

# Von den Mitarbeitern gelebte Veränderung

Potentialberatung bei der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei

HWP Hinrichs Wiedeking Partner GbR in Detmold

Eine von alten Bäumen gesäumte Nebenstraße nicht weit vom Detmolder Bahnhof. Häuser aus der Gründerzeit in gedeckten Farben. Alles sehr gediegen und unaufdringlich. Auch auf den Sitz der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei HWP, Hinrichs Wiedeking Partner, in einem altherwürdigen ehemaligen Reichsbahngelände weist nur ein kleines Schild am Eingang und ein dezenter Schriftzug auf der Glastür hin. Seriös und vertrauenerweckend. Braucht solch ein Beratungsunternehmen wirklich selbst eine Beratung?

Zumindest ist es bisher eher die Ausnahme, dass sich Unternehmen dieser Branche in die Hände eines Beraters begeben. „Wir haben sehr viele Potentialberatungen im produzierenden Bereich. Vom gesamten Segment der beratenden Berufe, Steuerberater, Rechtsanwälte, wird das Instrument der Potentialberatung aber nur sehr selten nachgefragt“, weiß Uwe Gotzeina bei der Regionalagentur OstWestfalenLippe, der auch für die Wirtschaftsförderung des Kreises Lippe tätig ist. „Das macht aber die Palette dessen deutlich, was man mit diesem Instrument alles tun kann“, ergänzt Martina Möhring, Leiterin der Regionalagentur OWL, der Institution, die für das Antragsverfahren und die Information über die Förderangebote des Landes in der Region zuständig ist. Sie räumt auch mit der Vorstellung auf, dass es sich bei der Potentialberatung um ein Instrument handelt, das nur in Not gera-



tene Unternehmen unterstütze. Im Gegenteil, es sei so, dass gerade gut aufgestellte kleine und mittelständische Unternehmen, die sich weiterentwickeln möchten, diese Hilfe in Anspruch nehmen könnten.

Um einen solchen Fall handelt es sich auch bei der Detmolder Kanzlei. HWP ist eine Sozietät, die im Jahr 2003 aus zwei Kanzleien zusammengewachsen ist, der von Gerhard Hinrichs in Detmold und der von Antonius Wiedeking in Paderborn. Gerhard Hinrichs arbeitet in Detmold bereits seit 1992, zunächst in einer anderen Sozietät, die schon 1967 gegründet worden war. 1997 übernahm Gerhard Hinrichs nach dem Tod seines Sozietät-Partners die Kanzlei allein. 2005 wurde der Sitz an die Hermannstraße verlegt.

„2002 haben Herr Wiedeking und ich uns kennengelernt. Wir betreuten große Mandate im Bereich der Wirtschaftsprüfung und es bot sich an, eine gemeinsame Sozietät zu bilden, um Fachkompetenz

und Mitarbeiterleistungen zu bündeln und so besser einzusetzen“, erklärt Gerhard Hinrichs. Die Mandanten kommen überwiegend aus der Region Detmold/OWL. Insgesamt beschäftigt HWP heute 25 Mitarbeiter und gehört damit in der Region zu den größeren Kanzleien. Der Anteil an hochqualifizierten Kräften ist hoch. Insgesamt arbeiten drei Wirtschaftsprüfer und ein vereidigter Buchprüfer, die zugleich Steuerberater sind, in der Kanzlei. Dazu kommen sechs angestellte Steuerberaterinnen bzw. Steuerberater. Die anderen Angestellten sind Bilanzbuchhalter, Steuerfachwirte oder Steuerfachangestellte. Zwei Mitarbeiter schließen zurzeit ihre Ausbildung zu Steuerberatern ab. Im nächsten Jahr werden wieder Auszubildende zu Steuerfachangestellten eingestellt.

„Wir hoffen dann demnächst auf Verstärkung durch diese beiden Mitarbeiter, das ist unser Potenzial“, sagt Gerhard Hinrichs. „Wir brauchen den eigenen

(v. l.) Uwe Gotzeina, Regionalagentur OWL/Wirtschaftsförderung Kreis Lippe; Gerhard Hinrichs, HWP Hinrichs Wiedeking Partner GbR; Martina Möhring, Regionalagentur OWL

