

ERFOLGSFAKTOR DIGITALISIERUNG: JETZT ERST RECHT!

Die multidisziplinäre Kanzlei Peters, Schönberger & Partner hat als Beitrag zur Bewältigung der aktuellen Krise ein Corona Helpdesk entwickelt und online gestellt. Das hat Alexander Sieben zum Anlass genommen, mit dem Managing Partner Stefan Groß über die Bedeutung der Digitalisierung und die möglichen Auswirkungen der Krise auf den Kanzleimarkt zu sprechen.

Peters, Schönberger & Partner (PSP) hat am 1. April mit dem Corona-Helpdesk ein interaktives Tool live geschaltet. Was war die Idee dahinter und welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Stefan Groß: Mit unserem Corona Helpdesk können User auf Basis einer webbasierten Softwarelösung dialoggestützt die zur Verfügung stehenden Wirtschaftshilfen ermitteln und werden interaktiv durch den Hilfsmaßnahmen-Dschungel geführt. Unsere Motivation kann man so zusammenfassen: Wir fühlen uns dem Mittelstand verpflichtet. Unternehmer und Unternehmen sollen bestmöglich von den Hilfsmaßnahmen zu Corona profitieren können. Das wollten wir bewusst nicht nur unseren Mandanten anbieten, sondern für alle zugänglich machen. Wir haben das Angebot pro bono entwickelt und auch die fortlaufende Aktualisierung sehen wir als unseren Beitrag zur Bewältigung der Krise. Unser Anliegen ist, dass möglichst alle, die das Tool nutzen, gut durch die Krise kommen. Dazu helfen wir gerade auch kleineren Kanzleien, für Ihre Mandanten die passende Hilfsmaßnahme zu finden. Und wenn sich daraus in der Zukunft das eine oder Mandat ergibt, weil die Menschen uns positiv in Erinnerung behalten, freut uns das natürlich auch.

Es ist jetzt schon absehbar, dass Unternehmen besser durch die Krise kommen, die sich in Sachen Digitalisierung gut aufgestellt haben. Was heißt das aus Ihrer Sicht für die Branche der Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte?

Stefan Groß: Als wir bei PSP das Thema Digitalisierung vor einigen Jahren angestoßen haben, hatte keiner ein solches Szenario im Hinterkopf, wie wir es aktuell erleben. Klar war aber immer, dass wir mit Hilfe der Digitalisierung leistungsfähiger und agiler werden wollten. Die Früchte dieser Arbeit haben sich bereits vor Corona positiv bemerkbar gemacht und jetzt profitieren wir doppelt davon.

So sind wir weiter voll handlungsfähig und können unseren Mandanten im virtuellen Modus beratend zur Seite stehen. Von daher bin ich überzeugt, dass die

jetzigen Erfahrungen einen deutlichen Digitalisierungsschub in der Kanzleiwelt auslösen werden. Denn viele haben in der Vergangenheit doch eher zögerlich die Digitalisierung vorangetrieben.

Es haben zwar alle über Legal Tech respektive Tax Tech geredet. Aber wirklich konkret ins Werk gesetzt worden ist bislang eher wenig. Da gilt es viel nachzuholen. Und für die Kanzleien, die ganz am Anfang stehen, wird es schwer, den Rückstand einzuholen. Denn Tatsache ist: Die mittelständischen Unternehmen sind in Sachen Digitalisierung vielfach deutlich weiter und stellen auch entsprechende Anforderungen an ihre Berater. Ein weiterer Punkt sind die Vorstellungen der Mitarbeiter, was „New Work“ und entsprechende Möglichkeiten des mobilen Arbeitens angeht. Auch hier wird Corona den Trend deutlich verstärken. Was jetzt allerdings überhaupt nicht hilft, ist Aktionismus. Ich empfehle dringend, wenn wieder Normalität einkehrt, das Thema Digitalisierung konzeptionell aufzusetzen. Eine Digitalstrategie für die Kanzlei, eine entsprechende Roadmap und die Ableitung konkreter Aktivitäten müssen am Anfang stehen. Denn sonst ist die Gefahr groß, sich zu verzetteln und hinter den Möglichkeiten zu bleiben. Dabei sollte man das Thema Digitalisierung nie isoliert sehen, sondern stets als integralen Teil der Kanzleistrategie insgesamt.

