

Transparente und optimierte Organisationsabläufe

## Nutzen eines effizienten „Kanzleimanagement-Systems“

von Bernd Koch, Finanzökonom (ebs) und CFP, Willingen und Denis Altmann, Qualitätsmanager des WeRo-Unternehmerverbundes

Trotz einer sehr engen Verbundenheit des Steuerberaters zur Betriebswirtschaftslehre weist die traditionelle Steuerberatungskanzlei oftmals eine nicht unerhebliche Distanz zu allgemeinen Managementmethoden auf. Aufgrund gravierender Veränderungen im Markt der Steuerberatung ist es notwendig, dass der Steuerberater sein „Unternehmen Kanzlei“ modern und zukunftsorientiert – z.B. mit einem effizienten Kanzleimanagement-System – aufstellt und führt. Die Zukunft gehört dem Steuerberater, der als „umfassender Berater“ seine Mandanten berät und als aktiver Unternehmer auftritt.

**Management-instrumente werden trotz Kenntnis zu selten angewendet**

## Risiko- und Qualitätsmanagement

Chancen gehen immer mit Risiken einher. Das basiert auf der persönlichen Haftung des Steuerberaters als „Experte“. Bei Kammerberufen ergibt sich grundsätzlich die sogenannte „Expertenhaftung“, da sie für ihre Aussagen, Ausarbeitungen etc. einzustehen haben. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, dass der Steuerberater ein adäquates Risikomanagement auf Basis eines zuvor installierten Qualitätsmanagement-Systems aufbaut. Letzteres lässt sich zum Beispiel über die Matrix-Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 bewerkstelligen, die der Steuerberaterverband Westfalen-Lippe seinen Verbandsmitgliedern in Kooperation mit der WeRo GmbH seit 2007 anbietet (s. KP 10, 33).

**Risiko muss auf Basis angemessener Qualität beherrschbar bleiben**

## Nutzen eines Qualitätsmanagement-Systems

Die noch starke Regulierung und Monopolisierung des Steuerberatermarktes wird damit begründet, dass Mandanten die Qualität des Beraters nicht beurteilen können und daher vor wenig qualifizierten Beratern geschützt werden müssen. Eine Deregulierung hinsichtlich Vorbehalts-, Wettbewerbs- und Honorarregelung wird allerdings nicht mehr aufzuhalten sein. Die OECD und die EU-Kommission fordern schon seit längerem eine Liberalisierung des Steuerberatermarktes.

**Eine Liberalisierung des Steuerberatermarktes ist angestrebt**

Die Kanzleien konzentrieren sich in der Regel auf die Reduzierung von Personal- und Sachkosten, um ausreichende Deckungsbeiträge zu erzielen. Diese Anstrengungen gehen regelmäßig zulasten der Qualität und entfalten zumeist nicht die gewünschte Wirksamkeit. Steigende berufspolitische Vorgaben und Qualitätsanforderungen an Kammerberufe werden die Personalkosten zukünftig weiter treiben, und somit werden sich die Auftragskosten auch weiterhin nicht merklich senken lassen. Das wird insbesondere die kleineren und mittleren Kanzleien treffen. Umso wichtiger ist es, bereits jetzt den Grundstein für ein effizientes Qualitätsmanagement-System zu legen, um für die zukünftigen Herausforderungen gut gerüstet zu sein.

**Personal- und Sachkosten sind nicht die einzigen „Stellschrauben“**

### **Aufgaben eines Qualitätsmanagement-Systems**

Ein Qualitätsmanagement-System versteht sich als dokumentiertes Ordnungssystem, das Kanzleiabläufe, Zuständigkeiten und Verantwortungen verbindlich regelt, um einen störungsfreien Kanzleibetrieb zu gewährleisten. Es schafft Transparenz in der Kanzlei und sorgt für klare Organisationsabläufe. Uneffektive Prozesse, doppelte Arbeitsschritte und Kontrolllücken werden so erkannt und können beseitigt werden. Durch bessere Durchlaufzeiten verbessert sich die Termintreue und auf Mandantenwünsche kann schneller eingegangen werden. Eine größere Mandantenzufriedenheit und Kostenreduzierung sichert die Marktposition der Kanzlei.