Nachwuchs, weil wir schwerpunktmäßig nicht die ‚ganz normalen Mandate betreuen‘, sondern über die Wirtschaftsprüfung viele mittelständische Familienunternehmen, große gemeinnützige Einrichtungen, kommunale Eigenbetriebe, wo neben der Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung auch sehr komplexe Themen anfallen. Wir versuchen unsere Arbeit interdisziplinär zu halten, damit wir für unsere Mandaten das komplette Beratungsangebot, Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Gesellschaftsrecht, Unternehmensnachfolge etc. vorhalten können.“ Deshalb sei der Anteil an Fachkräften für eine Kanzlei der Größe von HWP ungewöhnlich groß. Auch die Frequenz von Fortbildungen sei hoch, geschuldet der notwendigen Spezialisierung und den ständigen Änderungen im Steuerrecht. Zur Rekrutierung von Auszubildenden nutzt die Kanzlei unter anderem den Weg über Veranstaltungen in Schulen, die von der Steuerberaterkammer organisiert werden. Auch zu Universitäten und Fachhochschulen hat HWP Kontakte aufgebaut. Das ist vor allem für die Rekrutierung von Prüfungsassistenten interessant, die bei einer Einstellung bereits ein Studium absolviert haben sollten.

### **Ziel: zwei Standorte – eine System**

Anlass für die Potentialberatung war vor allem das Zusammenführen der zwei Standorte in Detmold und Paderborn, die ja ursprünglich selbstständig agierten. Zwar ist die Kanzlei Mitglied bei DATEV und nutzt die von dieser Genossenschaft zur Verfügung gestellten Programme. Es gab aber noch eine große Menge an Ar-

beitshilfen, Office-Dokumenten usw., die ursprünglich jedes der beiden Büros für sich entwickelt hat und die nicht abgestimmt waren. „Wir hatten praktisch zwei nicht kompatible Systeme“, erklärt Gerhard Hinrichs.

Das Instrument der Potentialberatung war der Kanzlei aus der eigenen Tätigkeit bekannt. Zum Beispiel im Zusammenhang mit der Beratung von Unternehmen, die einen Umstrukturierungsprozess durchlaufen. Die Möglichkeit, eine solche geförderte Beratung in Anspruch nehmen zu können, habe die Entscheidung, die eigenen Probleme anzugehen, wesentlich beschleunigt.

Es ging also darum, einzusetzende Arbeitsmittel und Arbeitshilfen zu vereinheitlichen und auch darum, insgesamt eine gemeinsame Struktur aufzubauen. Gerhard Hinrichs nennt als Beispiel einen einheitlichen Arbeitsablauf. „Wir haben jetzt eine Struktur, die beginnt mit der Auftragserteilung mit einem nun fest vorformulierten Schreiben und endet, wenn der Bericht für den Jahresabschluss fertig ist, mit Dingen wie der Vollständigkeitserklärung, den Aufträgen für die E-Bilanz, für die Offenlegung usw.“ Das Ziel sei gewesen, die Organisation, also den Arbeitsablauf, klar und so einfach wie möglich und damit effizienter zu gestalten. Das bedeute auch, bestimmte Dinge zu verschlanken, sodass für die Mitarbeiter nicht mehr, sondern weniger Aufwand entstehe.

Das, so Gerhard Hinrichs, sei auch vor dem Hintergrund eines möglichen Fachkräftemangels in der Zukunft eine Strategie. In den nächsten drei, vier Jahren sei

mit altersbedingten Abgängen von Mitarbeitern zu rechnen. „Wenn man die nicht mit Nachwuchskräften ausgleichen kann, muss man mit organisatorischen Mitteln versuchen, dem entgegenzuwirken.“

### **Berater mit exzellenter Branchenkenntnis**

Es war wichtig, für diese Aufgabe einen Berater zu finden, der sich in die Ansprüche eines Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmens hineinversetzen und auch die Ziele klar formulieren konnte, die bei HWP schon seit Längerem im Raum standen. „Wir organisieren für andere, aber bei sich selbst ist man da nicht der Geeignteste“, stellt Gerhard Hinrichs fest. Ein geeignetes Beratungsunternehmen fand man über den Kontakt zum Steuerberaterverband in der wero GmbH in Neuschönau. Das ist die Zentrale des wero-Unternehmerverbundes, zu dem zurzeit 20 über die gesamte Bundesrepublik verteilte Unternehmensberater gehören. Diese Beratungsgesellschaft hat sich besonders auf die Steuerberaterbranche spezialisiert. Schwerpunkte der Arbeit von wero liegen unter anderem in der Unternehmensentwicklung und im Organisationsmanagement. Die Beratung von HWP Hinrichs Wiedeking Partner übernahm der wero-Partner, Kanzleiberater und Projektleiter zur Beratung der steuer- und wirtschaftsberatenden Berufe Gerd Otterbach aus Netphen.

