



*StB Mario Tutas in seiner Kanzlei.*

# Vom Leidbild zum Leitbild

StB Mario Tutas lehrt Unternehmer und Steuerberater, die eigene Linie zu finden

*Unternehmensleitbilder sollen Orientierung bieten, den Kunden, den Mitarbeitern und nicht zuletzt den Unternehmern selbst. Aber sind sie nun Unternehmensberater-Blabla oder eine tatsächliche Stütze im Unternehmeralltag? Und können Leitbilder auch in Steuerberatungskanzleien funktionieren? Ja, sagt StB Mario Tutas, der inzwischen auf Leitbilder schwört.*

**E**in Kanzlei-Leitbild hat Mario Tutas zunächst als Angestellter kennengelernt. Es dient dazu, das Selbstverständnis eines Unternehmens zu formulieren und über Mission und Vision Auskunft zu geben. Tutas spontaner Gedanke war: „Leitbild, ja klar, und als nächstes tanzen wir unseren Namen.“ Aber diese spöttische Einstellung ist passé. Heute hat er mit seinen Partnern StB Michael Knust und StB WP Ingo Kruse eine eigene Kanzlei mit rund 20 Mitarbeitern (siehe auch *StBMag* 11/2010 S. 34 ff., DokID FAAAD-54185), ein eigenes Leitbild und eine gänzlich andere Einstellung zu Leitbildern: „Ein funktionierendes Leitbild ist gleichzeitig das Grundgesetz und die Fernbedienung für ein Unternehmen.“

Tutas schult Mandanten zu diesem Thema und hat aus seinem Wissen und seinen Erfahrungen mit Leitbildern ein Beratungsprodukt für seine Kanzlei geschaffen: Die „TKP 7e-Methode“. Aber erst einmal zu Tutas Sinneswandel: Was war passiert?

Nach seiner Anstellung machte sich Tutas 2005 in Cuxhaven selbstständig. „Da habe ich gemerkt, dass meine bisherige Laufbahn fast ausschließlich aus Facharbeit bestand und die gesamten unternehmerischen Aufgaben nirgendwo gelehrt wurden“, sagt er. Wie mit Angestellten umgehen? Wie mit Lieferanten? Warum sollen Mandanten ausgerechnet zu uns kommen?

Die Antworten darauf kann man sich mit einem Leitbild erarbeiten. „Irgendwann wurden Leitbilder populär und ich dachte mir, sowas musst du auch haben. Wir haben uns aus drei Vorlagen flugs eines zusammenkopiert und ab auf die Homepage

damit“, sagt Tutas. Das Scheitern war vorprogrammiert. „Das Problem von vielen Leitbildern ist: Es stehen keine Taten hinter den Worten. So war es bei unserem ersten Leitbild auch.“

Dennoch: Das Geschäft lief gut, die Mandanten kamen in Scharen. Der Umsatz stieg rapide. Aber das Leitbild als solches taugte nicht. „Nach einiger Zeit mussten wir uns eingestehen, dass wir uns nur danach gerichtet haben, wenn es zu unserem Vorteil war. Es war ein Wunsch-Bild ohne Substanz, ohne Voraussetzungen und ohne Konsequenzen.“

## Erst einmal wieder zurück auf Los

Sang und klanglos wurde das Leitbild wieder von der Homepage genommen. Zurück auf Null. Aber am Prinzip des Leitbilds hielt Tutas fest. „Ohne ausformuliertes Leitbild erwarte ich doch von Mitarbeitern etwas, was ich nicht beschrieben habe“, sagt er. Wie sollen Mitarbeiter agieren, wenn die Unternehmensziele nicht beschrieben und der Weg dorthin nicht abgesteckt ist? Beim zweiten Anlauf sollte es besser werden.

Tutas vertieft sich in Management-Literatur. Auch bei aktuellen Sorgen und Problemchen aus dem Kanzleialltag stellt er immer wieder fest: Vieles ließe sich vermeiden, wenn vorab Regeln feststünden. Viele Probleme ließen sich rechtzeitig erkennen, wenn Ergebnisse gemessen würden. Und Tutas erkennt wieder, dass es die größte Aufgabe werden wird, das Leitbild in den Köpfen zu verankern.



Er bringt die offenen Fragen in eine sinnvolle Reihenfolge und ordnet sie in Kapiteln: Unternehmenszweck, Unternehmensziele, Werte und Slogan. Jedes Kapitel enthält eine Handvoll Fragen (vollständig nachzulesen im Download DokID: LAAAE-04384). Die Antworten sollen aus wenigen Sätzen bestehen und – wichtig zum Beispiel für die Ziele – auch messbar sein. Bei dem Fragebogen zu den Werten geht es wiederum zum Beispiel um das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Mandanten, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern.

