

Wer nicht umdenkt, der verschwindet

Prüfungsbranche Veränderte Kundenbedürfnisse, Digitalisierung sowie neue Leistungs- und Arbeitsformen verschärfen die Konkurrenzsituation.

MARIUS KLAUSER

Das Umfeld der Prüfungs- und Beratungsbranche ändert sich rasant. Zu nennen sind neben der Globalisierung etwa die politischen und gesellschaftlichen Trends hin zu erhöhten Transparenz- und Informationserfordernissen. Internationale Harmonisierungen und Regulierungen münden häufig in einen Anpassungsbedarf im Schweizer Kontext, so etwa bei der Unternehmenssteuerreform III. Auch in der Prüfungsbranche zeichnen sich grössere Veränderungen ab. Die Frage, «was» geprüft wird, ist im Wandel. Zu den vergangenheitsorientierten Finanzdaten kommen weitere Prüfungsfelder hinzu – seien dies zukunftsorientierte Aspekte (wie etwa die Prüfung von Budgets) oder aber auch nichtfinanzielle Informationen (wie Social Corporate Responsibility).

Externe Kräfte

Neben dem «Was» wird sich vor allem aber auch das «Wie» verändern. Hier bringt die tiefgreifende Digitalisierung neue Möglichkeiten: Statt einer stichprobenweisen Überprüfung der Jahresrechnung werden flächendeckende Vollprüfungen auf Basis der breit vorhandenen Finanzdaten in IT-Systemen Realität werden.

Die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen Umfeldentwicklungen führen zur Veränderung der Branchenstruktur und Konkurrenzsituation. Dies lässt sich bei der Prüfungs- und Beratungsbranche eindrücklich darstellen anhand der «Porter's five forces»:

- **Starke Rivalität innerhalb der Branche:** International ist die Branche mit Blick auf die Big Player stark konsolidiert gemäss der Regel, dass in gesättigten Märkten nur 7 plus/minus 2 Konkurrenten übrig bleiben. Regional ist in der Schweiz der Markt stark zersplittert mit vielen kleinen Anbietern, vor allem für KMU-Kunden.

- **Unterschiedliche Verhandlungsstärke der Kunden:** Mittlere und grosse Kunden haben viel internes Spezialistenwissen und brauchen zum Beispiel keine permanente Unterstützung in der Buchführung. Kleinere Unternehmen hingegen überlegen sich heutzutage, ob sie sich für das Finanz- und Rechnungswesen eine Stelle leisten können oder ob sie nicht mit einem «outgesourceten CFO» agieren wollen. Generell gilt: Je standardisierter eine Dienstleistung, desto höher die Verhandlungsstärke des Kunden.

- **Zunehmende Verhandlungsstärke der Lieferanten:** Lieferanten wie etwa Buchhaltungssoftware-Anbieter unterstützen zwar einerseits Prüfungs- und Beratungsfirmen, andererseits aber auch direkt deren Kunden. Die zunehmende Digitalisierung hat bereits zu Softwareprogrammen geführt, welche mit hoher Verlässlichkeit Belege einlesen und direkt verbuchen können – für einfache Arbeiten braucht es also zunehmend keinen Treuhänder mehr.

- **Sehr starke Bedrohung durch Substitution:** Die potenzielle Konkurrenz sieht selten gleich aus wie die bisherigen Konkurrenten. Bereits gibt es Banken, die für Kleinunternehmen auf Basis aller Banktransaktionen kostenlos die Buchführung erledigen bis hin zum Jahresabschluss – dies allerdings zum Preis der vollen Abhängigkeit von genau einer Bank. Noch

Was geprüft wird, ist in der Branche im Wandel – aber ebenso gilt das auch für das «Wie».

bedrohlicher erscheinen neue Wettbewerber aus dem IT-/Internet-/Big-Data-Bereich, welche gewohnt sind, mit sehr grossen Datenmengen umzugehen, und die für innovative Leistungen – wie etwa die Beurteilung von «Social (Media) Reputation» – wichtige Erfahrungen mitbringen.