Angesetzt wurden für die Aufgabe zehn Beratungstage, verteilt über ein gutes halbes Jahr von Mitte 2013 bis zum Frühjahr 2014. Die Aufgabe, die verschiedenen Themen im Rahmen der Potenti-

alberatung zu bearbeiten, übernehmen bei HWP extra zu diesem Zweck gebildete Teams. „Dazu gehörten die vier Partner im Unternehmen und Mitarbeiter, von denen wir wussten, dass sie Spaß an solch einem Entwicklungsprozess haben“, sagt Gerhard Hinrichs. „Wir wollten diejenigen, die später auch davon betroffen sind, mit ins Boot holen. Uns war die Rückkopplung derer wichtig, die zum Beispiel am PC sitzen und die Dinge bearbeiten oder übertragen.“ Es sei darum gegangen, das, was man sich an Veränderung vorgestellt hatte, auf Praxistauglichkeit zu prüfen. Ein Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist: „Eine Mitarbeiterin hat uns erst kürzlich in einem Mitarbeitergespräch darauf hingewiesen, dass das entwickelte Formular für die Umsatzsteuerabstimmung unvollständig ist“, so Gerhard Hinrichs.

Bei dem gesamten Entwicklungsprozess wurde, wenn möglich, auf bereits Vorhandenes zurückgegriffen. „Wir wollten das, was wir hatten, mit verwenden und ggf. aktualisieren. Dann sind die Grundzüge bei den Mitarbeitern schon bekannt und es entsteht keine zu hohe Hürde, etwas Neues einzuführen“, erklärt Gerhard Hinrichs. Das sei von vornherein auch mit dem Berater so abgesprochen worden.

Gerd Otterbach setzte sich dementsprechend zu Beginn der Beratung mit fast jedem Mitarbeiter zusammen und ließ sich zeigen, was an Hilfsmitteln und allgemein an Organisationsstrukturen schon vorhanden war. Nach dieser Ist-Analyse unterbreitete er dann Vorschläge, wie die einzelnen Elemente optimiert und angepasst werden konnten. Bei der Umsetzung wurden dann wieder die Mitarbeiter als Anwendungsexperten einbezogen.

Zum Beispiel erfasste man die Daten zur Personalentwicklung neu. Gleichzeitig wurde die Personalentwicklungsplanung systematisiert. „Wir haben jetzt viel bessere Auswertungsmöglichkeiten. Fachkräfte, zum Beispiel für Umsatzsteuer oder Gemeinnützigkeit, schicken wir schwerpunktmäßig zu Spezialseminaren mit entsprechenden Themen. Dieses Spezialwissen muss im Hause nicht jeder haben“, erläutert Gerhard Hinrichs. Für einen gewissen Transfer wird in der Weise gesorgt, dass die Mitarbeiter freitags in den Mitarbeiterbesprechungen dann über die wichtigsten Erkenntnisse aus den Seminaren berichten.

### **Handbuch dokumentiert Ergebnisse**

Die Resultate der Potentialberatung sind in einem umfangreichen Handbuch festgehalten. Es gliedert sich in Kapitel zu den Managementprozessen – „das, was wir als Kanzleihinhaber zu verantworten haben“, so Gerhard Hinrichs – und zu Leistungsprozessen – das, was sich auf der Mitarbeitererebene abspielt. Zu solchen Prozessen finden sich in dem Handbuch dann unter anderem Organigramme und Vordrucke, zum Beispiel zur Erstmandatsbearbeitung usw. Für den Bereich der Wirtschaftsprüfung gibt es darüber hinaus ein Qualitätssicherungs-Handbuch, das seitens der Wirtschaftsprüferkammer (Satzung für Qualitätskontrolle) vorgeschrieben ist und regelmäßig von Externen geprüft wird.

Die im Handbuch dokumentierten, im Zuge der Potentialberatung entwickelten bzw. verbesserten Formulare, Checklisten usw. finden sich digital für alle Mitarbeiter zugänglich in den Office-Anwendungen der Datenverarbeitung. Diese Arbeitshil-

fen werden von den Bearbeitern dann in den jeweiligen Mandanten-Ordner kopiert und weiterbearbeitet. „Das war eines meiner Hauptanliegen bei der gesamten Konzeption“, sagt Gerhard Hinrichs. Neben der Arbeitserleichterung für die Mitarbeiter habe dabei auch der Gedanke der Vollständigkeit eine Rolle gespielt. „Wir reduzieren damit die Gefahr, etwas zu übersehen.“ Außerdem sei auch die Archivierung der Mandanten-Unterlagen überarbeitet und verbessert worden.

Damit die Formulare und Berechnungen jeweils dem aktuellen gesetzlichen Stand entsprechen, wurde ein Mitarbeiter mit der Aktualitäts- und damit Qualitätssicherung betraut. Im Detail werden die Ergebnisse des Beratungsprozesses also laufend angepasst.

