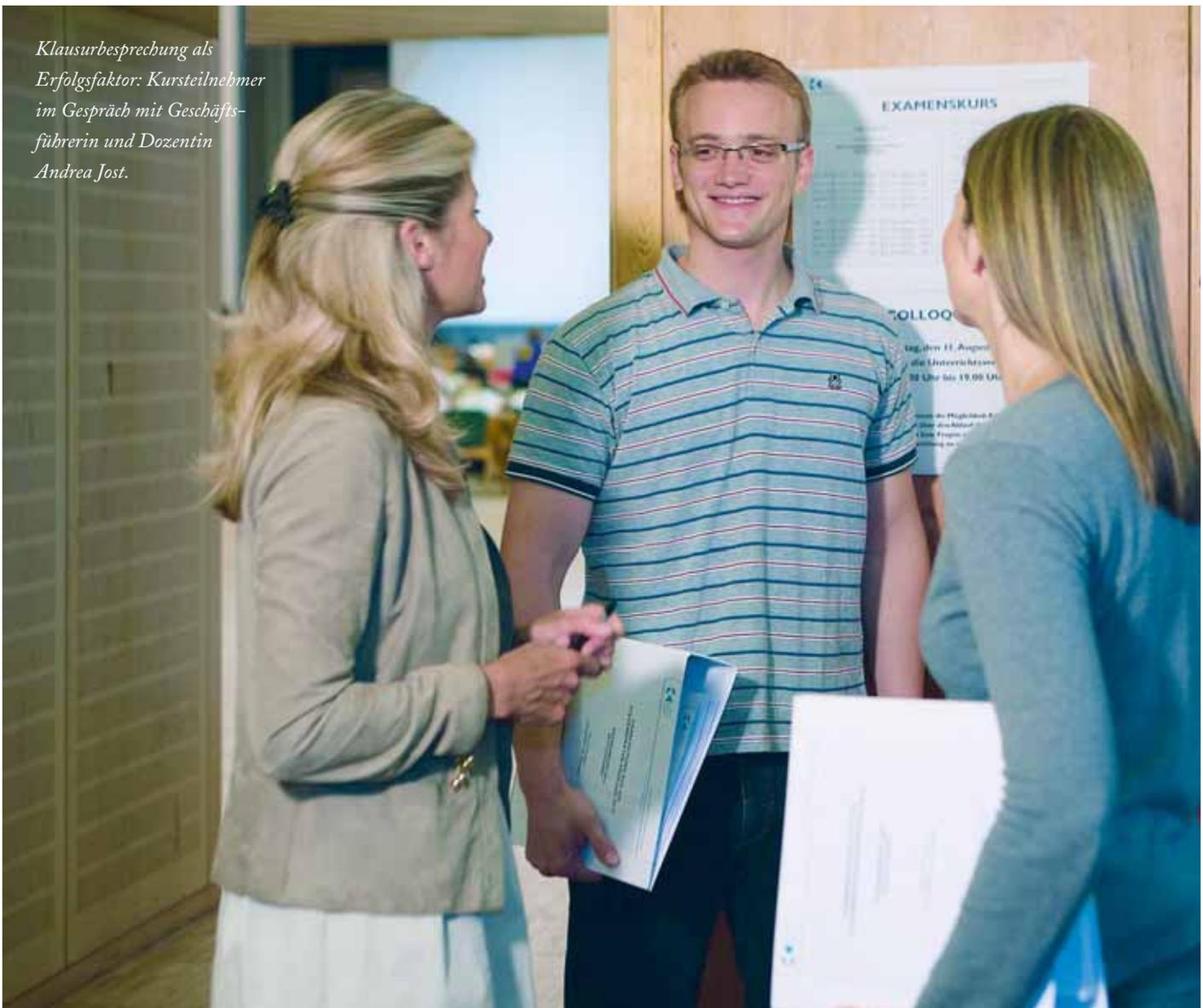


Autorin: Alexandra Buba, Lesezeit: 9 Min.

Die Sadisten

Ein Blick hinter die Kulissen des Steuerrechtsinstituts Knoll

*Klausurbesprechung als
Erfolgsfaktor: Kursteilnehmer
im Gespräch mit Geschäfts-
führerin und Dozentin
Andrea Jost.*



Das Münchener Steuerrechtsinstitut Knoll bereitet Steuerberateranwärter seit 1968 auf ihr Examen vor. Dabei legten schon die Gründer Wert darauf, eine besonders anspruchsvolle Ausbildung zu bieten. Heute eilt dem Institut, an dessen Spitze ein Volkswirt steht, der Ruf voraus, seinen Kunden besonders schwierige und umfangreiche Vorbereitungsklausuren abzuverlangen.

