

Ergebnisse der Befragung sächsischer Steuerberater zum Thema Qualitätsmanagement in der Steuerberatungskanzlei

in Zusammenarbeit mit dem

**Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und betriebswirtschaftliche Steuerlehre
der TU Dresden**

März 1999

Dipl.-Ing. Perry Jordan
Achtbeeteweg 49
D – 01189 Dresden

Telefon: (0351) 4 76 78 15
Telefax: (0351) 4 04 67 99
Mobil: 0172 - 4 81 25 97
e-mail:
perry.jordan@versanet.de
www.perry-jordan.de

1 Charakterisierung der Untersuchung

An der Befragung zum Thema „Qualitätsmanagement in der Steuerberatungskanzlei“ wurden 1000 sächsische Kanzleien angeschrieben, davon haben 100 Kanzleien eine Rückantwort gegeben.

1.1 Rechtsform (Schwerpunkte)

- 38 % Einzelpraxen
- 30 % GmbH
- 21 % Sozietäten

1.2 Kanzleigröße (Schwerpunkte)

- 38 % < 5 Mitarbeiter
- 28 % 6-10 Mitarbeiter
- 20 % 11-20 Mitarbeiter

1.3 Niederlassungen

- 65 % ohne weitere Niederlassungen
- 35 % mit weiteren Niederlassungen

1.4 Auftragsbearbeitung (Schwerpunkte)

- 46 % Komplettangebot (Fibu, Lohn, Abschluss, Steuererklärungen, steuerliche Beratung, betriebswirtschaftliche Beratung)
- 28 % erweitertes Komplettangebot (zusätzlich weitere Beratungsangebote wie Existenzgründungsberatung, Nachfolgeberatung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, Krisenmanagement)

1.5 Kanzleistruktur

- 41 % gemischte Sachbearbeitung
- 34 % arbeitsteilige Sachbearbeitung
- 25 % ganzheitliche Sachbearbeitung

1.6 Mandantenstruktur (Schwerpunkte)

- 46 % Kombination Privatkunden - Selbständige/ Freiberufler - kleine Firmen
- 25 % Kombination Privatkunden - Selbständige/ Freiberufler - kleine Firmen - mittelständische Firmen

(nur 3 % der Kanzleien betreuen große Firmen)

1.6 Wirtschaftliche Situation

- 72 % eher zufriedenstellend
- 28 % eher unbefriedigend

2 Gründe für Beeinträchtigungen der wirtschaftlichen Situation

2.1 Rahmenbedingungen

Stärkerer Wettbewerb zwischen Steuerberatern bzw. Fremdanbietern	66 %
Zunahme der Kosten in den Kanzleien (z.B. Lohn-, Miet-, Software)	58 %

Anderes:

Allgemeine wirtschaftliche Situation, schlechte Gewinnlage der Mandanten, Arbeitslosigkeit der Mandanten, sinkendes Realeinkommen, Rückgang der Gewerbetreibenden, branchenbezogener Rückgang, Zahlungsunfähigkeit der Mandanten

2.2 Mandanten

Streit um Honorare, Außenstände	67 %
Unpünktliche/ unvollständige Unterlagen-/ Informationsbereitstellung	55 %
Überzogene Erwartungen in Bezug auf Beratungsleistungen	27 %
Mandantenabgang (Fluktuation)	11 %

2.3 Mitarbeiter

Mangelnde Qualifikation und Flexibilität	79 %
Mangelnde Motivation	36 %
Schlechtes Betriebsklima	14 %
Fehlzeiten/ Krankenstand	9 %
Mitarbeiterabgang (Fluktuation)	4 %

2.4 Arbeitsabläufe

Fehlende Vereinheitlichung von Arbeitsabläufen	52 %
Ungünstige Verteilung von Aufgaben und Mandaten	46 %
Unzureichende Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei	36 %
Fehlende Planung und Kontrolle	22 %

2.5 Arbeitsergebnisse

Lange Bearbeitungszeiten	55 %
Mehraufwände bzw- Mehrkosten durch Fehler der Auftragsbearbeitung	31 %
Mangelnde Termintreue	29 %
Mangelnde Akzeptanz der Arbeitsergebnisse durch die Mandanten	27 %

