

Arbeitsgruppe 3: Kanzleimanagement

Kennen Sie das auch??

Mandant: Wer ist mein Ansprechpartner?

Mitarbeiter: Das gehört nicht zu meinen Aufgaben!

Mitarbeiter: Das haben wir schon immer so gemacht.

Mitarbeiter: Ich weiß nicht, wer dafür verantwortlich ist.

Geschäftsführung: Was wollen die Mandantn eigentlich von mir, ich tu doch schon alles für sie?

Mitarbeiter: Wer ist eigentlich Herr Zimmermann?

Mandant: Diese Frage habe ich Ihnen schon viermal gestellt!

Mandant: Ich habe die Information schon vor einer Woche an Ihren Kollegen gegeben!

Mitarbeiter: Ich fange mal mit der Bearbeitung an ...

Geschäftsführer: Warum fühlt sich eigentlich niemand verantwortlich?

Geschäftsführer: Mitarbeiter, schauen Sie doch mal über den Tellerrand hinaus und betrachten sie nicht nur das kleine Stück ihre Schreibtisches

Mitarbeiter: Warum kann ich die Aktennotiz nicht finden?

Mitarbeiter: Das ist nicht mein Problem. Das geht mich nichts an.

Mandant: Wann erledigen Sie endlich meinen Auftrag, ich habe ihnen die erforderlichen Unterlagen schon vor 3 Monaten gegeben?!

Mitarbeiter/Geschäftsführung: Wegen diesem kleinen Fehler macht der Mandant so ein Theater.

Geschäftsführung: Wie attraktiv sind eigentlich meine Aufträge?

Mitarbeiter: Ich kenne den Wert meiner Leistung nicht.

Mitarbeiter: Ich kenne meine Mandantn nicht persönlich. Ich weiß nicht was sein Unternehmen macht.

Arbeitsgruppe 3: Kanzleimanagement

Fallstudie Mandant Zimmermann:

Anfang Oktober 2000

Mandant Zimmermann ruft aufgeregt in der Kanzlei an, wo denn sein Jahresabschluß 1999 bleibt! Er habe seine Unterlagen im Februar 2000 in der Kanzlei eingereicht. Kurz zuvor habe er mit dem Steuerberater persönlich gesprochen und ihm mitgeteilt, daß er aufgrund eines Investitionsvorhabens im Herbst den Jahresabschluß Ende des 3. Quartals für seine Bank benötigt. Ihm wurde gesagt, daß alles klar gehen würde.

Der Mandant

- Neumandant seit 1999
- Kleines gewerbliches Unternehmen
- Selbstbucher und Einnahme-Überschuß-Rechnung
- Honorarumsatz der Kanzlei ca. 9.000,- DM

... Rückblende

Der Steuerberater teilt Mitarbeiterin X mit, daß ein Mandant Zimmermann demnächst seine Unterlagen in die Kanzlei bringen werde und sein Jahresabschluß von ihr zu bearbeiten ist. Mehr nicht. Mitarbeiterin X bearbeitet zur Zeit mehrere größere Abschlüsse und legt deshalb den Buchhaltungsordner von Mandant Zimmermann ohne vorher einzusehen zu anderen offenen Aufträgen.

....

Vor drei Wochen hatte Mandant Zimmermann nachgefragt, wie es um seinen Abschluß steht. Da wurde ihm vom Sekretariat (nach Rückfrage in der Kanzlei) mitgeteilt, daß seine Bearbeiterin krank geworden ist, und daß ein anderer Bearbeiter zur Zeit seinen Auftrag bearbeitet. Tatsächlich wurde auf den Anruf von Herrn Zimmermann hin kurzfristig eine andere Mitarbeiterin Y als Vertretung vom Steuerberater eingesetzt, die den Abschluß von Mandant Zimmermann schnell zu Ende führen sollte.

... wieder Anfang Oktober

Als die neue Bearbeiterin Y sich an den Abschluß von Mandant Zimmermann machte, stellte sich heraus, daß der Jahresabschluß zwar bereits angefangen war, aber aufgrund von Arbeitsüberlastung seitens der Mitarbeiterin X und wegen fehlender Unterlagen des Mandanten nur unvollständig bearbeitet worden war. Der Stand der Bearbeitung war für sie aber nicht auf einen Blick ersichtlich.

Des weiteren verdeutlichte eine Durchsicht der Buchhaltungsunterlagen, daß die Buchführung, die durch Mandant Zimmermann erstellt worden war, viele Fehler aufwies. Die Buchhaltung mußte komplett neu erstellt werden.

