

Lünendonk® -Whitepaper 2018

Die digitale Transformation der prüfungsnahen Beratung



Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

Corporate
Planning 

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	2
VORWORT	3
DIGITALISIERUNG ERÖFFNET NEUE GESCHÄFTSFELDER.....	5
STATUS QUO IM CONTROLLING.....	8
VERÄNDERUNGEN DER GESCHÄFTSMODELLE IN DER BERATERBRANCHE.....	11
DIE NEUE KUNDENZENTRIERUNG IN DER WP-BRANCHE.....	15
DAS HANDWERKSZEUG: DIE WP-BRANCHE VOR IHRER EIGENEN DIGITALEN TRANSFORMATION	17
FAZIT UND AUSBLICK	19
INTERVIEW	20
BDO AG: Digitale Transformation in der Wirtschaftsprüfung.....	21
UNTERNEHMENSPORTRÄT	24
CP Corporate Planning AG	25
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	26



Vorwort



Mario Zillmann,
Partner,
Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Simone Doerfner,
Executive Management
Corporate Communications,
CP Corporate Planning AG

Das vorliegende Lünendonk-Whitepaper behandelt den Einfluss der Digitalisierung auf den Markt für Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften (im Folgenden WP-Gesellschaften). Infolge mehrerer externer Einflüsse durchlebt die Branche seit Jahren einen Wandlungsprozess. Da ist zunächst das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) zu nennen, das eine Rotation der Prüfmandate in Unternehmen von öffentlichem Interesse vorschreibt.

Vor allem die marktführenden WP-Gesellschaften sind davon stark betroffen und haben vor Jahren bereits Maßnahmen eingeleitet, um die durch die Rotation wegfallenden Prüfungsaufträge auszugleichen, indem sie neue Geschäftsfelder aufbauen beziehungsweise die bestehenden stärker ausbauen. Vor allem in das Business mit der Unternehmens- und IT-Beratung haben viele der WP-Gesellschaften investiert. Aber auch der seit Jahren anhaltende und weiter zunehmende Preisdruck im Bereich der Wirtschaftsprüfung verstärkt den Trend zum Aufbau von Consultingeinheiten. Zu beobachten ist, dass gerade im Advisory-Bereich WP-Gesellschaften sehr stark in digitale Technologien sowie in Digital-Skills investieren, um den Bedarf ihrer Kunden nach technologiegetriebenen Beratungsthemen zu erfüllen. Dabei setzen besonders die großen WP-Gesellschaften auf Kooperationen mit Technologieanbietern – beispielsweise mit Cloud-Plattformanbietern wie Amazon Web Services, Microsoft oder SAP-Hana oder mit BI-Herstellern wie CP Corporate Planning, Tableau oder Qlik.

Die Digitalisierungsstrategien der Beratungskunden verstärken den Druck hin zur digitalen Transformation und neuen Geschäftsmodellen in der Consultingbranche: So bieten immer mehr Unternehmen im Zuge der Digitalisierungstrends „IoT“ und „Plattformökonomie“ ihre Produkte und Services auf digitalen Plattformen an, die wiederum mit anderen (digitalen) Plattformen vernetzt sind. Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (vor allem Machine Learning) in Kombination mit Big Data Analytics und Cloud Computing ist eine wichtige Eigenschaft solcher digitalen Geschäftsmodelle. Gleichzeitig investieren Unternehmen zunehmend in neue Geschäftsmodelle, die ihre Kunden stärker in den Mittelpunkt stellen und digitalisieren in diesem Zusammenhang die Kundenschnittstellen in nahezu allen Wertschöpfungsprozessen.

Diese neuen Technologien und Projektinhalte verändern die Anforderungen der Mandanten an ihre Beratungsdienstleister: So entstehen immer mehr Daten (strukturiert und unstrukturiert) direkt an den Touchpoints (Maschinen, Webportale, Prozesse etc.), die entweder Realtime (IoT) oder in immer kürzeren Abständen ausgewertet und analysiert werden müssen. Dabei nehmen die Datenmenge und die Zahl der Datenquellen mit fortschreitender Digitalisierung immer weiter zu.

Die große Herausforderung für die Kunden und die Berater ist häufig die Zusammenführung verschiedener Datenquellen und die Konsolidierung unterschiedlicher Datenstrukturen.



Das sogenannte Konzept des „Single Point of Truth“ – also das Konzept, Datenredundanzen zu vermeiden und Werte bis zu deren Ursprung verfolgbar zu machen – setzt sich als Grundvoraussetzung für die Anwendung vieler Technologien im Rahmen der Digitalisierung weiter durch. Ferner ist am Markt zu beobachten, dass die Kunden immer häufiger im Vorfeld von Ausschreibungen den Beratungen entsprechende Daten zum ausgeschriebenem Projekt überlassen und bereits im Pitch eine konkrete Problemlösung erwarten. Um diese Anforderung erfüllen zu können, benötigen Beratungen eine hohe Datenanalysekompetenz.

Allerdings gibt die Beratungsbranche derzeit aus Analystenperspektive ein sehr heterogenes Bild ab, was die Fortschritte einzelner Unternehmen bei der digitalen Transformation betrifft. Aus Sicht von Lünendonk gibt es derzeit vier verschiedene Reifegrad-Typen in der Consultingbranche:

- **Digitale Anführer:** Sie haben mithilfe von Technologien wie Cloud Computing, Automatisierung und Künstlicher Intelligenz (vor allem Machine Learning) Teile ihrer Prozesse bereits digitalisiert und Routineaufgaben automatisiert. Ebenso haben sie damit begonnen, digitale Beratungsprodukte (Solutions) zu vermarkten.
- **Digitale Verfolger:** Sie haben Chancen der Digitalisierung erkannt und befinden sich in der Umsetzung und dem Aufbau digitaler Geschäftsmodelle.

- **Digitale Nachzügler:** Sie haben Chancen der Digitalisierung erkannt, aber geringe Orientierung, wie die Umsetzung erfolgen soll.
- **Digitale Verweigerer:** Für sie bietet die Digitalisierung keine Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen ihres Geschäftsmodells.

Das Whitepaper basiert auf aktuellen Lünendonk®-Studien zum Consultingmarkt, auf der aktuellen Lünendonk®-Studie „Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsunternehmen in Deutschland“ sowie auf Gesprächen mit führenden Anbietern. Die Autoren möchten Ihnen gerne Orientierung bei der digitalen Transformation und Antworten auf folgende Fragen geben:

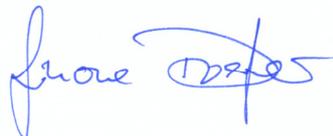
Was bedeutet die Digitalisierung für Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften sowie für Managementberatungen? Sind digitale Geschäftsmodelle in der Beraterbranche „alter Wein in neuen Schläuchen“ oder können neue, digitale Technologien die DNA einer Beratung und ihr Leistungsversprechen nachhaltig verändern? Wie haben sich die Anforderungen der Kunden an Beratungsleistungen verändert und haben Beratungen das richtige Handwerkszeug, um die veränderten Anforderungen zu erfüllen? Dieses Lünendonk-Whitepaper gibt auf diese Fragestellungen erste Antworten.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre!

Herzliche Grüße



Mario Zillmann
Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Simone Doerfner
Executive Management Corporate Communications,
CP Corporate Planning AG

Digitalisierung eröffnet neue Geschäftsfelder

Die Digitalisierung bietet enorme Möglichkeiten für WP-Gesellschaften), die sich in zwei Dimensionen ausprägen:

EXTERNE PERSPEKTIVE – MANDANTEN

Auf der einen Seite steht, von der Kundenperspektive her betrachtet, der immense Bedarf der Mandanten, ihre Geschäftsprozesse zu digitalisieren sowie neue, digitale Geschäftsmodelle aufzubauen. Themen wie Automatisierung durch Robot Process Automation (RPA), Cloud, IoT, Künstliche Intelligenz und zunehmend Blockchain sind wichtige Instrumente zur Optimierung von Prozessen und dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle. In diesem Zusammenhang steigt konsequenterweise die Bedeutung der IT für den Unternehmenserfolg. Die regelmäßige Prüfung, ob die IT-Systeme auf die Anforderungen der sich rasant verändernden Geschäftsprozesse ausgerichtet sind (IT-Auditing), ist mittlerweile ein fester Bestandteil der Unternehmensprüfung. Folglich sind WP-Gesellschaften im Rahmen ihrer Prüfungsmandate sehr häufig mit dem IT-Audit betraut. Ergänzend hierzu beheben die Consultingsparten der WP-Gesellschaften Mängel, die in der IT-Landschaft auftreten. Typische Themen hierbei sind beispielsweise Software- und Systemharmonisierung, ERP-Modernisierung, IT-Security und Software-Asset-Management.

INTERNE PERSPEKTIVE – WP-GESSELLSCHAFTEN

Auf der anderen Seite, betrachtet aus der internen Perspektive, sind WP-Gesellschaften immer häufiger gefordert, ihre Prüfprozesse stärker zu automatisieren, um die gestiegenen Anforderungen der Mandanten an die Prüfung zu erfüllen. Dabei ist ein Trend zur IT-gestützten Vollprüfung zu beobachten. Themen wie Data Analytics, vernetztes Teamarbeiten, Remote Audit, Process Mining oder Machine Learning sowie Kosten- und Prozessoptimierung führen dabei zu völlig neuen Möglichkeiten im Rahmen der Prüfung und zu effizienteren und effektiveren Prozessen für die WP-Gesellschaften.