3 Ansatzpunkte für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation

3.1 Mandantenbetreuung

Größeres Angebot von Beratungsleistungen	52 %
Persönlichere Mandantenbetreuung	48 %
Transparente Informationspolitik und Honorarpolitik	38 %
Besseres Erscheinungsbild der Kanzlei/ besserer Service	27 %

3.2 Kanzleiorganisation

Verbesserung der Auftragsbearbeitung (Teamarbeit, Ergebnisprüfung, Abschlussbesprechung)	49 %
Verbesserung des Auftragsmanagements (Auftragsplanung, Ressourcenzuordnung, Kontrolle/ Dokumentation von Bearbeitungsständen)	40 %
Einführung eines Kanzlei-Controllings (Kalkulation, Leistungserfassung, Rechnungswesen)	29 %
Verbesserung der Auftragsannahme (Auftragsprüfung, Vertragsgestaltung, Mandatseinführung)	29 %

3.3 Personalmanagement

Personalentwicklung (Weiterbildung, interne Arbeitsberatungen)	84 %
Qualifikationsgerechter Personaleinsatz	23 %

3.4 Arbeitsbedingungen

Einsatz von EDV-Bearbeitungsprogrammen	50 %
Einsatz von Planungshilfsmitteln	40 %
Ergonomische Gestaltung der Büroräume und Arbeitsplätze	24 %

4 Erfahrungen mit der Thematik Qualitätsmanagement

4.1 Kenntnisstand zum Thema Qualitätsmanagement (QM)

Beschäftigung mit dem Thema Qualitätsmanagement	59 %
Keine Kenntnisse	26 %
Beschäftigung mit der ISO 9000	10 %
Prüfung und Beachtung wichtiger Aspekte der ISO 9000	17 %
Planung der Einführung eines QM-Systems nach ISO 9000.	12 %
Realisierung der Einführung ein QM-Systems nach ISO 9000	2 %

4.2 Erwartungen an die Einführung eines QM-Systems

Verbesserung des Image der Kanzlei, dadurch stärkere Mandantenbindung bzw. Weiterempfehlung der Kanzlei	63 %
Zufriedene Mandanten und Mitarbeiter	60 %
Rationelles Arbeiten ohne Abstimmungsverluste und Arbeitsunterbrechungen	58 %
Größere Transparenz der Arbeitsabläufe, Minimierung von Fehlerquellen	55 %
Höherer Umsatz und Gewinn	47 %
Gewährleistung sachlich richtiger Ergebnisse und termingerechtes Arbeiten unabhängig von der Person	45 %

Größter Anteil: Kombination alle Ziele 15 %

4.3 Argumente gegen die Einführung eines QM-Systems

Zuviel Bürokratie/ Unangemessener Aufwand ohne Nutzen	57 %
Zu hohe Kosten	57 %
Zu hoher Zeitaufwand	50 %
Zu hohe zusätzliche Belastung/ Überforderung der Mitarbeiter	20 %
Einengung der Flexibilität und Kreativität	15 %
Widerstand der Mitarbeiter	15 %

Größter Anteil: Kombination zuviel Bürokratie - zu hohe Kosten - zu großer Zeitaufwand 15 %

5 Signifikante statistische Zusammenhänge

5.1 Wirtschaftliche Situation

Eine schlechte wirtschaftliche Lage wird von den Kanzleien angegeben, die einem starken Wettbewerbsdruck und einer Zunahme der Kosten in den Kanzleien ausgesetzt sind.

5.2 Einführung eines QM-Systems

Die Einführung eines QM-Systems wird vor allem von Kanzleien mit einem erweiterten Komplettangebot bzw. von arbeitsteilig organisierten Kanzleien in Erwägung gezogen. Am stärksten mit dem Thema Qualitätsmanagement beschäftigen sich Kanzleien mit einem Komplettangebot bzw. wiederum arbeitsteilig organisierte Kanzleien. Die größte Unkenntnis über das Thema Qualitätsmanagement besteht bei kleinen Kanzleien.

5.3 Zusammenhänge zwischen Ursachen für eine unbefriedigende wirtschaftliche Situation und den Rahmenbedingungen

Der Streit um Honorare oder das Vorhandensein von Außenständen steht signifikant mit der Beurteilung einer unbefriedigende wirtschaftliche Situation in Beziehung.