Die neue Bearbeiterin Y konnte sich außerdem nur anhand der Buchführungsunterlagen ein Bild über Mandant Zimmermann machen.

Anfang November

Mit erheblichem Zeitaufwand wurde der Jahresabschluß fertiggestellt. Dafür mußte Bearbeiterin Y aber anderweitige Aufträge auf spätere Zeitpunkte verschieben.

Der Abschluß konnte schließlich –sehr zum Ärger von Mandant Zimmermann - nur mit einer vierwöchigen Verspätung übergeben werden. Die Übergabe erfolgte zunächst aufgrund des Termindrucks auf dem Postweg, eine Besprechung des Abschlusses wurde auf einen späteren Zeitpunkt verschoben.

Nach der Fertigstellung des Abschlusses wurde die Honorarabrechnung erstellt. Die Bearbeiterin Y machte einen Rechnungsvorschlag, der allerdings über das übliche Maß hinausging, weil die Neuerstellung der Buchführung Mandant Zimmermann berechnet wurde.

Einige Tage später rief Mandant Zimmermann beim Steuerberater persönlich an, beschwerte sich über die Honorarabrechnung und kündigte an, sich zu überlegen, ob er die Kanzlei weiterhin beauftragen wird. Die Beschwerde umfaßte zum einen die Nichteinhaltung des lang vereinbarten Termins zum anderen aber auch die Berechnung der Finanzbuchhaltung, die nach Aussagen des Mandanten nicht mit ihm besprochen und vereinbart worden war.

Epilog

Der Vorfall veranlaßte den Steuerberater, gemeinsam mit seinen Mitarbeitern über die Verbesserung der Arbeitsabläufe in der Kanzlei nachzudenken. Anhand des Falls Mandant Zimmermann wurden Probleme und Gestaltungserfordernisse in den Bereichen Auftragsannahme, Auftragsmanagement, Auftragsbearbeitung und Auftragscontrolling ermittelt und entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

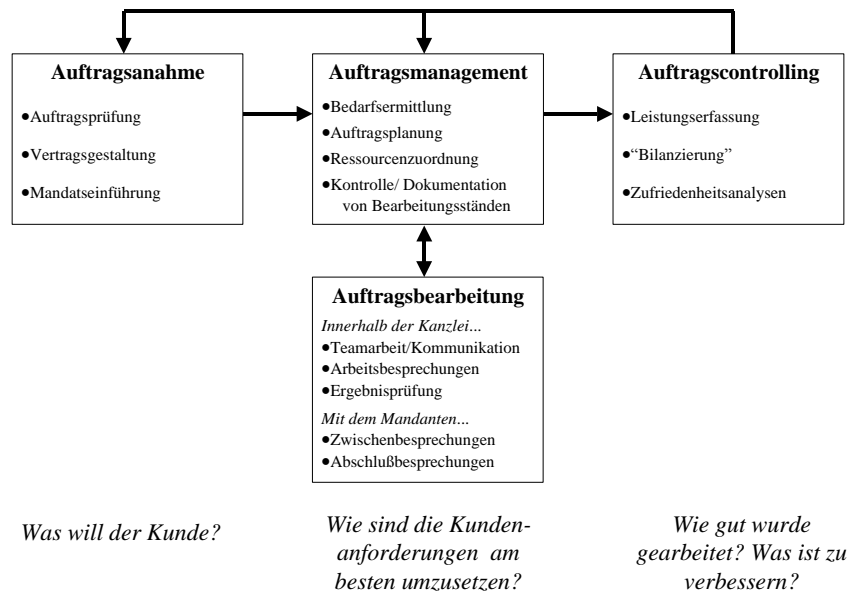
Arbeitsgruppe 3: Kanzleimanagement

Aufgabenstellung zur Fallstudie:

- Welche Probleme und Gestaltungserfordernisse erkennen Sie?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich?

Lösungshinweise:

Die folgende Abbildung beschreibt wesentliche Qualitätsaufgaben einer Steuerberatungskanzlei.



