

# Wissensbilanz der **iu**encus<sup>+</sup> Beratungsgesellschaft mbH

Partner der

**SBR**Kooperation<sup>®</sup>  
Ihre Partner für Steuern, Betriebswirtschaft, Recht

Juli 2025

Auszug aus der internen Wissensbilanz  
erstellt nach der Methode

*Made in Germany*

# INHALT

VORWORT .....	3
EINLEITUNG .....	4
GRUNDLAGE DER WISSENSBILANZ .....	6
Der Bilanzierungsbereich .....	6
Die SBRKooperation .....	6
Die Vision .....	6
Die Strategie.....	7
ANALYSE.....	8
Die Geschäftsprozesse.....	8
Das Humankapital .....	10
Das Strukturkapital.....	12
ERGEBNIS DER ANONYMEN MANDANTENBEFRAGUNG.....	14
AUSWERTUNG .....	16
WIRKUNGEN .....	17
MASSNAHMEN .....	18
KOMMENTAR DER MITARBEITENDEN .....	19
SCHLUSSWORT .....	20

## VORWORT

Stillstand bedeutet Rückschritt – dieser Leitsatz prägt unsere langjährige Tätigkeit, die wir stets mit kontinuierlicher Weiterentwicklung verbinden.

Das galt sowohl für die Einzelkanzlei Gudrun Binz-Fietkau, wie auch für die iuvenus Beratungsgesellschaft mbH.

Die vorliegende Wissensbilanz baut auf den Wissensbilanzen vergangener Jahre (zuletzt aus dem Jahr 2019) auf und dokumentiert den Analyse- und Entwicklungsprozess, der vorbereitend ab Sommer 2024 zur Entwicklung für das gesamte Team diente und dabei auch Björn Schmidt mit Interna vertraut machte. Im November 2024 fand sodann moderiert durch Dr. Manfred Bornemann (Geschäftsführer der Intangible Assets Consulting, uns bekannt seit der wissenschaftlichen Entwicklungsarbeit des Arbeitskreises Wissensbilanz) ein Workshop zur Analyse hinsichtlich **Qualität, Quantität und Systematik (QQS)** statt. Die Darstellung der Analyse (ab Seite 7) spiegelt den Stand zu diesem Zeitpunkt wider.

Transparenz, Innovation und zukunftsorientierte Unternehmensführung bilden nach wie vor die Grundlage unseres Verständnisses für optimale Arbeitsergebnisse. In dieser Wissensbilanz wird verdeutlicht, wie **Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital** die Qualität der Beratung prägen und wie diese gezielt zur Stärkung der Gesellschaft eingesetzt werden.

Unser besonderer Dank gilt allen Mitarbeitenden, deren Offenheit, Engagement und Expertise wesentlich zum Erfolg dieses Prozesses beigetragen haben. Ebenso möchten wir unseren Mandanten danken, die durch ihre Teilnahme an der Mandantenbefragung wertvolle Einblicke geliefert haben. Nicht zuletzt danken wir unseren Kooperationspartnern für ihre wertvolle Unterstützung sowie Dr. Manfred Bornemann, dessen Moderation maßgeblich zur konstruktiven Atmosphäre und den zielgerichteten Ergebnissen beigetragen hat.

Das Ergebnis dieser intensiven Phase zeigt sich in einem gestärkten Umgang mit alltäglichen Herausforderungen und in einer klareren Grundlage für strategische Entscheidungen. Dabei ist es wichtig zu erkennen, dass die Arbeit an und mit der Wissensbilanz nicht abgeschlossen ist, sondern einer ständigen Reflexion, Anpassung und Weiterentwicklung bedarf, bis hin zur Erstellung einer neuen Wissensbilanz.

Unser Anspruch bleibt dabei unverändert: Wissen nicht nur zu dokumentieren, sondern aktiv als Innovationstreiber für langfristige Relevanz und Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen.



*Gudrun Binz-Fietkau*



*Björn Schmidt*

## EINLEITUNG

Im Zeitalter der Digitalisierung und des disruptiven Wandels ist Wissen der entscheidende Treiber zur Sicherung von Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Während klassische Finanzberichte vergangenheitsorientiert Bilanz ziehen, zeigt die Wissensbilanz den Weg in die Zukunft: Sie analysiert das intellektuelle Kapital, das die Basis für zukünftige Wertschöpfung und nachhaltigen Erfolg bildet.

Für uns als Ihr Beratungspartner steht dabei im Fokus, Kompetenz und Unternehmenskultur systematisch zu erfassen, zu steuern und nach außen sichtbar zu machen. Die vorliegende Wissensbilanz folgt dem Leitfaden *Wissensbilanz – Made in Germany* und strukturiert die immateriellen Vermögenswerte, die unseren Geschäftserfolg prägen – auch wenn sie nicht greifbar sind.

### Drei Säulen des intellektuellen Kapitals:

Humankapital:

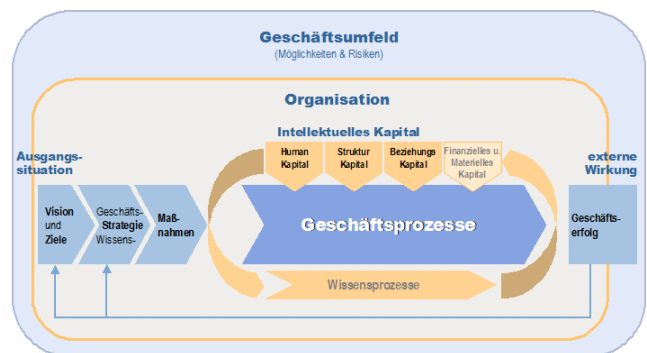
Eigenschaften und Fähigkeiten, die die Mitarbeitenden in unsere Organisation einbringen.

Strukturkapital:

Alle Strukturen, die die Mitarbeitenden einsetzen um ihre Tätigkeiten durchzuführen.

Beziehungskapital:

Beziehungen zu organisationsexternen Gruppen und Personen.



Kontext der Wissensbilanz nach dem Arbeitskreis Wissensbilanz

Der Aufwand für diesen Prozess lohnt sich und dient nicht nur der Transparenz, sondern ist Antrieb für Verbesserungsprozesse: Das Ergebnis identifiziert Stärken, Schwächen und Wechselwirkungen zwischen Wissen, Strategie und Geschäftserfolg. Unser Ziel ist es, durch die systematische Entwicklung des intellektuellen Kapitals eine Zukunft mit Perspektive zu gestalten – für Mandanten, Mitarbeitende und Partner. Die gewonnenen Erkenntnisse sind mehr als eine Momentaufnahme, sie sind ein Ansporn für zukünftige Veränderungen.

Der Erstellungsprozess dieser Wissensbilanz (mit Hilfe der Toolbox) ist wie folgt zu beschreiben:

1. Zunächst wurden vom Führungsteam die aus dem Jahr 2019 bestehenden Einflussfaktoren kritisch hinterfragt und zum Teil modifiziert. Wichtig für den offenen Entwicklungsprozess war und ist, dass die Wissensbilanz-Toolbox für alle Mitwirkenden zugänglich ist.
2. Nach einer dezentralen Vorbereitung (je nach Arbeitsbereich) wurden die Ergebnisse in einem ersten Workshop dem gesamten Team präsentiert und diskutiert.
3. Ganz wesentlich zum Erfolg der hier angewandten Methode trägt die Bewertung der Einflussfaktoren nach **Quantität**, **Qualität** und **Systematik** (QQS-Bewertung) bei. Der – wie bereits eingangs erwähnt - im November 2024 stattfand.

Die Fragestellungen bei allen Einflussfaktoren lauten immer:

- **Quantität:** Ist die Kapazität des *Einflussfaktors* ausreichend, um die strategischen Ziele zu erreichen?
- **Qualität:** Ist die Qualität der Ergebnisse des *Einflussfaktors* ausreichend genug, um unsere Ziele zu erreichen?
- **Systematik:** Pflegen und entwickeln wir den *Einflussfaktor* Führungsprozess systematisch genug, um die strategischen Ziele zu erreichen?

Das Ergebnis der gemeinsamen Einschätzung anhand der QQS-Methode wird anschließend auf einer Skala von 0% bis 120% platziert. Die zugrunde liegende Annahme ist, dass der optimale Zustand bei 90% erreicht ist. Ein Wert von über 100% wird als *über das Ziel hinaus* definiert.

