

Perry Jordan

Qualitätsmanagement in der Steuerberatungskanzlei – warum, wie, womit

Am 4. November 1998 fand im Rahmen des BeraterForums der Regionalgruppe 1 eine weitere Veranstaltung zum Thema „Qualitätsmanagement in der Steuerberatungskanzlei“ statt. Gast waren Prof. Mayer und Frau Pommerening vom Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und betriebliche Steuerlehre der TU Dresden sowie Perry Jordan vom Büro für Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation Dresden.

Unter den Teilnehmern des BeraterForums wurde eine Befragung zum Thema Qualitätsmanagements durchgeführt, deren Ergebnisse im folgenden dargelegt werden sollen.

An der Befragung haben 22 Berliner Steuerberater teilgenommen, davon 17 Einzelpraxen mit bis zu 10 Mitarbeitern, 2 Sozietäten und 2 GmbHs. Es liegen die unterschiedlichsten Organisationsstrukturen vor – von der integrativen Sachbearbeitung bis hin zur arbeitsteiligen Sachbearbeitung. In der Regel werden von den Kanzleien Privatkunden, Selbständige und kleine Unternehmen betreut. 13 Kanzleien schätzten ihre wirtschaftliche Situation als eher zufriedenstellend und 9 Kanzleien schätzten ihre wirtschaftliche Situation als eher unbefriedigend ein.

Insgesamt spiegelt die Stichprobe recht gut die Situation der Berliner Steuerberater wider.

In den Tabellen sind die Aspekte mit den meisten Nennungen grau unterlegt. Es wird stets die absolute Anzahl der Nennungen je Aspekt genannt.

Gründe für Beeinträchtigungen der wirtschaftlichen Situation

Die wichtigsten Gründe für eine Beeinträchtigung der wirtschaftlichen Situation werden gesehen:

- in der Zunahme der Kosten in den Kanzleien
- im Streit um Honorare und Außenstände
- in der unzureichenden Kommunikation bzw. Zusammenarbeit in der Kanzlei gesehen.

In Verbindung damit steht die Nennung langer Bearbeitungszeiten als ein Schwerpunkt.

Als eher marginal wird der Einfluß der Mitarbeiter gesehen. Dabei wird der Motivation der Mitarbeiter eine wichtige Rolle für den Kanzleierfolg zugeschrieben. Vor allem die Fluktuation von erfahrenen Mitarbeitern kann eine Gefahr für die Kanzlei darstellen.

a) Rahmenbedingungen

	Anzahl
Zunahme der Kosten in den Kanzleien (z.B. Lohn-, Miet-, Software)	8
Stärkerer Wettbewerb zwischen Steuerberatern bzw. Fremdanbietern	4

b) Mandanten

	Anzahl
Streit um Honorare, Außenstände	8
Unpünktliche/ unvollständige Unterlagen-/ Informationsbereitstellung	5
Überzogene Erwartungen in Bezug auf Beratungsleistungen	3
Mandantenabgang (Fluktuation)	3
Anderes:	
– Viele Anträge auf Nichtveranlagung	
– zu wenig Mandate bzw. Wachstum durch neue Mandate	
– Wirtschaftliche Probleme beim Mandanten	

c) Mitarbeiter

	Anzahl
Mangelnde Motivation	3
Mitarbeiterabgang (Fluktuation)	3
Mangelnde Qualifikation und Flexibilität	2
Schlechtes Betriebsklima	1
Fehlzeiten/ Krankenstand	1

d) Arbeitsabläufe

	Anzahl
Unzureichende Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei	5
Fehlende Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen	4
Ungünstige Verteilung von Aufgaben und Mandaten	3
Fehlende Planung und Kontrolle	2

e) Arbeitsergebnisse

	Anzahl
Lange Bearbeitungszeiten	3
Mangelnde Akzeptanz der Arbeitsergebnisse durch die Mandanten	2
Mangelnde Termintreue	1
Mehraufwände bzw- Mehrkosten durch Fehler der Auftragsbearbeitung	1

Ansatzpunkte für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation

Die wichtigsten Ansatzpunkte sehen die Befragten

- in der Personalentwicklung (Weiterbildung, interne Arbeitsberatungen)
- in einer persönlicheren Mandantenbetreuung
- in der Verbesserung des Auftragsmanagements (Auftragsplanung, Ressourcenzuordnung, Kontrolle/ Dokumentation von Bearbeitungsständen) und der Auftragsbearbeitung (Teamarbeit, Ergebnisprüfung, Abschlußbesprechung)
- im Einsatz von EDV-Bearbeitungsprogrammen

a) Mandantenbetreuung

	Anzahl
Persönlichere Mandantenbetreuung	11
Größeres Angebot von Beratungsleistungen	7
Transparente Informationspolitik und Honorarpolitik	6
Besseres Erscheinungsbild der Kanzlei/ besserer Service	4

b) Kanzleiorganisation

	Anzahl
Verbesserung des Auftragsmanagements (Auftragsplanung, Ressourcenzuordnung, Kontrolle/ Dokumentation von Bearbeitungsständen)	8
Verbesserung der Auftragsbearbeitung (Teamarbeit, Ergebnisprüfung, Abschlußbesprechung)	8
Einführung eines Kanzlei-Controllings (Kalkulation, Leistungserfassung, Rechnungswesen)	6
Verbesserung der Auftragsannahme (Auftragsprüfung, Vertragsgestaltung, Mandatseinführung)	4

c) Personalmanagement

	Anzahl
Personalentwicklung (Weiterbildung, interne Arbeitsberatungen)	12
Qualifikationsgerechter Personaleinsatz	6

d) Arbeitsbedingungen

	Anzahl
Einsatz von EDV-Bearbeitungsprogrammen	7
Einsatz von Planungshilfsmitteln	4
Ergonomische Gestaltung der Büroräume und Arbeitsplätze	1

Erfahrungen mit der Thematik Qualitätsmanagement

Die Mehrzahl der Befragten hat sich bereits mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigt. Viele Steuerberater beabsichtigen jedoch nicht die Zertifizierung nach der Norm ISO 9000, sondern die Prüfung ihrer Kanzleiarbeit anhand von Gesichtspunkten eines Qualitätsmanagementsystems.