Überzogene Erwartungen in bezug auf Beratungsleistungen werden signifikant von Mandanten von den Kanzleien mit einem erweiterten Komplettangebot geäußert. Dies trifft auch auf das Problem mangelnder Akzeptanz der Arbeitsergebnisse durch Mandanten zu.

Die mangelnde Akzeptanz der Arbeitsergebnisse durch die Mandanten ist wiederum Anlass für diese Kanzleien, die Einführung eines QM-Systems in Angriff zu nehmen. Probleme mit der Verteilung von Aufgaben und Mandanten treten vor allem bei Kanzleien mit arbeitsteiliger Sachbearbeitung auf. Probleme mit den Bearbeitungszeiten treten vor allem bei Kanzleien mit Komplettangebot auf.

Probleme mit der Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei sind ebenfalls Anlass, die Einführung eines QM-Systems in Angriff zu nehmen.

Probleme	Rahmenbedingungen			Entscheidung zur Einführung QM-System
	Wirtschaftliche Situation der Kanzlei	Organisationsform der Kanzlei	Auftragsstruktur der Kanzlei	
Honorarstreit/ Außenstände	X			
Überzogene Mandanten- erwartungen			X	
Fehlende Akzeptanz von Ergebnissen			X	X
Ungünstige Aufgabenverteilung		X		
Mangelnde Kommunikation				X

5.6 Zusammenhänge zwischen Lösungsansätzen und Rahmenbedingungen

Die Verbesserung der *Informations- und Honorarpolitik* gegenüber dem Mandanten wird von den Kanzleien, welche die Einführung eines QM-Systems planen bzw. von den Kanzleien mit einem erweiterten Komplettangebot eher beabsichtigt.

Die Verbesserung des *Auftragsmanagements* wird von den Kanzleien mit gemischten Formen der Auftragsbearbeitung eher beabsichtigt.

Die Verwendung von *Planungshilfsmitteln* wird eher von den Kanzleien beabsichtigt, die die Einführung eines QM-Systems planen.

Lösungsansätze	Rahmenbedingungen			Entscheidung zur Einführung QM-System
	Wirtschaftliche Situation der Kanzlei	Organisationsform der Kanzlei	Auftragsstruktur der Kanzlei	
Bessere Auftragsannahme			X	
Besseres Auftragsmanagement		X		
Besserer Informationsfluss			X	X
Einsatz von Planungshilfsmitteln				X

5.5 Zusammenhänge zwischen Ursachen für eine unbefriedigende wirtschaftliche Situation und organisatorischen Lösungsansätzen

Die Verbesserung des *Auftragsmanagements* (Auftragsplanung, Ressourcenzuordnung, Kontrolle/ Dokumentation von Bearbeitungsständen) erweist sich als wichtigster Lösungsansatz, was die Anzahl der damit zu behebenden organisatorischen Probleme (fehlende Vereinheitlichung von Abläufen, unzureichende Zusammenarbeit und Kommunikation, fehlende Planung und Kontrolle, mangelnde Termintreue) angeht.

Die Verbesserung der *Auftragsbearbeitung* (Teamarbeit, Ergebnisprüfung, Abschlussbesprechung) wird ebenfalls für eine Reihe von Problemen als wichtig angesehen, herausragend dabei die Verkürzung der Bearbeitungszeiten, die Einhaltung von Terminen und die Motivation der Mitarbeiter.

Die Verbesserung der *Auftragsannahme* (Auftragsprüfung, Vertragsgestaltung, Mandats-einführung) wird erwartungsgemäß mit der Lösung der Probleme Honorarstreit/ Außenstände, unpünktliche/ unvollständige Unterlagenbereitstellung durch die Mandanten und überzogene Mandantenerwartungen in Verbindung gebracht.

Schließlich wird mit der Einführung eines *Kanzlei-Controllings* die Erwartung verbunden, insbesondere auf die Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter Einfluß zu nehmen und die Zusammenarbeit und Kommunikation in der Kanzlei zu verbessern.

