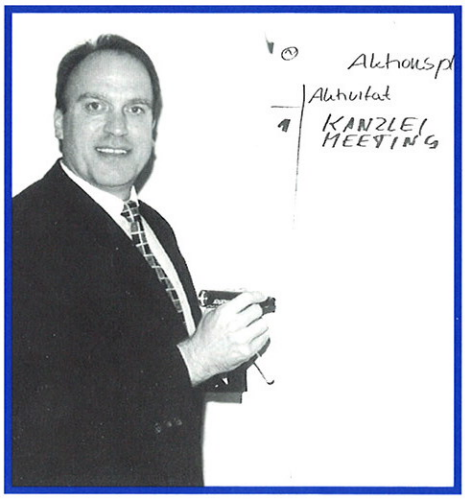
Lutz-Brief

Informationsdienst für wirtschaftsprüfende und steuerberatende Berufe · Herausgeber: Dieter Lutz

Ausgabe Nr. 2 /98

Interview mit Dieter Lutz, der seit Jahren ein professionelles Qualitätsmanagement für die Branche fordert

Qualitätsmanagement: „Alle müssen mitmachen, vom Chef bis zum Azubi“



Dieter Lutz, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht.

Das Thema Qualitätsmanagement für die freien Berufe ist in jüngster Zeit hochaktuell geworden. Beim letztjährigen Anwaltstag war es das Hauptthema – jetzt beginnen auch die Steuerberater-Verbände, mit einer gewaltigen Werbekampagne das hohe Lied der Qualität zu singen. Sie, Herr Lutz, haben schon vor Jahren in Ihren Veröffentlichungen und Seminaren auf die Wichtigkeit dieser Themen aufmerksam gemacht und viele Kanzleien innerhalb und außerhalb Ihres Kooperationsnetzwerkes dabei unterstützt, Qualitätsmanagement-Systeme zu implementieren. Wie beurteilen Sie die Entwicklungen?

Dieter Lutz:
Ich begrüße diese Entwicklung außerordentlich. Sie kommt vielleicht etwas spät, aber besser spät als gar nicht. Besonders freut es mich, daß jetzt auch vom Steuerberaterverband so massiv Druck gemacht wird, denn es gilt ja auch, die verlorene Zeit aufzuholen. Noch 1996 bekam ich vom Geschäftsführer eines der größten Steuerberaterverbände zu hören, das Thema Qualitätsmanagement sei derzeit berufspolitisch nicht erwünscht. Im ganzen letzten Jahr wurde noch in Vorträgen und Veröffentlichungen kräftig gegen die Geschäftemacherei mit dem Thema Qualitätsmanagement gewettert.

Im Dezember 1997 wurden dann erstmals anläßlich eines Universitätsforums die Segnungen des Qualitätsmanagements beschworen, und kaum 4 Monate später geht der DSTV bzw. das Deutsche Steuerberater-Institut selbst an den Markt, um ins Geschäft zu kommen. Es ist schon interessant, zu beobachten, wie schnell sich Meinungen ändern können und Lernprozesse ablaufen, wenn plötzlich eigene kommerzielle Interessen im Spiel sind. Dieser Sinneswandel wird für den gesamten Berufsstand nur positiv sein. Wettbewerb belebt ja bekanntlich das Geschäft und führt auf Dauer zu einer Erhöhung des Nutzens für die Kunden – in diesem Fall die Steuerberater. Bisher waren es ja nur relativ wenige fortschrittliche Pioniere unter den Kollegen, die die Kraft und den Mut aufbrachten, ohne direkten äußeren Druck ihre Kanzleien einem unternehmerischen Fitneß-Programm zu unterziehen. Sie wurden alle reich dafür belohnt. Wichtig für den Erfolg war dabei das Moment der Freiwilligkeit, das Gefühl etwas Besonderes zu erleben und die Motivation der Mitarbeiter.