Die wichtigsten Qualitätskriterien aus Sicht der Befragten waren

- die Weiterbildung der Mitarbeiter und die Intensivierung der Mandantenberatung sowie
- die Verstärkung der Stabilität der Arbeitsabläufe.

Die Kanzleien, die sich mit dem Thema Qualitätsmanagement am intensivsten beschäftigt haben, sind gekennzeichnet durch eine eher arbeitsteilige Organisationsstruktur und betreuen auch größere Mandate.

a) Kenntnisstand zum Thema Qualitätsmanagement

	Anzahl
Ich habe mich mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigt.	12
Ich beabsichtige wichtige Aspekte der ISO 9000 in meiner Kanzlei zu prüfen und gegebenenfalls Änderungen vorzunehmen	3
Ich plane die Einführung eines QM-Systems nach ISO 9000.	2
Ich habe bereits ein QM-Systems nach ISO 9000 eingeführt.	-

b) Abhängigkeiten des Wunsches bezüglich der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

	Wirtschaftliche Situation		Mandantenstruktur	Kanzleistruktur
	gut	schlecht		
Mit QM beschäftigt	5	2	Eher Selbstständige und kleine Firmen	Gemischte Sachbearbeitung
Einführung eines QM-Systems beabsichtigt	2	-	alle Mand.gruppen, v.a. mittlere Firmen	Arbeitsteilige Sachbearbeitung
Nutzung einzelner QM-Module beabsichtigt	1	2	alle Mand.gruppen, v.a. mittlere Firmen	Arbeitsteilige Sachbearbeitung

c) Qualitätskriterien und eingeleitete Maßnahmen

Qualitätskriterium	Maßnahme zur Qualitätssicherung
Mitarbeiterqualifikation	- Teamarbeit - Permanente Fortbildung - Aufgabendelegation (Beratungszeit gewinnen) - Vorgaben an die Mitarbeitervorgaben und permanente Kontrolle der Arbeitsergebnisse
Individuelle und häufigere Beratung	- Den Mandanten fest zugeordnete Mitarbeiter - Chefkontakt kurzfristig möglich - Einsatz von Checklisten
Termintreue	- Terminplanung - Review

Erwartungen an die Einführung eines QM-Systems

Wenn eine Kanzlei sich dem Thema Qualitätsmanagement widmet, geht es vordergründig um die Steigerung der Zufriedenheit von Mandanten und Mitarbeitern. Damit wird die Erwartung verbunden, eine starke Mandantenbindung zu erreichen und von den Mandanten weiterempfohlen zu werden.

Es gibt aber auch Bedenken bezüglich der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, die vor allem den erwarteten Zeitaufwand und den Nutzen betreffen.

a) Erhoffte Ergebnisse eines Qualitätsmanagementsystems

	Anzahl
Zufriedene Mandanten und Mitarbeiter	13
Verbesserung des Image der Kanzlei, dadurch stärkere Mandantenbindung bzw. Weiterempfehlung der Kanzlei	11
Größere Transparenz der Arbeitsabläufe, Minimierung von Fehlerquellen	11
Rationelles Arbeiten ohne Abstimmungsverluste und Arbeitsunterbrechungen	9
Gewährleistung sachlich richtiger Ergebnisse und termingerechtes Arbeiten unabhängig von der Person	8
Höherer Umsatz und Gewinn	6

b) Argumente gegen die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems

	Anzahl
Zu hoher Zeitaufwand	11
Zuviel Bürokratie/ Unangemessener Aufwand ohne Nutzen	9
Zu hohe Kosten	7
Zu hohe zusätzliche Belastung/ Überforderung der Mitarbeiter	4
Einengung der Flexibilität und Kreativität	3
Widerstand der Mitarbeiter	3

c) Bedingungen zur Einführung eines QM-Systems

	Anzahl
Unterstützung durch Steuerberaterkammer bzw. Steuerberaterverband	8
Angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis	8
Vorhandensein von positiven Beispielen unter Ausweisung des Nutzens	8
Vorhandensein eines Musterhandbuchs	5
Unterstützung durch ausgewiesene externe Berater	3
Unterstützung durch die DATEV bzw. andere Dienstleister	5
Einbezug der Mitarbeiter und der Mandanten	1

Schlußbemerkungen

Ein Qualitätsmanagement im umfassenden Sinn kann mit der folgenden Gleichung beschrieben werden:

Qualität der Produkte = Qualität der Prozesse + Qualität der Arbeit

Es kommt jedoch nicht darauf an, vorgegebene Qualitätsnormen oder Managementkonzepte statisch 1:1 umzusetzen, sondern die Arbeit der Kanzlei hinsichtlich der Auswirkungen auf Mandanten und Mitarbeiter (einschließlich des Chefs) zu prüfen und zu bewerten und bei Bedarf Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen, die von den Mitarbeitern nachvollziehbar, plausibel und handhabbar sind. Eine notwendige Bedingung dafür ist die Beteiligung der Mitarbeiter und die Transparenz der Kritik-, Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozesse.



Bei diesem Artikel handelt es sich um eine gekürzte Version. In der Geschäftsstelle Tel.: 030/881 29 71) können Sie den gesamten Artikel anfordern.