Utz Staiger, geschäftsführender Gesellschafter des Steuerrechtsinstituts Knoll, bringt den Kern der Unternehmensphilosophie auf den Punkt: „Beste Chancen, die Steuerberaterprüfung zu bestehen, hat, wer mindestens 50 Klausuren vom Schwierigkeitsgrad und Umfang derselben in der Vorbereitung geschrieben hat.“ Klausuren, Klausuren und nochmals Klausuren sind es, die den Anwärter fit machen sollen für das Examen, das immer noch als eine der schwierigsten Berufszulassungsprüfungen in Deutschland gilt. Rund 80 Stück davon hat hinter sich, wer sich für die Vorbereitung bei Knoll entschieden hat.

„Wir fordern immer 110 Prozent, aber manchmal sind es sogar 150 Prozent, und ich sage unseren Dozenten, sie sollen nicht übertreiben“, so Staiger. „Uns eilt der Ruf voraus, dass wir Sadisten sind. Unser Ziel ist es aber, dass die Prüfungsbewerber kein böses Erwachen in ihrer Prüfung erleben.“ Die Quälgeister in Gestalt eines 30-köpfigen Dozententeams, das 100 Korrektoren verstärken, tun alles, um ihren Schützlingen zu ersparen, zu den 70 Prozent der Kandidaten zu zählen, die im ersten Versuch durchfallen. „Ziel ist die 4,0 mit 50 Prozent der Punkte“, sagt Staiger, „und dafür müssen sie keine Big points machen. Mit genügend Klausurerfahrung schaffen sie ausreichend Fußgängerpunkte.“

Mit Durchfallquoten werben ist unseriös

Doch so berechenbar einfach, wie dies klingt, ist es offenbar nicht. Denn auch Knolls Schützlinge schaffen das Examen nicht deutlich öfter oder besser als andere, wie er einräumt. „Das

Werben mit Durchfallquoten ist sehr unseriös“, sagt er stattdessen. Gegen Konkurrenten sei man bereits wettbewerbsrechtlich deswegen vorgegangen. Das Steuerberaterexamen ist möglicherweise doch zu unkalkulierbar, um den garantierten Erfolg zu versprechen. Staiger selbst möchte das Risiko jedenfalls nicht eingehen. Seine eigenen Prüfungsambitionen reichen in die 90er-Jahre zurück und sind mittlerweile abgehakt – ein Durchfallen könnte er sich heute schwerlich erlauben.

1998 kam der junge Volkswirt von Haarmann, Hemmelrath & Partner zu Knoll und wollte sich neben einer machbaren Aufgabe als Geschäftsführer „an der Quelle auf die Prüfung vorbereiten.“ Daraus wurde nichts, die Herausforderung entpuppte sich als umfangreicher und spannender denn gedacht. Staiger trat in ein Unternehmen ein, das Walter Knoll 1968 als Knoll & Partner gegründet hatte und das zunächst ausschließlich in München Präsenzveranstaltungen unter der Maxime einer besonders anspruchsvollen Ausbildung anbot. Ende der 80er-Jahre kamen nicht nur weitere wichtige Partner hinzu, sondern das Institut bot auch als erstes seiner Art Fernunterricht im Steuerrecht an.

Was später zur Blüte kam und heute schon wieder ein rückläufiges Geschäft ist, war damals mit großen Schwierigkeiten verbunden. Genehmigungsprozesse sahen weit im Vorfeld bereits fertige Unterlagen vor. Das war aber im Steuerrecht auch schon vor 25 Jahren nicht immer möglich, sofern die Inhalte aktuell sein sollten. Dennoch gelang es Knoll, seinen Fernunterricht zu etablieren und damit zu einem großen bundesweiten Examensvorbereiter aufzusteigen. Auch heute noch ist der „Fernklausurenkurs“ das Herzstück des Ausbildungskonzepts.



Führen zu dritt die Geschicke des Steuerrechtsinstituts Knoll (von links): Andrea Jost, Dr. Oliver Zugmaier und Utz Staiger.