Gleichzeitig bauen vor allem die führenden WP-Gesellschaften ihre Advisory-Sparten auf beziehungsweise weiter aus.

Dieser Trend wird durch die aktuelle Lünendonk®-Studie „Der Markt für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland“ bestätigt. Demnach erwarten 60 Prozent der befragten WP-Gesellschaften eine Änderung des Prüfungsansatzes in Richtung der IT-gestützten Vollprüfung. Diese Entwicklung ist mit Investitionen in die Digitalisierung der internen Prozesse verbunden. So investieren beispielsweise die führenden 25 WP-Gesellschaften in Deutschland im Durchschnitt 2,8 Prozent ihres Umsatzes in die Digitalisierung – zusätzlich zu den IT-Kosten. Diese zusätzlichen Ausgaben erscheinen – vor allem im Vergleich zu den Investitionen der Managementberatungen in ihre digitale Transformation – als deutlich zu gering. Laut Lünendonk-Studie „Führende Managementberatungsunternehmen in Deutschland“ investieren die befragten Beratungen im Durchschnitt 4,1 Prozent ihres Umsatzes in digitale Themen. 2018 sollen die Digitalisierungsinvestitionen sogar auf durchschnittlich 5,1 Prozent angehoben werden.

Ferner reagieren sie mit der Strategie des Ausbaus ihres Consultingportfolios auf ein härter umkämpftes Wettbewerbsumfeld im Rahmen der Abschlussprüfung sowie auf den Trend, integrierte und interdisziplinäre Beratungsansätze nachzufragen. So erzielten die 25 in Deutschland führenden WP-Gesellschaften im Jahr 2017 durchschnittlich 14,0 Prozent ihrer Umsätze mit Advisory-Leistungen wie Corporate Finance und Business Consulting – Tendenz steigend. Vor allem im Advisory steigt der Bedarf an digitalen Beratungsinstrumenten und digitalen Lösungen (Solutions). Folglich haben (digitale) Produktinnovationen bei 83 Prozent der befragten WP-Gesellschaften aktuell einen hohen strategischen Stellenwert.



AUDIT-ANTEILE AUCH 2017 WEITER RÜCKLÄUFIG

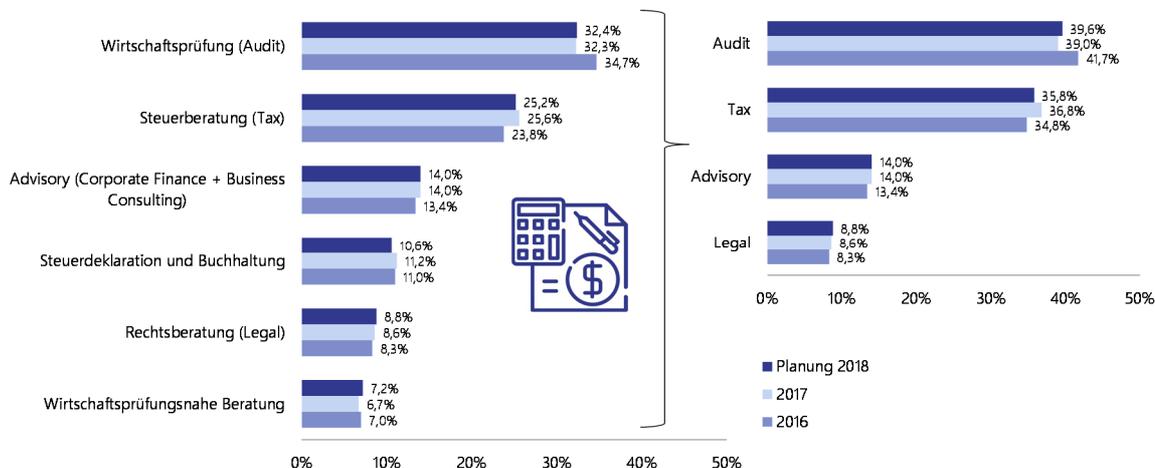


Abbildung 1: Wie viel Prozent Ihres Umsatzes erwirtschaften Sie mit den folgenden Leistungen? Top 25 – Durchschnittswerte in Prozent
Quelle: Lünendonk®-Studie „Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland“

AUSBLICK: DIE WICHTIGSTEN EINSATZBEREICHE VON DIGITALISIERUNGSTECHNOLOGIEN BEI WP-GESSELLSCHAFTEN

Grundsätzlich hat die WP-Branche aus Sicht von Lünendonk, neben der Rotation, die folgenden Herausforderungen zu bewältigen:

- Zunehmend komplexere Geschäftsmodelle ihrer Mandanten
- Steigendes Datenvolumen und heterogene Datenstrukturen in Beratungsprojekten und der Unternehmensprüfung
- Preisdruck in der Abschlussprüfung und damit verbundener hoher Kostendruck
- Neue regulatorische Anforderungen für die WP-Branche
- Fachkräftemangel in „neuen“ Themen wie Data Science, Künstliche Intelligenz, Cloud, IT-Security

Digitalisierung findet bei WP-Gesellschaften bereits an verschiedenen Stellen statt, wobei die einzelnen WP-Gesellschaften sehr unterschiedliche Reifegrade aufweisen:

- IT-gestützte Vollprüfung
- Zusammenarbeit mit Mandanten
- Organisation des Finanz- und Rechnungswesens
- Rechnungslegung

DIGITALISIERUNG ERÖFFNET NEUE WACHSTUMS-IMPULSE

Die wichtigsten Wachstums- und Veränderungstreiber für die WP-Branche sind in den kommenden Jahren die Themen Digitalisierung und Internationalisierung. Immens an strategischer Bedeutung gewonnen hat auch die Rekrutierung von qualifiziertem Personal, wobei am Markt eine Verschiebung der benötigten Skills und Kompetenzen durch mehr Automatisierung von Routineaufgaben zu beobachten ist. Es sind aber aus Sicht von Lünendonk vor allem die vielschichtigen Folgen der Digitalisierung, die WP-Gesellschaften aktuell sehr stark beschäftigen und aus denen sich – neben vielen Chancen und Möglichkeiten – auch eine Reihe an Herausforderungen und Risiken ergeben.

Der höhere Einsatz von IT-Technologien im Rahmen der Prüfung führt bereits heute bei einigen Gesellschaften zu signifikanten Effizienzpotenzialen – beispielsweise die Remote-Beratung. Der größte Veränderungsimpuls kommt jedoch von den Kunden: Durch die Digitalisierung verändern sich die Geschäftsmodelle der Mandanten sehr stark und in der Konsequenz nehmen die Anforderungen an die Prüfung der (neuen) Geschäftsmodelle und der Risikokennzahlen zu.

Beispielsweise werden im Zuge der Digitalisierung die globalen Märkte noch volatil und es stehen immer mehr digitale Informationen und Datenquellen (Big Data) zur Verfügung, die zusammengeführt und analysiert werden müssen.

Gleichzeitig werden die Prüfzyklen tendenziell kürzer, da digitale Geschäftsmodelle einen größeren Einfluss auf die Wertschöpfung gewinnen. Dies alles hat massive Auswirkungen auf Beratungsprojekte und die Zusammenarbeit zwischen Mandat und Beratung.

DIGITALE TRANSFORMATION

Laut dem IDW (Institut der Wirtschaftsprüfer) nimmt die Planungssicherheit in der Unternehmenssteuerung durch die Digitalisierung ab und erschwert die Unternehmensbewertung. CFOs sind daher gefordert, neue Steuerungsinstrumente zu implementieren:

- Die Berichterstattung muss sich von der Vergangenheits- zur Zukunftsorientierung weiterentwickeln.
- Durch Einsatz von Machine Learning, Künstlicher Intelligenz und Natural Language Processing lassen sich unstrukturierte Informationen im Prüfprozess einfacher analysieren. Das Ziel des Einsatzes dieser Technologien liegt vor allem in der genaueren und effektiveren Analyse von Massendaten und der Identifikation von Anomalien.
- Moderne Controlling-Tools kombinieren immer häufiger die automatisierte Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung mit Tools, die Texte und Sprache verstehen, selbstlernende Fähigkeiten besitzen und in den Prüfprozess integriert werden können.
- Szenarioanalysen gewinnen in der Planungsrechnung an Bedeutung, da die Volatilität von neuen (digitalen) Geschäftsmodellen signifikant zunimmt.
- Realtime-Reporting und unterjährige Reports nehmen an Bedeutung zu, um Schwankungen in den (digitalen) Geschäftsmodellen frühzeitiger zu erkennen.
- Self-Service-BI-Lösungen ermöglichen Managern und Controllern, relevante Steuerungskennzahlen direkt aus den BI-Systemen zu ziehen und damit schneller zu reagieren.
- Mobile Apps ermöglichen eine Standardisierung der Berichte, sodass ein echter Single Point of Truth entsteht und alle Berichtsempfänger die gleiche Datenbasis nutzen.
- Predictive Analytics ermöglicht eine weitestgehende Automatisierung der Kennzahlenerstellung und führt zu einer schnelleren Datenverfügbarkeit.
- Insgesamt ist der CFO gefordert, die Controllingprozesse stärker als bisher zu standardisieren und zu zentralisieren, um Controller von standardisierbaren Routineaufgaben zu entlasten und den Controller zu einem Business Partner zu entwickeln.



Status quo im Controlling

Das enorme Wachstum der Datenmengen stellt sowohl die Mandanten der WP-Gesellschaften als auch die WP-Gesellschaften selbst in ihren Beratungsmandaten vor Herausforderungen. Auf die wichtigsten Problemfelder, die sich in der technologischen Unterstützung der Unternehmenssteuerung zeigen, geht dieses Kapitel ein.

