

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 1/2019



**Planen gemäß Navi-Prinzip:
Verstehen Sie Ihre Pläne
nicht als Korsett, sondern
als elastischen Anzug (S. 4)**

**Regelmäßig nachjustieren:
Wir brauchen den Mut, den
Kurs unseres Lebens immer
wieder zu korrigieren (S. 15)**



Wenn der Vater mit dem Sohn – diese für ein Unternehmen ebenso schöne wie anspruchsvolle Herausforderung meistern die Steuerberater Ortwin und Florian Schneider achtsam und zukunftsorientiert. „LeadAir“ hilft ihnen dabei.

Gemeinsam den Umbruch gestalten

von Gerd Fürstenberger

Nachfolge langfristig vorbereitet: Vater Ortwin Schneider (rechts) und sein Sohn Florian geben die strategische Neuausrichtung ihrer Steuerberatungskanzlei sehr systematisch an.

Die Zeiten sind turbulent für den Steuerberater-Nachwuchs: „Unsere Branche befindet sich in einem extremen Umbruch“, lässt Florian Schneider (32) keinen Zweifel. „Ein immer größer werdender Anteil unserer klassischen Tätigkeiten wird künftig digitalisiert, standardisiert und damit automatisiert ablaufen können – dadurch wird es für den Mandanten leichter, einen Teil dieser Tätigkeiten selbst zu übernehmen.“ 2018 als zweiter geschäftsführender Partner neben seinem Vater Ortwin (59) in die Schneider & Kissel Steuerberatung PartGmbH eingestie-

gen, sieht er in diesem Umbruch strategisch die gegenwärtig wichtigste Herausforderung für die Kanzlei.

Diese wurde von Ortwin Schneider 1995 im mittelhessischen Wetzlar gegründet. 2002 trat Manfred Kissel als weiterer Steuerberater in die Kanzlei ein, die seitdem als Sozietät beziehungsweise Partnerschaftsgesellschaft geführt wurde. 2018 wurde der erste Teil der Unternehmensnachfolge sichergestellt, indem Florian Schneider für Manfred Kissel als geschäftsführender Partner in die Gesellschaft eintrat. Aktuell hat die Kanzlei 27 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter drei Steuerberater. Weiteres Wachstum will der Junior mittelfristig nicht ausschließen: „Doch vorher müssen wir zum einen die Nachfolge meines Vaters regeln, zum anderen müssen wir unsere Prozesse optimieren und hinsichtlich der Veränderungen unseres Berufsstandes weiterentwickeln, um konkurrenzfähig zu bleiben. Wir brauchen teilweise neue, qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Angebote für vornehmlich junge, technikaffine Mandanten. Hierfür müssen wir unsere Mitarbeiter schulen und entwickeln, damit wir dieser Aufgabe gewachsen sind.“

Die strategische Neuausrichtung ist bereits in vollem Gang, von Ortwin Schneider mit getragen und vorangetrieben: „Die Chance und Herausforderung ergibt sich dadurch, dass der Medienbruch wegfällt“, betont der Vater. „Früher haben unsere Mitarbeiter die Arbeit Monat für



Foto: Schneider & Kissel



Foto: Schneider & Kissel

Monat in Form von Pendelordnern auf den Tisch bekommen. Sie haben die Belege im Büro gebucht, eine Papierauswertung erstellt, mit dem Mandanten vielleicht noch telefoniert. Heute hat der Mandant wesentlich mehr technische Möglichkeiten, seine interne Organisation so umzustellen, dass die Daten und Belege von uns weiterverarbeitet werden können. Auf der anderen Seite können wir dem Mandanten auf verschiedenen Kanälen die Auswertungen zur Verfügung stellen. Und die Beratung kann heute über Webkonferenzen laufen.“