**Transparenz und klare Organisationsabläufe**

Die Aufgabe eines Qualitätsmanagement-Systems ist es,

- kostentreibende Fehlleistungen und Verschwendungen zu reduzieren,
- alle Abläufe, Tätigkeiten und Leistungen kontinuierlich zu verbessern,
- Mandantenanforderungen besser und schneller zu erfüllen sowie
- das Kanzleiergebnis zu verbessern und zu steigern.

Die Zertifizierung eines Qualitätsmanagement-Systems ist Konsequenz des „gelebten Qualitätsgedankens“ und wird nach außen kommuniziert. Sie zeigt, dass die Kanzlei alle qualitätswirksamen Tätigkeiten/Prozesse gestaltet hat und diese kontrolliert, sodass geplante Ergebnisse erzielt werden.

**Zertifizierung des Systems ist ein gutes Signal für die Mandanten**

### **Praxishinweis**

Nur circa 20 % aller Schadensfälle beruhen auf einem Rechtsirrtum. Die anderen 80 % beruhen auf Organisationsmängeln/-problemen. Etablierte Vermögensschaden-Haftpflichtversicherer honorieren Maßnahmen zur Qualitätssicherung einer Kanzlei in einem nach DIN EN ISO 9001 zertifizierten Qualitätsmanagement-System mit einem entsprechenden Prämienvorteil von bis zu 50 % auf der Basis einer bedarfsgerechten Jahresprämie der Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung.

### **Aufbau und Organisation eines Qualitätsmanagement-Systems**

Die Bundessteuerberaterkammer (BStK) legt auf Qualitätsmanagement schon länger besonderen Wert. Orientierung erhält der interessierte Steuerberater durch ihre entsprechende Verlautbarung zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis aus dem Jahr 1998. So sieht die BStK Qualität als Auftragsgrundlage. Gesetze, die Berufsordnung und die hierzu ergehende Rechtsprechung bestimmen die Sorgfaltspflichten des Steuerberaters und bilden den äußeren rechtlichen Rahmen der Auftragsbearbeitung, deren Einhaltung vonseiten der Kammer überwacht wird.

**Qualität ist die Grundlage aller Aufträge**

Qualitätssicherung versteht sich als Führungsaufgabe. Sie umfasst alle Maßnahmen, um die geforderte bzw. angestrebte Qualität zu erhalten und zu verbessern. Qualitätssicherung bedeutet, die Arbeitsabläufe nachvollziehbar zu dokumentieren, zu optimieren und Fehler bei der Leistungserstellung zu vermeiden. Durch Kontrolle der Qualitätssicherungsaspekte soll ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess erreicht werden.

**Arbeitsabläufe nachvollziehbar dokumentieren und optimieren**

Die Berufsgrundsätze der Steuerberater gelten als allgemeine Qualitätskriterien. Nach § 57 Abs. 1 StBerG hat der Steuerberater seinen Beruf „unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft, verschwiegen und unter Verzicht auf berufswidrige Werbung auszuüben“. Diese Anforderungen an die Berufsausübung sind unverzichtbare Qualitätskriterien. Beim Aufbau und der Organisation eines Qualitätsmanagement-Systems gibt es eine ganze Reihe beachtenswerter Aspekte, die nachfolgend im Einzelnen vorgestellt werden.

**Berufsgrundsätze  
als allgemeine  
Qualitätskriterien**

### **Erwartungen der Mandanten**

„Da der Begriff der Qualität durch die Erwartungen der Mandanten mitgeprägt wird, ist entscheidend, deren Vorstellungen und Erwartungen zu kennen und im Rahmen des Möglichen auf sie einzugehen.“ In einer Umfrage zur Mandantenzufriedenheit aus dem Jahr 2007 wurde unter 768 Befragten festgestellt, dass den Mandanteninteressen im Kanzlei-Alltag nicht umfänglich entsprochen wird.

Mit einem Anteil von 99 % steht für die befragten Mandanten eine individuelle Beratung durch den Steuerberater an erster Stelle. 62 % der Berater gaben an, dies auch zu leisten. Das zeigt nachdrücklich, dass Steuerberatung Individualberatung ist und noch so gute Mandanten-Informationsschreiben die persönliche Beratung nicht ersetzen können. Mit einem Zuspruch von 98 % wünschen sich die Mandanten ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis. Diesem Wunsch kommen nach Angaben der befragten Berufsträger 51 % nach. Fast die Hälfte der Mandanten übte Kritik an der Abrechnungspraxis der Steuerberater und empfand die abgerechneten Honorare als zu hoch.