Reporting-Verantwortliche sind häufiger gefordert, das Management Reporting in Echtzeit zur Verfügung zu stellen. Dazu gehört es, die richtigen und relevanten Daten aus den Systemen zu filtern, diese möglichst in Realtime zu verarbeiten, ansprechend zu visualisieren und an die Berichtsempfänger zu verteilen. Die häufig anzutreffende Problematik ist in der Praxis jedoch, dass viele Vorkontrollsysteme nicht über entsprechende Standardschnittstellen zur Datenintegration verfügen. Diese Schnittstellen müssen dann häufig mit hohem Projekt- und Programmieraufwand individuell programmiert werden.

Der Bedarf an modernen, schnittstellenoffenen Analysewerkzeugen sowie an der Modernisierung der Anwendungslandschaft ist daher sehr groß. Das bestätigt auch die Lünendonk®-Studie 2017 „Der Markt für Business Intelligence und Business Analytics in Deutschland“. Für sie wurden über 100 Verantwortliche für Controlling und Reporting aus großen Unternehmen zum Einsatz und Reifegrad ihrer Controlling- und BI-Prozesse befragt. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Anwenderunternehmen einen hohen Verbesserungs- und Optimierungsbedarf im Hinblick auf ihre BI-Prozesse haben, den sie zu einem Teil auch mit Unterstützung von Beratungsunternehmen umsetzen werden.

Die Mehrheit der Anwender bemängelt vor allem die mangelnde Qualität und fehlende Datentiefe ihres Reportings. Nur in jedem zweiten Unternehmen sind die Datenqualität und -tiefe zufriedenstellend. Immer häufiger treffen Unternehmen strategische und auch operative Entscheidungen auf der Grundlage ihrer Reports.

Demzufolge sind gravierende Fehlentscheidungen möglich. Dies lässt den Druck auf die Unternehmen steigen, an der Datenqualität und -tiefe zu arbeiten. Häufig ist auch die Vielfalt der Datenquellen ein Problem. Durch mangelnde Schnittstellen und durch Silos werden Unternehmen daran gehindert, tiefer in ihre Daten einzutauchen. Anwenderunternehmen aus der Finanzbranche sind allerdings deutlich zufriedener mit der Datenqualität und -tiefe ihres Management Reports als Anwender aus den anderen Branchen.

HOHE INVESTITIONEN IN DAS FORECASTING

Die deutlich häufigere Verwendung von zukunftsbezogenen Reports im Vergleich zum Vorjahr deckt sich mit den Antworten auf die Frage, in welche Controllingfunktionen die Anwender investieren möchten: 61 Prozent der Befragten halten es demnach für notwendig, 2018 vor allem in die Weiterentwicklung ihrer Forecasting-Methoden zu investieren.

Dabei wird das größte Augenmerk auf die Forecast-Geschwindigkeit gelegt, um das Unternehmen kurzfristig in seinen Entscheidungen handlungsfähig zu machen. Faktoren zur Erhöhung der Forecast-Geschwindigkeit können zum einen die Fokussierung auf die wesentlichen steuerungsrelevanten Größen sein. Dies impliziert eine vorhergehende Analyse der Ursache-Wirkungsbeziehungen (Treiberanalyse) für die Planungsgrößen. Zum zweiten können automatisierte Planungsprozesse die Forecast-Erstellung deutlich beschleunigen. Hierzu zählen neben statistischen Hochrechnungen auf Basis vergangenheitsorientierter Daten auch Predictive-Planning-Methoden. Dabei gilt, je detaillierter die Datenquellen vorliegen und je mehr solcher Datenquellen – auch externe Datenquellen für die Ermittlung von Treiberabhängigkeiten – eingebunden werden, desto genauer ist die maschinenbasierte Planautomatisierung.

Auch Szenariorechnungen und Simulationen zählen zu den Instrumenten, die die Planungs- und Prognosequalität mittelfristig erhöhen können. Ziel ist es, durch die kurzfristigeren Forecasts und Prognosen frühzeitig Tendenzen zu erkennen und Maßnahmen zu ergreifen sowie durch die Anbindung externer Datenquellen neue Erkenntnisse zu gewinnen, die zielführend zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden.

WORAUF KUNDEN WERT LEGEN – UND WIE GUT BI-SOFTWARE DIESE ANFORDERUNGEN ERFÜLLT

Welche Auswirkungen der Trend zu Big Data hat, lässt sich an den Anforderungen, die die befragten Anwenderunternehmen an eine Controllingsoftware stellen, sehr gut ablesen. Vor allem die Schnittstellenoffenheit der BI-Software ist diesen wichtig. Alle befragten Manager bewerteten ihre Anforderungen in diesem Bereich mit „sehr stark“ oder „eher stark“. Allerdings beobachten die Kunden, dass ihre Anforderungen an die Schnittstellenoffenheit von vielen BI-Tools am Markt nicht ausreichend abgedeckt werden. Lediglich 41 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die Anforderungen derzeit erfüllt werden.

Besonders für die Integration von verschiedenen Datenquellen in das Berichtswesen sowie für die Einbeziehung von unternehmenssteuerungsrelevanten Kennzahlen von anderen Unternehmen im Rahmen von Ökosystemen ist die Schnittstellenoffenheit essenziell wichtig, damit sämtliche relevanten Informationen leicht integriert und Geschäftsmodelle im digitalen Zeitalter realitätsgetreu abgebildet werden können. Vor allem die stärkere Einbeziehung verschiedener Datenquellen aus operativen Systemen (Produktion, Logistik, E-Commerce, Field Services etc.) ist häufig ein kritischer Faktor in der Unternehmenssteuerung.

Die zweitwichtigste Anforderung an BI-Software ist aus Sicht von 82 Prozent der Anwender die Möglichkeit, Berichte und Kennzahlen an die Informationsempfänger zu verteilen. Dabei geht es vor allem um moderne Formen der dezentralen Verteilung wie Mobile Apps, bei denen die Manager direkt Zugriff auf Kennzahlen in Echtzeit haben, oder um webbasierte Portallösungen. In diesem Punkt erfüllen sich die Anforderungen der Kunden an BI-Softwaretools mit 64 Prozent zwar deutlich besser als bei der Schnittstellenoffenheit, jedoch besteht auch hier Aufholbedarf.

BI-SOFTWARE ERFÜLLT OFT NICHT DIE ANFORDERUNGEN DER USER

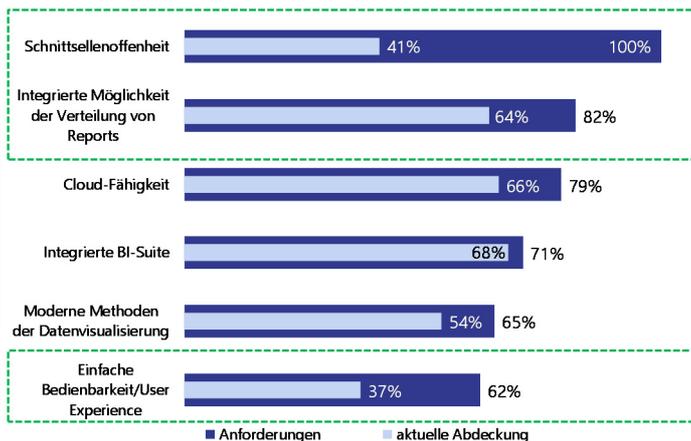


Abbildung 2: Welche Anforderungen stellen Sie bei der Auswahl von BI-Lösungen und wie gut sehen Sie diese Anforderungen durch die Ihnen bekannten BI-Anbieter aktuell abgedeckt? Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“, die Prozentangaben beziehen sich auf die Antworten „stark“ und „sehr stark“, n = 104

Quelle: Lünendonk®-Studie „Der Markt für Business Intelligence und Business Analytics in Deutschland“



Die Cloud-Fähigkeit und der Bezug von BI-Tools aus der Cloud (Software as a Service) sind bereits auf einem guten Weg, den Anforderungen der Anwender zu entsprechen. Die Differenz zwischen Anforderung und deren Abdeckung ist mit 13 Prozentpunkten geringer als bei den zuvor beschriebenen Items. Das zeigt, dass die meisten BI-Hersteller in den letzten Jahren ihre Lösungen marktgerecht um As-a-service-Komponenten erweitert und damit auf die Kundenanforderungen reagiert haben.

Eine weitere enorm hohe Abweichung zwischen Anforderungs- und Erfüllungsgrad besteht beim Wunsch der Anwender nach einfacher Bedienbarkeit und hoher User Experience. Der größte Hinderungsgrund für die erfolgreiche Durchführung von unternehmensweiten Controlling- und BI-Projekten ist die Akzeptanz der User. Anwender fordern seit Jahren intuitive Benutzeroberflächen mit einem hohen Grad an User Experience.

Dabei spielen Faktoren wie die Transparenz- und Drilldown-Fähigkeit eine große Rolle. Unklare Wertestrukturen und -ströme führen zu Black-Box-Situationen im Arbeitsalltag. Die darauf basierende Erklärungsnot in der Interpretation sorgt häufig für mangelndes Vertrauen in die eingesetzten Lösungen. Gefordert werden Plattformen, die in der Lage sind, die Unternehmenszahlen horizontal und vertikal zu integrieren und die Nutzerzufriedenheit durch intuitiv zu bedienende Funktionen sowie ein Höchstmaß an transparentem Live-Reporting mit beliebiger Detailtiefe zu steigern.