Trauen Sie sich schon eine Prognose zu, wie sich der Kanzleimarkt nach der Krise verändern wird?

Stefan Groß: Nach meiner Beobachtung sind die meisten Berater aktuell sehr gut beschäftigt. Es gibt einige Randbereiche, die einen Einbruch verzeichnen werden. Die sicherlich bevorstehende Rezession wird allerdings schon an der einen oder anderen Stelle zu Umsatzrückgängen führen. Wobei wir auch immer sehen müssen, dass wir aus einer Phase kommen, in der wir teils mehr als Vollausslastung zu verzeichnen hatten. Eine gewisse Bereinigung am Kanzleimarkt könnte dennoch stattfinden und zwar aus zwei Gründen: Zum einen werden es die Kanzleien schwerer haben, die sich in der Vergangenheit zu wenig mit Fragen der Positionierung am Markt oder mit der eigenen Unternehmensentwicklung beschäftigt haben. Das lässt sich nicht von jetzt auf gleich nachholen und sollte gerade die Player mit klarer Strategie und entsprechender Schlagkraft in die Lage versetzen, Marktanteile und gute Mitarbeiter zu gewinnen. Ein weiterer Punkt sind die notwendigen Investitionen in die Digitalisierung. Dies erfordert eine gewisse kritische Größe – Stichwort Skalierbarkeit. Nicht ausgeschlossen, dass es verstärkt zu Zusammenschlüssen zu größeren Einheiten kommen wird.



Stefan Groß
Steuerberater, Managing Partner
Peters, Schönberger & Partner

Gestärkt aus der Krise?! Folgen, Wirkungen und Nebenwirkungen auf den Kanzleimarkt

Der folgende Beitrag von Alex Sieben und Joachim Klostermann ist im April 2020 auf TAXULTING, einer Plattform der HAUFFE Group erschienen; parallel dazu haben wir Stimmen zur aktuellen Situation am Markt eingefangen.

„Ich will mich an den üblichen Spekulationen nicht beteiligen“, lautet eine gängige Formel in Talk-Shows, dabei tun wir das jeden Tag und sollten es auch tun. Gehört es nicht zu den besonderen Herausforderungen von Unternehmern und Gesellschaftern, ihr Unternehmen bzw. ihre Kanzlei zukunftsfähig zu machen? In der strategischen Beratung von Kanzleien besteht eine der wiederkehrenden Kernaufgaben darin, gemeinsam mit den Equity Partnern einen Zeitsprung zu wagen und unter bestimmten Grundannahmen ein realistisches Zielbild („big picture“) der zukünftigen Kanzlei zu zeichnen. Bereits unter „Normalbedingungen“ ist das eine schwierige Übung, denn wer kann schon absehen, welcher Trend anhält oder sich gar verstärkt, wie der Markt aussehen wird, wie sich die Mandanten verhalten werden, was die entscheidenden Erfolgsfaktoren sein werden. Wieviel schwieriger ist es, in einer akuten wirtschaftlichen Krise, wie wir sie jetzt erleben, den Überblick zu bewahren und zu verlässlichen Einsichten zu gelangen.

Lehren aus bisherigen Krisen übertragbar?

In der Vergangenheit haben Kanzleien wirtschaftlich schwächere Perioden zumeist gut weggesteckt. Man könnte sagen, dass es sich in weiten Teilen um eine krisensichere Branche handelt. Selbst wenn die Finanz- oder Realwirtschaft schwächelt, gibt es für die meisten Kanzleien genug zu tun.

Steuerberater und Wirtschaftsprüfer haben ohnehin ihr laufendes Geschäft, Sonderthemen bei der Bewältigung von wirtschaftlichen Problemen der Mandanten sorgen sogar für zusätzlichen Umsatz. Der Ausfall einzelner Mandanten lässt sich zumeist verkraften, weil das Spektrum der Mandate von „Brot und Butter bis zum

Hochreck“ reicht. Kurzum: Auch in wirtschaftlich schwächeren Zeiten ging es den Kanzleien weiter gut.

Wenn man dieses Szenario als Blaupause nähme, könnten wir hier mit einem optimistischen Ausblick schließen.