Durch die Initiativen der Verbände wird jetzt ein gewisser Zwang in die ganze Angelegenheit hineinkommen. Keiner will ins Hintertreffen geraten. Es wäre bedauerlich, steht aber zu befürchten, daß das Ergebnis, nämlich ein Qualitätsmanagement-System mit Zertifikat zu haben, wichtiger wird, als der tatsächliche Verbesserungsprozeß, der sich in den Kanzleien unter Einbeziehung aller Mitarbeiter vollzieht. Dieser Prozeß, das Erlebnis für die Mitglieder der Kanzlei, die gemeinsamen Lernprozesse, die Erweiterung der Fähigkeiten und Kompetenzen der beteiligten Menschen, ist das wirklich Wertvolle. Der Teamgeist und die Begeisterung und die vielen individuellen Entwicklungsprozesse machen die gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit aus, das ISO-Zertifikat ist dann nur ein Meilenstein, ein angenehmes Abfallprodukt.

Ist eine ISO-zertifizierte Kanzlei denn nicht eine bessere Kanzlei?

Dieter Lutz:
Prinzipiell schon, allerdings nicht in jedem Fall. Es kommt auf die Art und Weise an, wie sie sich auf die Zertifizierung vorbereitet hat. Es wird auch nach einer möglichen Zertifizierungswelle gute Kanzleien mit Zertifikat und weniger gute Kanzleien mit Zertifikat, gute Kanzleien ohne Zertifikat und weniger

gute Kanzleien ohne Zertifikat geben. Wie gesagt, für eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität ist nicht das Zertifikat oder die Erfüllung der ISO-Normen entscheidend, sondern in erster Linie ein umfassender Veränderungsprozeß unter Einbeziehung aller Mitarbeiter. Alle müssen mitmachen, vom Chef bis zum Azubi.

Die gesamte Organisation muß mandanten-, mitarbeiter- und vor allem prozeßorientiert ausgerichtet werden. In Zukunft wird nur noch die Kanzlei profitabel leben können, die es versteht, neben der notwendigen fachlichen Kompetenz organisatorische und soziale Kompetenz aufzubauen und die eine überragende Servicequalität bieten kann. Das schafft man nach meiner Erfahrung nur, wenn man von den individuellen Kanzlei-Gegebenheiten ausgeht.

Impressum

Redaktion:
AF&Z Medien GmbH · Redaktions-Service
Markus Gschwind · Michael Barth
Amalienstraße 81 · 76133 Karlsruhe
Telefon 07 21/2 32 50 · Fax 07 21/2 42 45
V.i.S.d.P.:
Markus Gschwind
Herausgeber:
Dieter Lutz
c/o ERC EURO-REGIO-CONSULT AG
Im Bühl 10 · 77694 Kehl
Telefon 0 78 54/96 96 - 0 · Fax 0 78 54/96 96 - 20
Druck :
Klein & Hiese GmbH, 63911 Klingenberg

Die wichtigsten wertschöpfenden und unterstützenden Geschäftsprozesse müssen identifiziert, standardisiert und laufend verbessert und die ISO-Normen lediglich als unterstützende Orientierungshilfe benutzt werden, um nichts zu übersehen. ISO 9000 ist nur die Pflicht, interessant wird erst die Kür. Ich hoffe für die Berufsangehörigen, daß sie nicht an solche Berater geraten, die, weil sie sich dort sicher fühlen, quasi versuchen, das ISO-Normen-Gebäude über die Kanzleien zu stülpen und eine Musterdokumentation lediglich auf die einzelnen Kanzleien anzupassen. Die Folgen wären fatal.

Für eine Zertifizierung könnte dies zwar reichen, die Kanzleien würden aber um den wertvollen und entscheidenden eigenen Lernprozeß gebracht, und nur dadurch steigt die Kompetenz und die Wettbewerbsfähigkeit. Eine solche Vorgehensweise wirkt etwa so, als ob man mathematische Rechenoperationen durch bloßes Anschauen von Musterlösungen beherrschen lernen will. Tatsächliche Fähigkeiten entwickeln sich aber nur durch intensives und ziemlich anstrengendes Training, was jedoch viel Spaß mit sich bringen kann. Mit abgekürzten Lernwegen kommt man vielleicht in der Schule, bei Prüfungen, Examen und sogar bei Zertifizierungen noch durch, im richtigen Leben, im Sport wie in der Wirtschaft, wird auf Dauer nur derjenige Erfolg haben, der ausreichend gesät, das heißt trainiert hat.

Wie sollte aus Ihrer Sicht ein Kollege an ein solches Kanzlei-Fitneß-Programm herangehen? Wo und wie kann er die notwendige Unterstützung erhalten?