Wie sich der Trend der Digitalisierung der Geschäftsprozesse auf die Geschäftsmodelle der Beratungsbranche im Allgemeinen sowie der WP-Branche im Speziellen auswirkt und welche Anforderungen Unternehmen an die Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen haben, wird in den folgenden Kapiteln näher beschrieben.



Veränderungen der Geschäftsmodelle in der Beraterbranche

Im Zuge der digitalen Transformation stehen Unternehmen beziehungsweise ganze Branchen unter besonders hohem Veränderungs- und Anpassungsdruck. So fand in der Vergangenheit in einigen Branchen eine gewaltige Disruption innerhalb bestehender Wertschöpfungsketten statt. Einige Beispiele: AirBnB und booking.com für Hotels und Reisebüros, Netflix und Amazon Prime für die TV-Industrie, Amazon Web Services für die IT-Service-Industrie oder Zalando für den Handel.

In vielen produzierenden Unternehmen kehren sich dabei die Verhältnisse um: War früher das Produkt führend und die Dienstleistung nachgeordnet, so tritt mit dem kontinuierlichen Wissen über Kundenbedürfnisse der Service in den Vordergrund. Neue Geschäftsmodelle erfordern aber neue, auf die digitale Welt angepasste Geschäftsprozesse und diese wiederum erfordern massiv geänderte Strukturen und auch Änderungen an Produkten, insbesondere jedoch auch die Schaffung von Services. Vor allem im Hinblick auf die Neujustierung der Organisationsstrukturen und des Operating Modells gibt es laut Studien von Lünendonk einen großen Handlungsbedarf. Dabei stehen die komplexen Entscheidungs- und Verantwortungsstrukturen, wie sie in großen Unternehmen und Konzernen typisch sind, im krassen Gegensatz zum notwendigen Trial-and-Error-Ansatz und zu einem agilen Projektmanagement.

KUNDEN HABEN NEUE ANFORDERUNGEN AN BERATUNGEN

Infolge der veränderten Themenstellungen und Prioritäten rund um die Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung externer Beratungsdienstleister haben

sich in den letzten zwei Jahren folglich auch die Anforderungen der Kunden an die Zusammenarbeit mit Beratungs- und IT-Dienstleistern verändert.

Gefragt sind neben Fach- und Branchenkompetenz sowie Geschwindigkeit in der Umsetzung zunehmend Kreativ- und Innovationsleistungen sowie analytische Fähigkeiten, Massendaten auszuwerten und konkrete Problemlösungen aus den Erkenntnissen zu entwickeln. Da immer mehr dieser unterschiedlichen Anforderungen miteinander zusammenhängen, ist der Komplexitätsgrad vieler Digitalprojekte hoch. Daher fordern Kunden in Ausschreibungen immer häufiger ein integriertes Portfolio, das Managementberatungs-Skills und IT-Transformation miteinander kombiniert.

EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF DIE GESCHÄFTSMODELLE VON BERATUNGEN

Vor allem die folgenden – in vielen Ausschreibungen mittlerweile stärker gewichteten – Kundenanforderungen haben eine Reihe von Beratungsgesellschaften in den letzten Jahren dazu bewogen, ihre eigenen Geschäftsmodelle zu verändern:

- *steigender Bedarf an End-to-end-Beratungs- und -Umsetzungsansätzen,*
- *hohe Nachfrage nach Unterstützung bei der Operationalisierung von Digitalstrategien,*
- *Unterstützung bei der Bewältigung der gestiegenen Komplexität und Heterogenität vieler Geschäftsmodelle,*
- *steigende Kundenanforderungen hinsichtlich Customer Experience und kundenzentrischer Strategien,*
- *Wunsch nach mehr partnerschaftlicher Entwicklung und Vermarktung bei digitalen Geschäftsmodellen,*
- *Trend zu As-a-Service-Angeboten erfordert cloudbasierte Delivery-Modelle.*



DIE ANFORDERUNGEN DER KUNDEN AN BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER HABEN SICH IN DEN LETZTEN ZWEI JAHREN DEUTLICH VERÄNDERT

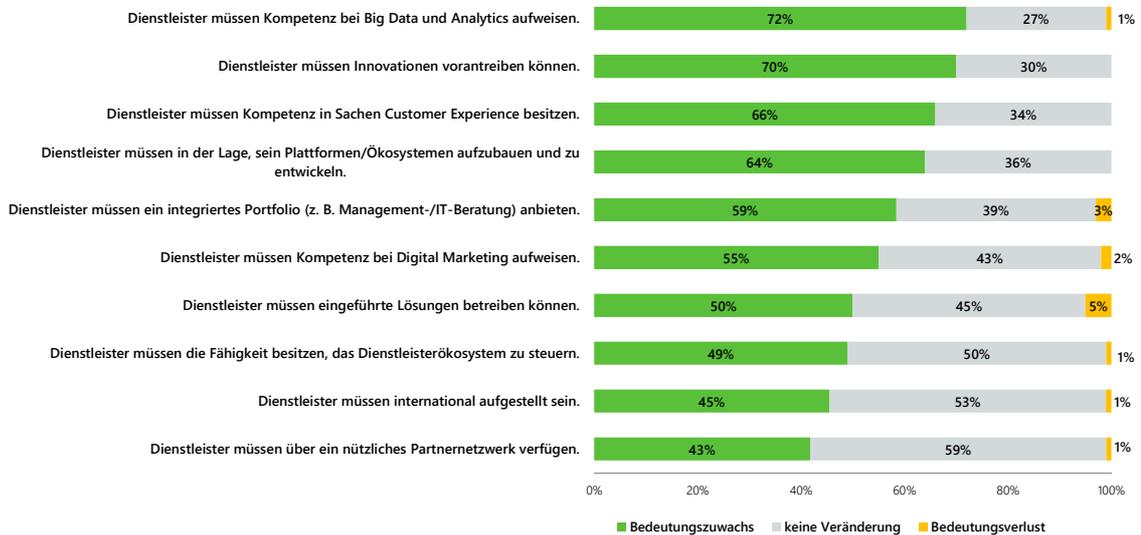


Abbildung 3: Wie haben sich die Anforderungen an externe Beratungs- und IT-Dienstleister in den letzten Jahren im Zuge der Digitalisierung verändert? n = 119

Quelle: Lünendonk®-Studie „Business Innovation/Transformation Partner“

BERATUNGEN SETZEN AUF SOLUTIONS

Vor allem das Potenzial von Solutions wird in der Beratungsbranche aktuell nach Einschätzung von Lünendonk als sehr hoch bewertet. Dabei geht es darum, Consultingleistungen auf Basis von Daten in Softwarelösungen zu verpacken und mehreren Kunden im „As-a-service-Modell“ anzubieten.

Einerseits, um die Effizienz in der Beratung durch weniger Manntage in den Projekten zu steigern, andererseits, weil auch immer mehr Kunden im Zuge der Entwicklung digitaler und datenbasierter Geschäftsmodelle Analysetools einsetzen müssen, mit denen sich Daten aus unterschiedlichsten Datenquellen zusammenziehen und nach Mustern analysieren lassen.

Laut einer aktuellen Studie von Lünendonk 2018 „Consulting 4.0: Bessere Beratung durch effizientere Datenanalyse und Visual Analytics?“ gaben 97 Prozent der befragten Beratungsgesellschaften an, dass analytische Fähigkeiten in Zukunft einen hohen Einfluss auf ihren Geschäftserfolg haben.

Jedoch haben erst knapp 30 Prozent der Beratungen eigene Solutions entwickelt und vermarkten diese.

Viele Beratungen tun sich beim Aufbau eigener Solutions noch schwer. Denn neben dem Ausbau von Fach- und Branchenkompetenz muss sehr viel technologisches IT-Know-how in Form von Data-Analytics-Kompetenz und Cloud-Rechenzentren aufgebaut werden. Vor allem die Anforderungen an die Skalierbarkeit und der damit verbundene Aufbau von hochleistungsfähigen Cloud-Plattformen sind eine große Herausforderung. Daher ist der breite Einsatz von Tools zur Datenanalyse und Datenvisualisierung in Beratungsunternehmen noch ein weites Stück entfernt.

EXCEL DOMINIERT NOCH ALS ANALYSETOOL IN BERATUNGSUNTERNEHMEN

Dem Anspruch, in Kundenprojekten Datenanalysen durchzuführen, kommen die meisten der befragten Beratungen aktuell jedoch laut der Studie noch mit Excel nach. Allerdings ist der Trend zu beobachten, dass vor allem größere Beratungshäuser zunehmend auf

moderne Analysetools wie Corporate Planning, QlikView oder Tableau umsteigen, mit denen sich komplexe Datenstrukturen einfacher und schneller analysieren lassen.

Die Nutzung von Excel als Analysewerkzeug und traditionellen BI-Werkzeugen nimmt folglich in Beratungsunternehmen kontinuierlich ab. In diesem Zusammenhang beobachtet Lünendonk, dass immer weniger Beratungen in Kundenprojekten mit den Softwaretools ihrer Kunden arbeiten, da diese nicht die Anforderungen an treffgenaue Analysen erfüllen.

Fast jede zweite befragte Beratung erwartet vielmehr, dass sich durch den Einsatz von professionellen IT-gestützten Lösungen der Zeitaufwand in der Analyse- und Umsetzungsphase halbiert.

Die andere Hälfte erwartet sogar ein noch höheres Effizienzpotenzial. Bestätigt sich diese Einschätzung, können Beratungsprojekte deutlich schneller vorangetrieben werden und tragen so zum Unternehmenserfolg – sowohl für die Beratung als auch für ihre Mandanten – bei.

