

03.05.2012

Top-Thema Qualitätsmanagement in der Steuerberatung Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

- > **Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems**
- > Bestandteile des Qualitätsbegriffs
- > Definition der Kanzleiziele
- > Arbeiten mit Checklisten



QM ist für Steuerberater ein Muss

Quelle: MEV Verlag GmbH, Germany

Die Verpflichtung zur Qualität in der Erstellung von Jahresabschlüssen setzt die Steuerberater unter Druck, entsprechend zu reagieren. Damit dies in geordneten Bahnen abläuft, sollte ein „Qualitätsfahrplan“ erstellt werden.

Welche Qualität bestimmte Leistungen haben müssen und wie diese erreicht werden kann, wird in der Praxis durch ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) definiert. Folgende Leistungen werden in die Beurteilung einbezogen:

- Erteilen von richtigen, vollständigen und schnellen Auskünften
- Erstellung von zutreffenden Jahresabschlüssen
- Erstellung von richtigen Steuererklärungen
- Wahrung von Fristen
- Erreichbarkeit des Beraters
- Plausibilität der Honorarforderungen

Obwohl die Führung und auch die Mitarbeiter gewohnt sind, nach bestimmten Vorgaben die Qualität ihrer Arbeit sicherzustellen, aber auch Neuerungen einzuführen bzw. umzusetzen, stellt die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems noch einmal eine besondere Herausforderung dar: Regelmäßig müssen Steuerberater und in der Folge die Mitarbeiter sicherstellen, dass die Änderungen der Steuergesetze entsprechend umgesetzt werden. Aber auch die Einführung neuer Software, Änderungen in der Netzwerkarchitektur oder Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsqualität gehören zu den ständigen Veränderungen in einer Steuerberaterpraxis. Damit qualitativ hochwertige Dienstleistungen „produziert“ werden können, die den internen und externen Qualitätsansprüchen gerecht werden, müssen die Kanzleiprozesse so gestaltet werden, dass diese im Ganzen abgestimmt sind. Grob lässt sich der Fahrplan wie folgt umschreiben:

- Die Kanzleiziele und die Kanzleipolitik müssen definiert werden.
- Standardisierte Arbeitsvorgaben zur Umsetzung der Kanzleiziele müssen erstellt werden.
- Es muss eine Einbindung der Prüfungsvorschriften erfolgen.
- Es muss ein Verfahren definiert werden, wie die tägliche Arbeit kontrolliert werden kann.
- Dabei müssen die Abweichungen von der Zielvorgabe registriert werden.
- Die Vorgaben müssen dann entsprechend angepasst werden

Damit sichergestellt wird, dass die Änderungen von den Mitarbeitern berücksichtigt und beherrscht werden, ist eine regelmäßige Schulung erforderlich, um somit auch die Qualität der Dienstleistung sicher zu stellen. Obwohl in einer Steuerberatungskanzlei ständig Änderungen umgesetzt werden, handelt es sich i. d. R. um Einzelaktivitäten oder laufende, regelmäßig anfallende Einzelaktionen.

Bestandteile des Qualitätsbegriffs

- > Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- > **Bestandteile des Qualitätsbegriffs**
- > Definition der Kanzleiziele
- > Arbeiten mit Checklisten



Die Qualität muss stimmen

Quelle: MEV Verlag GmbH, Germany

Produktqualität

Diese wird an dem Zufriedenheitsgrad der Mandanten gemessen.

Verhaltensqualität

Hier ist es wichtig, dass jeder einzelne Mitarbeiter der Steuerkanzlei positiv motiviert wird und sich eine richtige Einstellung zur Qualität der Arbeit verschafft.

Will man umschreiben, wobei es sich um ein Qualitätsmanagementsystem in der Steuerberatung handelt, kann man sich darunter eine Arbeitsprozessfolge mit Zielen vorstellen, die sich dann auch als Kreislauf darstellen lassen.

So gehört zum Arbeitsprozess „**Aufträge akquirieren**“ die Zielsetzung neue Aufträge und Mandanten gemäß dem Mandantenprofil zu gewinnen. Zu dem Prozess „**Aufträge durchführen**“ gehört das Ziel der Erbringung einer optimalen Qualität der Arbeit. Oder aber der Prozess der „**Verbesserung der Mandantenzufriedenheit**“ hat das Ziel, die Mandanten besser zu betreuen.