Lange im Gespräch, nicht neu und richtig gemacht rentierlich: Digitalisierung

Die eine oder andere Kanzlei hat es eindeutig kalt erwischt. VPN, Datensicherheit, Zugriffsrechte, Strukturen, Prozesse, Vorlagen, Templates, bis hin zur Handhabung von Videokonferenz-Technik... Hier zeigt sich glasklar, und das dürfte zumindest den Mandanten nicht entgangen sein, die den direkten Vergleich hatten, dass eklatante Unterschiede bestehen.

Als Berater erinnern wir uns an intensive Diskussionen zu fraglos wichtigen Themen wie Gewinnverteilung, Recruiting, Karrieremodellen. Aber technisch nicht anschlussfähig zu sein, stellt ein Existenzrisiko dar.

Folgerichtig dürften die Kanzleien besser durch die Krise kommen, die frühzeitig auf Digitalisierung gesetzt haben. Kanzleien, die bisher z.B. dem Thema Homeoffice kritisch gegenüberstanden („passt nicht zu unserem Stil“) und dafür technisch und organisatorisch schlicht nicht aufgestellt waren, haben jetzt massive Probleme, den Betrieb überhaupt aufrecht zu erhalten. Somit ist jetzt schon klar, dass bisher eher zurückhaltende oder gar abwehrende Einstellungen zur Digitalisierung aufbrechen werden. Die damit verbundenen durchaus erheblichen Investitionen stellen aus unserer Sicht kein echtes Hindernis dar, denn auf mittlere Sicht werden sich Investitionen an dieser Stelle klar rentieren. Problematisch ist eher die Knappheit im Bereich der IT-Spezialisten. Nur wenige verfügen auch nur ansatzweise über Kanzleierfahrung, vielen IT-Leuten ist die Branche völlig fremd, eine Tätigkeit im Kanzleiumfeld wird als berufliche Sackgasse empfunden. Wir wissen aus eigener Erfahrung, wie herausfordernd es ist, IT-Schlüsselpersonal für Kanzleien zu finden.



**Dr. Julia Schneider, Managing Partnerin
Dr. Dienst & Partner**

„Aktuell sind wir besonders gefordert, weil unsere Mandanten einen sehr hohen Beratungsbedarf haben. Für uns zahlt sich jetzt aus, dass wir die Digitalisierung bereits vor einiger Zeit auf den Weg gebracht haben.“



**Dr. Matthias Lichtblau, Executive Director
CMS Legal Services EEIG**

„Für die Mandanten da sein, dort helfen, wo wir jetzt gebraucht werden, das zählt in der Krise. Aber wir nutzen die Zeit auch schon jetzt, die „Lessons Learned“ umzusetzen – z.B. unsere fortgeschrittene Digitalisierung noch schneller weiter voran zu treiben. Und Sustainability wird künftig eine noch größere Rolle spielen; es geht jetzt darum, unsere Mandanten hierbei zu unterstützen und wir als Kanzlei sind gefordert, uns nachhaltig für die Zukunft aufzustellen.“



**Dr. Jörg Verstl, Partner
Asche Stein Glockemann**

„Zur Zeit sind wir durch unsere Mandanten außerordentlich gefordert. Fachliches Können und die exzellenten Beziehungen zu unseren Mandanten sind und bleiben unser Kapital.“

Trend zu Zusammenschlüssen wird sich verstärken

In den letzten Jahren war eine gewisse Tendenz zur Bildung größerer Einheiten bereits erkennbar. Viele Kanzleien beschleicht das Gefühl, dass sie bei allen Erfolgen am Ende doch zu klein sein könnten, um den steigenden Erwartungen der Mandanten dauerhaft zu entsprechen und am Markt zukunftsfähig aufgestellt zu sein (Sichtbarkeit, Strahlkraft der Marke, Glaubwürdigkeit, Spezialisierungsdruck, Internationalität etc.). Zudem stellen sich Fragen nach der „optimalen Betriebsgröße“, wie wir es aus anderen Branchen kennen. Viele Kanzleien sehen sich in einem anstrengenden Spannungsfeld, weil sie für bestimmte Leistungen „zu groß sind und zu teuer produzieren“, andererseits sind sie für die Akquise besonders attraktiver Mandate aus eigener Sicht „zu klein und zu schwach aufgestellt“. Die Folgen davon drücken sich u.a. in dem Satz aus: „Viele Jahre vor lauter Arbeit kein Geld verdient.“ Glücklicherweise schätzen sich die Kanzleien, die jetzt aus einer Position der Stärke heraus agieren und die Chance haben, den Markt aufzurollen.

