

## »Matrix-Zertifizierung stellt echten Wettbewerbsvorteil dar«

Den Verbandsmitgliedern und Berufsträgern möchte der Vorstand an dieser Stelle - rückblickend auf die abgeschlossene erste Matrix-Zertifizierung von 44 Kanzleien im Dezember 2007 (Profile berichtete darüber) - durch die nachfolgend wiedergegebenen Interviews mit Fabian Fengler (Hagen) und Helmut Kieserling (Wickede) eine Bewertungsplattform eröffnen. Die Interviews führte Redaktionsmitglied Hans-Günther Gilgan.



Helmut Kieserling, Steuerberater



Fabian Fengler, Steuerberater

**Profile:** Herr Fengler, was hat Sie bewegt, sich an dem Projekt „Matrix-Zertifizierung“ des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe zu beteiligen? Welche Erwartungen haben Sie mit der Teilnahme verbunden?

**Fengler:** Die Beweggründe für uns, an der Matrix-Zertifizierung des Verbandes teilzunehmen, waren auf der einen Seite die positiven Erfahrungen aus der ISO-Zertifizierung unseres Standortes in Dresden, auf der anderen Seite waren wir - offengestanden - neugierig, inwieweit ein unabhängiger Dritter unsere Einschätzungen über den Qualitätsstandard in Hagen teilt, respektive bestätigt.

**Kieserling:** Die individuellen Dienstleistungen unserer größer werdenden Kanzlei sollen dem Anspruch eines gleichmäßig hohen Qualitätsstandards gerecht werden. Gleiche Arbeitsabläufe, die durch verschiedene Mitarbeiter ausgeführt werden, sollen in stets derselben Qualität erbracht werden.

**Profile:** Wie war die Resonanz in Kreisen Ihrer Mitarbeiter, als sie von Ihrer Absicht erfuhren, die Kanzlei einer Zertifizierung zu unterziehen? Sind Sie dort auf Widerstand oder Zuspruch gestoßen?

**Fengler:** Häufig werden im ersten Augenblick Neuerungen oder Veränderungen am Arbeitsplatz oder in der Arbeitsweise speziell von den Mitarbei-

tern kritisch betrachtet. Um diesem entgegen zu wirken, haben wir von der Kanzleileitung von Beginn an unsere Mitarbeiter in die Maßnahmen eingebunden. Dieses wurde durch den Verantwortlichen vom TÜV Süd, Gerd Otterbach, auch aufgenommen und sehr unterstützt.

**Kieserling:** Die Resonanz war gemischt. Da jeder Mitarbeiter seine eigene Arbeitsweise hatte und sich die Kollegen zum Teil „eigene“ Formulare erstellt hatten, waren viele zuerst skeptisch. Die Befürchtung lag nahe, dass eine Zertifizierung erst einmal eine Menge an Mehrarbeit bedeuten würde und somit mehr Zeit kosten als einsparen könnte. Dadurch, dass die Erstellung von Standards und Checklisten im Rahmen von Arbeitsgruppen stattfand und alle einbezogen wurden, wuchs die Akzeptanz aber ständig. Engagierte Kollegen nahmen die Gelegenheit wahr, sich gleichzeitig aktiv in die Umgestaltung des Arbeitsalltags mit einzubringen.

**Profile:** Welcher zeitliche, personelle und finanzielle Aufwand war mit der Einführung eines Qualitätsmanagement-Systems in die Kanzlei verbunden?