Probleme aus Sicht der Arbeitsgruppenteilnehmer:

Auftragsannahme

- Fehlende Vereinbarung bzgl. Übernahme der Buchführung durch Kanzlei
- Es wurde kein Mandantenvertrag geschlossen
- Absprachen mit dem Mandanten über Leistung mangelhaft
- Auftragserweiterung ohne Rücksprache mit Mandant
- Erweiterter Arbeitsbedarf nicht vorher mit Mandant besprochen

Auftragsmanagement

- Keine Vertretungsregelung
- Vertretungsregelung - Kommunikation an Mandant
- Bearbeiterwechsel ohne Informationen über wesentliche Dinge zum Mandant an den neuen Bearbeiter Y
- Fehlende Klärung von Zuständigkeiten/ Verantwortung
- Bei Krankheit der Mitarbeiterin X wurden die offenen Arbeiten nicht ausreichend hinterfragt
- Wissenstand von Mitarbeiterin X war für Mitarbeiterin Y nicht verfügbar
- Fehlende Kompetenzregelung (Auskünfte)
- Keine Arbeitsplanung (Wer-Was-Wann)
- Keine Kapazitätsplanung
- Fehlende Auftragsplanung (Reihenfolge, Prioritäten)
- Steuerberater macht keine Zeitvorgaben, später kein ausreichendes Controlling
- Fehlende Terminplanung
- Ungenaue Arbeitsanweisung
- Keine Zuordnung Mandant – Mitarbeiter

Arbeitsgruppe 3: Kanzleimanagement

Auftragsbearbeitung

- Anforderung von fehlenden Unterlagen im Vorfeld planen
- Mangelhafte Auftragsverfolgung
- Keine Kontrolle der Bearbeitungsstände durch den Steuerberater
- Fehlende Kontrolle des Bearbeitungsstands
- Unzureichende Aufzeichnungen zum Bearbeitungsstand
- Der Bearbeitungsstand des Auftrags wird nicht dokumentiert
- Fehlende Dokumentation der Arbeiten
- Fehlende Dokumentation
- Keine ausreichende Information des Mitarbeiters Y
- Unzureichende Information über das Mandat (vereinbarter Termin) vom Steuerberater an Mitarbeiterin X
- Keine interne Kommunikation zwischen Sachbearbeitern bzw. Sachbearbeitern – Steuerberater
- Fehlende Kommunikation der Mitarbeiterin Y mit Steuerberater
- Ungenügende interne Kommunikation
- Unzureichende Information im Hinblick auf Qualität der Buchführung des Mandanten (hätte bereits bei Auftragsannahme festgestellt werden können)
- Fehlende Mandantenkommunikation
- Keine Rücksprache mit dem Mandanten → erhöhter Arbeitsaufwand
- Erstellung und Zusendung der Rechnung vor dem Abschlußgespräch
- Erster Jahresabschlußgespräch erfolgt nicht in der Kanzlei

Ergänzende Gestaltungshinweise der Arbeitsgruppenteilnehmer:

Auftragsannahme

- Qualität der Buchhaltung bei Selbstbuchern bzw. der Qualifikation der Selbstbucher prüfen
- Dem Mandant Aufwand/ Nutzen von Selbstbuchung und Buchführung durch Kanzlei erläutern
- Zur Kanzlei passende Buchhaltungssystematik/ -software anbieten
- Einbeziehung des zukünftigen Bearbeiters in das Einführungsgespräch mit dem Mandant
- Schriftliche Vereinbarung der Leistungen
- Dokumentation der Grunddaten des Mandatsverhältnisses, im Kanzlei-Intranet den jeweiligen Bearbeitern zur Verfügung stellen

Auftragsmanagement

- Zuordnung von Tätigkeiten entsprechend den Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter
- Jahresplanung der Jahresabschlüsse auf Monat bezogen (durch die Mitarbeiter), Abstimmung der Planung in der Kanzlei
- Systematische Erfassung der Bearbeitungsstände durch die Mitarbeiter
- Bei Kapazitätsengpässen kanzleiinterner Austausch von Aufträgen, ohne den „offiziellen“ Bearbeiter dem Mandant gegenüber zu wechseln

Auftragsbearbeitung

- Einheitliche Bearbeitung von gleichen Sachverhalten in der Buchhaltung
- Unterjährige Stichprobenprüfung der Buchführung

Controlling

- Kombination von Zeiterfassung und Leistungserfassung
- Leistungserfassung: Erfassung der Tätigkeiten bezogen auf den Mandanten
- Reflexion der Kanzleiarbeit, Beobachtung der Mitarbeiterentwicklung
- Regelmäßige Arbeitsbesprechungen, Personalgespräche

Fazit:

→ **Kanzleimanagement als Grundvoraussetzung für eine attraktive Servicekanzlei**