



Foto: ERC AG

Dieter Lutz gilt als der Pionier des Qualitätsmanagements für Kanzleien.

## Was bringt QM wirklich, Herr Lutz?

Zum Abschluss der Serie Qualitätsmanagement für Steuerberater, hat „Consultant“ kritisch hinterfragt, ob der Nutzen eines QMS tatsächlich unmittelbar für den Kanzleihinhaber spürbar wird. Antworten darauf gibt der Coach der deutschen Berater-Szene, der Einblick in die meisten TQM-Kanzleien hat.

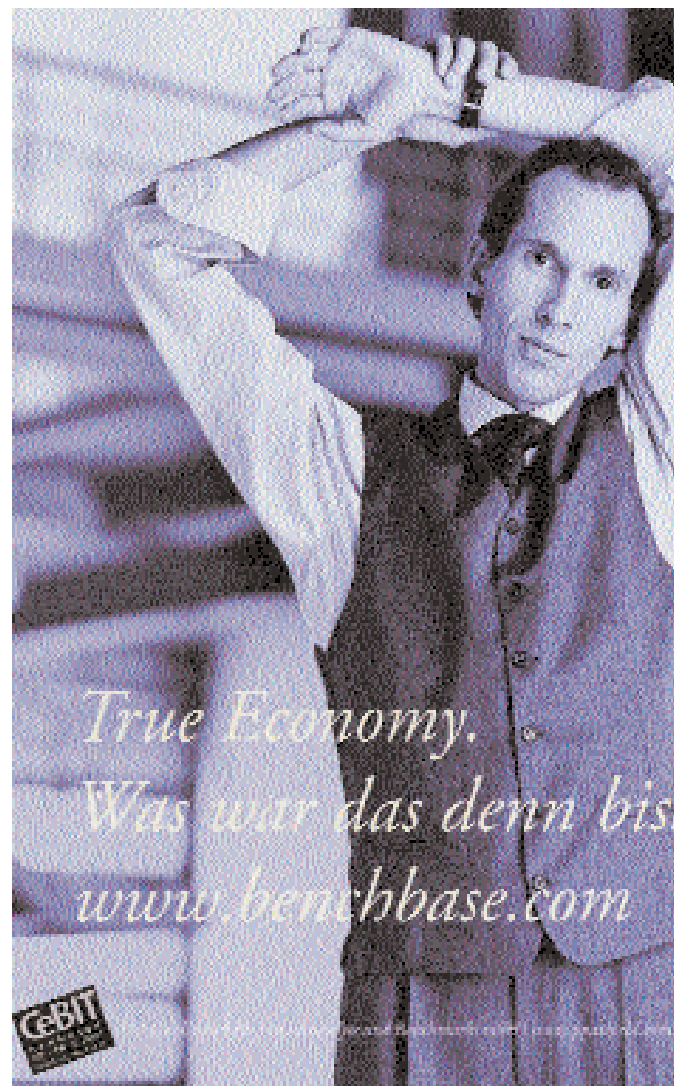
**Consultant** Herr Lutz, die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Steuerkanzleien ist ein Erfordernis der Zeit. Da herrscht wohl Einigkeit. Aber was hat der Kanzleihinhaber ganz persönlich davon?

**Lutz:** Einigkeit über den Nutzen herrscht sicher bei denen, die die Vorteile von Qualitätsmanagement jeden Tag in der Praxis erleben. Bei vielen anderen herrscht noch der Glaube vor, Qualität zu erzeugen, sei teuer und zeitaufwendig. Obwohl sehr verbreitet, ist dies dennoch ein Irrtum. Wirklich zeitaufwendig und kostenintensiv ist die traditionelle Qualitätskontrolle oder Qualitätssicherung.

Beim Qualitätsmanagement geht es schlicht und einfach darum, die richtigen Dinge von Anfang an richtig zu machen, also Fehler zu vermeiden. Davon träumt jeder Kanzleihinhaber. Viel unnötiger Ärger und Stress fallen weg. Er gewinnt Freiräume und mehr Zeit für das Wesentliche: für sich, die Mitarbeiter und die Mandanten. Seine Lebensqualität verbessert sich sprunghaft.

**Consultant** Steuerberater sind Zahlenmenschen. Wie wirkt sich das QM auf die Geschäftsergebnisse und den Kanzleiwert aus? Oder anders gefragt: Ist die Einführung eines QMS eine sinnvolle Maßnahme, wenn man mittelfristig seine Kanzlei verkaufen will?

**Lutz:** So gewaltig, dass es viele nicht glauben können! Eine von uns in Auftrag gegebene empirische Studie mit 80 Kanzleien zeigt eindeutig, dass TQM-trainierte Kanzleien eine wesentlich höhere Produktivität und Profitabilität aufweisen. Umsatzsteigerungen von 25 Prozent und Gewinnsteigerungen von 50 Prozent sind keine Ausnahme. Die gleichen Ergebnisse erbrachte



## Dieter Lutz

Zur Person

**Der 49-jährige Wirtschaftsprüfer, Steueranwalt, EFQM (European Foundation of Quality Management)-Assessor und Autor ist Gründer der ERC-Unternehmensgruppe und führender Experte für Business Coaching und Kanzleimanagement. Schon vor mehr als zehn Jahren hat er sich der Aufgabe gestellt, Berufskollegen erfolgreicher zu machen.**

[www.erc.de](http://www.erc.de)

auch eine amerikanische Studie, in der 600 Unternehmen im Laufe von zehn Jahren beobachtet wurden.