Strategie tut Not / Nutzen einer Kanzleistategie

„Hat die Kanzlei eine Strategie?“, eine unserer Standardfragen, häufig lautet die Antwort darauf „eigentlich schon...“ Was das für die Handlungsfähigkeit von Kanzleien unter den aktuellen Bedingungen bedeutet, sei hier nur angedeutet. Wenn die Partnerschaft kein kongruentes Bild von den strategischen Zielen der Kanzlei hat, fällt es der Kanzlei schwer, mögliche Handlungsoptionen schnell zu bewerten und strategisch folgerichtige Entscheidungen zu treffen. Es droht vielmehr die Gefahr, dass unterschiedliche Auffassungen von der strategischen Ausrichtung der Kanzlei jetzt offen und in aller Schärfe zutage treten, was bis zur vollständigen Blockade führen kann. Um jedoch überhaupt beurteilen zu können, was eine valide Option ist, welche Ziele vom Management jetzt mit welcher Priorität zu verfolgen sind, müsste die Kanzlei im Vorfeld für sich klar sortiert haben, wie sie sich am Markt positionieren will, wo sie welche Entwicklungsperspektiven sieht, wie sie sich (strategisch) gezielt verstärken kann. Kanzleien, die aktuell ausschließlich im Modus des operativen Reagierens unterwegs sind, haben ein ernsthaftes Problem.

Positiver Nebeneffekt: Gute Mitarbeiter wieder besser verfügbar

In den letzten Jahren war die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Engpassfaktor für weiteres Wachstum. Geschäft war genug da, es fehlten die Leute. Wird das nach der Krise auch noch so sein? Geschäft wird weiter da sein, aber vermutlich wird sich die Spreu deutlicher vom Weizen trennen. Was meinen wir damit? Wache Leute reagieren sehr sensibel darauf, wie die eigene Kanzlei durch die Krise manövriert und wie sich das Umfeld entwickelt. Vermutlich wird die Bereitschaft zum Wechsel steigen. Wenn es stimmt, dass Erfolg sexy macht, werden die Kanzleien davon profitieren, die

geordnet durch die Krise steuern und gestärkt aus ihr herauskommen. Diese Kanzleien werden jetzt intensiv Ausschau nach den Einheiten halten, denen der Wind stärker ins Gesicht weht. Sie werden seit längerer Zeit identifizierte Laterals gezielt ansprechen und sich auf diese Weise Vorteile verschaffen. Kanzleien ohne eine durchdachte und abgestimmte Strategie sind auf den glücklichen Zufall und das Prinzip Hoffnung angewiesen.

Heidemarie Wagner, Vorstand Warth & Klein Grant Thornton

„Die Digitalisierung unseres Geschäfts – nach innen und außen – ist nicht erst seit der Corona-Krise ein wesentlicher Schwerpunkt unserer Strategie. Sie wird zukünftig ein maßgeblicher Erfolgsfaktor sein.“



Szenarien für die Zeit nach Corona

Aktuell sind Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte in mittelständischen Einheiten durchweg gut beschäftigt. Man könnte fast von einer Sonderkonjunktur sprechen. Gehen wir zuversichtlich davon aus, dass die meisten Mandanten die abgefragten Leistungen auch bezahlen können. Aber die sich abzeichnende Rezession wird auch an Kanzleien nicht spurlos vorübergehen. Profitieren werden die Einheiten, die schon vor der Krise auf

Prof. Dr. Ralf Leinemann, Partner LEINEMANN PARTNER

„Als marktführender Berater im Infrastrukturbau begleiten wir Mandanten, deren Geschäft weitgehend unbeeinträchtigt weitergelaufen ist. Das gilt auch für den Bereich der öffentlichen Beschaffung. Eine gewisse Abkühlung spüren wir im Notariat und bei Immobilientransaktionen. Die mietrechtliche Beratung nimmt hingegen zu. Insgesamt fühlen wir uns stark an die Lehmann-Krise erinnert. Aus einer starken Position heraus werden wir im Verlauf des Jahres weiter einstellen.“



einem klaren Kurs waren und die ihre Hausaufgaben gemacht haben: Klare Strategie, moderne Infrastruktur, schlüssige Positionierung am Markt, motiviertes und talentiertes Personal. Schwierig wird es für die, die bisher durchaus erfolgreich im Strom mitgeschwommen sind. Halbherzigkeiten, Ambivalenzen, Formelkompromisse und Unentschlossenheit könnten sich nun rächen.

