

- 1.) Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems
- 2.) Definition der Kanzleiziele
- 3.) Das Arbeiten mit Checklisten

## 1.) Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems

**Qualitätsmanagement klingt ja immer sehr hochtrabend und dann noch in der Steuerberatung. Ist dies nicht selbstverständlich? Es ist zwar nicht selbstverständlich, aber nach der IDW-Verlautbarung HFA 4/1996 in der die Grundsätze für die Erstellung von Jahresabschlüssen durch Wirtschaftsprüfer, besteht auch für Steuerberater (ab 01.01.2002) die Verpflichtung diese Qualitätsstandards einzuhalten. Ferner werden Jahresabschlüsse im Rahmen des Ratings nach Basel II nach ihrer Qualität beurteilt.**

Diese zwangsweise 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 muss 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
- Die Wahrung von Fristen
- Die Erreichbarkeit des Beraters
- Die 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 der Steuerberater und dann auch der Mitarbeiter sicherstellen, dass die Änderungen der Steuergesetze auch entsprechend umgesetzt werden. Aber auch die Einführung neuer Software, Änderungen in der Netzwerkarchitektur oder auch Maßnahmen zur Erhöhung der Arbeitsqualität gehören zu den ständigen Veränderungen in einer Steuerberaterpraxis. Damit künftig qualitativ hochwertige Dienstleistungen „produziert“ werden können, die den Qualitätsansprüchen gerecht werden, müssen die Kanzlei- und Entwicklungsprozesse integriert und ganzheitlich vorgenommen werden. Grob lässt sich der Fahrplan wie folgt umschreiben:

- Die Kanzleiziele und die Kanzleipolitik müssen definiert werden
- Erstellung standardisierter Arbeitsvorgaben zur Umsetzung der Kanzleiziele
- 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 in der Regel um Einzelaktivitäten oder laufende, regelmäßig anfallende Einzelaktionen. 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 drei Bereiche:

- 1.) Prozessqualität
- 2.) Produktqualität
- 3.) Verhaltensqualität

## 1.) Prozessqualität

Beschreibt die optimale Faktorkombination aus Personal und EDV. Dabei müssen die gesetzlichen Rahmenbedingungen bei der Leistungserstellung eingehalten werden.

## 2.) Produktqualität

Diese wird an dem Zufriedenheitsgrad der Mandanten gemessen.

## 3.) Verhaltensqualität

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

Will man umschreiben, wobei es sich um ein Qualitätsmanagementsystem in der Steuerberatung handelt, so 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 zu 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 Misserfolgswerten gehört. Diese sollten entsprechend niedergeschrieben und mit den jeweiligen Mitarbeitern besprochen werden. Zu den Erfolgsfaktoren kann beispielsweise ein gutes Arbeitsklima in der Kanzlei gehören. Auf der Misserfolgseite kann fehlendes Teamwork zu Stresssituationen in der Kanzlei führen.

## 2.) Definition der Kanzleiziele

**Die Definition von Kanzleiziele steht im Vordergrund eines Qualitätsmanagementsystems. Dabei muss 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 beispielsweise die Einhaltung von Fristen sein. Unter dem subjektiven Ziel fällt die Mandantenzufriedenheit. Die Verbesserung des finanz- und betriebswirtschaftlichen Dienstleistungsangebots kann als sachliches Ziel zu finden sein. Unter der wirtschaftlichen Zielsetzung wäre dann etwa das Erwirtschaften einer Kostendeckung oder die Schaffung von Rücklagen zu benennen. Betrachtet man auch die organisatorische Zielsetzung, fällt hierunter etwa

die Teambildung oder die Mandantenverantwortung. Als qualitatives Ziel könnte man sich beispielsweise die Leistungserbringung nach ISO-Normen setzen.

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

Angefangen mit dem subjektiven Ziel Mandantenzufriedenheit, dass mandantenorientiert ist, kann ich auf der Arbeiterebene z.B. durch klare Zuständigkeiten verbessern. Auf der Prozessebene liessen etwa die Prozesse optimieren, wenn Außenstellen integriert würden. Also der Mandant quasi aus einer Hand betreut wird. Als weiteres Beispiel auf Mandantenebene ließe sich die Sicherung und Erhöhung der Dienstleistungsqualität durchspielen. Diese ließe sich auf Arbeiterebene durch Verbesserung der Mitarbeiterverantwortlichkeit erhöhen. Dies bedeutet, wer ist was zuständig. Dies liesse sich auf der Prozessebene durch Standardisierung erreichen. 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.

### 3.) Das Arbeiten mit Checklisten

**Im Rahmen der Zielkoordinaten ist auch der Produktqualität ein hoher Stellenwert beizumessen. Mit weniger Fehlern in der Bearbeitung wäre gleichzeitig eine höhere Mandantenzufriedenheit verbunden mit einer verbesserten Ertragssituation zu erzielen. Ein hohes Dienstleistungsniveau kann durch Checklisten erreicht werden.**

Checklisten werden häufig dann eingeführt, wenn in bestimmten Bereichen durch Mitarbeiter gehäuft Fehler einschleichen. Solche Fehler führen häufig 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. Zwingend erforderlich hierbei ist, die Mitarbeiter der jeweiligen Bereiche einzubeziehen, da diese über die tägliche Erfahrung verfügen. Somit kann man Checklisten auch als Verfahrensanweisungen ansehen, die dann zusätzlich durch Arbeitsanweisungen ergänzt werden. Folgendes Beispiel soll erläutern, was mit Checklisten erreicht werden kann:

Ein Mitarbeiter des Steuerberaters erstellt eine Einkommensteuererklärung für Mandant X. Dabei bearbeitet der Mitarbeiter die Sonderausgaben. Mit Hilfe der zur Verfügung gestellten Software, kann dieser dann zu diesem Thema die erforderlichen Checklisten aufrufen, die ihm die Frage beantworte, was aktuell zu prüfen ist. Da sich dies von Jahr zu Jahr ändert, sind regelmäßig aktualisierte

Checklisten erforderlich. Im Rahmen der Checkliste kann er sich einen Referenzprüfungsablauf zeigen und gleichzeitig die aktuellen Regelungen anzeigen lassen. Sinnvollerweise sollte im Rahmen der Software dann auch Steuergesetze, -richtlinien, -verordnungen und sonstige Bestimmungen zurück gegriffen werden können. Als Ergebnis der Recherche wird dann die jeweilige Checkliste mit den entsprechenden Regelungen vorgeschlagen. Mit Hilfe dieser Vorgaben wird dann der jeweilige Bereich (hier Sonderausgaben) durchgeführt. 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 in der Regel digitalisierte Checklisten gemeint, die in den jeweiligen Checks mit Rechenformeln hinterlegt sind. Werden die Checklisten angestossen, so werden die Routinen im Hintergrund ausgeführt. Dabei bestätigt der Mitarbeiter lediglich die Ausführung. Bei festgestellten Abweichungen wird der Mitarbeiter aufgerufen, die Fehler zu beheben. Im Wesentlichen sollen Checklisten folgende Fragen klären:

- was soll geprüft werden
- was ist dabei zulässig und was nicht
- und wie soll dabei die Prüfung erfolgen

Digitalisierte Checklisten sind auch als Controllinginstrument hilfreich, da diese den jeweiligen Stand eines Auftrages anzeigen. Wichtig für die Qualitätsbeurteilung aber auch registrieren, welche Prüfungen mit welchem Ergebnis durchgeführt wurden. Es können aber auch Abweichungen gemeldet werden. Sie ermöglichen die Ursachenprüfung und schlagen 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.