„Viele glauben, ein Leitbild sei der Ausweis moralischer Reinheit oder Überlegenheit“, sagt Tutas. „Aber es geht nicht um Moral, sondern um die Fragen: Wer sind wir? Welche Ziele haben wir? Und wie erreichen wir diese Ziele?“

Die Mitarbeiter werden eingebunden. Alle bewerten die vorformulierten Aussagen mit Schulnoten. Schneidet eine Aussage schlechter als 2,5 ab, wird die Diskussion eröffnet. Die Angestellten haben Mitsprache, aber die Richtung legt die Kanzleileitung fest. „Die im Leitbild erfassten Werte müssen mit denen der Inhaber übereinstimmen, sonst wird es nichts mit der Akzeptanz oder der Umsetzung“, sagt Tutas. Chef bleibt Chef.

## Das Vorleben durch die Leitung ist wichtig

Allerdings gelten die festgelegten Regeln auch für die Kanzleileitung. „Im Zweifel muss man sich auch als Chef mal dem Leitbild unterordnen. Das Leitbild ist das Grundgesetz eines Unternehmens“, sagt Tutas. Heute so, morgen so – solch ein Chef-Verhalten sabotiert nach seiner Ansicht jedes Leitbild. Die Einbindung der Mitarbeiter läuft nicht nur über die Mitsprache beim Text, sondern auch durch das Vorleben durch die Kanzleileitung.

Für Tutas kam solch ein Knackpunkt, als einem Mandanten versehentlich ein zu hohes Honorar berechnet worden war. Erst nach dem Zahlungseingang war dem Mitarbeiter der Fehler aufgefallen. Tutas Entscheidung: Mandanten ansprechen, Fehler offenlegen, Differenz zurückzahlen. „Dann merkt man auch,

wie es bei den Mitarbeitern „Klick“ macht und sie spüren, dass man es ernst meint, selbst wenn es Geld kostet.“

Nächste Verbesserung: Die Neuauflage sollte nicht nur gut klingen. Hehre Worte, auf die keine Taten folgen – das ist für Tutas das Grundübel vieler erfolgloser Leitbilder. Deshalb ging es dann an die Prozesse. Jede Aussage des Leitbilds sollte durch einen kanzleiinternen Prozess belegbar und zu erfüllen sein. „Wenn wir nicht einen Prozess dafür schaffen, kommt es nicht in die Köpfe“, sagt Tutas. „Wir wollen leistungsorientiert vergüten? Dann müssen wir die Leistung auch messen. Wir wollen mandantenorientiert arbeiten? Dann wird zum Beispiel in Pro-Check ein Prozess hinterlegt, der Mitarbeiter an Beratungsanlässe erinnert: Forward-Darlehen, Lebensversicherungschecks und ähnliches.“

## Mindestens die Hälfte muss mitziehen

Schritt für Schritt haben sich die Partner mit ihren Angestellten das Leitbild erarbeitet (auch im Download nachzulesen DokID: LAAAE-04384) und interne Prozesse dafür geschaffen. 2010 hatte die Arbeit an der Neuauflage begonnen und mit der Veröffentlichung wollten die Partner nicht wieder so vorschnell sein. „Wir haben unser neues Leitbild erst veröffentlicht, als wir etwa 50 Prozent Zustimmung unter unseren Mitarbeitern hatten.“ Die halbe Belegschaft – das ist ungefähr die Schwungmasse, die es braucht, um die Durchsetzung zum Rollen zu bringen. Seit wenigen Monaten ist das Leitbild „TKP-Kultur“ öffentlich. „Ein veröffentlichtes Leitbild steigert den Umsetzungsdruck auf die Mitarbeiter, auch so zu sein, wie wir sein wollen“, sagt Tutas.

Und wozu die ganze Mühe? Für Tutas ist ein Leitbild der Dreh- und Angelpunkt aller weiteren Anstrengungen, um am Markt erfolgreich zu sein. „Das Leitbild steht an erster Stelle, sonst wird es später schwammig“, sagt er.