KUNDEN FORDERN IN AUSSCHREIBUNGEN ANALYTICS-KOMPETENZEN

Daher ist ebenfalls immer häufiger festzustellen, dass viele Kundenunternehmen ihre Ausschreibungspraxis dahin gehend verändert haben, dass sie von ihren Beratungsdienstleistern fundierte Kompetenzen in der Big-Data-Datenanalyse erwarten. Einige Kunden gehen bereits so weit, dass sie schon vor einer Ausschreibung die Daten, um die es im Projekt geht (z. B. Logistikdaten, Produktionsdaten etc.), zur Verfügung stellen, damit die Beratungen im Pitch mit konkreten Problemlösungen aufwarten können. Gerade in Großunternehmen und Konzernen ist dieser Trend zu beobachten, weshalb die meisten der marktführenden Beratungen in den letzten Jahren mit hohen Investments massiv Analytics-Know-how aufgebaut haben. Daher bestätigt auch mehr als jede zweite von Lünendonk befragte Managementberatung, dass ihre Kunden immer häufiger den Einsatz von Analysetools innerhalb von Beratungsprojekten fordern. 69 Prozent der befragten Beratungen setzen sogar bereits Standard-BI-Tools ein, um auf deren technologischer Basis projektspezifische Lösungen zu entwickeln.

BERATUNGEN NUTZEN ZUNEHMEND STANDARDTOOLS ALS BASIS FÜR EIGENE SOLUTIONS

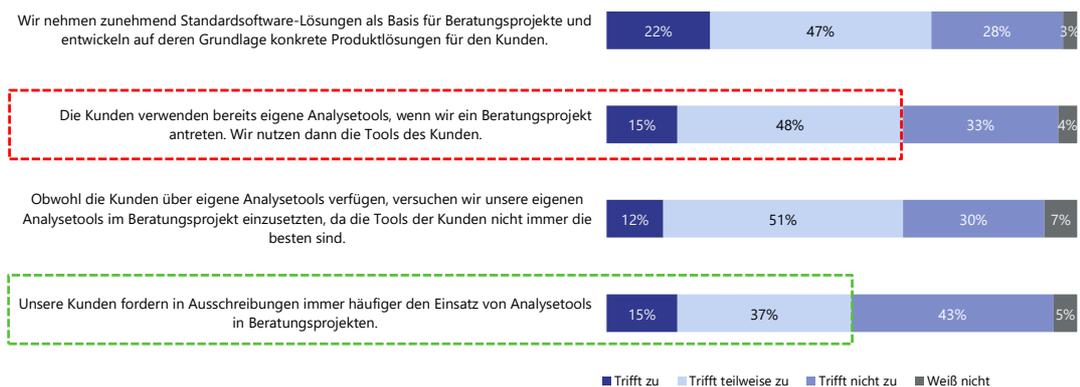


Abbildung 4: Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zu der Beratungstätigkeit in Ihrem Unternehmen. Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 3 = „trifft zu“, „weiß nicht“, n = 98

Quelle: Lünendonk-Studie Consulting 4.0 Bessere Beratung durch effizientere Datenanalyse und Visual Analytics?



Dieser Trend wird sich aus Sicht von Lünendonk in den nächsten Jahren weiter verstärken und Beratungen, die technologisch nicht die Kundenanforderungen erfüllen, werden es im Wettbewerb schwer haben. Analytische Tools werden vor allem für folgende Aufgaben eines typischen Beratungsprojekts bereits eingesetzt oder in Zukunft benötigt:

- *Bestätigung von Arbeitshypothesen*
- *Identifikation von Ursachen (Root Cause Analysen)*
- *Monitoring von KPIs im Projektverlauf*

Gerade bei diesen Aufgaben ist es für einen Großteil der Beratungen sehr aufwendig, die benötigten Daten aus verschiedenen Datenquellen zusammenzutragen und zu konsolidieren. Hinzukommt, dass gerade im Themenfeld „Corporate Finance“ immer mehr unternehmensexterne Daten relevant werden – beispielsweise unternehmenssteuerungsrelevante Informationen von Lieferanten oder von Kooperationspartnern.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR BERATUNGEN IM SOLUTIONSGESCHÄFT

Für Beratungen besteht jedoch noch eine Reihe an Herausforderungen beim Aufbau von softwarebasierten

Beratungslösungen. Häufig fehlt ihnen spezifisches Know-how und Personal in Form von Fachkräften wie Data Scientists, UX-Experten, Systemintegratoren oder Technologieexperten. Bei diesen Qualifikationen ist der Fachkräftemarkt aktuell sehr angespannt und Spezialisten am Arbeitsmarkt sind sehr begehrt. Gerade kleinere und mittlere Beratungen haben es schwerer, als Arbeitgeber sichtbar zu sein.

Weiterhin ist die gute aktuelle Auftragslage am Beratermarkt häufig einer der Gründe dafür, dass vielen Beratungsgesellschaften schlicht die Zeit fehlt, um sich mit ihrer eigenen digitalen Transformation zu befassen. Folglich liegen die Prioritäten auf dem Tagesgeschäft, während wichtige strategische Weichenstellungen, wie der Umbau hin zu analytischen Organisationen, zurückgestellt werden müssen. Demgegenüber besteht jedoch der Trend zu datenbasierten Consultingmethoden, da die Kunden einen entsprechend hohen Bedarf haben.

Was bedeuten die Entwicklungen am Beratungsmarkt nun konkret für die Advisory-Sparten der WP-Gesellschaften?

FEHLENDE FACHKRÄFTE UND GUT LAUFENDES KERNGESCHÄFT BREMSEN DIE ENTWICKLUNG VON SOLUTIONS

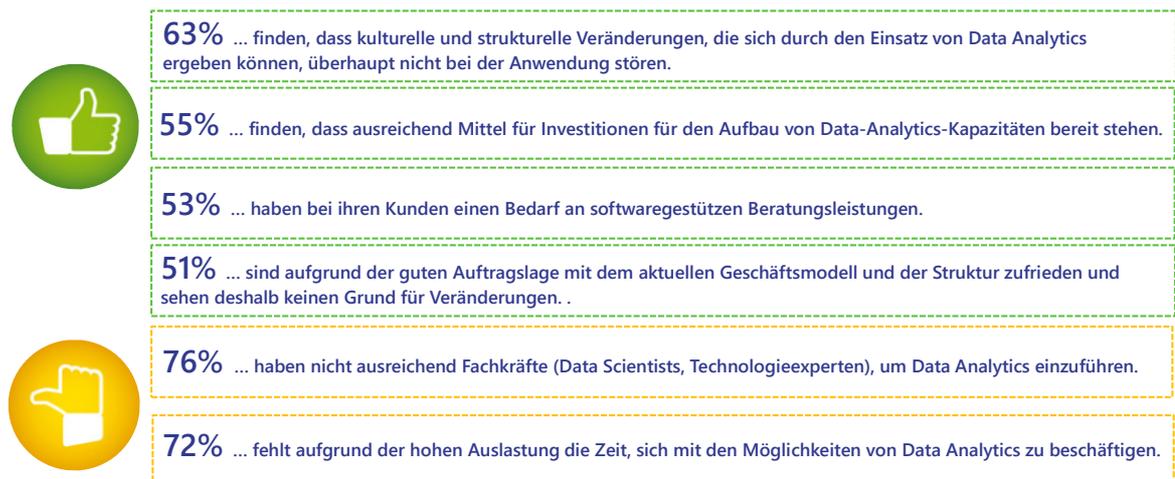


Abbildung 5: Gibt es Faktoren, die die Anwendung von analytischer Software in Ihrem Unternehmen behindern?
Quelle: Lünendonk-Studie Consulting 4.0 Bessere Beratung durch effizientere Datenanalyse und Visual Analytics?

Die neue Kundenzentrierung in der WP-Branche

Lünendonk hat beobachtet, dass sich die Arbeitsfelder der WP-Gesellschaften in den letzten Jahren aufgrund des Trends hin zur Digitalisierung stark differenziert haben. Das wird durch den kontinuierlichen Ausbau des Geschäftsfeldes Consulting deutlich, aber auch durch den Einstieg von immer mehr WP-Gesellschaften in Themen wie Rechtsberatung, IT-Beratung und Advisory. Treiber für diesen Trend sind vor allem die Digitalisierung und damit verbundene veränderte Kundenanforderungen. Aber auch das Abschlussprüfungsreformgesetz (AReG) trägt zu dieser Entwicklung bei. Letzteres führt vor allem bei den marktführenden WP-Gesellschaften dazu, dass sie die durch Rotation wegfallenden Prüfungsaufträge durch neue Beratungsmandate ausgleichen müssen und neue Geschäftsfelder auf- beziehungsweise bestehende stärker ausbauen müssen.

Aber auch wenn sich die meisten WP-Gesellschaften weiterhin vorwiegend mit der Wirtschaftsprüfung als Kernleistung positionieren, wird für sie die Ausweitung ihrer Geschäftsaktivitäten auf Consultingthemen immer wichtiger. So wollen fast 93 Prozent der in der Lünendonk®-Studie „Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung“ befragten WP-Gesellschaften ihr Consultingportfolio weiter ausbauen, um dem Mandantenbedarf nach integrierten Beratungsansätzen (Multidisziplinarität) nachzukommen. In der Vorjahresstudie 2017 waren es „nur“ knapp zwei Drittel, die dieser Aussage mit „trifft voll zu“ beziehungsweise „trifft eher zu“ zustimmten. Jede zweite WP-Gesellschaft setzt darüber hinaus stärker auf Kooperationen mit anderen Beratungsunternehmen, um Lücken im eigenen Portfolio ausgleichen und integrierte Beratungs- und Umsetzungsprojekte anbieten zu können.