Für eine objektive Betrachtungsweise ist zu empfehlen, dass die QQS-Bewertung von einem externen Moderator geleitet wird. Zudem kann dies nur in einer absolut offenen und angstfreien Atmosphäre erreicht werden. Dabei ist die persönliche Wertschätzung wichtig und die kritische Auseinandersetzung hat auf sachlicher Ebene zu erfolgen.

4. Mit einem kleineren Team haben wir sodann die Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren zueinander mittels einer Matrix eingeschätzt. Die Skala reicht von 0 – 3. Der Fokus ist auf eine positive Veränderung ausgerichtet. Die Fragestellungen sind hierbei immer dieselben:

„Wie stark wirkt sich die Veränderung von Einflussfaktor x auf Einflussfaktor y aus?“

Ursache	GP-1	GP-2	GP-3	GP-4	GP-5	GP-6	GE-1	GE-2	GE-3	HK-1	HK-2	HK-3	HK-4	HK-5	SK-1	SK-2	SK-3	SK-4	BK-1	BK-2	BK-3	Aktivsumme
GP-1 Führungsprozess	x	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	0	2	3	3	1	3	2	2	0	38
GP-2 Backoffice	1	x	3	3	1	2	2	2	2	1	1	2	0	0	2	3	2	1	2	1	1	32
GP-3 Finanz- und Lohnbuchhaltung	0	1	x	3	1	2	3	3	3	0	0	3	0	0	0	2	1	0	3	1	1	27
GP-4 Abschlussarbeiten und Steuererklärungen	1	1	1	x	2	1	3	3	3	0	0	3	0	0	0	1	2	0	3	1	1	26
GP-5 Beratung und Gestaltung	0	0	0	0	x	3	3	3	3	1	0	2	0	0	0	0	0	0	3	2	2	22
GP-6 Vertriebsprozess	0	1	1	1	2	x	3	3	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	2	2	23
GE-1 Finanzieller Erfolg/Umsatzwachstum	1	2	2	2	2	3	x	1	2	2	0	3	2	0	2	2	1	1	0	2	2	32
GE-2 Mandantenzufriedenheit	2	2	3	2	3	3	3	x	3	1	0	3	1	2	2	2	2	2	3	1	2	42
GE-3 Image	0	0	0	0	2	3	3	3	x	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	2	2	21
HK-1 Fachkompetenz	3	1	3	3	3	2	3	3	3	x	2	3	2	0	0	1	2	2	3	2	2	43
HK-2 Soziale Kompetenz	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	x	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	48
HK-3 Mitarbeitermotivation	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	x	1	1	2	3	2	2	3	2	1	46
HK-4 Führungskompetenz	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	3	x	3	3	3	2	3	3	3	2	52
HK-5 Prozesskompetenz	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	3	1	x	2	2	2	2	2	1	1	36
SK-1 Unternehmenskultur	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	1	x	3	3	3	3	3	3	51
SK-2 Organisation	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1	1	3	x	3	2	2	2	2	47
SK-3 Informationstechnik / Wissen und Dokumenten	1	2	3	3	3	2	2	2	1	2	1	3	0	0	1	2	x	2	1	1	1	33
SK-4 Führungsinstrumente	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	0	1	2	2	1	x	2	2	2	42
BK-1 Mandantenbeziehungen	0	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	0	0	3	3	0	1	x	1	1	37
BK-2 "besondere" Lieferanten	0	0	1	1	2	2	1	1	1	1	0	2	0	0	1	1	2	1	2	x	1	20
BK-3 Beziehungen zu "Rain Makern"	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	x	6
Gesamt Passivsumme	28	35	40	41	44	49	52	46	49	20	14	53	11	12	29	35	28	27	46	34	31	



Wirkungszusammenhänge

So wird sichtbar wo die großen und somit richtigen Einflusshebel für Veränderungen anzusetzen sind.

Dazu seien als Beispiel zwei Faktoren genannt: (Siehe Pfeile in der Graphik)

1. Die Fachkompetenz (HK1) mit einer hohen Aktivität ist stark maßgebend für Erfolg.
2. Der Vertriebsprozess (GP6) mit einer hohen Passivsumme wird maßgeblich durch andere Einflussfaktoren bestimmt.

Damit ist die Erhebung der Datenbasis abgeschlossen. Die Auswertung ist auf Seite 16 anhand eines Potentialportfolios dargestellt.

5. In einem nächsten Schritt erfolgte ein weiterer Workshop zur Maßnahmenplanung, welche im Rahmen einer Klausurtagung im Januar 2025 stattfand.

# GRUNDLAGE DER WISSENSBILANZ

## Der Bilanzierungsbereich

Die vorliegende Wissensbilanz bezieht sich auf die **iuvenus** Beratungsgesellschaft mbH (iuvenus).

Bei **iuvenus** arbeiten Menschen aus neun verschiedenen Nationen und lernen täglich voneinander. Diese Diversität der Mitarbeitenden ist unser großer Pluspunkt. Dabei ist jeder an seinem Platz wichtig. Der/die Auszubildende bringt ebenso wertvolle Fähigkeiten ein wie jemand aus der Führungsebene. Nicht zu vergessen ist ein ordentliches und sauber gepflegtes Büro, zu dem unsere Reinigungskolleginnen ihren Beitrag leisten.

## Die SBRKooperation

**iuvenus** ist Teil der **SBRKooperation** und bildet eine Bürogemeinschaft mit den Partnern Volker Ernst Organisationsberatung und Datenschutz sowie Schmidt & Partner Rechtsanwälte PartmbB (SUP). Über die Bürogemeinschaft in Stuttgart hinaus gehört die Schomerus-Gruppe zur **SBRKooperation**.

Jeder gute Berater kennt seine eigenen Grenzen! UNSERE STÄRKE:

Unabhängigkeit untereinander – Kompetenz und gemeinsame Zielsetzung für Sie.

*Menschen begegnen  
Visionen gestalten  
Kompetenzen verbinden*

## Die Vision

**iuvenus** wird - gemeinsam mit den Kooperationspartnern – auch weiterhin als verlässlicher Partner für jeden einzelnen Mandanten oder jede einzelne Mandantin die jeweiligen Aufgaben in partnerschaftlicher Zusammenarbeit bestmöglich mit hoher Qualität und Innovation mitgestalten.

Unser Ziel ist es, durch maßgeschneiderte Lösungen, kontinuierliche Weiterentwicklung und engagierte Nachwuchsförderung nicht nur den individuellen Erfolg unserer Mandanten zu sichern, sondern auch neue Standards in der Steuer-, Rechts- und Betriebswirtschaftsberatung zu setzen. Dabei ist der Umgang mit KI ein Baustein, dessen Nutzen und Gefahren als intensiver Lernprozess zunehmend an Bedeutung gewinnt.

## Die Strategie

Um mit der Zeit zu gehen, setzen wir unsere Expertise und Innovationskraft auf maßgeschneiderte Lösungen, die nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch den langfristigen Erfolg sichern.

Im Bereich der **Prozessoptimierung** hilft eine ständige Technologieentwicklung. Dabei unterstützt uns auch DATEV. Darüber hinaus nehmen wir an unterschiedlichen KI-Werkstätten teil und sind mit unseren spezialisierten Buchhaltronikern in der Lage, unterschiedlichste Programmverbindungen bei der Installation zu begleiten und zu optimieren. Dabei ist es wichtig, immer alle beteiligten Personen mitzunehmen und deren Meinungen sowie Erfahrungen ernst zu nehmen.

Zur Förderung der **Mitarbeiterbindung und Führungskräfteentwicklung** setzen wir auf kontinuierlichen Austausch. Durch regelmäßige Feedback-Runden, die zur direkten Klärung individueller Fragen dienen, minimieren wir Reibungsverluste und sorgen für eine transparente Kommunikation. Ein weiterer wichtiger Bestandteil unseres Ansatzes ist die Wissensbilanzierung: Gemeinsam werden so in einem transparenten Entwicklungsprozess konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung und Förderung entwickelt.