Wo die Bombe nicht mehr einschlägt

Dabei schreiben die Teilnehmer insgesamt 27 Klausuren, die dann korrigiert werden. Das Institut hat dadurch jährlich einen Korrekturborg von rund 50.000 Übungsarbeiten zu bewältigen. Hinzu kommt, dass die Klausuren allesamt neu erdacht sind und eindeutige Lösungswege dazu erarbeitet werden, auch wenn das Steuerrecht an mancher Stelle mehrere Varianten zuließe. Ein erheblicher Aufwand, den findige Rechner an anderer Stelle möglicherweise reduzieren, indem sie Prüfungsfälle aus vorangegangenen Examina verwenden. Staiger sagt: „Andere Anbieter nehmen zum Teil die alten Klausuren, die man als Buch viel günstiger kaufen kann. Außerdem sagt einer unserer alten Herren immer: ‚Das ist wie im Krieg: Wo die Bombe einmal eingeschlagen hat, tut sie es nicht gleich wieder.‘“

Die alten Herren – das sind die Altgesellschafter des Instituts und „echte graue Eminenzen“, wie Staiger sagt. Walter Knoll, Fritz Winkler und Walter Lintner, die Gründer, prägten und prägen das Institut mit ihrer fachlichen Qualifikation und mit ihrem Anspruch. Winkler und Lintner stammen beide aus der Bayerischen Beamtenfachhochschule in Herrsching, trugen nicht nur den dortigen „Stallgeruch“ in das Institut, sondern sorgen mit ihren Kontakten dafür, dass ihm heute die Dozenten nicht ausgehen. Lintner konzipiert auch heute noch die Unterrichtsinhalte mit.

Erfahrung trifft neue Herausforderungen

Diese „Diversity“ im Hinblick auf die Generationen in der Führung bringt viele Vorteile mit sich, verlangt aber auch allen Beteiligten immer wieder Toleranz ab. Die neue Führungsriege stellen neben Staiger in der Geschäftsführung der Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht Dr. Oliver Zugmaier und

die Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin Andrea Jost. Zugmaier gelangte über einen Professor von der Universität Augsburg ins Institut, Jost war zu Beginn ihrer Karriere genauso wie Staiger bei Haarmann, Hemmelrath & Partner beschäftigt, ehe sie zunächst als freiberufliche Dozentin den Einstieg ins Unternehmen fand. 2004 ging das Gros der Anteile in die Hände von Jost und Zugmaier über, Staiger hatte bereits 1998 einen Teil erworben.

In der Geschäftsführung teilt sich das Trio heute die Aufgaben so, dass Staiger überwiegend für die Organisation und das Marketing zuständig ist, obwohl er auch einige wenige Lehrbriefe für die mündliche Prüfung in VWL schreibt. Seine beiden Kollegen sind im Gegenzug verstärkt bei der Konzeption der Inhalte als sogenannte Fachbereichsleiter tätig. Sie legen mit dem Dozententeam des jeweiligen Fachs fest, welche Themen und Klausuren jeweils aktuell auf den Unterrichtsplan kommen.

Zwei Tage pro Woche wird nur Post verschickt

Ganz gegenständlich und konkret wird es dann in der Praxis des Münchner Büros: Dort wickeln sechs Damen an zwei Tagen in der Woche ausschließlich den Postversand für die Fernunterrichtssparte ab. Den Rest der Zeit sind sie neben ihren Verwaltungsaufgaben überwiegend damit beschäftigt, Veranstaltungsorte zu buchen und die Präsenzveranstaltungen zu organisieren. Diese werden in letzter Zeit immer mehr, denn der Trend geht weg vom Fernlernen hin zum Kurs vor Ort.

Das Lernverhalten junger Akademiker, die 60 Prozent der Knollkunden ausmachen, ändert sich gerade. „Es ist die Hochschulreform, die dazu führt, dass die Teilnehmer stärker an die Hand genommen werden wollen und Präsenzveranstaltungen

vor Ort einfordern“, erklärt Staiger. Dieses Geschäft ist nur mit deutlich mehr Aufwand zu betreiben als der Fernunterricht, insbesondere die Suche nach geeigneten Dozenten ist schwierig. Hinzu kommt der Anspruch, an jedem der sechs deutschen Unterrichtsstandorte dieselben Inhalte in derselben Qualität anbieten zu wollen. Insofern quält sich der Sadist unter den Prüfungsvorbereitern gerade selbst ein wenig und verlangt seinen Dozenten, die überwiegend aus München stammen, gerade auch während der Urlaubszeit im Sommer ein straffes berufliches Reiseprogramm ab.

Teilen – nicht immer gut

Alternativen gibt es dazu keine, denn das Geschäft mit dem Fernlernen geht seit einiger Zeit erheblich zurück. Die Ursache dafür sieht Staiger nicht nur in dem Bedürfnis der Lernenden nach mehr persönlichem Kontakt zu ihren Lehrenden, sondern auch in einer Mentalität, in der Inhalte gerne unentgeltlich geteilt werden. „Die Kopierraten sind hoch“, berichtet der Geschäftsführer. Niemand gehe heute mehr unvorbereitet in das Examen, die Teilnehmerzahlen seien aber bei allen Anbietern rückläufig, demzufolge müssten sich die Kandidaten die Unterlagen anderweitig beschaffen, so die Schlussfolgerung.