„Mit einem vernünftigen Leitbild kann ich jede Investitionsentscheidung in wenigen Minuten klären“, nennt Tutas ein Bei-

## StB*Mag* Download-Service

StB*Mag* Leser finden folgende Datei  
in der NWB Datenbank:

### – Hilfestellung: Schritt für Schritt zum Leitbild

In der Datenbank können Sie das Dokument direkt mit der  
Suchfunktion unter der DokID LAAAE-04384 abrufen.

spiel. Bringt mich die Investition meinen erklärten Zielen näher? Wie gehe ich mit dem Mitarbeiter um, der der Kanzlei Sorgen bereitet? „Komplexes wird plötzlich einfach, weil ich eine klare Linie habe.“

Nachdem Tutas die Erstellung des Leitbildes für die eigene Kanzlei durchexerziert hatte, gab er entsprechende Einzelseminare auch für Unternehmer. Aufgrund der Nachfrage und dem Wunsch nach konkreter Umsetzung hat Tutas den Workshop zu einer fünftägigen Seminarreihe weiterentwickelt, die er Unternehmern und auch Steuerberatern anbietet. Das Thema Leitbild bildet dafür den Auftakt – und auch für diese Artikelserie. Die weiteren Themen sind: Personalführung, Marketing und Entwicklung sowie Prozesse und Ergebnismessung, die wir in folgenden Artikeln vorstellen werden.

## Wenn der Trainer auf den Platz rennt

„Der Workshop richtet sich weniger an Existenzgründer, die sind für solche Fragen oft noch nicht reif“, sagt Tutas. Adressaten sind eher Unternehmer, die erkannt haben, dass ihr Balanceakt zwischen Führung und Alltagsgeschäfts nicht gelingen will oder dass im Betrieb zu viel Chaos regiert. Tutas will ihnen mit einer Fußball-Metapher die Augen weiter öffnen. „Sind Sie Spieler oder Trainer?“, fragt er exemplarisch. Oder: „In welchen Bereichen Ihres Unternehmens gibt es keinen Trainer, obwohl da einer sein sollte?“ Die Botschaft ist klar: Wenn der Chef oder die Chefin nicht die Trainerrolle übernehmen, sondern mit den anderen auf den Platz rennen, dann ist wohl eher kopfloses Gewusel zu erwarten.

„Ich schwanke nicht mehr gedanklich hin und her“, so benennt Tutas den Vorteil eines funktionierenden Leitbilds. Die Linie ist gefunden. Alle Regeln und Tätigkeiten rund um das Leitbild sind in Prozessen festgehalten, zum Beispiel, wie und in welchen Intervallen es aktualisiert wird, wie und wo es veröffentlicht wird, wann und wie es mit den Mitarbeitern zur Erin-

nerung besprochen wird. Nach und nach haben Tutas und seine Partner Prozesse für fast alle Kanzleitätigkeiten definiert. Besonders die geregelten Abläufe in den Bereichen Personalführung und Prozesse haben die Kanzleileiter entlastet.

Und so stand Tutas eines Tages beschäftigungslos in der Kanzlei, weil ein ganztägiger Mandantentermin überraschend ausgefallen war. „Ich bin durch die Kanzlei getigert und habe hier und da meine Hilfe angeboten, aber keiner wollte oder brauchte sie“, erzählt Tutas. „Um 14 Uhr wusste ich: Was ich mit dem Leitbild erreichen wollte, wird gelebt. Und obwohl es mein Ziel war, dass es auch ohne mich läuft, hat es sich komisch angefühlt.“ Tutas und Knust – übrigens beide 37 Jahre alt – haben ihre Arbeitswoche inzwischen auf vier Arbeitstage verkürzt. ■

## Serie Kanzlei-Leitbild

StB Mario Tutas hat mit seinen Partnern StB Michael Knust und StB WP Ingo Kruse die gemeinsame Kanzlei TKP Steuerberatung umgekrempt. Ausgehend von einem Kanzlei-Leitbild haben sie Personalführung, Marketing und Entwicklung sowie Prozesse und Ergebnismessung optimiert. StB*Mag* wird diese Themen in einer vierteiligen Reihe aufgreifen. Ihre Erfahrungen haben die Steuerberater in ein mehrtägiges Seminar umgewandelt, das sie Unternehmern und Steuerberatern anbieten.

Der Download enthält fünf mehrseitige Fragebögen, die helfen sollen, ein Leitbild zu erarbeiten: Unternehmenszweck, Unternehmensziele, Werte, Slogan und Zusammenfassung. Diese Bögen sind ein Auszug aus den Arbeitsmaterialien, die StB Mario Tutas seinen Teilnehmern zur Verfügung stellt. Worin die Anstrengungen gemündet sind, lässt sich im Kanzlei-Leitbild nachlesen: der TKP-Kultur. Kontakt: [www.tkp-steuerberatung.de](http://www.tkp-steuerberatung.de)