**Steuerberatung ist  
Individualberatung**

Der dritte Wunsch der Mandanten mit 94 % Zustimmung ist eine aktive mandatsrelevante Informationspolitik durch den eigenen Steuerberater. Dieser Anforderung kommen gemäß der Studie circa 52 % der Berater nach. Trotz der geäußerten Kritikpunkte waren circa 75 % der Befragten zufrieden mit dem eigenen steuerlichen Berater. Auch die steuerlichen Berater sind nach dem Ergebnis einer weiteren Studie bereit für Veränderungen. Demnach möchten circa 54 % aller befragten Kanzleien die Arbeitsabläufe in der eigenen Kanzlei optimieren – gefolgt von Maßnahmen zum Ausbau der Mandantengewinnung mit 50 %. Die Minimierung der Auftragskosten stand bei 45 % der Kanzleien im Fokus.

**Aktive  
mandatsrelevante  
Informationspolitik**

### **Praxishinweis**

Im Rahmen eines effizienten Kanzleimanagements sollte die Zufriedenheit der Mandanten durch eine Befragung ermittelt werden und der Berufsträger sich von Routinearbeiten entlasten. Nur so kann der Steuerberater dem Wunsch seiner Mandanten nach einer möglichst individuellen und umfassenden Beratung nachkommen und seine Mandate nachhaltig sichern.

### **Zielsetzung für die Praxis**

„Ziele sind die Grundlage zukunfts- und qualitätsorientierten Handelns. Qualitätssicherungsmaßnahmen sind ohne Zielsetzung nicht denkbar.“ Die Prüfung, ob Ziele eingehalten wurden, setzt deren Messbarkeit vor-

**Keine Qualitäts-  
sicherung ohne  
klare Zielsetzung**

aus. Darüber hinaus ist auf die Widerspruchsfreiheit der Ziele zu achten. Alle Mitarbeiter sollten in den Prozess der Zielfindung mit eingebunden werden und sich damit vollumfänglich identifizieren.

### **Dienstleistungspolitik**

„Die Dienstleistungspolitik umfasst alle an den unternehmerischen Zielsetzungen orientierten Strategien, die darauf gerichtet sind, neue Dienstleistungen den Mandanten anzubieten, bestehende bereitzuhalten und zu verbessern oder bisherige nicht mehr anzubieten.“ Neben der Festlegung der Dienstleistungen für den Mandanten bezüglich der gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen des Steuerberaters, sind auch die Anforderungen externer Empfänger – etwa Banken – zu berücksichtigen.

Das Dienstleistungsangebot einer Kanzlei sollte mit ihren Zielen übereinstimmen. Erhebliches Geschäftspotenzial findet sich in den in den bisher wenig ausgeschöpften „vereinbarten Tätigkeiten“ gemäß § 57 StBerG. Grundlage für diese Geschäftsfelder ist eine Prüfung der berufsrechtlichen Zulässigkeit. Hierzu hat der Deutsche Steuerberaterverband (DStV) eine Informationsbroschüre aufgelegt, in der auch die Haftungsaspekte berücksichtigt werden. Zudem sind im Bereich der originären Tätigkeiten nach § 33 StBerG die Honorare in vielen Kanzleien rückläufig.

### **Praxishinweis**

Die Grenzen neuer Tätigkeitsfelder werden durch die Qualifikation des Praxisinhabers und seiner Mitarbeiter sowie die zur Verfügung stehenden personellen und finanziellen Ressourcen vorgegeben. Fehlen fachliche oder personelle Ressourcen, ist bei Bedarf nach weiteren Beratungsfeldern eine strategische Kooperation mit anderen Berufsträgern einzugehen. Diese Delegation an „Experten“ reduziert zudem noch die eigene Haftung innerhalb der eigenen Kanzlei.