Entgegen der landläufigen Meinung erfolgten die Ergebnisverbesserungen und der Return on Invest bereits in der Implementierungsphase. Dass mit einem höheren Ertragswert der Kanzleiwert steigt, ist mehr als selbstverständlich. Aber was bei einem Wissensunternehmen wie einer Steuerkanzlei noch viel wichtiger ist: Der wirkliche Wert lässt sich nicht in Finanzkennzahlen ausdrücken, sondern steckt im so genannten Wissenskapital, also der Kompetenz und Loyalität der Mitarbeiter, der Prozess- und Produktqualität, einem zufriedenen Mandantentstamm und dem daraus resultierenden Ruf der Kanzlei. Und dieses Wissenskapital wird durch TQM kontinuierlich auf- und ausgebaut. Damit ist auch die Frage nach einem späteren Kanzleiverkauf beantwortet.

**Consultant** Dies klingt nun alles stark auf den Kanzleihinhaber zentriert ...

**Lutz:** Nein, das sehe ich nicht so. TQM heißt Total Quality Management, umfassendes Qualitätsmanagement, und es umfasst

per Definition die Mitarbeiter, die Kunden, das Management und die gesamte Organisation, also alle Faktoren, die zum Erfolg einer Kanzlei beitragen.

**Consultant** In welcher Weise profitieren denn die Mitarbeiter in der Kanzlei von TQM?

**Lutz:** Ganz unmittelbar. Denn weniger Fehler bedeuten weniger Ärger, weniger Stress, mehr Spaß an der Arbeit, mehr Zeit für Mandantenbetreuung, Weiterbildung und Innovation. Das bringt begeisterte Mandanten, die weiter empfehlen, positives Feedback geben, und das wiederum macht stolz auf die eigene Leistung und Kompetenz. Die bereits erwähnte Studie belegt ein deutlich gesteigertes Wohlbefinden, eine erhöhte Motivation und insgesamt eine verbesserte psycho-soziale Gesundheit. Übrigens: Einer Spitzenkanzlei anzugehören, steigert sowohl privates als auch berufliches Ansehen. Und profitablere Kanzleien können höhere Gehälter bezahlen.

**Consultant** Was haben die Mandanten davon, dass sich ihr Steuerberater zertifizieren lässt?

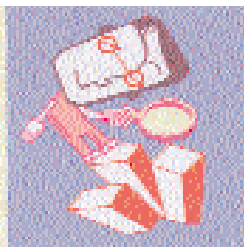
**Lutz:** Von der Zertifizierung allein nichts, aber sehr viel von der auf dem Weg zur Zertifizierung gewonnenen organisatorischen und unternehmerischen Kompetenz von Chef und Mitarbeitern. Sie sind als Berater für Unternehmer erst richtig wertvoll geworden. Qualitätsmanagement heißt Kundenanforderungen optimal zu erfüllen und, wenn möglich, die Erwartungen zu übertreffen. Diese praktizierte Kundenorientierung wird in zertifizierten Kanzleien deutlich stärker gelebt.

**Consultant** Warum sind so eindeutige Zahlen so wenigen Steuerberatern bekannt, und warum entscheiden sich nicht viel mehr Steuerberater für TQM?

**Lutz:** Das frage ich mich auch. Steuerberater sind doch eigentlich sehr rationale Menschen. Ich kann mir das nur so erklären, dass unbewusst eine Konfrontation mit diesen Realitäten vermieden wird, um keine Entscheidung für einen Veränderungsprozess treffen zu müssen. Jede Veränderung bedeutet auch das Bisherige und Bewährte in Frage zu stellen, und das löst verständlicherweise zunächst Unsicherheit oder gar Angst aus. Durch diese Unsicherheit hindurchzugehen, erfordert Mut. Doch dieser Mut wird immer belohnt.

Das Gespräch führte Alexandra Mayerhöfer.

Lgt es Orl oder  
New Economy oder was  
einem noch einfallen  
wird, um vom Kern der  
Suche abzulenken.  
Am Ende müssen die  
Zahlen stimmen.



Mit der PPA-Benchbase  
haben Sie Zugang  
zudem  
Jahresabschluss  
aller in Deutschland  
publizierenden  
Unternehmen,  
im 2. Quartal 2001 wurde  
international  
(Unternehmen des  
Dow Jones, Stock 600)

Das hat es bisher noch  
nicht gegeben.

Schließen Sie sich nicht  
den Spekulationen an.  
Machen Sie wieder das,  
was Sie eigentlich  
verfügen: Business.

Bis zu 2000 Positionen  
werden erlosst.  
Nach unterschiedlichen  
Rechnungslegungsvor-  
schriften  
(IUGL, US-GAAP, IAS)  
und nach Branchen  
(Industrie, Handel,  
Dienstleistung nach  
WZ93).

**ppa**  
Know what. Know where.  
Know how.