Probleme	Lösungsansätze			
	Bessere Auftragsannahme	Besseres Auftragsmanagement	Bessere Auftragsbearbeitung	Besseres Controlling
Honorarstreit/ Außenstände	X			
Mangelnde Unterlagenbereitstellung	X			
Überzogene Mandantenerwartungen	X			
Fehlende Akzeptanz von Ergebnissen		X		
Mangelnde Qualifikation der MA		X		X
Mangelnde Motivation der MA			X	
Keine einheitlichen Abläufe		X	X	
Mangelnde Kommunikation		X	X	X
Fehlende Planung und Kontrolle		X	X	X
Mangelnde Termintreue		X	X	
Lange Bearbeitungszeiten		X	X	

5.6 Zusammenhänge zwischen Ursachen für eine unbefriedigende wirtschaftliche Situation und Lösungsansätzen des Personaleinsatzes, der Mandantenbetreuung und der Arbeitsorganisation

Der Einsatz von *Planungshilfsmitteln* wird in erheblichem Maße als ein Mittel zur Bewältigung organisatorischer Probleme (Vereinheitlichung von Abläufen, bessere Zusammenarbeit und Kommunikation, Vermeidung von Bearbeitungsfehlern) angesehen.

Eine bessere *Informations- und Honorarpolitik* gegenüber dem Mandanten soll Honorarstreitigkeiten vermeiden und die Ergebnisakzeptanz erhöhen.

Ein optimaler *Personaleinsatz* soll eine gute Aufgabenverteilung erleichtern.

Eine gute *Personalentwicklung* soll Qualifikation und Flexibilität der Mitarbeiter erhöhen.

Probleme	Lösungsansätze			
	Besserer Personaleinsatz	Bessere Personalentwicklung	Besserer Informationsfluss	Einsatz von Planungshilfsmitteln
Honorarstreit/ Außenstände			X	
Fehlende Akzeptanz von Ergebnissen			X	
Mangelnde MA-Qualifikation		X		X
Mangelnde MA-Motivation				X
Ungünstige Aufgabenverteilung	X			
Keine einheitlichen Abläufe				X
Mangelnde Kommunikation				X
Bearbeitungsfehler				X

5.7 Zusammenhänge zwischen den Ursachen für eine unbefriedigende wirtschaftliche Situation

Das Problem einer unzureichenden Zusammenarbeit und Kommunikation kann als ein Hauptproblem in einer Kanzlei angesehen werden. Es zeichnet insbesondere für Bearbeitungszeiten, Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter verantwortlich. Überzogene Erwartungen der Mandanten sind eine wichtige Ursache für mangelnde Ergebnisakzeptanz.

Die unpünktliche bzw. unvollständige Bereitstellung von Unterlagen und Informationen durch die Mandanten kann eine Ursache für lange Bearbeitungszeiten sein.

Bearbeitungsfehler stehen mit mangelnder Verteilung von Abläufen in Beziehung. Mangelnde Planung und Kontrolle der Kanzleiarbeit stehen mit zu Terminproblemen in Verbindung.

Defizite bezüglich Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter haben Auswirkungen auf Bearbeitungsfehler und Bearbeitungszeiten.

	Fehlende Akzeptanz von Ergebnissen	Mangelnde Termintreue	Lange Bearbeitungszeiten	Bearbeitungsfehler	Mangelnde Qualifikation der MA	Mangelnde Motivation der MA
Honorarstreit/ Außenstände	X					
Mangelnde Unterlagen- bereitstellung			X			
Überzogene Mandanten- erwartungen	X					
Keine einheitlichen Abläufe				X		
Mangelnde Kommuni- kation			X	X	X	X
Fehlende Planung und Kontrolle		X				
Mangelnde Qualifikation der MA			X	X		
Mangelnde Motivation der MA			X			