MULTIDISZIPLINÄRE UND MANAGEMENTBERATUNG WIRD IMMER WICHTIGER FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG

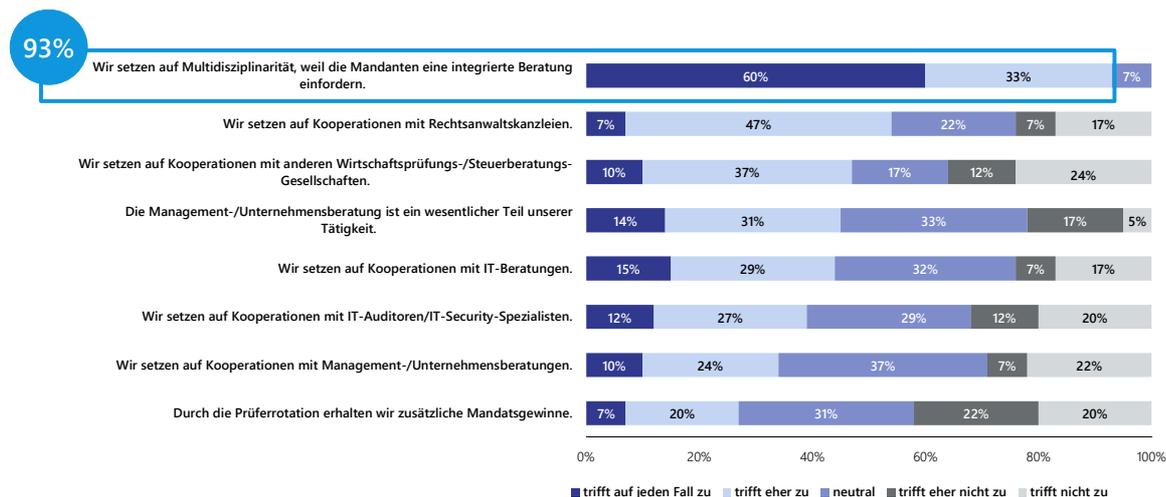


Abbildung 6: Die wichtigsten Aussagen zur Geschäftstätigkeit 2017 – relative Häufigkeit
 Frage: Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen? (1/2) (-2 = „trifft nicht zu“ bis +2 = „trifft auf jeden Fall zu“), n = 38
 Quelle: Lünendonk®-Studie „Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland“



DER WP WIRD ZUM TECHNOLOGIEBERATER

Weiterhin ist festzustellen, dass in den letzten Jahren viele der führenden WP-Gesellschaften in den Aufbau von IT-nahen Geschäftsfeldern investiert haben. Ein wichtiges Beratungsfeld ist dabei die Modernisierung von Applikationen (ERP, CRM etc.), aber auch die Transformation von der Legacy-IT-Welt in die hybride Cloud-Welt. Damit folgen sie dem veränderten Bedarf ihrer Mandanten: Laut Lünendonk®-Studie „Der Markt für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland“ werden die Studienteilnehmer in den kommenden zwei bis drei Jahren bei den Mandanten vor allem in den Leistungsfeldern „Compliance-Managementsystem-Prüfung“, „IT-Prüfung“ sowie „IT-Sicherheit/Cyber Security“ eingebunden sein. Diese Strategie ist von der Mandantenperspektive her betrachtet auch durchaus sinnvoll: Denn alle drei Themen sind so eng miteinander verwoben, dass eine ganzheitliche Kompetenz notwendig ist.

Weitere relevante Aufgabenfelder für integrierte Beratungsansätze sind „IT-Beratungs- und Systemintegration“ sowie „Organisations- und Prozessberatung“. Hieraus wird deutlich, dass sich das Aufgabenfeld einer WP-Gesellschaft signifikant geändert hat. Das IT-Leistungsspektrum von einigen WP-Gesellschaften ist

durchaus vergleichbar mit IT-Dienstleistern wie Accenture, IBM oder Capgemini. Es ist allerdings auch zu beobachten, dass sich kleine und mittlere Gesellschaften schwer damit tun, den Entwicklungen rund um die Digitalisierung adäquat zu folgen. Denn eine Erweiterung des Portfolios um Consultingleistungen und Solutions erfordert hohe Investitionen in Skills und Technologie, um lieferfähig zu sein. Gleichzeitig erfordert die Vermarktung von Consultingleistungen andere und deutlich größere Marketing- und Vertriebsstrategien als die Vermarktung von Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung. Denn die Marktsegmente Management- und IT-Beratung sind bereits sehr wettbewerbsintensiv, was den Eintritt von neuen Marktteilnehmern erschwert – zumindest wenn ihnen die Sichtbarkeit am Markt fehlt.

Für kleinere WP-Gesellschaften bedeutet diese Situation, Strategien zu suchen, um am Markt nicht weiter unter Druck zu geraten und die eigene Überlebensfähigkeit als Unternehmen zu sichern. Denkbare Szenarien sind beispielsweise der Zusammenschluss mit anderen WP-Gesellschaften in Form von strategischen Kooperationen oder M&A. Ein anderer Weg wäre die Fokussierung auf wenige, dafür spezifische Kompetenzen oder Branchen, um sich als Spezialist in einer „Nische“ zu positionieren.

HOHE UMSATZERWARTUNGEN IN COMPLIANCE UND PROZESSBERATUNG

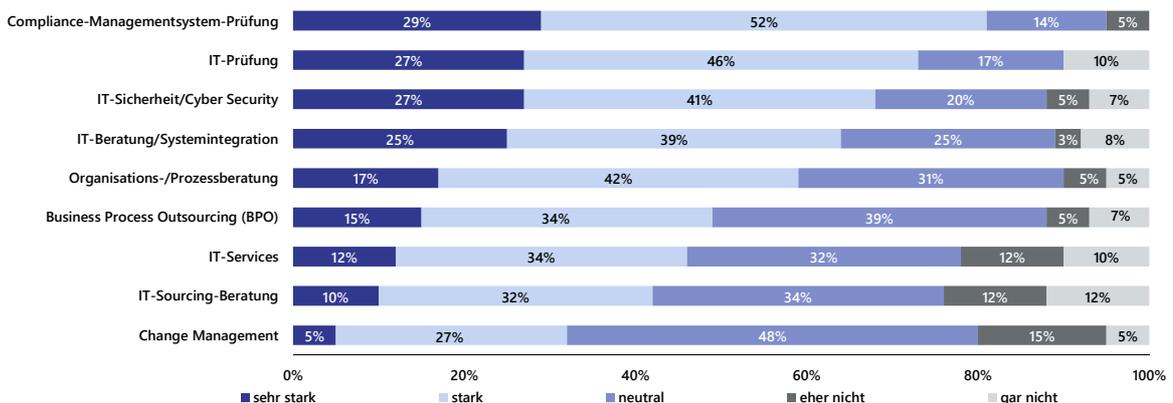


Abbildung 7: In welchen Bereichen erwarten Sie in den nächsten 2-3 Jahren Umsatzzuwächse? (-2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“), n = 41
Quelle: Lünendonk®-Studie „Führende Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften in Deutschland“

Das Handwerkszeug: Die WP-Branche vor ihrer eigenen digitalen Transformation

Die digitale Transformation stellt WP-Gesellschaften vor große Herausforderungen – sowohl organisatorisch als auch technologisch. Soviel ist klar. Aber welchen strategischen Hebel müssen CEOs von Beratungen und WP-Gesellschaften nun umlegen, damit ihre digitale Transformation beginnen und zum Erfolg führen kann?

Zunächst sind neue Skills und Kompetenzen gefragt sowie neue Berufsbilder im Bereich der Prüfung und im Advisory. So ändert sich die Rolle des Beraters beispielsweise durch Branchentrends wie Remote-Beratung, Continuous IT-Auditing, Künstliche Intelligenz, Big Data und Software as a Service. Daraus ergeben sich eine Reihe an Chancen aber auch Herausforderungen für die WP-Branche: Laut der Lünendonk® -Studie „Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung in Deutschland“ ist aus Sicht der befragten WP-Gesellschaften der Themenkomplex „Personal/Rekrutierung“ eine der wichtigsten Managementaufgaben für die kommenden Jahre. Ebenfalls sehr hoch bewertet ist „Business Development/Expansion“, also der Aufbau neuer Geschäftsfelder und Wachstum in bestehenden Geschäftsbereichen.

An dritter Stelle der Top-Managementaufgaben der WP-Gesellschaften folgt mit der „Digitalisierung“ ein Thema, das die beiden Top-Themen sehr stark beeinflusst.

WIE DIE DIGITALISIERUNG DIE POSITIONIERUNG VON BERATUNGEN VERÄNDERT

Einen Hinweis darauf, welche Anforderungen Beratungen und WP-Gesellschaften zukünftig an ihre Mitarbeiter stellen, gibt die Analyse von künftigen Differenzierungskriterien im Wettbewerb. Aus Sicht von durch Lünendonk befragten Beratungen gewinnen technologiebezogene Skills in Zukunft stark an Bedeutung, um sich am Markt zu positionieren. Dabei gehen die befragten Beratungen auch davon aus, dass Technologie-Skills in Projektausschreibungen wichtige Auswahlkriterien sein werden, da gleichzeitig das Image einer Beratung und ihr Wertversprechen an Bedeutung verlieren. Beratungen müssen liefern, so die Zusammenfassung. Vor allem „Softwaretools zum Erkennen von Zusammenhängen“ werden in Zukunft massiv an Relevanz für den Geschäftserfolg gewinnen.