**Fengler:** Lassen Sie mich zuerst auf den finanziellen Aspekt eingehen. Dieser lässt sich in unserer Kanzlei relativ einfach ermitteln. Zum einem sind die mit der Matrix-Zertifizierung in Rechnung gestellten Beträge bekannt, zum anderen haben wir in unserer Kanzlei ein Kos-

tenmanagement implementiert, welches uns, nach Eingabe der verbrauchten Stunden in die Leistungserfassungssoftware, erlaubt, die intern entstandenen Kosten auszuweisen. Dieses stand jedoch bei der durchgeführten Maßnahme nicht im Vordergrund, sondern wir wollen mit dieser Investition, die bei uns beständig gelebt und weiter entwickelt werden soll, unseren Qualitätsstand prüfen und bestätigen lassen und mit dem Erreichten die Arbeitsprozesse effektiver gestalten, Zeit gewinnen und Kapazitäten erhöhen, aber auch Akquise betreiben. Somit glauben wir auch nicht, dass mittelfristig ein Aufwand stehen bleibt, sondern ganz im Gegenteil. Federführend wurde die Matrix-Zertifizierung von der Kanzleileitung und unserer QM-Beauftragten durchgeführt, aber - wie bereits geschildert - wurde versucht, alle Mitarbeiter zu involvieren. Der zeitliche Aufwand zu Beginn der Maßnahme würde ich auf sieben bis acht Arbeitstage taxieren, wobei festzuhalten bleibt, dass die Weiterentwicklung andauernd und somit das ganze Projekt ein sehr Lebendiges ist.

**Kieserling:** Der zeitliche Aufwand betrug pro Mitarbeiter ca. 15 bis 20 Stunden und für die Geschäftsführung etwa 60 Stunden. Dies bedeutet im Personalbereich einen zusätzlichen finanziellen Aufwand von etwa 11.000 Euro. Ich gehe allerdings davon aus, dass sich diese Kosten bereits nach einem Jahr wieder amortisiert haben. Gleiches gilt für die rund 5.000 Euro Fremdkosten.

**Profile:** *Konnten Sie die in Ihrer Kanzlei schon genutzten Formulare und Arbeitshilfen problemlos in das QM-System integrieren? Konnten ggf. bestehende Lücken durch entsprechende Angebote des Steuerberaterverbandes geschlossen werden?*

**Fengler:** Diese Fragen kann ich absolut bejahen. Mehr ist dazu nicht zu sagen.

**Kieserling:** Die bereits vorhandenen Formulare wurden ohne größere Probleme eingebunden. Beim Vergleich mit den Vorschlägen der Angebote des Verbandes wurden viele Ergänzungen aufgenommen. Zum anderen wurden aber auch ganz neue Lösungen entwickelt. Jeder im Team hat inzwischen den Anspruch, auftretende Unklarheiten im Sinne der Kanzlei zu optimieren. Es wurde erkannt, dass es sich bei Problemen lohnt, kurz innezuhalten, um nach der optimalen Lösung zu suchen. Daher finden weiterhin wöchentliche Besprechungen statt, um das Erreichte weiter zu verbessern. - Getreu dem Motto: „Der Weg ist das Ziel!“

**Profile:** *Lassen sich nach ca. drei Monaten schon erste positive Auswirkungen durch die Einführung eines QM-Systems feststellen und wenn ja, entsprechen sie Ihren Erwartungen? Hat es Reaktionen aus der Mandantschaft gegeben und wie sind diese ausgefallen?*

**Fengler:** Da die Zertifizierung kurz vor dem recht arbeitsintensivem Jahreswechsel 2007 / 2008 durchgeführt wurde, konnten wir in unserer Kanzlei die Neuerungen direkt anwenden und es stellte sich eine Arbeitserleichterung dahingehend heraus, dass weitere Arbeitsprozesse standardisiert werden konnten. Positives Feedback erfuhren wir nicht nur aus der Mandantschaft, sondern auch unser Vermögensschadenhaftpflichtversicherer und die örtlichen Kreditinstitute beglückwünschten uns zur Qualitätssicherung.