Dieter Lutz:
Bevor ein Kollege die Entscheidung für ein solches Fitneßprogramm trifft, sollte er sich einen Überblick über die verschiedenen grundsätzlich möglichen Vorgehensweisen verschaffen. Zunächst sollte er sich anhand der vorhandenen Veröffentlichungen informieren. Gerade im April-Heft der DATEV-Zeitschrift DSWR beispielsweise hat Dr. Axel Pestke, Hauptgeschäftsführer des Bundessteuerberaterverbandes, einen – wie ich finde – lesenswerten Artikel zum Thema Qualitätsmanagement veröffentlicht.

Über den praktischen Nutzen eines Qualitätsmanagement-Systems für die Steuerberatungskanzlei habe ich in der INF 21, 1997 ausführlich berichtet. In diesem Artikel, wie auch in einem Beitrag zu den praktischen Erfahrungen mit dem ERC-Gruppencoaching in einem 1997 erschienen Buch zum Thema habe ich darauf hingewiesen, daß ein Qualitätsmanagement nach ISO 9000 lediglich der Einstieg sein kann in ein umfassendes Qualitätsmanagement, auch Total Quality Management (TQM) genannt.

Was bitte ist denn der Unterschied zwischen einem Qualitätsmanagement nach ISO 9000 und dem umfassenden Qualitätsmanagement TQM?

Dieter Lutz:
Vielen Dank für diese Frage. Hier entstehen nämlich regelmäßig die seltsamsten Mißverständnisse: ISO 9000 und TQM schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern bedingen sich insoweit, daß ISO 9000 einen wichtigen Teilbereich von TQM abdeckt, quasi das Fundament darstellt, auf dem das Qualitätsgebäude aufgebaut werden kann. TQM geht weit darüber hinaus und befaßt sich als strategischer Ansatz sehr viel stärker mit den Bedürfnissen von Kunden und Mitarbeitern und auch der Öffentlichkeit.

Es gilt das Null-Fehler-Prinzip. Es laufen ständige Verbesserungsaktionen, an denen alle Mitglieder des Unternehmens beteiligt sind. Jeder ist für Qualität verantwortlich, TQM baut auf den traditionellen Stärken der Kanzlei auf; das Ziel ist insbesondere die „Strategische Erfolgsposition" und die Wettbewerbsvorteile auf- und auszubauen und dabei die Einzigartigkeit und Einmaligkeit herauszuarbeiten. Ein Qualitätsmanagement-System ist, so betrachtet, nur ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg der dauerhaften erfolgreichen Kanzleientwicklung.

Zurück zur Ausgangsfrage. Was kann ein Kanzleichef konkret tun, um herauszufinden, welche Vorgehensweise und welcher Weg für ihn richtig sind?

Dieter Lutz:
Also noch einmal, Information anhand von Veröffentlichungen. Dann, ganz wichtig, Gespräche mit Kollegen, die auf dem Weg zur Top-Kanzlei schon etwas weiter vorangeschritten sind, also ein Qualitätsmanagement-System implementiert haben. Diese Informationen aus der Praxis sind oft überzeugender als eine noch so gute Veröffentlichung.

In einem dritten Schritt sollte man sich durch den Besuch von Vorträgen und Seminaren ein persönliches Bild von den Inhalten, Methoden und insbesondere von der Persönlichkeit und den

Fähigkeiten der Referenten und Trainer machen. Erst ein Live-Erlebnis gibt die notwendige Entscheidungssicherheit.

Sie sprechen von Methoden und unterschiedlichen Konzepten. Was wird denn derzeit im Bereich des Qualitätsmanagements an Beratungen angeboten, und wie sind diese zu bewerten?

Dieter Lutz:
Es gibt im Grunde drei Beratungsvarianten, die angeboten werden. Zuerst die Einzelberatungen: Es kommt ein Berater in die Kanzlei – eventuell werden Unterlagen zur Verfügung gestellt –, und er gibt Ratschläge für die Umsetzung. Abgerechnet wird in der Regel nach Tagessätzen. Das Ergebnis und der Nutzen für die Kanzlei hängt im starken Maße von den Erfahrungen und dem Know-how des Beraters ab. Ist der Berater gut, hat die Kanzlei einen Nutzen, ist er schlecht, ist alles umsonst. Nach Untersuchungen der führenden Autorität auf diesem Gebiet, Frau Prof. Dr. Niedereichholz, selbst Autorin zum Qualitätsmanagement und einzige Lehrstuhlinhaberin für Unternehmensberatung, haben diese klassischen Beratungen einen Umsetzungserfolg von nur 20%.