Ein zentrales Element ist die Wahrnehmung individueller Bedürfnisse. Dazu unser Motto: *Fördern durch Fordern*. Wenn schwierige Aufgaben bewältigt werden, die durchaus zunächst auch fehlerbehaftet sein dürfen, sodass in der Reflektion ein zusätzlicher Lerneffekt entsteht, wird oftmals Freude auf Neues geweckt. Bei iuvenicus kann man den Weg von der Ausbildung im Berufseinstieg bis zum Steuerberater-Examen durchwandern und währenddessen bei unseren überregionalen Partnern immer mal wieder hospitieren, wodurch bei uns in Stuttgart auch neue Ideen einfließen.

Zeitgemäß ist dezentrales Homeoffice zwischenzeitlich Standard. Zur sozialen Pflege gibt es möglichst einmal pro Woche im Anschluss an unsere Arbeitsbesprechung ein gemeinsames Mittagessen in der Kanzlei.

Ein zentrales Element unserer Unternehmensstrategie ist das **Kooperations- und Qualitätsmanagement**. Durch regelmäßige Fehleranalysen identifizieren wir kontinuierlich Optimierungspotenziale und sorgen für eine systematische zeitgemäße Veränderung der Prozesse. Der Einsatz virtueller Plattformen ermöglicht den Face-to-Face-austausch.

Diese strategischen Ziele und Kernmaßnahmen sind miteinander verknüpft und tragen gemeinsam dazu bei, dass wir unsere Mandanten auch weiterhin nicht nur effizient und zukunftssicher beraten, sondern auch ein Arbeitsumfeld schaffen, das Innovation und Zusammenarbeit fördert. Das Engagement für laufende Anpassung an neue Herausforderungen und die Förderung unserer Mitarbeitenden steht dabei stets im Mittelpunkt unseres unternehmerischen Handelns.

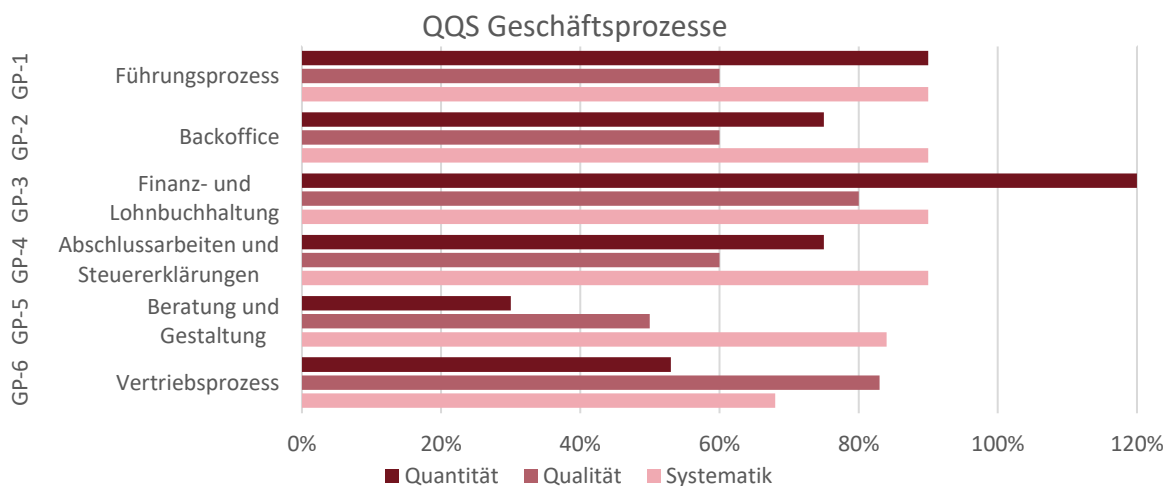
# ANALYSE

## Die Geschäftsprozesse

Der Geschäftsprozess kann funktionsübergreifend sein. Im Zentrum der Wissensbilanz stehen die wertschöpfenden Geschäftsprozesse, deren Ergebnisse für die Mandanten von Nutzen sind. Wissen ist eine wesentliche Ressource für die Aktivitäten in Geschäftsprozessen, kann aber auch ein Produkt dieser Aktivität sein.

GP-1	Führungsprozess	Unter Führungsprozess fassen wir alle Managementaufgaben zusammen.
GP-2	Backoffice	Darunter fallen Aktivitäten, die wir benötigen, um die gesamte Kooperation mit all ihren organisatorischen Aufgaben abzudecken. Der Schwerpunkt liegt dabei auf iuvenus.
GP-3	Prozess Finanz- und Lohnbuchhaltung	Unter Finanzbuchhaltung verstehen wir sowohl die Dokumentation der lfd. Geschäftsvorfälle, wie auch die Beachtung der gesetzlichen Vorschriften und in diesem Zusammenhang die Beratung. Weiter setzen wir auf technischen Fortschritt und begleiten unsere Mandanten bei allen notwendigen Entwicklungen in diesem bzw. an die Fibu angrenzenden Bereiche. Daraus ergeben sich oftmals weitere Begleitungen für Planung, Controlling und/oder Reporting zu unterschiedlichen Berichtsstellen auch in öffentliche Verwaltungen. Unter Lohnbuchhaltung verstehen wir das Führen von Lohnkonten, wie auch die Beachtung und Beratung von gesetzlichen Vorschriften und Optimierungsmöglichkeiten.
GP-4	Prozess Abschlussarbeiten und Steuererklärungen	Unter diesen Prozess fallen alle Aufgaben, die mit der Erstellung einhergehen.
GP-5	Prozess Beratung und Gestaltung	Oftmals folgen Beratungs- und Gestaltungsaufgaben nach dem Erkennen von Chancen und Potenzialen bei der lfd. Buchhaltung, aber auch im Rahmen von Gesprächen beim Jahresabschluss. Die Prozesse sind individuell und werden bei Bedarf als gemeinsames Projekt mit unseren Partnern und weiteren Beratern der Mandanten durchgeführt.
GP-6	Vertriebsprozess	Im Vertriebsprozess fassen wir alle Aktivitäten zusammen, die dazu dienen, vorrangig unsere Bestandsmandaten optimal zu erreichen. Daneben pflegen wir Kontakt zu unterschiedlichen Netzwerk- und Kooperationspartnern Kontakt.

*Definition Geschäftsprozesse*



*QQS-Balkendiagramm Geschäftsprozesse*

### **Führungsprozess:**

Der Führungsprozess ist gesichert. Bei der Qualität ist jedoch noch aufzuholen, da die Findung neuer Rollen und somit die Spezialisierung bei unterschiedlichen Kolleginnen und Kollegen noch nicht zufriedenstellend geklärt ist und daher Doppel- bis Mehrfachaktionen stattfinden.

### **Backoffice:**

Das Backoffice verfügt über ausreichend Personal für strukturierte Prozesse und stabile IT-Kapazitäten. Allerdings zeigt sich bei der Umsetzung von Aufgaben noch Optimierungsbedarf, insbesondere bei der Automatisierung und der Prioritätensetzung im Teamwork. Ein gezielter Fokus auf Antriebskraft in Schlüsselbereichen wird die Effizienz zusätzlich erhöhen.

### **Finanz- und Lohnbuchhaltung:**

Die Finanzbuchhaltung zeigt aktuell eine Überbesetzung, während die Kapazitäten in der **Lohnbuchhaltung** bedarfsgerecht ausgestaltet sind. Qualitativ bestehen in der Finanzbuchhaltung Unsicherheiten im Umgang mit digitalen Workflows, während die Lohnabteilung durch Fortbildungen gestärkt wurde und Kapazitäten für zusätzliche Mandate aufweist. Die systematische Wissensweitergabe und praxisnahe Anwendung des Gelernten sind entscheidende Hebel, um die fachlichen Lücken zu schließen.

### **Abschlussarbeiten und Steuererklärungen:**

Im Prozess Abschlussarbeiten und Steuererklärungen sind die Kapazitäten für die Einkommensteuer ausreichend, für den Jahresabschluss fehlen jedoch noch Mitarbeitende. Bis diese Lücke geschlossen ist, arbeitet Frau Binz-Fietkau persönlich mit. Die Prozessabläufe sind im Team verankert und funktionieren gut. Trotz des großen Wissens und der vielen Kompetenzen passieren bei Standardfällen manchmal Flüchtigkeitsfehler. Mit mehr Struktur und Ruhe soll dem entgegengewirkt werden. Durch die gute Auftragsplanung und mit Hilfe des Qualitätsmanagementsystems Pro-Check läuft die Steuerung zielgerichtet.