„Unsere Aufgabe verschiebt sich damit bis hin zur organisatorischen Beratung der kaufmännischen Prozesse“, ergänzt Florian Schneider: „Ist es sinnvoll, was der Mandant da macht? Kommt es aktuell zu doppelter Arbeit? Werden alle Schnittstellen ausgenutzt oder können welche eingerichtet werden? Wie lässt sich die Aussagekraft seiner Buchführung steigern? Welche Kennzahlen sind für ihn wichtig? Der Trend geht zum vernetzten Arbeiten.“ Nochmals Ortwin Schneider: „Wir gehen inzwischen auch selbst zu unseren Mandanten. Ihre Aufgaben sowie die Möglichkeiten der kaufmännischen Organisation verändern sich – und wir unterstützen sie dabei mit unserer Expertise, damit sie durch die neuen Möglichkeiten der Digitalisierung einen Nutzen haben.“

Um den Umbruch in der eigenen Kanzlei aktiv und innovativ zu gestalten, setzen Vater wie Sohn auf das HelfRecht-System, passenderweise mit Schwerpunkt auf dessen digitale Variante „LeadAir“: „Tools wie Ideensammlung, Zielplanung und Zielfindung helfen uns, die Möglichkeiten für neue Dienstleistungen auszuloten und uns für die beste Alternative zu entscheiden“, betont der Sohn. Und der Vater ergänzt: „Wir führen einen Unternehmens-Lebenszielplan sowie Perioden-, Jahres- und Monatszielpläne. In ihnen ist der Veränderungsprozess in unserer Branche schon seit Jahren Thema.“

Engagiert und qualifiziert:

Das Schneider&Kissel-Team besteht aus Steuerberatern, Bilanzbuchhaltern, Steuerfachwirten, Steuerfachangestellten, Bürokaufleuten und zurzeit drei Auszubildenden.

Mit „LeadAir“ den Umbruch gestalten

Bei eineinhalbtägigen Strategiemeetings der Teamleiter im Herbst stehen neben dem Erarbeiten der Jahresziele fürs kommende Jahr immer auch die mittelfristigen Ziele sowie die Überarbeitung des Unternehmens-Lebenszielplans im Fokus. Seit 2017 erledigen sie dies ausschließlich vernetzt in „LeadAir“. Aber auch die Mitarbeiter denken und reden mit: Kurz vor dem Meeting der Teamleiter treffen sie sich ohne diese zu Strategieworkshops, um ihre Sicht

der Dinge einzubringen. Hauptthema in diesem Jahr: Was bedeutet die fortschreitende Digitalisierung in der Kanzlei konkret für unsere Mitarbeiter? Was hat sich verändert? Was läuft gut, was schlecht? Daraus ergeben sich wichtige Informationen für die Teamleiter.

„Entwicklung ist eng mit HelfRecht verknüpft“

Zum ausgefeilten Besprechungswesen gehören auch monatliche Team-Meetings sowie Mitarbeiter-Entwicklungsgespräche, in denen Aufgaben, Ziele und Fortbildungen festgelegt werden.

Darüber hinaus sendet jeder Mitarbeiter zu Beginn eines jeden Monats einen schriftlichen Monatszielplan an seinen Teamleiter. Inhalt ist ein Feedback über die in den vergangenen vier Wochen erreichten Ziele (Umsatz und Tätigkeiten) sowie die Planung für den kommenden Monat.

„Mit einer Liste ‚Ideenwerkstatt‘ geben wir den Mitarbeitern eine weitere Möglichkeit, Ideen und Verbesserungsvorschläge mit einzubringen“, so Florian Schneider.