### **Honorarpolitik**

„Eine transparente Honorarpolitik hat im Rahmen einer mandantenorientierten Qualitätssicherung einen sehr großen Stellenwert.“ In der Regel fehlt es in der Kanzlei Praxis an einer schriftlichen Auftragsvereinbarung. Somit sind Gebührenabrechnungen für Mandanten nicht gerade transparent – auch wenn der Steuerberater seine Leistungen unter Beachtung der Steuerberatergebührenverordnung einzeln abrechnet.

Voraussetzung für die Gebührenberechnung ist die genaue und mandatsbezogene Leistungserfassung. Diese dient auch dem anschließenden Controlling. Zu berücksichtigen ist, dass ein Steuerberater seine Tätigkeiten überhaupt nur abrechnen kann, wenn sie vom Steuerberatungsvertrag umfasst sind. Demnach sollte er genau dokumentieren, welche konkreten Aufträge er von seinem Mandanten angenommen hat (§ 33 StBerG). Seinen Auftraggeber hat der Berater darüber in Kenntnis zu setzen, auf welcher Basis er seine Gebührenabrechnung vornehmen will. Bei vereinbarten Tätigkeiten nach § 57 StBerG ist eine entsprechende schriftliche Vergütungsvereinbarung vor der Mandatsannahme zwingend anzuraten.

**Ausrichtung des Dienstleistungsportfolios**

**Leistungsangebot und Ziele sollten übereinstimmen**

**Kooperationen weiten das Angebot mit „bester Qualität und Güte“ aus**

**Abrechnungen sollten für Mandanten nachvollziehbar sein**

### Beispiel „Plausibilitätsbeurteilungen“ der Jahresabschlüsse

Hierbei handelt es sich um eine erlaubte Tätigkeit nach § 57 StBerG. Eine solche Tätigkeit ist demnach gesondert schriftlich vor Mandatsannahme zu vereinbaren. Haftungstechnisch ergibt sich daraus gemäß § 18 KWG ein Haftungspotenzial gegenüber schutzwürdigen Dritten. In den Allgemeinen Erläuterungen zum Jahresabschluss wird explizit gefordert:

„Hier ist neben dem Auftrag, der klar umgrenzt sein muss, insbesondere auf die zu erstellende Bescheinigung und, wegen der Haftung des Berufsträgers, auch auf die Auftragsdurchführung, die Buchführung und die rechtlichen Verhältnisse einzugehen.“ Gegenüber dem Mandanten ist aufzuführen, dass der Wortlaut der Bescheinigung entsprechend dem erteilten Auftrag zu bestimmen ist. Die Bescheinigung darf in ihrer Aussage nicht über die vom steuerlichen Berater auftragsgemäß übernommene Verantwortung hinausgehen.

Wechselt der Mandant den Berater oder übernehmen gar Insolvenzverwalter seine Führung, so kommt es immer häufiger zu Auseinandersetzungen bezüglich der innerhalb der letzten fünf Jahre vereinnahmten Honorare. Unklarheiten im Mandat und somit auch in der Honorierung gehen zulasten des steuerlichen Beraters. Die vereinnahmten Honorare der vergangenen fünf Jahre werden dann hinsichtlich des Vorwurfs der „ungerechtfertigten Bereicherung“ einer rechtlichen Auseinandersetzung standhalten müssen – gegebenenfalls unter Inanspruchnahme eines Kammergutachtens.

**Hinweis:** Die Aufgabe von schriftlichen Vergütungsvereinbarungen im Rahmen einer Kanzlei-Organisation ist es, „einredefreie Forderungen“ zu generieren. Auch das Finanzierungsinstrument Factoring ist ohne diese Basis nicht vollumfänglich nutzbar. Das gleiche Problem stellt sich bei Gewinnverwendungsmodellen innerhalb gemeinschaftlicher Berufsausübung – zum Beispiel bei einer Sozietät.

### Zertifizierung

Nach § 4 Abs. 3 BOSTb sind Steuerberater verpflichtet, „die für eine gewissenhafte Berufsausübung erforderlichen sachlichen, personellen und sonstigen organisatorischen Voraussetzungen zu gewährleisten.“ Eine Zertifizierung beruflicher Tätigkeiten (§§ 33, 57 Abs. 3 StBerG) ist ausgeschlossen, weshalb sich die Zertifizierung ausschließlich auf die Organisation der Praxis bezieht. Das bedeutet, dass ein eingeführtes Qualitätsmanagement-System mit einer Organisationsnorm – wie etwa DIN EN ISO 9001 – übereinstimmt.