### **Beratung und Gestaltung:**

Im Bereich Beratung und Gestaltung liegt die Verantwortung derzeit an wenigen Personen, wodurch die Kapazitäten knapp sind und strategische Freiräume fehlen. Das junge, wachsende Team arbeitet sehr systematisch und delegiert Fleißaufgaben an Nachwuchskräfte, sodass viel Potenzial vorhanden ist, das jedoch noch mehr Zeit und Ressourcen benötigt. Bei einzelnen Kolleginnen und Kollegen bestehen noch qualitative Unsicherheiten im Umgang mit großen Mandaten, weshalb der Aufbau von Erfahrung und der Austausch im Team wichtig sind.

### **Vertriebsprozess:**

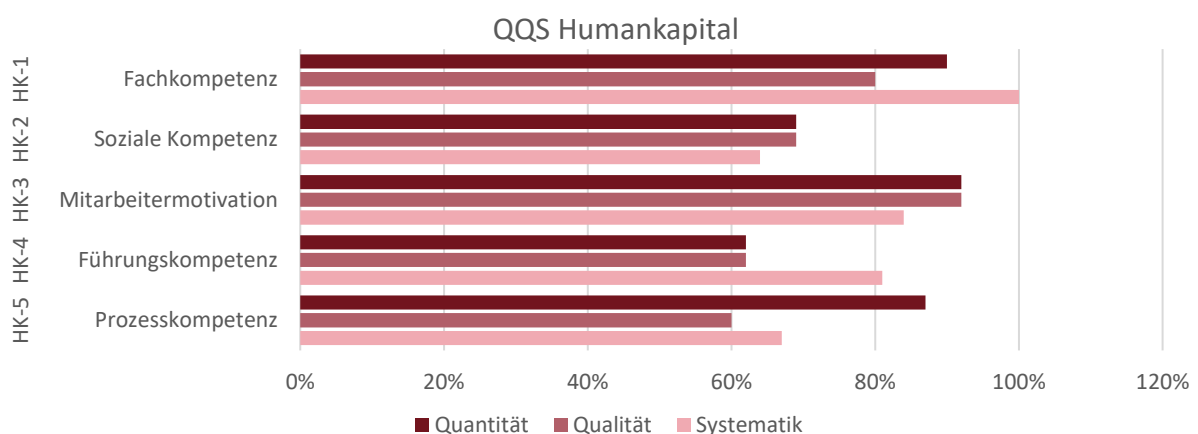
Im Vertriebsprozess sind die Kapazitäten durch gezielte Nutzung der bestehenden Strukturen grundsätzlich ausreichend. Da wir jedoch mit *unseren Mandanten wachsen* und hauptsächlich Start-Ups immer wieder einen Wachstumsschritt erreichen, bei dem es rentabler ist, kaufmännische Arbeitsbereiche in den jeweiligen Firmen abzudecken, muss unser Erstvertrieb stärker fokussiert werden. Zudem müssen weitere Synergieeffekte genutzt werden. Gleiches gilt für die Erhöhung der Sichtbarkeit in sozialen Medien. Qualitativ bestehen Ausbaupotenziale in den passenden Märkten, wobei die bestehenden Vertriebskanäle bereits eine selektive Mandatsauswahl ermöglichen - die bewährten Erfolgsstrategien gilt es konsequent fortzuführen. Systematisch zeigt sich intern ein gut strukturierter Vertriebsprozess, während extern fehlende Kapazitäten und eine unzureichende Umsetzungssystematik einen strukturierten Ausbau erfordern.

## Das Humankapital

Humankapital einer Organisation umfasst alle Eigenschaften und Fähigkeiten, die die einzelnen Mitarbeiter in die Organisation mit einbringen. Es ist im Besitz der Mitarbeitenden und verlässt mit ihnen die Organisation.

HK-1	<b>Fachkompetenz</b>	Fachkompetenz beschreibt die fachliche Qualifikation, welche durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie Schulungen und Seminare erworben wird, sowie die praktischen Erfahrungen der einzelnen EIGENEN Mitarbeitenden, welche durch die berufliche Laufbahn innerhalb und außerhalb der Organisation umfangreiches Fachwissen erworben haben.
HK-2	<b>Soziale Kompetenz</b>	Im Mittelpunkt steht die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen, konstruktiv zu diskutieren und sich mitzuteilen, Vertrauen zu fördern und eine angenehme Zusammenarbeit zu ermöglichen.
HK-3	<b>Mitarbeitermotivation</b>	Im Blickpunkt steht die Motivation der Mitarbeitenden sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen, Aufgaben engagiert zu erledigen und die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch. Typische Teilbereiche sind z.B. die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß bei der Arbeit, Identifikation mit der Kanzlei, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligungen.
HK-4	<b>Führungskompetenz</b>	Zur Führungskompetenz gehört die Fähigkeit, Menschen zu führen und zu motivieren, Strategien und Visionen zu entwerfen, mitzuteilen sowie mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen.
HK-5	<b>Prozesskompetenz</b>	Unter Prozesskompetenz fassen wir die Fähigkeiten zusammen, Leistungen bereichsübergreifend prozessorientiert zu gestalten und zu erbringen, Geschäftsprozesse gemäß Qualitäts- und Effizienzstandards zu managen und zu optimieren.

*Definition Einflussfaktoren Humankapital*



*QQS-Balkendiagramm Humankapital*

**Fachkompetenzen:**

Derzeit ist genügend Kapazität bei den Fachkompetenzen vorhanden. Die Qualität der Arbeit ist gut, wobei es besonders wichtig ist, die jüngeren Teammitglieder aktiv einzubinden und weiterzuentwickeln, um die Fachkompetenz langfristig zu sichern. Derzeit liegt ein starker Fokus auf dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Fachwissen, was jedoch sorgfältig ausbalanciert werden muss, damit keine Aufgaben liegen bleiben und der Arbeitsfluss stabil bleibt.

**Soziale Kompetenz:**

Die soziale Kompetenz im Team ist geprägt von Vertrauen, offener Feedbackkultur und starkem Zusammenhalt. Herausforderungen bestehen in der klaren und geschickten Kommunikation, besonders in schwierigen Mandantengesprächen, sowie in der sprachlichen Präzision. Jüngere Mitarbeitende sollen noch mehr ermutigt werden, sich schneller und selbstbewusster einzubringen. Durch Fortbildungen und gezieltes Training wird an einer Verbesserung gearbeitet, um die Kommunikation intern und extern zu stärken.

**Motivation:**

Die Motivation der Mitarbeitenden bewegt sich zwischen intrinsischen Antriebskräften (Fachinteresse, Sinnhaftigkeit) und Herausforderungen wie Selbstausschöpfungstendenzen bei Übermotivation. Erfolgsabhängige Entlohnung und Lob allein reichen nicht aus - klare Zielvorgaben und individuelle Karriereplanung sind notwendig, um Orientierung zu schaffen. Weiterbildung und transparente Entwicklungswege wirken motivierend. Regelmäßige Feedbackgespräche finden systematisch statt, insbesondere um leise Stimmen einzubinden und Überlastung frühzeitig zu erkennen.

**Führungskompetenz:**

Die Führungskompetenz in der Organisation zeigt insgesamt positive Ansätze, insbesondere ist auf der Führungsebene ein hohes Führungsverständnis vorhanden. Es gibt jedoch Herausforderungen in der Rollendefinition und der klaren Abgrenzung von Verantwortlichkeiten, was zu Unsicherheiten bei den Mitarbeitenden führt. Die Umsetzung der Führungsstrategien ist teils schwierig, da es an Selbstvertrauen und Klarheit mangelt, was von den einzelnen Mitarbeitenden übernommen werden kann. Während die Ergebnisse gut sind, ist eine systematische Herangehensweise und klare Nachvollziehbarkeit in vielen Bereichen noch nicht optimal.

