen müssen, lautet „Was brauche ich wirklich?“. Zwar ist die Pandemie noch nicht vorbei, aber der nächste logische Schritt ist eine Bestandsaufnahme der aktuellen Arbeitsweise mit digitalen Produkten. Welche Tools haben einen langfristigen Nutzen für die Kanzlei und welche dienen lediglich der Überbrückung. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, ist es nicht entscheidend, irgendein Tool zu haben, sondern das für die langfristigen Anforderungen Passende. Kanzleien sollten ihre Entscheidungen an ihren individuellen Bedürfnissen ausrichten und dabei auch die Überlegungen zur Kanzleistategie im Blick haben. Wir stellen fest, dass einige Kanzleien schon sehr weit in der Umsetzung sind, andere sind noch mitten in der Diskussion über die digitale Transformation, bei manchen haben wir den Eindruck, dass klassische Verdrängungsmechanismen einsetzen.

### Innovation ist der Treiber von Digitalisierung. Wie viel Innovation steckt in digitalen Lösungen?

**Dirk Brandt:** Digitale Lösungen sind oftmals die Transformation eines analogen Prozesses, deren Vorteile in der Effizienzsteigerung liegen. Man darf aber nicht glauben, dass jede digitale Lösung eine echte Innovation ist. Wir denken, dass wirklich Innovative ist der Blick auf einen bestehenden Prozess aus einer neuen Perspektive. Die daraus resultierende neue Herangehensweise im Sinne der Optimierung ist die Innovation. Innovation entsteht dadurch im Kleinen und oftmals vor der Implementierung einer digitalen Lösung und macht sich bei der Anwendung bemerkbar. Es ist also weniger die Software, als vielmehr der neue Prozess, in dem die Innovation zu finden ist.

### Innovation ist immer mit Neuem verbunden. Neues macht vielen Angst. Wie kann man Menschen diese Angst nehmen und echten „Change“ in der Praxis umsetzen?

**Christian Weiss:** Innovation ist ein großes Wort. Oft sind es eher eine andere Sicht auf die Dinge und eine andere Bewertung, die eine Neuausrichtung nach sich ziehen. Dennoch bleibt es für viele etwas Neues und Unbekanntes. Daher ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg mitzunehmen und die Aversionen gegen die neuen Arbeitsweisen abzubauen. Dabei ist es entscheidend, die Vorteile herauszustellen und die Module erlebbar zu machen. Wir brauchen die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wollen Sie mit der Technologie unterstützen. Die Ernennung eines Digital Manager, als internes Sprachrohr und Treiber des Projektes, ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen der Transformation.

### Welche Faktoren braucht es, um in der Zukunft langfristig als Steuerkanzlei erfolgreich zu sein?

**Dirk Brandt:** Es ist völlig klar, dass keine Innovation Kunden ersetzen kann. Aber Innovation ist erforderlich, um Kundenansprüchen dauerhaft gerecht werden zu können. Der Anspruch an die Kanzleien ist in der letzten Zeit gestiegen. Daher ist der Weg vorgegeben und dafür brauchen Kanzleien einen Plan. Eine strategische Roadmap, offene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Blick über den Tellerrand und Einschätzungen und Bewertungen von externen Experten sind wichtige Erfolgsfaktoren für die Zukunft.

### Eine abschließende Frage: Was hat Euch dazu bewogen Kanzleivision zu gründen?

**Christian Weiss:** Wir Gründer haben alle sehr viel Erfahrung auf der Angestelltenseite in der Steuerbranche gesammelt. Dabei haben wir festgestellt, dass viele Kanzleien zu sehr mit ihrer Kernkompetenz, der Steuerberatung, beschäftigt sind. Überlegungen zur Weiterentwicklung des Unternehmens und zu Fragen der Transformation kommen häufig zu kurz. Es ist oftmals nicht der fehlende Wille, sondern ein Zeitfaktor. Wir wollen dies ändern, indem wir als Experten mit dem Wissen um die Bedürfnisse der Steuerkanzleien diesen Part den Kanzleien abnehmen. Wir wussten um die Vorteile und hatten den nötigen Innovationsdrang. Und der Erfolg gibt uns zum Glück recht.



**Dirk Brandt**  
Managing Partner  
Kanzleivision



**Christian Weiss**  
Managing Partner  
Kanzleivision

# DIGITALER WANDEL IN VOLLEM GANGE

## Auszüge aus einem aktuellen Beitrag in Rethinking Tax 4.2020

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.

### 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 in Frage, 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 gewonnenen Erkenntnisse.



Alexander Sieben  
Managing Partner  
SIEBEN&PARTNER

### 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 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 in Frage 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
2. „Produktionsprozess“
3. Schnittstelle zum Mandanten

### 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. Auch wenn es abgedroschen klingt: Digitalisierung muss „Chefsache“ sein und von den Partnern vorgelebt werden.

Der vollständige Beitrag aus Rethinking Tax 4.2020 steht unter [www.kanzleijournal.de](http://www.kanzleijournal.de) zum Download bereit.

### Impressum

Alle Angaben in diesem Newsletter sind sorgfältig recherchiert und zusammengestellt und dienen ausschließlich der allgemeinen Information. Diese Informationen können eine Beratung im Einzelfall nicht ersetzen.

### Kontakt

SIEBEN&PARTNER | [www.sieben-partner.de](http://www.sieben-partner.de)  
Alex Sieben | [alex.sieben@sieben-partner.de](mailto:alex.sieben@sieben-partner.de)  
An der Wolfsburg 30 | 53225 Bonn | Tel: + 49 228 946976 50