Zu den **vorbereitenden Arbeiten** gehört, dass sich jeder verantwortliche Mitarbeiter Gedanken macht, was zu seinen Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren gehört. Diese sollten entsprechend niedergeschrieben und mit den jeweiligen Mitarbeitern besprochen werden. Zu den Erfolgsfaktoren kann z.B. ein gutes Arbeitsklima in der Kanzlei gehören. Auf der Misserfolgsseite kann fehlendes Teamwork zu Stresssituationen in der Kanzlei führen.

Im Rahmen der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems werden die Aktionen nicht als Einzelaktion ausgeführt, sondern das Prozess-System wird als Ganzes eingeführt.

Man unterscheidet im Rahmen des Qualitätsbegriffs 3 Bereiche:

Prozessqualität

Beschreibt die optimale Kombination aus Personal, EDV und sonstigen Hilfsmitteln. Dabei müssen die gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Leistungserstellung eingehalten werden.

Definition der Kanzleiziele

- > Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- > Bestandteile des Qualitätsbegriffs
- > **Definition der Kanzleiziele**
- > Arbeiten mit Checklisten



Die Ziele müssen klar sein

Quelle: MEV Verlag GmbH, Germany

nach ISO-Normen setzen.

Die Definition von Kanzleizielen steht im Vordergrund eines Qualitätsmanagementsystems. Dabei muss jeder Steuerberater die inhaltlich orientierten Ziele zeitlich und sachlich zusammen stellen. Danach müssen diese Ziele auf ihre Realisierung hin überprüft und mit dem Leistungspotenzial der Kanzlei abgestimmt werden.

Danach kann das objektive Ziel z.B. die Einhaltung von Fristen sein. Unter das subjektive Ziel fällt die Mandantenzufriedenheit. Die Verbesserung des finanz- und betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsangebots kann als sachliches Ziel definiert werden.

Unter der wirtschaftlichen Zielsetzung wäre dann etwa das Erwirtschaften einer Kostendeckung oder die Schaffung von Rücklagen zu nennen. Betrachtet man auch die organisatorische Zielsetzung, fällt hierunter etwa die Teambildung oder die Mandantenverantwortung. Als qualitatives Ziel könnte man sich z.B. die Leistungserbringung

Für diese Ziele wäre dann einzeln abzuklären, was im Rahmen der Mitarbeiter-, Mandanten-, Prozess- und Kanzleiorientierung jeweils zu tun ist und welche Folgen dies haben kann.

Angefangen mit dem subjektiven Ziel Mandantenzufriedenheit, kann man auf der **Mitarbeiterebene** z.B. durch klare Zuständigkeiten die Zufriedenheit verbessern. Auf der **Prozessebene** ließen sich etwa Prozesse optimieren, wenn Außenstellen integriert würden, sodass der Mandant quasi aus einer Hand betreut werden kann. Als weiteres Beispiel auf **Mandantenebene** ließe sich die Sicherung und Erhöhung der Dienstleistungsqualität durchspielen. Diese könnte auf Mitarbeiterebene durch Verbesserung der Mitarbeiterverantwortlichkeit erhöht werden (Wer ist für was zuständig?). Auf der Prozessebene könnte dasselbe Ziel durch Standardisierung erreicht werden. Für die Kanzlei würde dies eine Zeitersparnis bei Routinearbeiten bedeuten. So ließen sich alle zuvor genannten Ziele in dieses Muster einarbeiten.

Aus diesen **mittelfristigen Zielen** (Monats- oder Vierteljahresziel) lassen sich dann **Jahresziele** und **Zielsysteme** ableiten.

Zur **Messung der Zielerreichung** in den einzelnen Bereichen werden entsprechende Kennzahlen definiert und die Abweichung von der Zielvorgabe kontrolliert. Als mandantenbezogene Kennzahl könnte man den Umsatz pro Mandant oder den Umsatz pro Auftrag definieren. Als mitarbeiterbezogene Kennzahl den Umsatz pro Steuerberater oder den Umsatz in Relation zum Mitarbeitergehalt. Als erfolgsbezogene Kennzahl könnte man den Grad der Kostendeckung oder den Deckungsbeitrag zugrunde legen.