**Prozesskompetenz:**

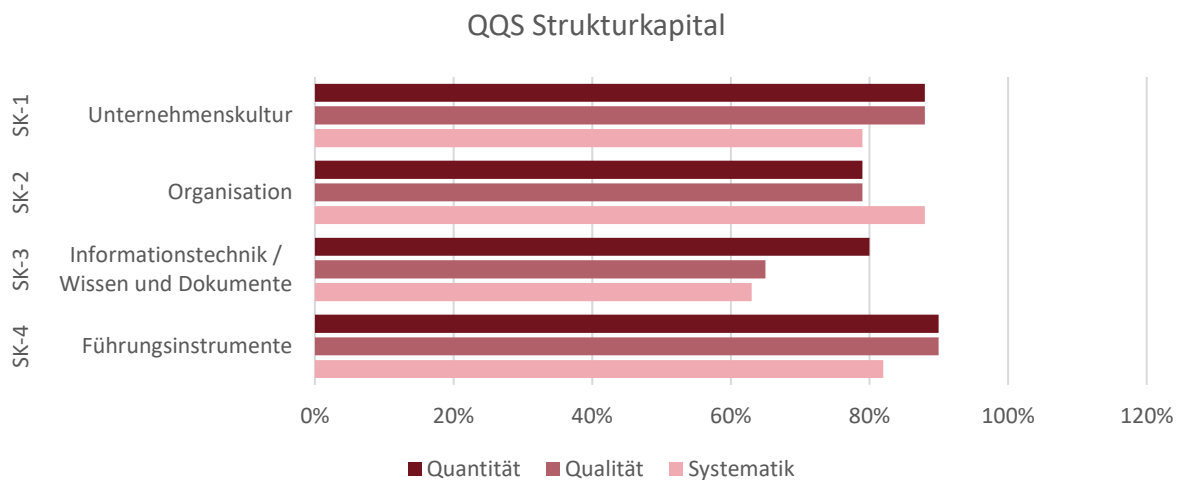
Die Prozesskompetenz in der Organisation zeigt eine gute Ausgangsbasis, da ausreichend Mitarbeitende mit entsprechender Kompetenz vorhanden sind und Potenzial zur Weiterentwicklung besteht. EDV-Hilfsmittel werden als hilfreich erachtet, um Prozesse zu strukturieren und nichts zu vergessen, jedoch gibt es noch Optimierungspotenzial in der Qualität und Systematik der Prozesse. Es bestehen noch Verständnis- und EDV-Probleme, die die effektive Nutzung erschweren, und nicht alle Mitarbeitenden nutzen die vorhandenen Tools optimal. Prozesse, die systematisch dokumentiert sind (ProCheck), funktionieren gut.

## Das Strukturkapital

Das Strukturkapital ist im Besitz der Organisation und bleibt auch beim Verlassen einzelner Mitarbeiter weitgehend bestehen.

SK-1	Unternehmenskultur	Die Unternehmenskultur umfasst alle geteilten Werte und Normen, die den Umgang miteinander, den Wissensaustausch, die interne Kooperation und die Art zu arbeiten beeinflussen. Regeltreue, Umgangsformen, Gestaltungsspielräume, <i>Do's and Dont's</i> sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte.
SK-2	Organisation	Organisation beschreibt die Art und Weise wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen die Aufgabenteilung und Zusammenarbeit regeln und wichtige Daten austauschen.
SK-3	Informationstechnik / Wissen und Dokumente	Informationstechnik beschreibt die Hardware des computergestützten Arbeitsumfelds. Hinzuzählen sind z.B. spezielle technische Arbeitssysteme, Netzwerke, Fileserver, Intra- und Extranets, Videokommunikation etc.
SK-4	Führungsinstrumente	Unter Führungsinstrumenten verstehen wir die Instrumente, die die Führungsarbeit unterstützen und die Art und Weise beeinflussen, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden. Wesentlich sind die Mitsprachemöglichkeiten, um Entwicklungen bottom up zu unterstützen.

*Definition Einflussfaktoren Strukturkapital*



*Balkendiagramm Strukturkapital*

**Unternehmenskultur:**

Die Unternehmenskultur zeigt viele positive Ansätze, insbesondere in Bezug auf Zusammenhalt, Hilfsbereitschaft und eine gelebte Fehlerkultur. Soziale Kompetenzen sind stark ausgeprägt, und der respektvolle Umgang miteinander wird geschätzt. Gleichzeitig befindet sich das Unternehmen in einer Phase des kulturellen Wachstums, in der Führungskompetenz und klare Strukturen noch weiterentwickelt werden dürfen. Die Offenheit für dezentrale Führung und Eigenverantwortung bietet großes Potenzial, das nun gezielt gefördert werden kann. Die Gefahr der Selbstausbeutung muss im Blick behalten werden.

**Organisation:**

Die Organisation ist gut in der Wissensverteilung und dem Aufbau gemeinsamer Strukturen. Es gibt immer noch ein stark spezialisiertes Wissen. Die Herausforderung liegt in der besseren Koordination und dem Austausch zwischen den Teammitgliedern. Der Fokus liegt nun darauf, das Wissen breiter zu verteilen und die Zusammenarbeit zu fördern. Die Systematik wird gerade intensiv aufgebaut, um die Effizienz zu steigern und eine bessere Koordination zu erreichen.

**Informationstechnik / Wissen und Dokumente:**

Die Informationstechnik in der Kanzlei ist grundsätzlich gut aufgestellt, besonders in Bezug auf DATEV und die Digitalisierung.

Daher erfüllt iuvenucus die Anforderungen und erhielt das Label:



Die vorhandene IT erfüllt die grundlegenden Anforderungen der Arbeit, jedoch gibt es noch Potenzial zur Optimierung, insbesondere im Bereich Automatisierung und Künstliche Intelligenz. Die Integration neuer IT-Software und Schnittstellen wird als wichtig erachtet, um zukunftsfähig zu bleiben. Der Weg hin zu einer stärkeren IT-Integration und Systematisierung wird aktiv verfolgt, allerdings fehlt es noch an Kapazitäten, um diese Entwicklung vollständig umzusetzen. Die Verbesserung ist deutlich sichtbar, aber es bleibt noch Arbeit.

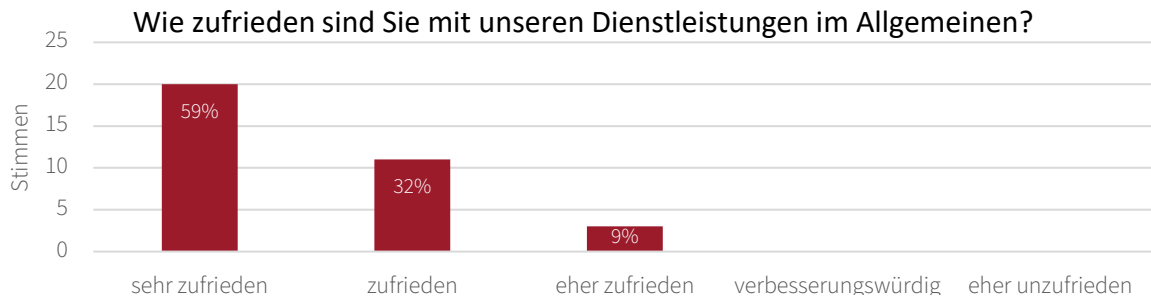
**Führungsinstrumente:**

Die Führungsinstrumente bilden eine solide Basis mit verschiedenen Methoden, wie intensive Teamgespräche, einer „offenen Tür“-Politik und regelmäßigen Workshops. Ein angstfreies Miteinander und eine gute Fehlerkultur sind fest etabliert, was zu einer positiven Arbeitsatmosphäre beiträgt.