Eine weitere Variante ist die Wissensvermittlung im Rahmen von Seminaren und Workshops. Kenntnisse werden zwar im Seminar vermittelt, bei der Umsetzung sind die Kanzleien auf sich alleine gestellt. Oft werden zur Schließung von Wissenslücken und der Beseitigung von Defiziten bei der praktischen Umsetzung zusätzlich noch Beratungstage vor Ort verkauft. Die sicherlich innovativste und wirksamste Methode ist die des Gruppencoachings. In einem mehrmonatigen Workshopzyklus mit begleitendem Coaching werden Chefs und Mitarbeiter aus sechs bis zehn 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. Ein weiteres wesentliches Kennzeichen des Gruppencoaching-Prozesses stellt das begleitende Coaching zwischen den einzelnen Workshop-Einheiten dar. Der hohe Umsetzungserfolg dieser Methodik beruht vor allem auf der Einbeziehung aller Mitarbeiter in diesen Prozeß und einer integrierten Fortschrittskontrolle und beträgt nach Aussagen von Prof. Niedereichholz mehr als 95%. Diese Aussage kann ich aus der Erfahrung mit mehr als 80 Kanzleien, die die ERC bei der Implementierung ihrer QM-Systeme bisher gecoacht hat, nur bestätigen.

Wenn diese Methode so hohe Umsetzungserfolge bringt, warum arbeiten nicht alle Berater nach diesem Konzept?

Dieter Lutz:
Das Problem liegt darin, daß Berater und Coaches, die über das nötige Methodenwissen und das dafür erforderliche interdisziplinäre Know-how verfügen, bisher auf dem Markt noch sehr selten zu finden sind. Für den erfolgreichen Abschluß von Gruppencoaching-Prozessen muß die Projektleitung Wissen und Erfahrung in den folgenden Disziplinen haben: Organisations- und Personal-Entwicklung, Beherrschung von dynamischen Gruppenprozessen, Qualitäts- und Projektmanagement, Moderationstechnik und Teamtraining und praktische Kenntnisse der Abläufe in einer Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzlei. Darüber hinaus ist ganz entscheidend, die Fähigkeit, eine Kultur von offener Kommunikation und bereitwilliger Kooperation zu erzeugen. Nur so können die vielfältigen Synergie-Effekte und die Bereitschaft zum Austausch zwischen den Kanzleien erzielt werden.

Lassen Sie sich eigentlich auch noch beraten, und wenn ja, nach welchen Kriterien wählen Sie Ihre Berater aus?

Dieter Lutz:
Ja, selbstverständlich. Wer selbst nicht mehr beratungsfähig ist, kann auch nicht andere beraten und coachen. 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. Ich persönlich suche mir meine Berater und Coaches mit einem einfachen Testverfahren aus. Fachliche Kompetenz ist eine selbstverständliche Voraussetzung und die Mindestanforderung an jeden Berater. Das entscheidende Kriterium für mich ist, inwieweit er mir dabei helfen kann, meine eigenen Ressourcen und meine eigenen Fähigkeiten optimal

auszuschöpfen, um meine Ziele zu erreichen. Dazu gehört wesentlich mehr als Fachkompetenz, nämlich die Fähigkeit, mich zu begeistern, mich quasi zu energetisieren und mir ein gutes Gefühl zu geben. Es muß Spaß machen, mit jemanden zusammenzuarbeiten, im Sport wie in der Wirtschaft.

Fachkompetenz, Begeisterungsfähigkeit, Energie, alles wunderbar. Aber braucht ein Berater nicht eine Menge Erfahrung, um durch solche Entwicklungsprozesse begleiten zu können, um mit möglichen Widerständen gegen Veränderungen richtig umgehen zu können und sich in die Situation des Beratenden hineinversetzen zu können?

Dieter Lutz:
Natürlich, Fachkompetenz und die Begeisterung für die Sache ergeben sich ja gerade aus der Summe der praktischen

Erfahrungen aus vielen unterschiedlichen Fragestellungen, gelösten Problemsituationen und durchlebten Prozessen. Im Zweifel gebe ich immer dem Berater den Vorzug, der über die längeren und besseren Erfahrungen in meiner Branche verfügt.