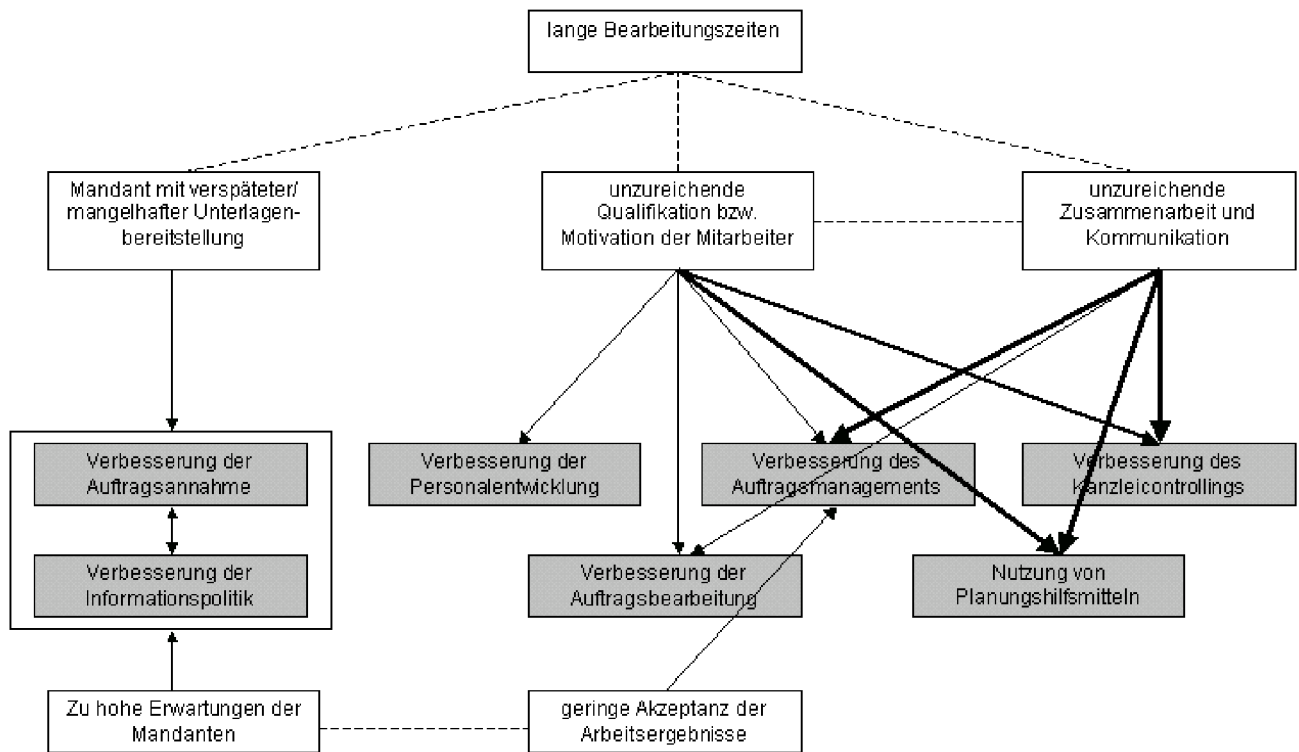
6 Aussagen der Kanzleileitungen zu Qualitätskriterien der Kanzlei und angestrebten Verbesserungsmaßnahmen (je Zeile eine Kanzlei)