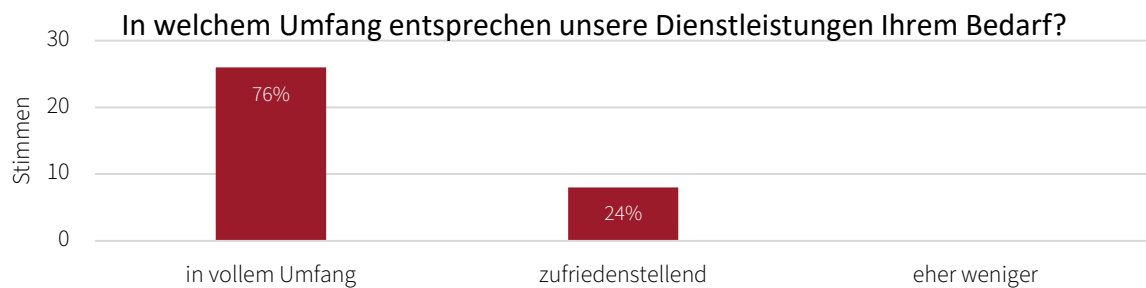
## ERGEBNIS DER ANONYMEN MANDANTENBEFRAGUNG

Als Ergänzung zu unserer internen Sicht, welche hier den Stand vom November 2024 widerspiegelt, haben wir im April/Mai 2025 eine Mandantenbefragung durchgeführt. Mittels eines EDV-gestützten Tools wurden alle Mandanten befragt, die aktiv am Geschäftsleben teilhaben. Dabei wurde je Mandantenstamm (Firmengruppe / Organisationseinheit) ein Fragebogen per Mail versandt. Erfreulich ist die Rücklaufquote von 61%.

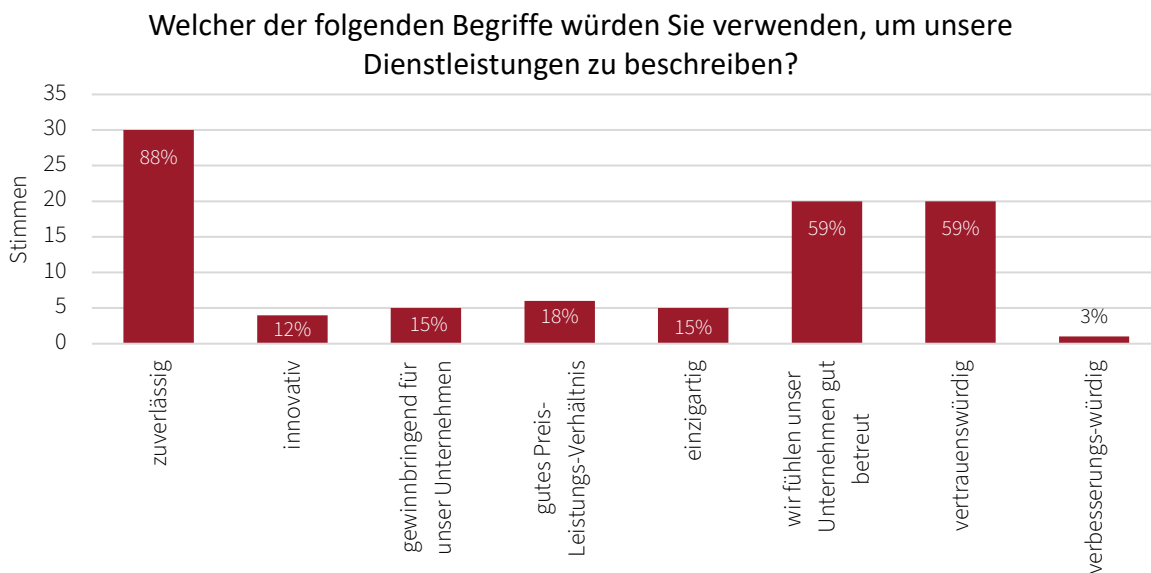
Frage 1 / 7:



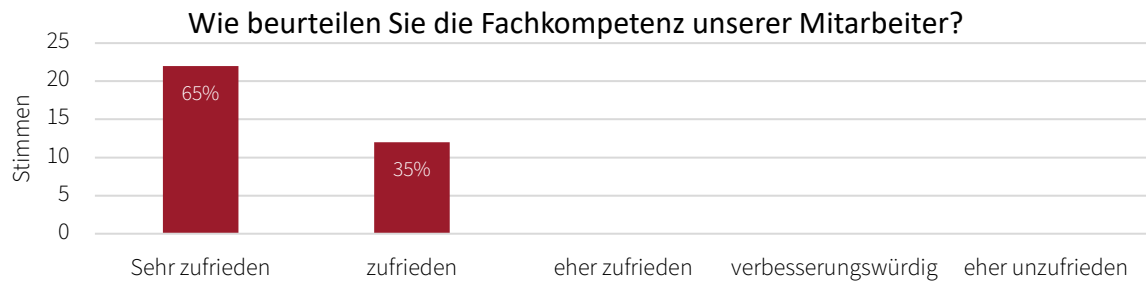
Frage 2 / 7:



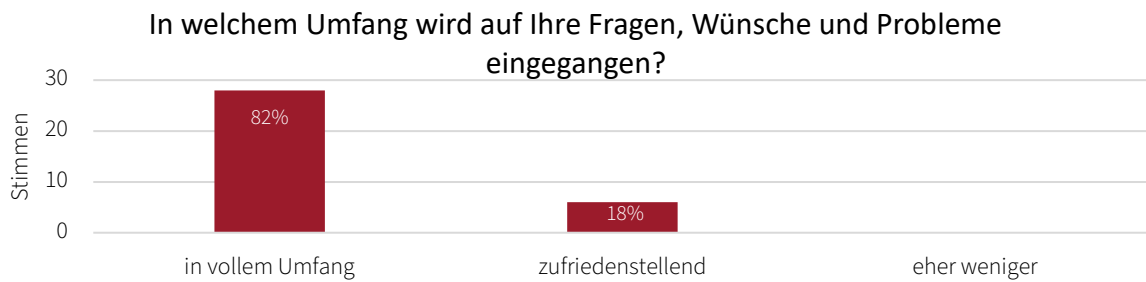
Frage 3 / 7:



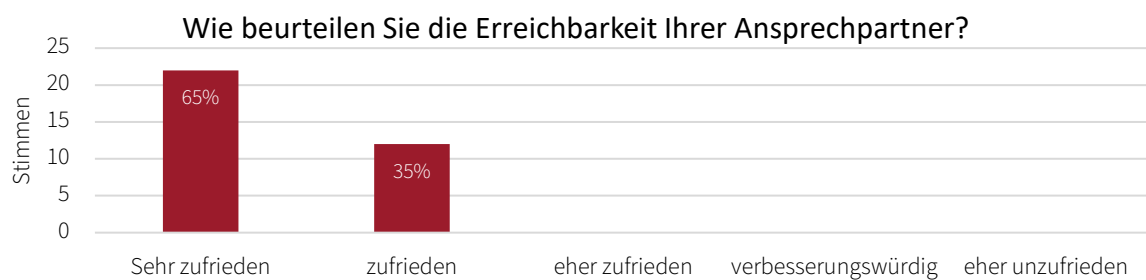
Frage 4 / 7:



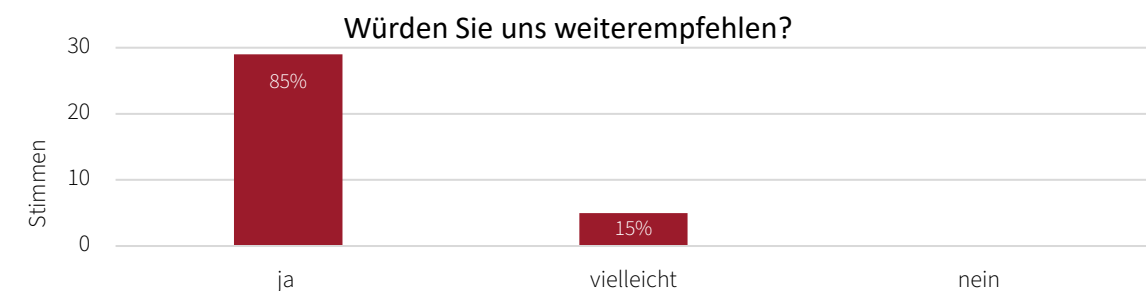
Frage 5 / 7:



Frage 6 / 7:



Frage 7 / 7:



Kommentare:

1. Ich würde mir proaktive Beratung wünschen. Das bedeutet, ich möchte aktiv Vorschläge bekommen, wie mit Themen umgegangen werden könnte, in denen ich nicht einmal ein Problem erkannt habe. Erfahre ich zufällig von Möglichkeiten, die ich steuerlich geltend machen kann, aber noch nicht tue (weil ich nicht darauf hingewiesen wurde), ärgere ich mich.
2. Alles gut, ... allerdings auch für meine Begriffe ein doch hoher Preis. Viele Grüße
3. Gute Betreuung in vollem Umfang.
4. Weiter so auch unter neuer Leitung.