Nun noch eine abschließende Frage. Wie, Herr Lutz, schätzen Sie die zukünftige Entwicklung ein? Glauben Sie, daß nach den Berufsorganisationen mit ihrem Angebot auch noch weitere Beratungsanbieter für Qualitätsmanagement von Steuerkanzleien auf diesen Markt drängen, und wie wird sich das aus der Sicht der Berufsträger auswirken, insbesondere was die Kosten der Beratung anbelangt?

Wird es einen Preiskampf geben?

Dieter Lutz:
Das ist natürlich nicht auszuschließen, eher ist es zu erwarten. Im Interesse der Berufsangehörigen hoffe ich es nicht, denn die billigen Angebote sind selten die besten. Qualität und guter Rat sind bekanntlich immer teuer – aber immer ihren Preis wert. Ist Ihnen eigentlich schon einmal aufgefallen, daß die Berufsbezeichnung „Steuerberater" bereits die beiden Begriffe, „teuer" und „Rat" beinhaltet? Steuerberater werden sich – wie übrigens alle guten Geschäftsleute – von Profis und nicht von Amateuren trainieren lassen wollen. In der Kanzlei eines Kollegen habe ich einmal im Empfangsbereich ein Zitat gesehen, was ich seither zum Thema „Honorarmarketing" immer wieder gerne zitiere und das in diesem Zusammenhang hervorragend paßt. Es stammt von John Ruskin, einem englischen Sozialreformer aus dem 19. Jahrhundert: „Es gibt kaum etwas auf dieser Welt, das nicht irgend jemand ein wenig schlechter machen und etwas billiger verkaufen könnte, und die Menschen, die sich nur am Preis orientieren, werden die gerechte Beute solcher Machenschaften. Es ist unklug, zuviel zu bezahlen, aber es ist noch schlechter, zu wenig zu bezahlen. Wenn Sie zuviel bezahlen, verlieren Sie etwas Geld, das ist alles. Wenn Sie dagegen zu wenig bezahlen, verlieren Sie manchmal alles, da der gekaufte Gegenstand die ihm zugedachte Aufgabe nicht erfüllen kann. Das Gesetz der Wirtschaft verbietet es, für wenig Geld viel Wert zu erhalten. Nehmen Sie das niedrigste Angebot an, müssen Sie für das Risiko, das Sie eingehen, etwas hinzurechnen. Und wenn Sie das tun, haben Sie auch genug Geld, um für etwas Besseres zu bezahlen".

Wir danken Ihnen für das Interview.

REDAKTIONS-HELP-FAX

Mich interessieren Informationen zum Thema:

- ☐ Qualitätsmanagement
- ☐ Neue Geschäftsfelder für steuerberatende Berufe
- ☐ Internet-Anwendungen für steuerberatende Berufe

Kanzlei: _____

Name/Vorname: _____

Straße/Ort: _____

Telefon/Fax: _____

Bitte faxen an: AF&Z Medien GmbH · Redaktions-Service
Fax-Nr.: 07 21/2 42 45

Veranstaltungshinweise

Deutscher Steuerberater-Kongreß 1998 Leipzig, 11.-12. Mai 1998

Im Fachprogramm werden praxisnahe und zukunftsorientierte Themen behandelt, u.a. aus den Bereichen:

- **Bekämpfung der Arbeitslosigkeit**
- **Unternehmensnachfolge**
- **Aktuelle Arbeitskreise zu unterschiedlichen beruflichen und berufspolitischen Themen**

Weitere Informationen erhalten Sie über die Bundessteuerberaterkammer.
Tel.: 02 28 - 7 26 39 24

ERC Euro-Berater-Tag 1998 Frankfurt, 2. Okt. 1998

Vorgesehene Themen beim EURO-Berater-Tag sind:

- **Aktuelle Informationen zum Umstellungs-Zeitplan**
- **Erfahrungsberichte aus der Beraterpraxis**
- **Beratungskonzepte für die EURO-Umstellung**

Weiter Informationen erhalten Sie über ERC Euro-Regio-Consult Aktiengesellschaft
Tel: 0 78 54 - 96 96 - 0
Fax: 0 78 54 - 96 96 - 20