

## Interview mit Dieter Lutz

Zur Veröffentlichung „Erfolgsstrategien für die Wirtschaftskrise“ (DStR 2009, 768) hat Stefan Wache\* vom Buchholz-Fachinformationsdienst hinterfragt, wie sich Herr Lutz die Erneuerung des Geschäftsmodells der Steuerberater konkret vorstellt und welche Angebote es für Kanzleien gibt, einen Entwicklungsprozess anzugehen.

**Wache:** Herr Lutz, Sie galten schon in den 90er Jahren als Pionier für Kanzleimanagement und Coaching in der Steuerberaterbranche. Seit dem Frühjahr 2008 sprechen Sie nun davon, dass das Geschäftsmodell der Steuerberater dringend erneuert werden sollte, mit angeblich höchst erfreulichen Auswirkungen für die Beteiligten. Wie kam es zu dieser Entwicklung?

**Lutz:** Wir haben alle in den vergangenen Jahren durch Qualitätsmanagement, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, Strategie und Marketing versucht, das alte Geschäftsmodell zu optimieren und an die Anforderungen der Zukunft laufend anzupassen. Wenn man jedoch trotz verstärkter Anstrengungen die aktuellen Anforderungen der Zeit nicht mehr erfüllen kann, muss man den Mut haben, bisherige Überzeugungen grundsätzlich in Frage zu stellen. Man muss quer denken und die Art und Weise, wie Steuerberater ihr Geld verdienen neu definieren. Wir haben also das Geschäftsmodell „radikal“, d.h. an die Wurzel gehend, verändert.

**Wache:** Und wie sollte nun eine Steuerkanzlei heute aussehen?

**Lutz:** Wir brauchen als erstes ein erneuertes Wertversprechen. Der Steuerberater sollte sich vom Deklarierer und „Steuer-Vermeider“ zum „Steuerungs-Berater“ weiterentwickeln. Dadurch erweitert er sein Wertversprechen zu dem eines betriebswirtschaftlichen Experten des Rechnungswesens. Als „Erfolgsreporter und Controller“ können der Steuerberater und seine Mitarbeiter dafür sorgen, dass der Mandant jederzeit Realität hat. Das hilft bessere unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Die Management-Qualität im Mandanten-Unternehmen verbessert sich dadurch deutlich. Das nehmen die Banken

erfreut zur Kenntnis. Voraussetzung ist allerdings, dass die richtigen Informationen zum frühest möglichen Zeitpunkt zur Verfügung stehen. In einer zweiten Stufe kann das neue Wertversprechen noch zu einem ganzheitlichen Business-Coaching erweitert werden.

**Wache:** Was verstehen sie unter ganzheitlichen Business-Coaching?

**Lutz:** Als Business-Coach kümmert sich der Berater nicht nur um die finanzielle Steuerung und Erfolgsmessung, sondern um die Fitness des Mandantenunternehmens. Nur im Freizeit- und Amateurbereich kommt man noch ohne professionelle Trainer und Coaches über die Runden. Wer als Profi Spitzenleistungen erbringen will, sucht immer nach der besten Unterstützung, die er jeweils bekommen kann. Die Qualifikation dazu können Sie nach meiner Erfahrung aber nicht durch theoretische Ausbildungen, sondern nur durch die eigenen praktischen Erfahrungen selbst erlebter Veränderungsprozesse zur Leistungssteigerung der Kanzlei erwerben.

**Wache:** Sie bieten selbst Business Coaching für Unternehmer und Steuerberater an. Können sie mir sagen, was das besondere an Ihrer Methode ist?

**Lutz:** Das Besondere des ERC Business-Coaching-Modells besteht in der einzigartigen Kombination aus Trainingsworkshops und Transfer-Coaching. Die Teilnehmer aus mehreren Unternehmen oder Kanzleien bilden Leistungsgemeinschaften und unterstützen sich gegenseitig in den individuellen Projekten. So werden leichter und mit mehr Spaß höhere Umsetzungserfolge erzielt, und es entstehen enorme Synergieeffekte. Selbst schwierigste Veränderungsprozesse können wir mit der Gruppen-Coaching-

Methode bewältigen.

**Wache:** Wenn ich auf der Suche nach einem Coach bin, wie kann ich herausfinden, ob er gut ist und zu mir passt?

**Lutz:** Berater und Coaches sollten Sie mit einem einfachen Testverfahren aussuchen. Fachliche Kompetenz ist eine selbstverständliche Voraussetzung und die Mindestanforderung an jeden Berater. Das entscheidende Kriterium ist jedoch, inwieweit er Ihnen dabei helfen kann, Ihre eigenen Ressourcen und Ihre eigenen Fähigkeiten optimal auszuschöpfen. Dazu gehört wesentlich mehr als Fachkompetenz, nämlich die Fähigkeit Sie immer mit der Realität zu konfrontieren und gleichzeitig zu begeistern, Sie zu energetisieren und Ihnen ein gutes Gefühl zu geben. Es muss einfach Freude machen, mit jemandem zusammenzuarbeiten, im Sport wie in der Wirtschaft.