An dieser Stelle danken wir allen, die sich die Mühe gemacht und geantwortet haben. Das Ergebnis ist für uns erfreulich und zugleich auch Ansporn, den Wünschen unserer Mandanten noch mehr entgegen zu kommen.

# AUSWERTUNG

Die Stärken und Schwächen des Intellektuellen Kapitals

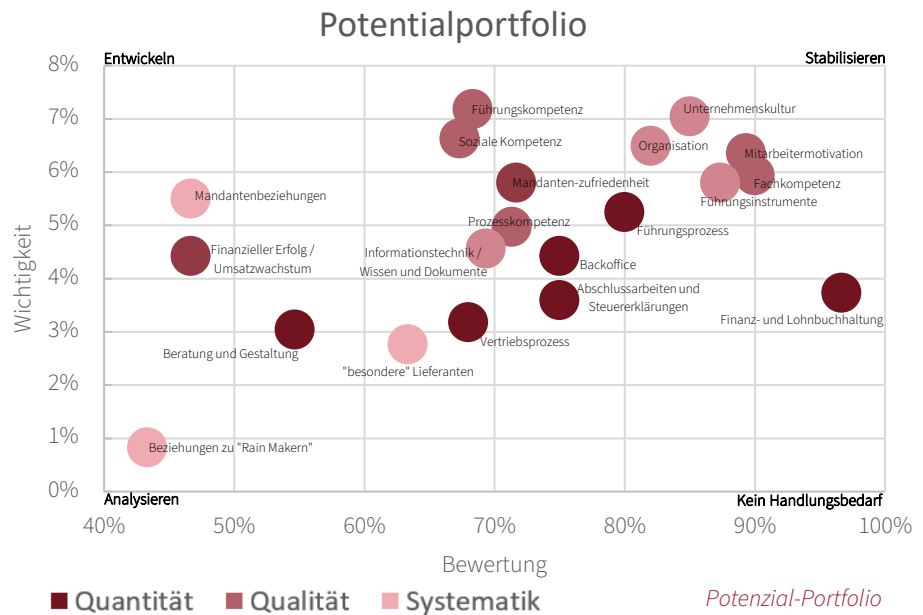
Erläuterung:

**Bewertung:** Mittelwert aus Quantität, Qualität und Systematik.

**Wichtigkeit:** Summe aller Wirkungen eines Faktors im Verhältnis zu allen Wirkungen.

Skala:

- 90-100% = exzellent
- 80-90% = optimal
- 70-80% = sehr gut
- 60-70% = gut
- 50-60% = befriedigend
- 40-50% = unbefriedigend
- 30-40% = mangelhaft
- 0-30% = ungenügend



Diese Abbildung zeigt auf, bei welchen Einflussfaktoren Veränderungen in sinnvoller Weise anzustoßen sind. Erkenntnisse, die wir teilweise bereits während des Erstellungsprozesse gewonnen haben, wurden durch das Potenzial-Portfolio bestätigt. Und so wurden einige Maßnahmen bereits schon vor Monaten definiert, abschließend final geplant und durch weitere ergänzt.

Im unteren linken Quadrat *Analysieren* befinden sich alle Einflussfaktoren, die weniger gut bewertet sind und nicht durch direkte Handlung beeinflusst werden können.

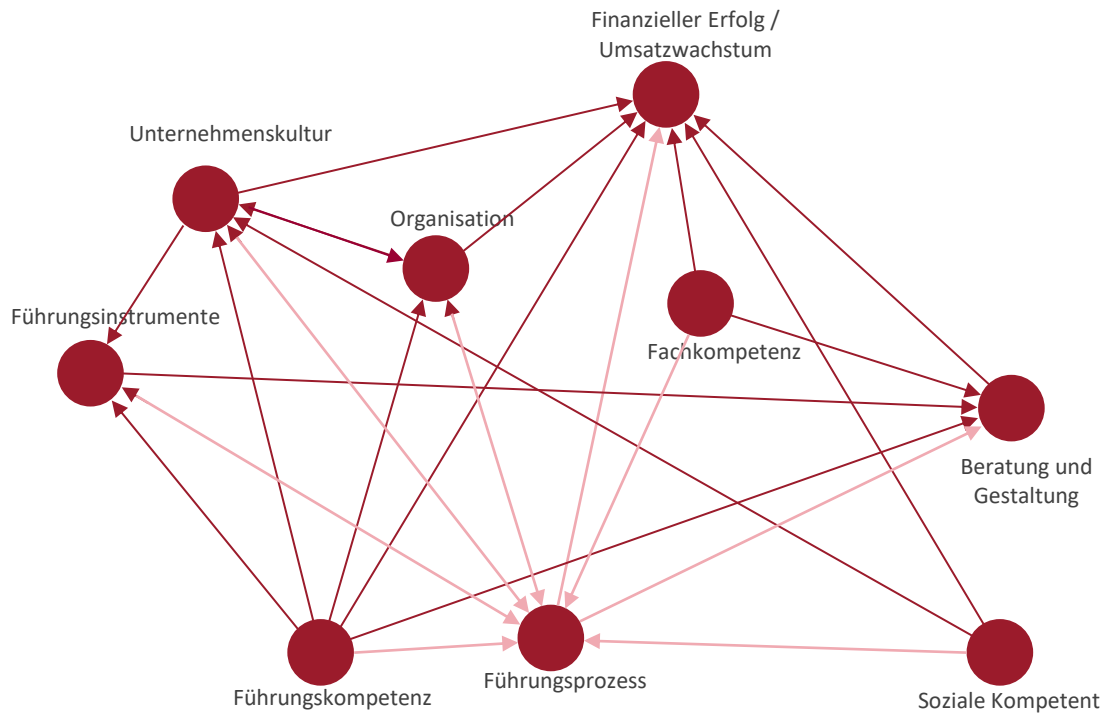
Im unteren rechten Quadrat *Kein Handlungsbedarf* befinden sich alle Einflussfaktoren, die gut bewertet sind und nicht durch direkte Handlungen beeinflusst werden können.

Im oberen rechten Quadrat *Stabilisieren* befinden sich alle Einflussfaktoren, die gut bewertet sind und durch direkte Handlung beeinflusst werden können.

Im oberen linken Quadrat *Entwickeln* befinden sich Einflussfaktoren, die weniger gut bewertet sind und durch direkt Handlung beeinflusst werden können. Darauf zielen im Wesentlichen unsere geplanten Maßnahmen ab.

## WIRKUNGEN

Weitere Analyse-Hilfen stellen die Wirkungsnetzze dar. Es ist möglich, jeden Einflussfaktor in seinen Wirkungen und Folgewirkungen auf andere Einflussfaktoren (Generatoren) anzuzeigen. Als Beispiel hier, das Wirkungsnetz rund um den Führungsprozess. So wird transparent, wie genau das Intellektuelle Kapital Einfluss auf die Wertschöpfung nimmt und in welchen Bereichen es Optimierungspotentiale gibt.



*Wirkungsanalyse*

Der Führungsprozess steuert alle anderen Prozesse und stellt sicher, dass die gemeinsamen Ziele möglichst alle erreicht werden.

## MASSNAHMEN

Bei der Maßnahmen-Planung war und ist es wichtig, die Reihenfolge und die Geschwindigkeit möglichst optimal zu gestalten. Das beste Vorhaben kann gewünschte Erfolge ausschließen oder sogar negative Folgen mit sich bringen, wenn zu viel zu schnell umgesetzt werden soll.

Daher haben wir den Schwerpunkt - in Anbetracht unseres jungen und sich dynamisch entwickelnden Teams – auf die Festigung vorhandener Prozesse und den Wissensaufbau der beiden neuen Auszubildenden gelegt. Die Umsetzung der Maßnahmen ist, wie die gesamte Wissensbilanz, ein langfristiger und fortlaufender Prozess. Die hier aufgeführten bereits durchgeführten Schritte entsprechen dem Stand Mai 2025.