Kontakt

alex.sieben@sieben-partner.de
j.klostermann@sieben-partner.de

DIGITALISIERUNG KONKRET:

ANALOGES PERSONALVERWALTUNG TRIFFT AUF DIGITALE TRANSFORMATION

Die Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Dr. Dienst & Partner hat ein Personalmanagement-System eingeführt. Über Motive, Erfahrungen und Effekte hat Alexander Sieben mit Dr. Julia Schneider, Managing Partnerin bei Dr. Dienst & Partner, gesprochen. Das Interview finden Sie auf sieben-partner.de/journal. Hier die zentralen Inhalte in der Zusammenfassung:

AUSGANGSSITUATION / ZIELSETZUNG

Die Gruppe Dr. Dienst & Partner ist in den letzten Jahren stark gewachsen, neue Standorte sind dazu gekommen. Aktuell sind rund 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gruppe beschäftigt. In der Personalabteilung wurden die Mitarbeiterakten als klassische Akte angelegt und verwaltet.

Die Partner hatten verstärkt den Wunsch, Informationen quasi auf Knopfdruck zur Verfügung zu haben. Daraus ist die Idee zur Einführung einer digitalen Personalakte entstanden. Weil die Erstellung von Auswertungen und Reports sehr aufwändig war, sollte auch hier eine deutliche Verbesserung erzielt werden. Darüber hinaus war der Anspruch, mit Hilfe der Digitalisierung die Effizienz und Effektivität in der Personalarbeit zu steigern.

PROJEKTVOGEGEHEN

Am Anfang stand die Definition der konkreten Anforderungen. Die Vorstellungen der Partner und die Anforderungen aus Sicht der Personalabteilung wurden erfasst. Dabei stellte sich schnell heraus, dass die Vorstellungen weit über die ursprüngliche Idee einer digitalen Personalakte hinausgingen. Ein wesentliches Prinzip bei den konzeptionellen Überlegungen war „Think big – start small“. So haben wir die Anforderungen bewertet und ein abgestuftes Zielszenario entwickelt.

Nach einer Marktrecherche wurden im nächsten Schritt die Anbieter angeschrieben, die die notwendigen Funktionalitäten abbilden können und grundsätzlich in Frage kamen. Die Top 4 Anbieter wurden zur Präsentation eingeladen. Auf Basis einer Matrix, in der qualitative und quantitative Kriterien bewertet wurden, fiel die Entscheidung für einen Softwareanbieter.

Der Hauptaufwand in der Umsetzung bestand in der revisionssicheren Digitalisierung der Personalakten. Dazu wurde ein entsprechender Prozess aufgesetzt, in dem die Unterlagen zunächst aufbereitet und sortiert wurden. Danach erfolgte das Scannen und die Verschlagwortung der Dokumente im System.

ERGEBNIS

Neben der Einführung der digitalen Personalakte wurden der Urlaubsprozess und die Krankmeldung als Self-Service über das System abgebildet, was zu einer wesentlichen Entlastung im Personalbereich führte. Darüber wurde ein sogenannter Zeugnisgenerator implementiert. Künftig sollen auch Arbeitsverträge mit Hilfe des Systems erstellt werden. Reports, Auswertungen und Analysen lassen sich nun wesentlich schneller und granularer erstellen. In einer zweiten Ausbaustufe wurde der gesamte Bewerbungsprozess digitalisiert. Das hat das Procedere deutlich beschleunigt und zu einer erheblichen Effizienzsteigerung beigetragen.

FAZIT VON DR. JULIA SCHNEIDER:

„Wir sind froh, dass wir uns zu diesem Schritt entschieden haben, denn wir sehen ganz klar die positiven Effekte, was Geschwindigkeit, Effizienz und Qualitätssicherung angeht.“



Dr. Julia Schneider
Steuerberaterin,
Wirtschaftsprüferin
Managing Partnerin
Dr. Dienst & Partner

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
Alex Sieben | alex.sieben@sieben-partner.de
An der Wolfsburg 30 | 53225 Bonn | Tel: + 49 228 946976 50