THEMEN FÜR DEN ERFOLG VON BERATUNGSPROJEKTEN

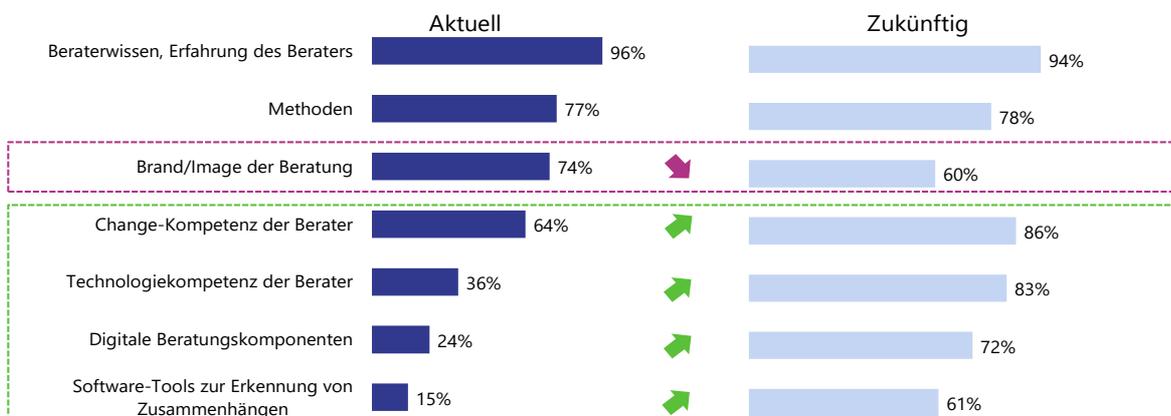


Abbildung 8: Wie bewerten Sie die folgenden Themen für den Erfolg von Beratungsprojekten – aktuell und zukünftig? Skala von 1 = „kein Impact“ bis 5 = „sehr hoher Impact“, Prozentangabe Summe „sehr hoher Impact“ und „hoher Impact“, n = 96
Quelle: Lünendonk-Studie Consulting 4.0 Bessere Beratung durch effizientere Datenanalyse und Visual Analytics?



WIE DIE DIGITALISIERUNG DIE POSITIONIERUNG VON BERATUNGEN VERÄNDERT

Die Digitalisierung führt dabei aus Sicht der Führungskräfte der befragten Beratungen zu den folgenden Anpassungen der Unternehmensstrategie:

- **Personal:** Weiterentwicklung klassischer (breiter) Auswahlverfahren zur Auswahl spezifischer Fachkompetenzen
- **Delivery:** Weitere Skalierung des Angebots über Near-/Offshore

- **Organisation:** Mehr bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Eingehen von Partnerschaften und M&A, um End-to-End-lieferfähig zu sein
- **Kundenangang:** Design-Thinking-Workshops, Positionierung als Ideen- und Innovationslieferant
- **Technologiekompetenz:** Zunehmender Aufbau von Technologiepartnerschaften (AWS, Microsoft, Tableau etc.) sowie Investitionen in Cloud-Solutions und Delivery-Capabilities

KÜNFTIGE AUFSTELLUNG DER ANBIETER ZUR UMSETZUNG DER KUNDENANFORDERUNGEN



Abbildung 9: Wie müssen sich Anbieter aus Ihrer Sicht künftig aufstellen, um die Kundenanforderungen im Zuge der Digitalisierung umzusetzen?

Quelle: „Lünendonk®-Studie „Business Innovation/Transformation Partner“

Fazit und Ausblick

Die Branche der Wirtschaftsprüfungen und Steuerberatungen befindet sich seit Jahren in einem Veränderungs- und Anpassungsprozess. Nicht nur die digitale Transformation, sondern auch die Auswirkungen der Prüfer-Rotation, veränderte Kundenanforderungen, mehr Wettbewerbsdynamik sowie ein Mangel an Fachkräften fordern neue Strategien und Geschäftsmodelle.

Immer mehr WP-Gesellschaften haben sich in den letzten Jahren zu „Professional Services Firms“ entwickelt und ihr Portfolio schrittweise erweitert. Vor allem Themen wie Rechtsberatung, Corporate Finance, Advisory und IT-Beratung kamen hinzu. Damit reagieren WP-Gesellschaften auf den Trend, dass ihre Mandanten immer häufiger integrierte Beratungsansätze benötigen, um auf die komplexen Herausforderungen einer digitalen, globalen und volatilen Welt zu reagieren.

Dabei stehen Daten besonders im Fokus. Sie sind für die effektive und effiziente Ausübung der Abschlussprüfung sowie für die Analyse der Unternehmensprozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu einem unverzichtbaren Faktor in der Bewertung geworden.

Das Bauchgefühl des Prüfers beziehungsweise des Beraters wird immer stärker abgelöst durch rein datenbasierte Entscheidungsmodelle. Künstliche Intelligenzen helfen ferner dabei, Prozessstörungen und Anomalien frühzeitig aufzudecken – im Idealfall sogar bevor sie überhaupt entstehen. Dazu sind jedoch hohe Investitionen in neue Technologien und Skills nötig, aber auch neue Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen.

WP-Gesellschaften müssen sich dem digitalen Wandel selbst genauso stellen, wie es ihre Mandanten tun. Dazu sind teilweise radikale Veränderungen notwendig. Ob diese Erkenntnis bereits in den meisten WP-Gesellschaften vollständig gereift ist und sie ihre eigene digitale Transformation bereits konsequent angehen, darf jedoch bezweifelt werden. Denn mit Blick auf die Investitionen in die Digitalisierung tun die meisten WP-Gesellschaften allerdings noch deutlich zu wenig.

Die durchschnittlichen Ausgaben für die Digitalisierung (zusätzlich zu den reinen IT-Kosten) liegen deutlich unter den entsprechenden Investitionen der Managementberatungen. Relevante Themen für Investitionen sind beispielsweise eigene oder angemietete Rechenzentren, um IT-Services und fachspezifische Solutions anbieten zu können.

Aber auch moderne Collaboration-Tools und virtuelle Arbeitsplätze fallen darunter, ebenso wie Entwicklungs- und Testumgebungen für die Softwareentwicklung. Hier müssen die Unternehmen aus Sicht von Lünendonk deutlich mehr tun, um die Anforderungen ihrer Mandanten zu erfüllen, um sich im Wettbewerb mit Management- und IT-Beratungen zu behaupten. Gleiches gilt auch für die Öffnung des eigenen Unternehmens in Richtung neuer Kooperationen und Partnerschaften zu Technologieanbietern. Gerade die WP-Gesellschaften unterhalb der Big Four und Next Ten haben Nachholbedarf. Allerdings sind strategische Kooperationen zu Technologieanbietern ein gutes Mittel, um trotz Fachkräftemangel und limitierter Investitionsmöglichkeiten das Beratungsportfolio erweitern oder gemeinsam neue, digitale Geschäftsmodelle entwickeln zu können.



Interview

LÜNENDONK IM GESPRÄCH MIT ANDREA BRUCKNER (MITGLIED DES VORSTANDS, BDO AG) UND RALF WIDDING (PARTNER, BDO AG).



BDO AG

Digitale Transformation in der Wirtschaftsprüfung



Andrea Bruckner
Steuerberaterin, Wirtschaftsprüferin, Mitglied des Vorstands
BDO AG



Ralf Widding
Partner, Leiter Fachbereich
IT Risk & Performance
BDO AG

LÜNENDONK: Was bedeutet die Digitalisierung für Ihr Tagesgeschäft in der Beratung und in der Wirtschaftsprüfung?

BRUCKNER: Aufgrund der digitalen Transformation verändern sich Unternehmen in ihren Geschäftsmodellen, aber auch in ihren Strukturen und Prozessen, mit denen wir uns als Abschlussprüfer beschäftigen.

Wir bei BDO erwarten zudem, dass sich die Diskussionen zur Anpassung des Prüfungsgegenstandes verschärfen und außerdem gegebenenfalls neue Regularien auf uns zukommen. Ein Beispiel dafür war die aktuelle Diskussion zur nichtfinanziellen Berichterstattung bzw. sind die immer wieder aufkommenden Überlegungen im Kontext mit der „Fraud“-Thematik. Ferner beobachten wir erneute Diskussionen zum Thema Regulatorik des Berufsstands. Der Prüfungsprozess und die Prüfungsmethodologie müssen sich auf diese Herausforderungen anpassen, das wiederum setzt Veränderungen im Fachwissen der Prüfer voraus.

Neue Technologien kommen zum Einsatz, um die digitalisierten Geschäftsprozesse im Hinblick auf die Rechnungslegung und die internen Kontrollen zu prüfen.

Um Fehlerrisiken und Systemrisiken effektiv beurteilen zu können, bedarf es einer sauberen Datenanalyse.

LÜNENDONK: Dabei tun sich doch viele Unternehmen immer noch schwer oder?