- **Kaum Bedrohung durch neu eintretende Marktteilnehmer:** Der Eintritt in eine sowieso schon gesättigte und durch Substitution gefährdete Branche will gut überlegt sein. Entsprechend erstaunt es nicht, dass nicht jedes Jahr neue Player am Prüfungs- und Beratungsmarkt erscheinen. Viel eher zeichnet sich im KMU-Segment eine gewisse Konsolidierung ab.

Interne Kräfte

Richtet man den Blick weg von der Branchenstrukturanalyse hin zum einzelnen Wettbewerber, so gilt der Grundsatz, dass nur Unternehmen überleben werden, welche intern eine mindestens ebenso hohe Änderungsgeschwindigkeit aufweisen wie die Änderungsgeschwindigkeit im Umfeld des Unternehmens. Den externen «Porter's five Forces» sind fünf interne Kräfte entgegenzusetzen:

- **Strategiemanagement:** Die aktuelle Situation erfordert vielerorts einen Strategie-Review. Gerade bei KMU-Prüfungs- und -Beratungsunternehmen werden die Umsätze aus Buchführung und teilweise aus Revision massiv zurückgehen, die Wachstumschancen liegen im Feld der Wirtschaftsberatung, also der finanzwirtschaftlichen und wirtschaftsrechtlichen Betreuung von Unternehmen und Unternehmen über deren ganzen Lebenszyklus.

- **Wertschöpfungsmanagement:** Wertschöpfung entsteht durch wahrgenommene und daher bezahlte Qualität. Diese ist gleich der Schnittmenge von erwarteter und angebotener Qualität – das Einzige, was zählt, wenn wir von Relevanz und Reputation der Prüfungs- und Beratungsbranche sprechen. Die Wertschöpfungslogik des einzelnen Unternehmens wird sich vorab infolge der Digitalisierung radikal verändern. Netzwerke und Lizenzierungsmodelle werden an Bedeutung gewinnen, da kleinere Marktteilnehmer kaum in Digitalisierungslösungen investieren können.



Kontrolle: Die Revisionsgesellschaften werden seit neun Jahren durch die Eidgenössische Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) überprüft.

- **Organisationsmanagement:** Die Organisationsformen von Prüfungs- und Beratungsgesellschaften sämtlicher Grössen werden sich stark verändern. Weg von starren Strukturen hin zu wandlungsfähigen Systemen mit weniger Hierarchie und mehr Informationsvernetzung, dies auf Basis von möglichst eigenverantwortlichen, kundenorientierten Einheiten. Aufgrund der flacheren Hierarchien gewinnen neben vertikalen Karrierepfaden horizontale Karriereentwicklungen an Bedeutung.
- **Personalmanagement:** Fachkompetenz wird als gegeben vorausgesetzt und aufgrund der Digitalisierung relativ an Bedeutung verlieren. Positive Differenzierung erfolgt über Technologie-, Sozial-

und Managementkompetenz. Experten wird es auch in zehn Jahren noch brauchen, allerdings vermehrt in der Rolle als Systemberater oder «Enabler» von innovativen Leistungen oder aber als Problemlöser für komplexe Fragestellungen. Niedrig qualifizierte Fachkräfte werden aufgrund der Automatisierung von Routinetätigkeiten weniger benötigt werden. Qualifizierte Fachkräfte sind gezielt zu rekrutieren, durch Aus- und Weiterbildung rasch produktiv zu machen und mittels verbesserter Vereinbarkeit von Beruf und Familie möglichst zu halten.

- **Arbeitsmanagement:** Die persönliche tägliche Arbeit wird sich ebenfalls stark verändern. Wissensarbeiter haben dabei die Chance, ihre Produktivität nicht nur

zu erhöhen, sondern zu vervielfachen. Das Geheimrezept: Dinge weglassen und die wirklich wichtigen Dinge richtig tun. Entscheidend sind das Know-what und das Know-how, eine fortlaufende Weiterentwicklung des eigenen Wissens und eine nachhaltig gesunde Arbeitsweise.

Die skizzierten fünf internen Kräfte bilden in Summe die Managementqualität eines Unternehmens. Und diese ist letztlich die Basis einer erfolgreichen Weiterentwicklung von Prüfungs- und Beratungsfirmen und gleichzeitig ein äusserst schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteil.

Marius Klauser, Direktor & CEO, Expertsuisse (vormals Treuhänder-Kammer), Zürich.