Qualitätskriterien	Verbesserungsmaßnahmen
Minimierung von Fehlerquellen, hohe Qualität der Beratung	Ständige Weiterbildung, gute Kanzleiorganisation
Sachkundige, termingerechte Auftragsbearbeitung; umfangreiches, bedarfsgerechtes Beratungsangebot, verstärkt betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen; sehr persönliche Mandantenbetreuung	Ständige Weiterbildung, Veränderung der Arbeitsteilung und Umverteilung von Aufgaben, um die erforderliche Zeitkapazität zu gewinnen
Termintreue und kurze Bearbeitungszeiten, breites, aber konkretes Leistungsangebot, Flexibilität, Honorartransparenz, individuelle Mandantenbetreuung	Dienstleistungskatalog/ Vereinbarung von Aufträgen und Honoraren, Mitarbeitermotivierung, neueste EDV-Anwendungen, internes Controlling
Gute Fachkenntnisse der Mitarbeiter, zügige Bearbeitung, Dienstleistung als Service, umfassendes Beratungsangebot	Weiterbildung, Organisationsplan für Abschlüsse und Steuererklärungen, genaue Zuordnung Mandanten – Mitarbeiter, Steuerberater und Rechtsanwalt unter einem Dach
Umfassende Mandatsbearbeitung, kurze Bearbeitungsfristen, Flexibilität	Fortbildung der Mitarbeiter, Arbeitsberatungen, zeitnahe Auswertungsunterlagen (BWA) mit allen wichtigen Kriterien
Termintreue, kurzfristige Bearbeitung	Standardisierung der Buchführungs- und Abschlussarbeiten
Termintreue, Rationalität, optisches Design, sachliche Richtigkeit	EDV-Einsatz, Arbeitsberatungen, internes Controlling
Zügige, fehlerfreie Bearbeitung, angemessene fachliche und kompetente Beratung, umfassende persönliche Mandantenbetreuung	Schulung der Leitung und der Mitarbeiter, effektive Aufgabenverteilung, Pflege der persönlichen Mandantenkontakte, Arbeit mit Lob und Kritik, Einbeziehung der Mitarbeiter in Firmeninterna
Kompetente und schnelle Erledigung der zugesagten und von den Mandanten erwarteten Dienstleistungen, konsequente Einhaltung von Terminen und Fristen, umfassende Beratung in steuerlicher und betriebswirtschaftlicher Hinsicht	Konsequente Teamarbeit, funktions- und zielgerichteter Technologieeinsatz, kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Fachkompetenz, vereinheitlichte Kanzleialläufe, Termintreue, Zuverlässigkeit, Eigenverantwortung, mehr Nutzen als erwartet bieten, sehr gutes Outfit als Transporter für gute Leistungen	Regelmäßige Fortbildung, geprüfte EDV-Programme, Qualitätshandbuch, Kanzleistandards, Motivationssystem für die Mitarbeiter, Workshops zur sozialen Kompetenz, ansprechende Auswertungen
„richtige“ Arbeitsergebnisse, Termintreue	Terminplanung, Kontrolle
Gut organisierte Arbeitsabläufe, Termintreue, fehlerfreies Arbeiten, guter Ausbildungsstand	Ständige Kontrolle der Festlegungen, gutes Arbeitsklima, Mitarbeiterweiterbildung
Individuelle Betreuung, Zufriedenheit der Mandanten nach der Betriebsprüfung	Kontrolle sämtlicher Leistungen, Weiterbildung, Besprechung nach Lehrgängen