**Kieserling:** Die Mandanten wurden erst zu Anfang 2008 informiert und ste-

hen der Qualifizierungsoffensive natürlich grundsätzlich positiv gegenüber. Lediglich die Frage, ob unsere Honorare jetzt steigen, wurde in diesem Zusammenhang oft kritisch gestellt. In der Diskussion stellen wir allerdings den Mehrwert durch die neue Qualitätssicherung in den Vordergrund, die Mandanten merken zum Teil auch schon die verbesserten Strukturen, weil die Termintreue ein wesentlicher Teil unserer Strategie ist. Hier haben wir bereits Verbesserungen erreicht.

**Profile:** *Im Rahmen der Matrix-Zertifizierung fungiert der Verband als sogenannte Matrixorganisation, bei der alle Erkenntnisse aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zusammenfließen und ausgewertet werden, um auf dieser Grundlage Verbesserungsvorschläge in die Gruppe zurück kommunizieren zu können. Haben Sie insoweit Vorbehalte oder sehen Sie darin eher eine Stärke der Matrix?*

**Fengler:** Ich sehe gerade hier die große Chance und den Mehrwert für alle Beteiligten.

**Kieserling:** Dies ist ganz klar die Stärke des Matrixverfahrens. Gerade Einzelkanzleien können bei diesem Verfahren von der Gruppendynamik nur profitieren. Auch der Gedankenaustausch im Rahmen des Management-Reviews hat für mich als Einzelkanzlei einen hohen Stellenwert.

**Profile:** *Am 29. Januar 2008 fand das erste Management-Review in den Geschäftsräumen des Verbandes statt. Sind Sie mit dem konkreten Zuschnitt der Veranstaltung zufrieden gewesen?*

**Fengler:** Die Aufteilung der gesamten Gruppe in kleine Arbeitskreise, die dann in ergebnisorientierten Workshops in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des TÜV Aufgabenstellungen zu erarbeiten und auszuwerten hatten, wurde nach meinem Empfinden allgemein positiv aufgenommen und war sehr zielführend.

**Kieserling:** Diese Veranstaltung hat mich vom Ansatz her überzeugt. Un-

sere Arbeitsgruppe hätte sich mehr Zeit zur Themenausarbeitung gewünscht.

**Profile:** *Durch die Stellung des Steuerberaterverbandes als Matrixorganisation kann es in Zukunft gelingen, die Mitgliedschaft im Verband als solche zu einem Qualitätsmerkmal zu machen. Welchen Stellenwert hätte eine solche Entwicklung für Sie?*

**Fengler:** Ich denke, Sie können die Antwort aus meinen vorherigen Schilderungen entnehmen. Ich sehe gerade für mich in dem hohen Anforderungsprofil unseres Berufes, verbunden mit der Mitgliedschaft in einem starken Verband und dem erwähnten Qualitätsmerkmal die Möglichkeit, meinen Beruf weiterhin erfolgreich und zukunftssicher auszuüben.

**Kieserling:** Ich halte diesen Weg für den richtigen. Es muss allerdings darauf geachtet werden, dass die hohe Qualität der Zertifizierung gehalten wird.

**Profile:** *Abschließend - an Sie beide, Herr Fengler und Herr Kieserling - eine Schlussfrage: Wie beurteilen Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis der Matrix-Zertifizierung?*

**Fengler:** Hier kann ich nur noch einmal anführen, dass sich die Kostenfrage für uns nicht stellt, sondern von uns der angesprochene Mehrwert in den Vordergrund gestellt wird. Somit ist das Preis-Leistungs-Verhältnis mindestens ausgeglichen.

**Kieserling:** Das Preis-Leistungs-Verhältnis beurteile ich als ausgezeichnet. Eine Zertifizierung zu diesem Preis stellt einen echten Wettbewerbsvorteil dar.

**Profile:** *Meine Herren, ich danke Ihnen für dieses Gespräch. ▣*

Fabian Fengler ist Steuerberater und Gesellschafter der Kanzlei Biermann & Fengler GbR, Hagen. Helmut Kieserling ist selbstständiger Steuerberater in Wickede (Ruhr).