Für ihn wurde angesichts der neuen strategischen Aufgaben als Partner der Besuch der persönlichen Planungstage im Jahr 2017 sowie des Intensivtrainings „Fit für Führung“ (2018) besonders wichtig. Hier lernte er die HelfRecht-Werkzeuge und ihre Anwendung intensiv kennen. Das hilft ihm, die Organisation in der Kanzlei, die sein Vater von Beginn an auf Basis des HelfRecht-Systems aufgebaut hat, besser zu verstehen. Der Vater ist schon seit 1998 HelfRecht-Anwender und betont: „Ohne HelfRecht würde die Kanzlei nicht da stehen, wo sie jetzt steht. Ich kam zu den Planungstagen kurz vor einem Burn-out und lernte erst da, unternehmerisch zu planen und zu handeln. Meine berufliche Entwicklung ist eng mit HelfRecht verknüpft. Umso mehr freue ich mich, dass ich mit meinem Sohn bei der Unternehmensführung in einer Sprache sprechen kann.“

Das schätzt auch der Sohn: „Das HelfRecht-System funktioniert: Es hilft mir sowohl, mich

selbst zu organisieren, als auch, im Unternehmen Dinge voranzutreiben.“ Dazu gehört zum Beispiel die Nachfolge. „Ich bleibe längstens bis zu meinem 65. Lebensjahr und könnte mir durchaus vorstellen, mit 63 meine Anteile an meinen Nachfolger abzugeben“, sagt der Seniorchef kurz vor seinem 60. Geburtstag. Der Nachfolger aber ist noch zu bestimmen. „Im kommenden Jahreszielplan müssen wir nun konkreter werden“, so der Junior. „Ich denke an eine Zielfindung, in der wir alle Alternativen mit Vor- und Nachteilen, Chancen und Gefahren berücksichtigen und so einen belastbaren Weg erarbeiten.“

Auch der Senior arbeitet seit 2017 überwiegend mit „LeadAir“. „Ich schätze sehr, dass ich in dieser Cloud-Lösung alles drin habe: Ich hatte im Lauf der Zeit eine Vielzahl analoger und digitaler Ablageordner für meine HelfRecht-Unterlagen angelegt, und wenn ich was brauchte, hab ich’s oft nicht gefunden. Jetzt übernehme ich das alles in ‚LeadAir‘ und kann dann im Prinzip von jedem Ort der Welt darauf zugreifen und an meinen Planungen weiterarbeiten.“ Florian Schneider nickt zustimmend. Er hat bereits seine Planungstage komplett mit „LeadAir“ bestritten. „Ich arbeite ohnehin überwiegend digital, das passt einfach zu mir. Schön ist eben auch dieses vernetzte Arbeiten – dass mein Vater und ich uns leicht austauschen und am gleichen Dokument arbeiten können.“

Der Vater, selbst Fachberater für Unternehmensnachfolge, wird nachdenklich: „So spannend und bereichernd es für mich ist, meinen Sohn als Partner zu haben, so viel Sensibilität und Achtsamkeit erfordert es im zwischenmenschlichen Bereich. Dass ich bei HelfRecht gelernt habe, meine Planungen und mich selbst regelmäßig zu hinterfragen und zu analysieren, hilft mir auch hier – zum Beispiel, bewusst einen Schritt zurückzutreten und den Florian machen zu lassen.“ Der wiederum weiß das zu schätzen und sucht von sich aus den Austausch mit seinem Vater – eine Zusammenarbeit zum Wohl des ganzen Unternehmens. ■

Mit Ortwin und Florian Schneider sprach Gerd Fürstenberger, Journalist in Nürnberg (gerd.fuerstenberger@aol.de).



SCHNEIDER & KISSEL
STEUERBERATUNG

Das Unternehmen: Steuerberatung Schneider & Kissel

- 1995 von Ortwin Schneider in Wetzlar gegründet
- ab 2002 von Ortwin Schneider und Manfred Kissel als GbR geführt
- seit 2017 umfirmierend zur Schneider & Kissel Steuerberatung PartGmbH
- seit 2018 von Ortwin und Sohn Florian Schneider als Partner geführt
- 27 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Mandanten sind überwiegend kleine und mittelständische, inhabergeführte Familienunternehmen aller Rechtsformen sowie Privatpersonen
- www.schneider-kissel.de