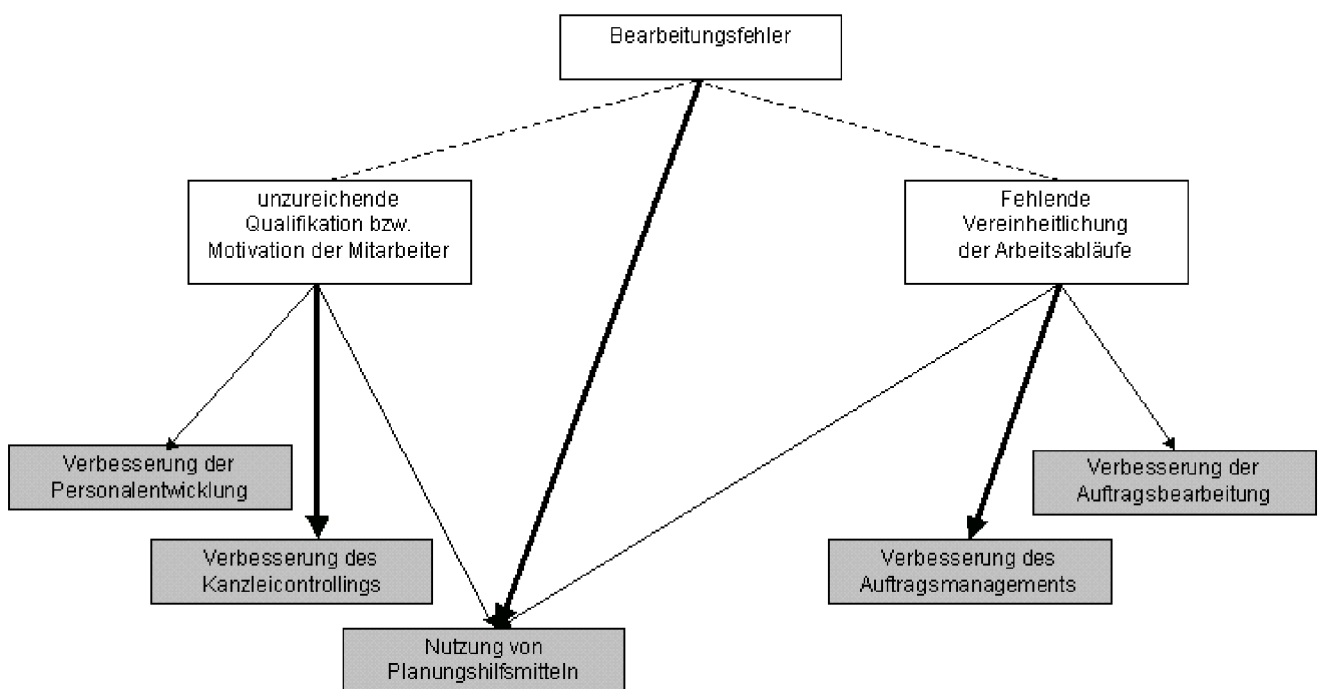
Qualitätskriterien	Verbesserungsmaßnahmen
Termintreue, Fehlerfreiheit, Kommunikation	Terminplanung, Controlling, Vorbild Chef, Besprechung mit Mitarbeitern
Ausschöpfung der steuerlichen Möglichkeiten zur Reduzierung des Steueraufwands, Ergebnisunterlagen mit hoher Aussagekraft, perspektivische Beratung, betriebswirtschaftliche Beratung, Termineinhaltung	Konsequente Weiterbildung, EDV-Nutzung, bessere organisatorische Abläufe in der Kanzlei
Qualitätsgerechte Beratung	Vier-Augen-Prinzip + Eigenkontrolle
Zeitgerechte, fehlerfreie und umfassende Tätigkeit	Terminkontrolle, Fortbildung, Checklisten, Klärung der Rahmenbedingungen
Termintreue, Fehlervermeidung, Beratung auch vor Ort	Ein- und Ausgangsbücher, Unterlagenkontrolle, Mandantengespräche
Schnelligkeit, Fehlerfreiheit, Kundennähe	EDV-Umstellung, Änderung der Arbeitsprozesse, Kontrollen, Ausbildung, stärkere Beachtung der Mandanten wünsche
Beratungsinhalte, persönliche Ansprache, Kundenzufriedenheit, Kundentreue	Pünktliche und korrekte Arbeit – Vier-Augen-Prinzip, Checklisten, Vereinbarung von Besprechungsterminen, Vorteile für Dauermandanten
Handeln stets im Interesse der Mandanten, zielsichere, fehlerfreie Auftragsbearbeitung, Berücksichtigung von Mandanten- und Kostengesichtspunkten	Ständige Weiterbildung, weitgehende Kontrollen, Festlegung büroeinheitlicher Abläufe
Gute und zeitnahe Beratung, korrekte Arbeitsabläufe, faire Rechnungserstellung	Schulung der Mitarbeiter, Organisation der Arbeitsabläufe
Pünktlichkeit und gute Optik der Arbeitsergebnisse, Fehlerfreiheit	Terminpläne, Kundentests, Einsatz moderner Technik, Standards
Beratungsintensität, schnelle Reaktion auf verbesserte/ verschlechterte Betriebsergebnisse der Mandanten, Ausbildungsstand und Erscheinungsbild der Mitarbeiter	selbständige Hinweise durch die Mitarbeiter, Vorjahresvergleich BWA, externe Fortbildung
Persönliche Beratung, Steuerplanung, Zuverlässigkeit der Mitarbeiter, Termintreue und Schnelligkeit	Mindestens einmal jährlich Prognoseberechnung
Persönliche Mandantenbetreuung, betriebswirtschaftliche und private Beratung	Schulung Kanzleihinhaber und Mitarbeiter, positives Arbeitsumfeld
Terminplanung für die Erstellung von Bilanzen und Steuererklärungen, Vereinheitlichung von Aufzeichnungen	Gespräche mit Mandanten und Mitarbeitern, Erstellung von Arbeitsplänen, Mitarbeiter-schulung, Erarbeitung eines einheitlichen Überwachungs- und Ablagesystems
Umfassende Betreuung, Traditionspflege	Starker persönlicher Kontakt, Mandantenbesuche statt Einreichens von Unterlagen
Genauigkeit, Gestaltung für den Mandanten, kostenbewußte Beratung	Gegenseitige Kontrolle der Mitarbeiter, gemeinsame Fehleranalyse, Leistungserfassung,