Parallel wurden auch die über die DATEV abgewickelten Datenerfassungen optimiert. „Das ist heute dringend notwendig, um die Schnittstellen zwischen dem Finanzamt, den Sozialversicherungsträgern und uns fehlerfrei hinzubekommen“, so Gerhard Hinrichs. Auch die von der Kanzlei verwalteten Lohnbuchhaltungen, für die zentral zwei Mitarbeiter am Standort Paderborn zuständig sind, laufen über den Server der DATEV. Diese Maßnahme konnte insbesondere deshalb optimal umgesetzt werden, weil Berater Gerd Otterbach detaillierte Kenntnisse in den spezifischen DATEV-Programmen besitzt und das operative Geschäft selbst beherrscht, sodass er bei seinen Verbesserungsvorschlägen von Anfang an auf eine hohe Akzeptanz bei den HWP-Mitarbeitern bauen konnte.

Insgesamt stellt Gerhard Hinrichs heute anhand der Arbeitspapierordner der Mitarbeiter, die auf seinem Schreibtisch lan-

den, eine wesentliche Verbesserung fest. „Alles ist klar strukturiert. Ich muss zum Beispiel die PKW-Nutzung nicht einmal ganz hinten suchen und einmal ganz vorne. Auch für mich persönlich ist das eine ganz klare Vereinfachung. An einem fertiggestellten klar aufgebauten Prüfungsbericht oder einer Steuererklärung soll der Außenstehende miterkennen können, wie wir arbeiten.“ Ein positiver Nebeneffekt der Maßnahmen: Neue Mitarbeiter können durch die klaren Strukturen und Arbeitsprozesse einfacher eingearbeitet werden.

Eigentlich wundert man sich, dass die angesetzten zehn Beratungstage bei der Fülle an umgesetzten Maßnahmen ausreichend waren. „Es hat gereicht, weil unser Ansatz war: Wir wollen den Prozess selber mitgestalten, wir wollen uns nicht einfach etwas vorsetzen lassen“, erklärt Gerhard Hinrichs. Er sieht den Berater denn auch mehr als Ideengeber, der den übergreifenden Blick und Erfahrung mit Veränderungsprozessen hat, auch andere Kanzleien kennt. Dementsprechend groß sei aber der Aufwand für die Kanzlei gewesen – „Das habe ich etwas unterschätzt“, gesteht Gerhard Hinrichs –, aber er sieht das als langfristiges Investment. Mit dem Ergebnis der Beratung zeigt er sich sehr zufrieden: „Mein Anliegen ist gewesen, dass die Arbeitsabläufe vernünftig gestaltet werden, sodass sie von den Mitarbeitern gelebt werden können. Ich denke, das ist uns mithilfe der Potentialberatung gut gelungen.“

#### ABSTRACT

Die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskanzlei HWP Hinrichs Wiedeking Partner GbR in Detmold ist aus zwei Kanzleien zusammengewachsen. Die Vereinheitlichung der Organisation, der Arbeitsmittel und Arbeitshilfen stellte sich jedoch als schwierig heraus. Um eine effektive gemeinsame Struktur aufzubauen, nahm HWP eine Potentialberatung durch ein auf Kanzleiberatung spezialisiertes Beratungsunternehmen in Anspruch. Die Verbesserungsmaßnahmen wurden unter enger Beteiligung der Mitarbeiter entwickelt, sodass die durchgeführten Veränderungen bei ihnen auf eine hohe Akzeptanz stießen.

#### KONTAKTE

##### Gerhard Hinrichs

HWP Hinrichs Wiedeking Partner GbR  
Hermannstr. 4, 32756 Detmold  
Tel.: 05231 9237-0  
info@hwp-partner.de

##### Martina Möhring

OstWestfalenLippe GmbH  
Regionalagentur OWL  
Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld  
Tel.: 0521 96733-14  
m.moehring@regionalagentur-owl.de  
www.regionalagentur-owl.de

##### Uwe Gotzeina

OstWestfalenLippe GmbH  
Regionalagentur OWL  
Jahnplatz 5, 33602 Bielefeld  
Tel.: 0521 96733-0  
u.gotzeina@regionalagentur-owl.de

##### wero GmbH

Sonnenbergweg 12, 94556 Neuschönau  
Tel.: 08558 9749398  
info@my-wero.de

##### Gerd Otterbach

wero-Partner, Kanzleiberater, Qualitätsmanager  
Steinweg 5, 57250 Netphen  
Tel.: 02738 3635685  
g.otterbach@my-wero.de

#### ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

##### Dr. Friedhelm Keuken

Tel.: 02041 767-272  
f.keuken@gib.nrw.de

#### AUTOR

##### Frank Stefan Krupop

Tel.: 02306 741093  
frank\_krupop@web.de