### Praxishinweis

Wenn die Kanzlei ernsthaft ein effizientes Kanzleimanagement betreiben möchte, dann sollte auch der Weg der Zertifizierung angestrebt werden. So bleibt man durch die internen und externen Audits diszipliniert auf „Erfolgskurs“. Außerdem hilft ein Blick von außen durch die Auditoren immer gegen eine gewisse Betriebsblindheit. Wichtig ist, diesen Prozess Schritt für Schritt zu vollziehen und nicht gleich zu Beginn alle Beteiligten zu überfordern.

**Unklarheiten im Mandat sollten vermieden werden**

**Zertifizierung bezieht sich auf die Organisation der Praxis**

**Zertifizierung ist auch ein Weg der „Selbstdisziplin“**

### EDV-Einsatz

Ein effektives Kanzleimanagement ist ohne moderne EDV-Unterstützung nicht machbar. Diese ist so auszurichten, dass die angestrebten Qualitätsziele erreicht werden können. Anforderungen sind z.B.

- die Verarbeitung von Daten und Steuerung organisatorischer Vorgänge,
- eine ausreichende Datensichtung mit Zugriffsverwaltung,
- die Verwendung von testierten Programmen,
- die Dokumentation und Einhaltung von Archivierungspflichten,
- die Einhaltung berufsständiger Grundsätze und Verschwiegenheitsverpflichtungen,
- ein Dokumentenmanagement, eine Fristenkontrolle, ein QM-Handbuch, begleitende Dokumente,
- die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zum Datenschutz und zur Datensicherheit,
- eine Auftragssteuerung und -überwachung,
- ein Kanzleicontrolling etc.

### Potenzialanalyse

Ein zentraler Inhalt eines effizienten Qualitätsmanagements zur Gewinnung neuer Beratungsfelder in der bestehenden Mandatsstruktur ist die Potenzialanalyse. Neue Beratungsfelder können beispielsweise Ratingberatung, Sanierungsberatung, Finanzierungsberatung, Nachfolgeberatung, Financial Planning, Unternehmens-Controlling etc. sein. Wie Sie die Potenzialanalyse zur Diagnose der eigenen Ressourcen und zur Feststellung möglicher Wünsche und Anforderungen der Mandanten nutzen, lesen Sie in KP 10, 150.

### Fazit

Durch ein effizientes Kanzleimanagement kann sich der Steuerberater Freiraum verschaffen, sich auf seine Mandanten konzentrieren und ihnen bei einer Vielzahl von unternehmerischen Entscheidungen behilflich sein, die mit steuerlichen Auswirkungen verbunden sind. Der Steuerberater hat somit die Chance, sich als erster Ansprechpartner seiner Mandanten zu positionieren und aktiv an der Gestaltung seiner Position mitzuwirken.

Zu diesem Zweck müssen Routine-Aufgaben im Zusammenhang mit der Erstellung von Jahresabschlüssen auf Mitarbeiter übertragen werden, sodass dem Steuerberater nur noch die Organisation obliegt. Das gibt Letzterem den nötigen Freiraum für Beratungsaufgaben, die nicht an Mitarbeiter delegiert werden können, weil der Mandant die „Chefberatung“ erwartet. Die Kanzlei braucht zukünftig kein Honorarpotenzial mehr zu verschenken und lebt einen umfassenden Servicegedanken.

### Weiterführende Hinweise

- ➔ Informationen zur Matrix-Zertifizierung: [www.matrix-zertifizierung.de](http://www.matrix-zertifizierung.de)
- ➔ Strategische Kooperationen mit Experten: [www.diekooperationsboerse.de](http://www.diekooperationsboerse.de)
- ➔ Informationsbroschüre des DStV: „Die vereinbarten Tätigkeiten der Steuerberater“

**EDV ist auf angestrebte Qualitätsziele abzustimmen**



**Weitere Informationen  
siehe KP 10, 150**

**Mandant erhält die von ihm erwartete Beratung durch den Chef**