7 Beziehungsmodelle

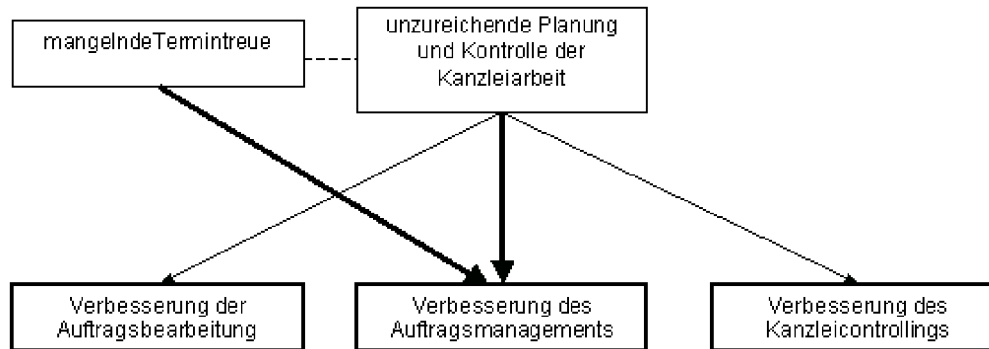
Beziehungsmodell Probleme - Lösungen



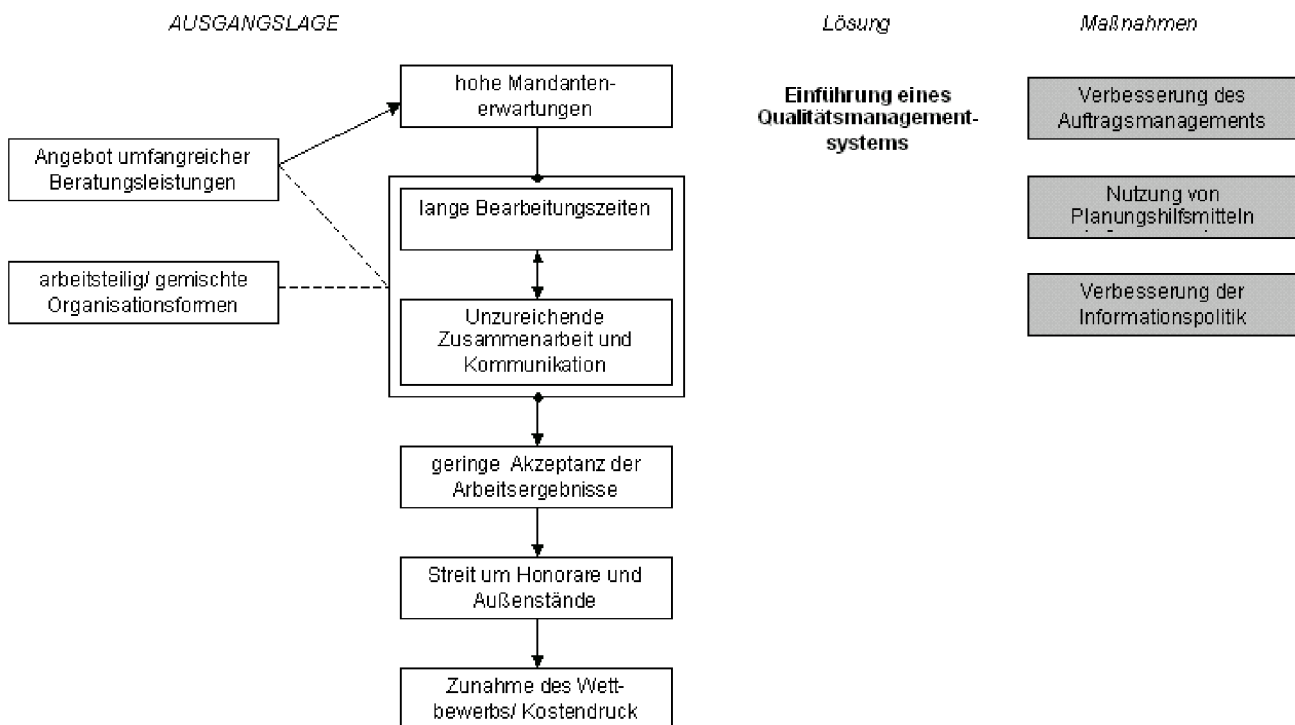
Beziehungsmodell Probleme - Lösungen



Beziehungsmodell Probleme - Lösungen



Beziehungsmodell Probleme - Lösungen



Beziehungsmodell Probleme - Lösungen