### Maßnahme 1: **Einführung neuer Schriftverkehr-Vorlagen**

Zur Steigerung der Effektivität und Einheitlichkeit im Schriftverkehr wurden neue Vorlagen entwickelt. Die Erstellung erfolgte durch ein Team, das die Vorlagen fortlaufend kontrollierte und anpasste. Nach einer ersten Nutzungsphase durch die Mitarbeitenden wurden Stichproben abgelegter Dokumente ausgewertet, um die praktische Anwendung und die Ablagequalität in Dokumenten-Organisation (DokORg) zu überprüfen. Ziel ist es, durch diese Maßnahme die Prozesskompetenz im Dokumentenmanagement zu verbessern und eine einheitliche sowie effiziente Arbeitsweise im Schriftverkehr zu etablieren. Die Auswertung der ersten Nutzungsphase ist abgeschlossen, weitere Anpassungen und Kontrollen sind geplant.

### Maßnahme 2: **Erweiterung des Nutzerkreises für die Vollmachtsdatenbank (der Finanzämter)**

Gudrun Binz-Fietkau, als kanzleiverantwortliche Rechtsverwalterin, hat den Kreis der Bevollmächtigten erweitert, um weiteren Mitarbeitenden den selbstständigen Zugriff auf notwendige Daten zu ermöglichen. Die Testphase läuft, in der der gewissenhafte Umgang mit den erweiterten Rechten überwacht und die Funktionalität und Anwendung in der Praxis überprüft wird.

### Maßnahme 3: **Überarbeitung der Pro Check Vorlagen** (ein TOOL von DATEV, das den jeweiligen Mandatsaufträge zugeordnet ist, aber auch interne Abläufe standardisiert)

Die Maßnahme zielt darauf ab, die Pro Check Listen so zu aktualisieren, dass sie im Arbeitsalltag effektiv und praxisgerecht genutzt werden können. Die Überarbeitung erfolgt kontinuierlich während der Arbeit, begleitet von der Vorstellung der jeweiligen Listen und gemeinsamen Diskussionen in den zuständigen Bereichen. Durch diese Maßnahme soll die Qualität und Nutzbarkeit der Pro Check Vorlagen verbessert werden, um die Arbeitsprozesse gezielt zu unterstützen. Die Umsetzung erfolgt teamübergreifend.

### Maßnahme 4: **Sicheres und kompetentes Auftreten im Mandantenkontakt fördern**

Ziel dieser Maßnahme ist es, das Auftreten im persönlichen Kontakt und am Telefon weiter zu professionalisieren. Die Freude am Umgang mit Mandanten sowie ein vertrauensvoller, wertschätzender und offener Umgang im Team, auch in Konfliktsituationen, stehen im Fokus. Der Start erfolgt mit einem gezielten Telefonseminar, aus dem weitere praxisnahe Workshops abgeleitet werden, um die Kommunikationskompetenz kontinuierlich auszubauen.

### Maßnahme 5: **Dokumentenmanagement-System**

Um die Prozessgestaltung nachhaltig zu fördern, ist die Umstellung von der DokOrg auf das Dokumentenmanagement-System (DMS) erfolgt. Die Installation des Systems wurde durch eine umfassende Schulung begleitet, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden das von DATEV vorgegebene Ablagesystem effizient nutzen können. Die zunehmenden Anwendungen werden in einem kontinuierlichen Lernprozess erfolgen. Die vollständige Nutzung soll voraussichtlich im November 2025 umgesetzt sein.

## KOMMENTAR DER MITARBEITENDEN

Loben und Gute Taten benennen ist leicht. Ein ganz besonderes Gut ist es jedoch, wenn wir Mitarbeitenden über Verbesserungspotenziale, Fehlerquellen oder auch Defizite bei Prozessabläufen offen sprechen und über Veränderungen diskutieren und mitbestimmen dürfen, sogar sollen. Viele Jahre war Gudrun Binz-Fietkau zentrale Instanz für alle relevanten Entscheidungen. Gleichwohl durften wir immer wieder mitentwickeln, gestalten und unsere Meinungen einbringen.

In guter Tradition haben wir so bereits ab Herbst 2024 bei unseren allwöchentlichen *Dienstags-Runden* über den Namen für die neue Beratungsgesellschaft mbH immer wieder diskutiert, ohne wirklich die passende Bezeichnung zu finden. Als Björn Schmidt letztendlich seine Idee

**iugencus<sup>+</sup>**

präsentierte, was in der lateinischen Sprache *Junger Stier* bedeutet, war damit das Ringen um die Bedeutung für die Zukunft der Kanzlei und somit auch unser Mitwirken gefragt.

Dieser Name symbolisiert die Rolle als kraftvoller, erfahrener Begleiter für Organisationen im Aufbau und Wandel. Gleichwohl sind wir im Geist der Kanzlei sensibel auf Bodenständigkeit, Geduld und Zuverlässigkeit zum Wohle der Aufgaben für aller Mandanten bedacht.

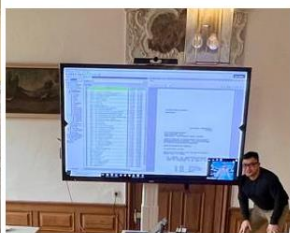
Da dem Sternzeichen Stier diese Eigenschaften ebenfalls zugeschrieben werden, steht das **♉** für das Tierkreiszeichen symbolisch im neuen LOGO.

Nun arbeiten wir bereits ein halbes Jahr in der neuen Konstellation mit zwei Kanzleihinhabern und freuen uns, dass weiterhin ein offenes Ohr für konstruktive Kritik und Verbesserungsvorschläge aus dem Kreis der Mitarbeitenden vorhanden ist – gemäß dem Motto:

*Nur ein starkes Team ist ein gutes Team und wenn die Kritik von außen kommt, dann ist es bereits zu spät.*



2025 >> Auftakt zur Klausur am 24. und 25. Januar... unser Name ist neu – das Verständnis für unsere Arbeit und den Aufgaben für Ihre Belange ist unverändert...



...damit Anna Reiserer, die zurzeit von den Philippinen aus arbeitet, auch mit dabei sein kann, sorgt Christian Huang für die passende Technik...



unser Gastgeber in der historischen Klosteranlage Maria Bildhausen  
Herzlichen DANK



...leckerer Essen nach getaner Arbeit, eine Kulturführung und viele gute Gespräche rundeten unseren Aufenthalt in den historischen Mauern ab...



konzentrierte Arbeit ist angesagt

*Klausurtagung Januar 2025*

## **SCHLUSSWORT**

Durch die Erkenntnisse im vorbereitenden Prozess zu dieser Wissensbilanz, wie auch bei der anschließenden gemeinsamen Maßnahmenplanung ist im gesamten Team das Verständnis für viele alltägliche Aufgaben gewachsen – was vor allem den jüngeren Kolleginnen und Kollegen zu Gute kam.

Die Analyse der Kompetenzen, Prozesse, Beziehungen und Potenziale hat wertvolle Einblicke in Bereiche mit Stärken, aber auch in Bereiche mit Verbesserungspotenzial gegeben. Damit ist ein wichtiger Schritt erfolgt, um die immateriellen Werte und das Wissen innerhalb unserer Organisation systematisch zu erfassen, zu bewerten und zu steuern. Rückblickend ist zu sagen, dass dadurch auch das Miteinander in der Kanzlei und der SBRKooperation gestärkt wurde.

Das Ergebnis ist nicht nur eine Momentaufnahme, sondern dient als strategische Grundlage, um gezielt Entwicklungen (siehe Kapitel Vision, Strategie und Maßnahmen) zu planen und umzusetzen, die die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft nachhaltig stärken.

Besonders wichtig ist dabei, dass die Methode der Wissensbilanzierung als lebendiges Instrument verstanden wird, wodurch Erkenntnisse regelmäßig aktualisiert und in den Arbeitsalltag integriert werden, was flexible Reaktionen auf Veränderungen und kontinuierliches Lernen ermöglicht.

Mit einem klaren Fokus auf Wissensmanagement schaffen wir die Basis, um auch in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein und unseren Mandanten weiterhin exzellente Leistungen zu bieten. Zudem öffnet das Miteinander bei iuvenco samt der daran angeschlossenen Kooperation auch neuen Steuerberaterkolleginnen und -kollegen Perspektiven für eigene Ideen.

**Wir blicken zuversichtlich in die Zukunft und freuen uns darauf,  
die nächsten Schritte gemeinsam zu gehen.**