Außerdem bekommt der Geschäftsführer auch schon mal hautnah mit, wie seine Unterlagen vervielfältigt und verbreitet werden. So flatterte eines Tages ein Brief in sein Haus, der unterfrankiert war. Die Post hatte ihn geöffnet und den Inhalt an Knoll, den der Postmitarbeiter an seinem Logo auf dem Inhalt als einen Großkunden erkannt hatte, zugestellt. Es seien kopierte Lehrbriefe gewesen, berichtet Staiger. Auch bei den Präsenzveranstaltungen gebe es immer Schwarz Hörer, „die, wenn wir sie melden würden, nicht zum Steuerberater bestellt würden.“

Er habe zwar einiges an Verständnis, sagt Staiger, schließlich sei die Examensvorbereitung eine entbehrungsreiche Zeit mit kaum Freizeit und manchmal aufgrund des unbezahlten Urlaubs auch noch wenig Geld. Aber eine Straftat dafür zu begehen, um ein bisschen zu sparen, eine Urheberrechtsverletzung als Kavaliersdelikt anzusehen – das sei eines angehenden Steuerberaters nicht würdig.

Lernen muss man heute noch auf Papier

Legal teilen dagegen schon – und zwar gerne das gesammelte Wissen. Auch dazu dienen die Präsenzveranstaltungen – und noch mehr das Forum, das das Institut im Internet anbietet. Knoll zögerte nicht zuletzt aufgrund der Sorgen vor Kopierern lange Zeit damit, seinen Angeboten überhaupt eine E-Learning-

Plattform an die Seite zu stellen. Mittlerweile hat sich aber die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch papierene Inhalte durch moderne Scanner schnell Beute werden und von daher dem digitalen Lernen keine Steine mehr in den Weg gelegt werden müssen.

Allerdings ist Staiger noch nicht überzeugt davon, dass die Zukunft des Lernens tatsächlich im Internet liegt. Der Stoff des Steuerberaterexamens entspräche einem Fachhochschulstudium. Das wolle niemand am Bildschirm lesen, so der Bildungsexperte, „Lernen muss man heute noch auf Papier.“ Noch seien seine Teilnehmer zwar nicht die Generation der Digital Natives, aber eine E-Learning-Plattform fänden sie schlicht sexy. Das ist vielleicht ein bisschen tief gestapelt, denn in der Tat bringt die Verknüpfung von Lehrbrief und unmittelbarer Recherchemöglichkeit im Internet eine ganze Menge. Viele reisende Prüfungsassistenten in der Vorbereitung schätzten außerdem den Service, von überall aus auf die Materialien zugreifen zu können.

Das Geschäft mit der Prüfungsangst

In der nächsten Ausbaustufe des E-Learning-Angebots soll es dann auch Online-Klausurbesprechungen geben. Im angestammten – analogen – Geschäft konzentrieren sich die Anstrengungen der Zukunft im Wesentlichen darauf, die einheitliche Qualitätssicherung an den Standorten auszubauen und sie

durch eine Erweiterung des Dozententeams zu stärken. Dann werde es immer genügend Argumente für Prüfungswillige geben, sich für das Institut Knoll zu entscheiden, so die Strategie dahinter. Gegenwärtig herrsche auf dem Markt „das Geschäft mit

„Es ist die Hochschulreform, die dazu führt, dass die Teilnehmer stärker an die Hand genommen werden wollen und Präsenzveranstaltungen vor Ort einfordern.“

Utz Staiger

der Prüfungsangst“, wie Staiger sagt. Viele Anwärter fühlten sich durch den immens hohen Druck, der auf ihnen lastet, gezwungen, diverse Vorbereitungsleistungen verschiedener Anbieter zu nutzen. „Die meisten machen ihre Vorbereitung bei zwei oder drei Anbietern.“ Das ist etwas, was dem allumfassenden Anspruch des Instituts Knoll widerspricht, der auf sein Gesamtkonzept Wert legt. Auch die Examenkandidaten zahlen dabei am Ende wohl so manches doppelt.

Letztlich hat das auch damit zu tun, dass die Steuerberaterprüfung immer schwerer wurde. Zwar gab es vor einigen Jahren eine Initiative für ein gerechtes Steuerberaterexamen, an der maßgeblich die vier großen Prüfungsgesellschaften beteiligt waren. Diese habe ein bisschen gewirkt, so Staiger, aber dafür seien die Prüfungsaufgaben noch umfangreicher geworden. Allein, es nützt also wohl doch nur Übung: Dem Institut Knoll dürfte ebenso wie den Steuerberatern durch die weiter ausufernde Gesetzgebung die Arbeit so schnell nicht ausgehen – willkommen bei den Sadisten. ■