Arbeiten mit Checklisten

- > Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- > Bestandteile des Qualitätsbegriffs
- > Definition der Kanzleiziele
- > **Arbeiten mit Checklisten**



Checklisten helfen, Fehler zu vermeiden

Quelle: Haufe Online Redaktion

Zwingend erforderlich hierbei ist, die Mitarbeiter der jeweiligen Bereiche einzubeziehen, da diese über die Erfahrung im Praxisalltag verfügen. Somit kann man Checklisten auch als Verfahrensweisungen ansehen, die dann zusätzlich durch Arbeitsanweisungen ergänzt werden.

Folgendes Beispiel soll erläutern, was mit Checklisten erreicht werden kann:

Beispiel: Ein Mitarbeiter des Steuerberaters erstellt eine Einkommensteuererklärung für Mandant X. Dabei bearbeitet der Mitarbeiter die Sonderausgaben. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Software, kann er zu diesem Thema die erforderlichen Checklisten aufrufen, und mit ihnen feststellen, was aktuell zu prüfen ist. Da sich dies von Jahr zu Jahr ändert, sind regelmäßig aktualisierte Checklisten erforderlich. Im Rahmen der Checklistenbearbeitung kann er sich auch einen Referenzprüfungsablauf anzeigen lassen. Zudem sollte innerhalb der Software auch auf Steuergesetze, -richtlinien, -verordnungen und sonstige Bestimmungen zurück gegriffen werden können. Mit Hilfe dieser Vorgaben wird der jeweilige Bereich (hier Sonderausgaben) bearbeitet. Nach Durchführung des Checks wird der entsprechende Vorgang dann bestätigt. Die Software registriert zur Nachvollziehbarkeit auch den „checklisten-unterstützt“ ermittelten Wert.

Wenn in diesem Zusammenhang von Checklisten gesprochen wird, sind i. d. R. **digitalisierte Checklisten** gemeint, bei denen die jeweiligen Checks mit Rechenformeln hinterlegt sind. Stößt man die Checklisten an, werden die Routinen im Hintergrund ausgeführt. Dabei bestätigt der Mitarbeiter lediglich die Ausführung. Bei festgestellten Abweichungen wird er aufgerufen, die Fehler zu beheben.

Im Wesentlichen sollen Checklisten folgende Fragen klären:

- Was soll geprüft werden?
- Was ist dabei zulässig und was nicht?
- Wie soll die Prüfung erfolgen?

Digitalisierte Checklisten sind auch als **Controllinginstrument** hilfreich, da sie den jeweiligen Stand eines Auftrags anzeigen. Wichtig für die Qualitätsbeurteilung ist aber auch zu registrieren, welche Prüfungen mit welchem Ergebnis durchgeführt wurden. Es können auch Abweichungen gemeldet werden. Sie ermöglichen die Ursachenprüfung und schlagen im Idealfall sogar Maßnahmen zu

Fehlerbehebung vor. Ein weiterer Vorteil des Einsatzes von digitalisierten Checklisten besteht darin, dass neue Mitarbeiter leichter eingearbeitet werden können, da die Checklisten genaue Anhaltspunkte für die jeweiligen Arbeitsschritte enthalten.

Dipl.-Kfm. Rüdiger Apel, Düsseldorf

Im Rahmen der Zielkoordinaten ist auch der Produktqualität ein hoher Stellenwert beizumessen. Weniger Fehler in der Bearbeitung bedeuten gleichzeitig eine höhere Mandantenzufriedenheit und eine verbesserte Ertragssituation. Dabei können Checklisten hilfreich sein.

Checklisten werden häufig dann eingeführt, wenn sich in bestimmten Bereichen durch Mitarbeiter gehäuft Fehler einschleichen. Solche Fehler führen oft zu Nacharbeiten oder Nachbesserungen und verschlechtern damit auch das Ansehen.

Mit Hilfe von Checklisten sollen solche Fehler vermieden werden. Hierzu ist es notwendig, die entsprechende Aufgabe systematisch zu untersuchen und die Teilaufgaben genau zu spezifizieren. Dabei sind mögliche **Fehlerquellen** genau zu beschreiben und den Mitarbeitern Hinweise zu geben, was genau zu tun ist.