Es braucht langjährige Erfahrung, um durch Entwicklungsprozesse begleiten zu können, um mit möglichen Widerständen gegen Veränderungen richtig umgehen zu können und sich Ihre Situation hineinversetzen zu können. Fachkompetenz und die Begeisterung für die Sache ergeben sich gerade aus der Summe der praktischen Erfahrungen aus vielen unterschiedlichen Fragestellungen, gelösten Problemsituationen und durchlebten Prozessen. Im Zweifel sollten Sie immer dem Berater den Vorzug geben, der über die längeren und besseren Erfahrungen verfügt.

Qualität und guter Rat sind dabei bekanntlich immer teuer – aber immer ihren Preis wert. Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass die Berufsbezeichnung „Steuerberater“ die beiden Begriffe „teuer“ und „Rat“ beinhaltet? Auch Steuerberater sollten sich – wie übrigens alle guten Geschäftsleute - von Profis und nicht von Amateuren trainieren lassen.

**Wache:** Sie haben mir das neue Werteversprechen des Steuerberaters bereits geschildert, wie entsteht daraus das

neue Geschäftsmodell und wie funktioniert dieser Veränderungsprozess?

**Lutz:** Das erweiterte Werteverprechen erfordert selbstverständlich eine Umstrukturierung, Erweiterung und Optimierung der bisherigen Wertschöpfungsarchitektur der Steuerkanzlei. Die Organisation, insbesondere die Managementprozesse, also Unterstützungs- und Führungsprozesse, sind auf das neue Design der wertschöpfenden Leistungsprozesse anzupassen und auf sie abzustimmen. Bei solch umfassenden Veränderungsprozessen arbeiten wir unter voller Einbeziehung der Mitarbeiter an einer gesteigerten Kompetenz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Kanzlei. Die kaum vermeidbare Folge ist eine sprunghafte und nachhaltige Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs und gleichzeitig eine verbesserte Lebensqualität aller Beteiligten.

**Wache:** Steuerberater sind rationale Menschen. Wie wirkt sich denn der Erneuerungsprozess denn „konkret“ aus?

**Lutz:** Nach unseren Erfahrungen im Kanzlei-Entwicklungs-Programm, lässt sich der konkrete Nutzen für die Erneuerung des Geschäftsmodell in folgender Weise beschreiben.

Die Jahresabschlüsse und Steuererklärungen liegen schon im ersten Quartal druckreif vor und können an die Mandanten, das Finanzamt und die Banken ausgeliefert werden.

Sie verdienen ihre Jahresabschluss- und Steuererklärungshonorare bis zu einem Jahr früher und verschaffen sich ein Liquiditätspolster.

Der bisherige Termin-Druck durch Mandanten, Finanzamt, Banken und der damit verbundene Stress gehört der Vergangenheit an.

Sie sparen als Berater Arbeitszeiten von bis 50 % ein. Man kann sich ohne schlechtes Gewissen aus dem Tagesgeschäft ausklinken und kann die zusätzliche Zeit für

sich, Mitarbeiter und Mandanten nutzen und sich endlich den eigenen Interessensgebieten und Neigungen im beruflichen Bereich widmen und zu neuen Geschäftsfeldern ausbauen.

Endlich können sie den Mandanten über die üblichen Basisleistungen hinaus einen großen Zusatznutzen liefern, so dass sie begeistert - auch durch Banken und Finanzamt - weiterempfohlen und ihre Honorare gerne bezahlt werden.

Auf der Basis der aktuellen und perfekten Verarbeitung und Strukturierung von Informationen können sie ohne zusätzliche Mitarbeiter neue Umsatzpotentiale in der zukunftsorientierten Gestaltungsberatung und damit qualitative Wachstumspotentiale erschließen.

Zudem wird die Kanzleiführung leichter, weil ein unglaublicher „Team-Spirit“ entsteht und sich die Kommunikation intern und extern mit den Mandanten verbessert hat. Jeder Beteiligte hat an jedem Ort zu jeder Zeit die richtigen Informationen zur Verfügung.

Vom bisherigen Weltbild der Branche und den Erfahrungen der letzten Jahrzehnte aus betrachtet, erscheinen die Auswirkungen unseres Kanzlei-Entwicklungs-Programms fast unglaublich. Die bisherigen Teilnehmer sind jedoch wie wir davon überzeugt, dass jede veränderungsbereite Kanzlei diese Wirkungen genauso präzise und einfach in der Praxis erzielen kann, völlig unabhängig von der Kanzleigröße und Organisationsstruktur.