BRUCKNER: Um diese Datenanalyse wirksam durchführen zu können, müssen die bestehenden – meistens nicht offen angesprochenen – Probleme bei der Datenaufbereitung und bei der Erfassung der Daten in standardisierten Datenmodellen durch den Abschlussprüfer gelöst werden; „maschinelle“ Abschlussprüfung benötigt standardisierte Daten; BDO hat sich daher besonders mit dieser Thematik beschäftigt und eine eigene Datenanalyseplattform entwickelt, um bei einer Vielzahl von verschiedensten Finanzbuchhaltungs-/ERP-Systemen ihrer Kunden entsprechende Datenmodelle zu schaffen. In diesem Zusammenhang automatisieren wir Routine-tätigkeiten, indem wir auf Robotics, wie beispielsweise Bots, zurückgreifen. Die Digitalisierung fordert demnach eine verstärkte, interdisziplinäre Zusammensetzung der Prüfungsteams. Dadurch wird gewährleistet, dass neben dem klassischen Rechnungslegungs-/Prüfungs-Know-how die IT-Kompetenz zum Erfolgsfaktor wird.



Die Prüfer müssen digitale Geschäftsmodelle beurteilen können und die Prüfungen effizienter gestalten. Für Berater entstehen durch das umfassende Thema „Daten“ völlig neue Beratungsfelder. Das Prozessmanagement wird mehr und mehr zur Prozessautomatisierung. Unsere Kunden favorisieren zunehmend den Einsatz von Standardlösungen, die gegebenenfalls angepasst werden. Der frühere ausgeprägte Wunsch nach Individuallösungen ist weitestgehend dem Wunsch nach der Nutzung von Best-Practice-Ansätzen gewichen.

LÜNENDONK: Welche waren die größten Veränderungen der letzten zwei Jahre?

BRUCKNER: Es sind bei BDO in der letzten Zeit eine Vielzahl neuer Services zum Thema IT-Prüfung und Cyber Security entstanden. IT-Dienstleistungen und Audit wachsen immer stärker zusammen und werden unternehmensbereichsübergreifend und weltweit im BDO Netzwerk koordiniert.

LÜNENDONK: Customer Experience ist auch für Wirtschaftsprüfungen ein wichtiger Trend. Wie genau sieht die Digitalisierung der Kundenschnittstellen aus?

BRUCKNER: Aufgrund der rechtlichen Rahmenbedingungen der letzten Jahre und den berufsrechtlichen Vorgaben zur Verschwiegenheit hat BDO die Kommunikation und Kollaboration mit Kunden in Stufen digitalisiert. Angefangen hat alles mit einem Web-basierten Tool. Uns war es wichtig, dass wir Dokumente und Informationen sicher über ein Client-Portal austauschen können. In diesem Portal haben wir die Möglichkeit, Dokumente (beispielsweise PBC-Listen zur Vorbereitung auf die Abschlussprüfungen) mit dem Kunden auszutauschen.

LÜNENDONK: Können Sie konkrete Beispiele für diese Lösungspakete nennen?

WIDDIG: Hier sind unsere Portale „BDO Communicate“ sowie das „BDO Global Portal“ zu nennen. Aber vor allem unsere „As-a-service“-Angebote, wie beispielsweise KPI-Reporting, Demand Analytics und Chatbots oder auch Managed Planning und Managed Konsolidation auf Basis des Produktportfolios von Corporate Planning.

LÜNENDONK: Welche Herausforderungen haben die Mandanten dabei vor allem zu bewältigen?

WIDDIG: Wir treffen immer wieder auf sehr heterogene Systemlandschaften. Diese müssen unsere Kunden in einen Workflow integrieren, um die Daten durchgängig nutzen zu können. Hinzu kommt die Heterogenität und Qualität der relevanten Daten, die durch unterschiedliche Systeme in den verschiedensten Formaten geliefert werden. Hier unterstützen wir die Aufbereitung der Daten bis hin zur Bereitstellung in standardisierten und automatisierten Reportingsystemen. Eine weitere Herausforderung für unsere Kunden stellen Datensicherheit und Datenschutz dar. Für die Zukunft wird Cyber Security immer mehr an Bedeutung gewinnen.

LÜNENDONK: Wie verändert der Trend hin zu Lösungspaketen die Geschäftsmodelle? Müssen Beratungen stärker mit Technologieanbietern kooperieren?

BRUCKNER: Die Kooperation mit Technologiepartnern ist aus Sicht eines Beratungsdienstleisters ein wichtiger Produktionsfaktor.

Die zunehmende Nachfrage nach Best-Practice-Ansätzen hat zur Folge, dass wir zunehmend Partnerprodukte in unsere eigenen Dienstleistungen integrieren müssen. Auch wenn die BDO ihre eigene IT GmbH gegründet hat, vernetzen wir uns daher immer stärker mit zu uns passenden Spezialisten wie beispielsweise der CP Corporate Planning AG.



LÜNENDONK: Welchen Mehrwert sehen Sie dabei für einen Kunden?

BRUCKNER: Die Vorteile sind vielfältig. Kunden können auf standardisierte Dienstleistungen zurückgreifen, die ihre Probleme professionell lösen und trotzdem bezahlbar sind.

Durch Best-Practice-Ansätze vermeiden Unternehmen Fehler und profitieren von den Erfahrungen, die andere bereits gemacht haben. Wir als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bieten hierbei durch die Kombination von Technologieverständnis und tiefer betriebswirtschaftlicher Kompetenz ganzheitliche Lösungen aus einer Hand. Hinzu kommt, dass wir als Wirtschaftsprüfer anders als Unternehmensberater strengen berufsrechtlichen Vorgaben und einer externen Überwachung unterliegen. Das hat auch Auswirkungen auf andere Dienstleistungen außerhalb der Abschlussprüfung.

LÜNENDONK: Und für BDO? Welche Vorteile bieten sich Ihrem Unternehmen?

WIDDIG: Wir profitieren definitiv davon, dass wir unser Lösungsportfolio in Kooperation mit IT-Experten entwickeln. Dank unserer Kooperationen, aber auch durch unsere IT GmbH stellen wir sicher, dass wir innerhalb der Beratungsdienstleistungen gemeinsam mit dem jeweils besten Technologieanbieter übergreifende und nachhaltige Lösungen für unsere Kunden erarbeiten.

Zusätzlich ermöglicht uns dieses Vorgehen die Entwicklung und das Angebot ganz neuer Services und verbreitert somit stark unseren Beratungsansatz.

LÜNENDONK: Eine abschließende Frage: Wie stellt sich eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft wie BDO auf die bevorstehenden Veränderungen der Branche ein?

BRUCKNER: BDO hat dafür eine digitale Agenda entwickelt und die relevanten Handlungsfelder für die eigene digitale Transformation identifiziert. Diese Handlungsfelder bearbeiten wir systematisch unter Beachtung der Unternehmensstrategie. Wir führen investitionsintensive Digitalisierungsprojekte auf internationaler Basis mit Hilfe des ganzen BDO-Netzwerks durch. Damit nutzen wir die Innovationskraft des gesamten weltweiten Netzwerks für die eigene digitale Transformation. Daneben passen wir bestehende Strukturen und Prozesse an die veränderten Anforderungen und die Bedürfnisse unserer Kunden an. BDO legt dabei auch erheblichen Wert auf die Schaffung eines positiven Employer Branding und die Gestaltung einer modernen und angenehmen Arbeitsatmosphäre.

Wir sind uns bewusst, dass Dienstleister, Partner und Mitarbeiter die entscheidenden Akteure sind. Positive Solutions/Services können nur hoch motivierte und gut ausgebildete Partner und Mitarbeiter erbringen. Kundennutzen zu schaffen, geht nur in einem entsprechenden positiven Umfeld und unter Beachtung von Unternehmenswerten und -kultur.



Unternehmensporträt

CP CORPORATE PLANNING AG

LÜNENDONK & HOSSFELDER GMBH



UNTERNEHMENSPORTRÄT



CP Corporate Planning AG

Seit fast 30 Jahren steht die CP Corporate Planning AG aus Hamburg für einfache und flexible Softwarelösungen für die Unternehmenssteuerung im Mittelstand.

Die Corporate Planning Software läuft auf einer integrierten technologischen Plattform und enthält Lösungen für das operative und strategische Controlling, die integrierte Finanz- und Erfolgsplanung sowie die Konsolidierung. Kunden erhalten individuelle Komplettlösungen passend zu ihrer Unternehmensgröße, ihrer Branche und dem fachlichen Anwendungsschwerpunkt.

Über 100 Schnittstellen zu anderen Softwaresystemen garantieren, dass sich die Corporate Planning Software in jede bestehende Systemlandschaft einfügt.

Mehr als 50 weltweit agierende Branchenexperten – und Geschäftspartner verwenden und vertreiben mit Corporate Planning als Technologielieferant ihre eigenen digitalen Geschäftsmodelle und beraten damit erfolgreich ihre Mandanten.

KONTAKT

CP Corporate Planning AG

Simone Doerfner

Große Elbstraße 27, D-22767 Hamburg

Telefon: +49 40 431333-888

E-Mail: simone.doerfner@cp.ag

Internet: www.corporate-planning.com



Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH (Mindelheim) untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann

Maximilianstraße 40, D-87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 17

Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66

E-Mail: zillmann@lunenendok.de

Internet: www.lunenendok.de



ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hoch qualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk & Hossenfelder GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolioelementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk & Hossenfelder GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Facility Management /
Industrieservice



IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 82 61 731 40 - 0
Telefax: +49 (0) 82 61 731 40 - 66
E-Mail: zillmann@lunenendonk.de
Internet: www.lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter
[HTTP://WWW.LUENENDONK.DE](http://WWW.LUENENDONK.DE)

Autor:
Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2018 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim
Alle Rechte vorbehalten

