

Qualitätszeit für erweiterte Beratung

Digitalisierter Wandel in der Wirtschaftsprüfung

Der bereitwillige Tausch von Wissen und der Wille zur Kollaboration sind für die Steuerung der integrierten Partnerschaft des Beratungsunternehmens Mazars unverzichtbar. Ein Gespräch mit Christoph Regierer, Oliver Theobald und Thomas Schildhauer über den Change, um von Daten über Informationen zu Wissen, Erfahrung und Beratungskompetenz zu gelangen.

ZOE: Sie sind bei Mazars in der Leitung einer globalen Partner-Organisation von gleichberechtigten Wirtschaftsprüfern, Steuer-, Rechts- und Unternehmensberatern. Der Abstimmungs- und Koordinationsbedarf ist da sicher sehr hoch. Welche Besonderheiten der organisatorischen Steuerung zeigen sich dort?

Regierer: Wir sprechen lieber von einer integrierten Partnerschaft. Jeder hat einen Anteil an der Gesellschaft. Die Erträge werden gleichmäßig verteilt. Nur so entsteht ein gemeinsames Interesse an der Entwicklung des Unternehmens und vor allem am bereitwilligen Tausch von Wissen. Das ist wichtig, weil zum Beispiel Abschlussprüfungen immer landesübergreifend sind. Wir arbeiten in mehr als 90 Ländern und beschäftigen ca. 1.500 Mitarbeiter alleine in Deutschland. Wir arbeiten als vernetzte Experten-Organisation und stellen dafür Plattformen zur Verfügung. Auf die Bereitschaft zu Kollaboration wird bei der Wahl von neuen Partnern sehr geachtet. Umgekehrt gilt das auch. Die Partner geben einen Teil ihrer rechtlichen Selbstständigkeit auf, wenn Sie zu uns kommen.

ZOE: Wie muss man sich die Steuerung dieser integrierten Partnerschaft vorstellen? Wie treffen Sie Entscheidungen?

Theobald: In der Leitungsrolle gibt es keine hierarchische Macht. Die Führungsrolle steht gleichberechtigt neben anderen Rollen. Das bedeutet, dass alle Entscheidungen im Konsens getroffen werden. Für eine derartige partizipative Struktur ist der kommunikative Aufwand natürlich hoch. Unsere

Aufgabe besteht vor allem darin, die Bedingungen für den Erfolg zu schaffen, Expertise zu entwickeln und zu vernetzen. Der Begriff Enabler bringt das sehr gut zum Ausdruck. Unsere Legitimität steigt in dem Maße, wie es gelingt, die Kompetenz unserer Berater und Prüfer beim Kunden zur Entfaltung zu bringen.

ZOE: Herr Schildhauer, Sie beraten Mazars im Bereich der Digitalisierung und strategischen Entwicklung. Wie würden Sie die Struktur des Unternehmens beschreiben?

Schildhauer: Ich würde von einem Hub & Spoke-Konzept sprechen. In der Mitte der Organisation befindet sich die Steuerung mit anderen Enablern sowie den gemeinsamen Infrastrukturen, wie etwa IT oder HRM. Drumherum befinden sich kranzartig die Experten und Berater, die projektartig kooperieren.

ZOE: Ist die Steuerung nicht besonders anspruchsvoll, wenn Sie Veränderungen oder gar Transformationen initiieren wollen?

Regierer: Die Frage stellt sich aktuell mehr denn je. Unsere Branche befindet sich in einem totalen Umbruch durch die Digitalisierung. Das ist zugleich ein enormer kultureller Wandel. Man muss sich das so vorstellen, dass Wirtschaftsprüfer bislang nur in Wissen investiert haben. Jetzt müssen Mittel für Software, Hardware und Plattformen bereitgestellt werden. Wir benötigen Geld für Investitionen, Gewinne kann man nicht mehr komplett ausschütten. Unsere Klienten beurteilen uns

daher nicht zuletzt auch nach der Investitionskraft. Das heißt, wir kommen um Skalierungen nicht herum, sonst kann man den notwendigen Aufwand nicht darstellen.

Theobald: Daraus resultiert auch unser strategisches Ziel, nämlich uns hinter den vier großen dominierenden Wirtschaftsprüfungsgesellschaften eine Führungsposition zu erarbeiten und entsprechende Mandate zu gewinnen.

ZOE: In diesem Zusammenhang haben Sie einen Prozess unter der Überschrift 3 D, also Doing Digital Development, zur digitalen Transformation angestoßen?