**Wache:** Welche Vorteile bietet denn die Gruppencoaching-Methode bei einer Kanzleientwicklung?

**Lutz:** Am Markt werden Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien im Wesentlichen drei Beratungsvarianten angeboten. Bei Einzelberatungen kommt ein Berater in die Kanzlei, ggf. werden Unterlagen zur Verfügung gestellt, und er gibt Ratschläge für die Umsetzung. Das Ergebnis und Nutzen für die Kanzlei hängt dabei im starken Maße von den Erfahrungen und dem Know-how des

Beraters ab. Bei der zweiten Variante, der Wissensvermittlung durch Seminare und Workshops werden Kenntnisse zwar im Seminar vermittelt, bei der Umsetzung sind die Kanzleien auf sich alleine gestellt. Oftmals bedarf es zur Schließung von Wissenslücken und zur Beseitigung von Umsetzungsschwächen zusätzliche Beratungstage vor Ort. Beim Gruppencoaching werden in einem mehrmonatigen Workshop-Zyklus mit begleitendem Transfer-Coaching Chefs und Mitarbeiter aus vier bis acht Kanzleien gemeinsam so trainiert, dass sie in der Lage sind, ihre individuelle Kanzleilösung zu erarbeiten. Diese spezielle Form der Wissens- und Know-how-Vermittlung basiert auf dem Gedanken, nicht nur das Know-how eines oder mehrerer Trainer einzusetzen sondern die Kenntnisse aller Teilnehmer einzubringen. Der Austausch von Erfahrungen zwischen den Teilnehmern ist fester Bestandteil des Trainings-Konzepts. Das begleitende Transfer-Coaching zwischen den einzelnen Workshop-Einheiten ist auch ein wesentliches Merkmal. Der hohe Umsetzungserfolg dieser Methodik beruht aber vor allem auf der Einbeziehung aller Mitarbeiter in diesen Prozess und einer integrierten Fortschrittskontrolle. Nach Aussage von Prof. Niedereichholz beträgt deshalb die Umsetzungsquote mehr als 95 % gegenüber den in Consulting und Seminaren üblichen 5 bis 20 %. Diese Aussage kann ich nur bestätigen.

**Wache:** Warum beraten denn nicht alle Berater nach diesem Konzept, wenn die Umsetzungserfolge so gut sind?

**Lutz:** Das Problem liegt darin, dass es auf dem Markt kaum Berater und Coaches gibt, die über das nötige Methodenwissen und das dafür erforderliche interdisziplinäre Know-how verfügen. Für erfolgreiche Gruppencoaching-Prozesse braucht die Projektleitung Wissen und Erfahrung in vielen Disziplinen. Mein Team und ich vereinen langjährige Erfahrungen in Organisations- und Personal-Entwicklung, Wissens-, Qualitäts-, Projekt- und Selbstmanagement, mit der Beherrschung dynamischer Gruppenprozesse. Ganz

wichtig ist die hohe Kunst, Menschen für die notwendigen Veränderungsprozesse zu begeistern und sie in der Umsetzungsphase bis zur Zielerreichung zu coachen. Daneben muss ein Berater hervorragende praktische Kenntnisse der Abläufe in einer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei haben. Ich beschäftige mich zudem laufend mit den neuesten Erkenntnissen der Psychologie und den Komplexitätswissenschaften wie Kybernetik und Systemtheorie.

Als ganz entscheidend sehen wir die Fähigkeit, eine Kultur von offener Kommunikation und Kooperation zu erzeugen. Nur so können die vielfältigen Synergie-Effekte und die Bereitschaft zum Austausch zwischen den Kanzleien erzielt werden. Voraussetzung für Win/Win-Situationen ist also der Mut, die eigenen Wünsche und Ziele offen zu kommunizieren und die Bereitschaft eigene Energie dafür einzusetzen, die anderen bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

**Wache:** Diese Art von Kanzleientwicklung scheint mir sehr erfolgsversprechend. Ich kann mir aber vorstellen, dass viele sich schwer tun, einen solchen Veränderungsprozess anzugehen. Manche werden nicht einmal den eigenen Bedarf erkennen. Was raten Sie den Steuerberatern?

**Lutz:** Ganz wichtig ist der Mut, sich mit den eigenen Realitäten zu konfrontieren. Erst wenn man die eigene Situation so annimmt wie sie ist, kann man wirklich etwas verändern. Ich empfehle ein schrittweises Vorgehen. Zuerst Information durch Veröffentlichung und Internet-Recherche, dann Kontaktaufnahme mit geeigneten Experten, Teilnahme an einem Seminar oder Workshop, um zu testen, ob die Chemie stimmt, und eine Vertrauensbasis entstehen kann und schließlich zügig die Entscheidung herbeiführen und umsetzen. Die typische Berufskrankheit der „Aufschieberitis“ kann nicht durch zögerliches Abwarten, sondern nur durch entschlossenes Handeln geheilt werden.

**Wache:** Herr Lutz, ich danke Ihnen herzlich für das Gespräch.

\* Stefan Wache ist Marketingleiter der BFD Buchholz-Fachinformationsdienst GmbH - ein Beschaffungsspezialist für Steuern, Wirtschaft und Recht - erreichbar unter [www.bfd.de](http://www.bfd.de).