Regierer: Ja, dieser Prozess begann 2018 und ist auf mehrere Jahre angelegt. Das Ziel ist, digitale Kompetenz in unserer Wertschöpfungsstruktur und der Unternehmenskultur tief zu verankern. Das ist ein evolutionärer Prozess, für den man die Bedingungen schaffen muss.

ZOE: Herr Schildhauer, wie haben Sie die Ausgangssituation erlebt?

Schildhauer: Einerseits kommt Mazars die partizipative Kultur sowie das Führungsverständnis als Enabler entgegen, auf der anderen Seite ist der Aufwand an Überzeugungsarbeit aber hoch. Aus der Beraterperspektive kann ich das bestätigen. So viel Kommunikation wie in diesem Vorhaben habe ich noch nie erlebt. In dem Projekt 3D haben wir daher eine 360°-Partizipation in Richtung aller Stakeholder installiert: Partner, Mitarbeiter, Mandanten und externe Querdenker.

ZOE: Ich kann mir vorstellen, dass der Einstieg in solch ein Vorhaben besondere Aufmerksamkeit benötigt. Wie haben Sie angefangen?

Regierer: Paradox könnte man sagen, wir begannen, ohne zu beginnen. Es gab eine Phase «Null», in der wir Raum gegeben haben, sich ohne Druck und konkretes Ziel mit Digitalisierung durchaus spielerisch auseinanderzusetzen. Tatsächlich gab es auch Ansätze, die in Richtung Gamification gehen, z. B. ein Wettbewerb um die besten Ideen zur Verbesserung unserer Prozesse mit Hilfe von digitalen Konzepten. Diese wurde dann prämiert und mit einer entsprechenden Aufmerksamkeit versehen. Diese Phase sollte vor allem experimentell gehalten werden und nicht zuletzt Spaß machen. Dafür haben wir bereits digitale Partizipations-Plattformen eingesetzt, auf denen die Mitarbeiter alles verfolgen und mit neuen Medien arbeiten konnten. Das erzeugte Neugierde, man schaute sich im Büro über die Schulter auf die Bildschirme und es entstand ein gewisser sportlicher Ehrgeiz. Viele Mitarbeiter haben den Ball sofort aufgenommen und weitergespielt.

ZOE: Mit dieser Phase «Null» wollten Sie Offenheit schaffen für den digitalen Wandel. Dabei haben Sie teilweise offene Türen eingemauert. Wie ging es dann weiter?

Regierer: Genau das war der Plan. Es zeichnete sich dann aber ein Bedarf nach Systematisierung ab, also den richtigen Fokus zu definieren, die Arbeitspakete daran auszurichten und zu verteilen.

Schildhauer: Mit Hilfe der wissenschaftlich fundierten und in der Praxis erprobten Methode der Schlüsselfaktorenanalyse der Digitalen Transformation haben wir gemeinsam mit vielen Mazars-Mitarbeitern und Führungskräften und Mandanten die für Mazars wesentlichen Schlüsselfaktoren der Digitalisierung herausgearbeitet. Daneben analysierten wir das Umfeld, Kontexte und die Geschäftsmodelle. Daraus ergaben sich vier große Arbeitsfelder: Innovation und Change Kultur, agiles Ressourcen-Netzwerk, neue digitale Kunden-Integration, sowie Smarte Automatisierung. Wir haben dann eine Handlungs-Roadmap entwickelt. Sie enthält Workstreams, die von jeweils zwei Partnern begleitet werden. Dort gibt es zahlreiche priorisierte Projekte, sogenannte «Digital Runner», die von Führungskräften und Mitarbeitern bearbeitet und umgesetzt werden. Unser Plan war, diese Arbeitsfelder parallel, jedoch in drei Wellen abzuarbeiten. Gegenwärtig befinden wir uns am Ende der ersten und im Einstieg zur zweiten Welle. Wir evaluieren gerade, welche Erfahrungen wir gemacht haben und was das für die nächste Welle bedeutet. Die erste Welle lief übrigens unter der Überschrift «Lernen und Pilotieren».

«Phase 'Null': sich ohne Druck und Ziel mit Digitalisierung spielerisch auseinandersetzen.»

ZOE: Können Sie uns Beispiele nennen, was sie bereits umgesetzt haben?

Theobald: Wir haben beispielsweise einen Data Day organisiert, der von Mitarbeitern gestaltet und moderiert wurde. Es wurden dazu auch Unternehmen eingeladen, mit denen wir kooperieren, wie Datev oder Microsoft. Die leitende Frage war, was können wir sonst noch mit unseren vielen Daten machen? Dieser Blick hat für unsere Beratungskompetenz unglaubliches Potenzial.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.