

# Mit Qualität zum ERFOLG



**Qualitätsmanagement** | Was bedeutet Qualitätsmanagement und -sicherung (QM/QS) für die Kanzlei eines Steuerberaters? Carsten Fischer (Präsidialmitglied der Bundessteuerberaterkammer – BStBK) und Franz Plankermann (Präsidialmitglied des Deutschen Steuerberaterverbands – DStV) berichten über ihre eigenen Erfahrungen sowie über die Herausforderungen im Bereich QM/QS in den kommenden Jahren.

**Interview: Christian Bock**



### CARSTEN FISCHER

Präsidialmitglied BSTBK und Präsident der StBK Niedersachsen, Mitbegründer der Fischer Deeken Buntrock Steuerberater Partnergesellschaft



### FRANZ PLANKERMANN

Betriebswirt und Steuerberater, Vorsitzender des Steuerberaterverbands Düsseldorf und Präsidialmitglied des Deutschen Steuerberaterverbands

## Was bedeutet für Sie QM/QS?

**CARSTEN FISCHER:** Qualitätssicherung ist die Kontrolle und der Erhalt der täglichen Arbeitsabläufe auf hohem Niveau. Qualitätsmanagement ist das System zur Umsetzung der organisatorischen Maßnahmen, die der Qualitätssicherung dienen.

Der Freie Beruf des Steuerberaters hat dabei den besonderen Vorteil, dass gegenüber vielen anderen Berufsfeldern kaum externe Normvorgaben im QM/QS-Bereich bestehen. Zwar bestimmen Gesetze, Berufsordnung und auch die Rechtsprechung die Sorgfaltspflichten von Steuerberatern, die von den stetig zunehmenden Erwartungen der Mandanten begleitet werden. Die Berufsangehörigen können aber selbst Verfahren entwickeln und nutzen, von denen sie überzeugt sind, dass sie die eigene Vision für eine zukunftsfähige Kanzlei am besten umsetzen.

**FRANZ PLANKERMANN:** Aus meiner Sicht bedeutet ein gelebtes QM-System das Umsetzen qualitativ hochwertiger Arbeiten in den Kanzleialltag.

## Welches Risiko geht eine Kanzlei ein, die sich nicht mit QM/QS beschäftigt?

**CARSTEN FISCHER:** In der täglichen Kanzleipraxis stellen sich für Steuerberater immer wieder Fragen, die nicht die Steuerberatung selbst, sondern die Organisation der Kanzlei betreffen. Arbeits- und Kanzleiabläufe müssen abgestimmt und koordiniert werden, um eine hohe Beratungsqualität für den Mandanten zu gewährleisten. Jeder Kanzleihinhaber kann dabei selbstverständlich eigenständige Lösungswege nutzen. Diese funktionieren aber selten ohne zeitaufwändige und kostenintensive Trial-and-Error-Effekte.

QM-Systeme, wie beispielsweise das Handbuch Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung, bieten Steuerberatern wertvolle Empfehlungen, die bereits erfolgreich erprobt wurden. Fehler lassen sich damit im Vorfeld vermeiden und die von jedermann gefürchteten Haftungsrisiken vermindern. Außerdem lassen sich spürbare Effizienzsteigerungen erzielen. Dies sollte im Interesse jedes Unternehmers sein.

**FRANZ PLANKERMANN:** Jeder Mensch hat naturgemäß bei der Arbeit seine individuellen Stärken und Schwächen. Ohne ein steuerndes QM/QS wirken sich insbesondere Schwächen direkt auf die Arbeitsergebnisse aus. Ohne QM/QS ist auch eine Überprüfung der Arbeitsleistung der Mitarbeiter extrem schwierig. Diese eingeschränkte Überprüfungsmöglichkeit kann an allen Ecken zu erheblichen Haftungsrisiken führen.

**FRANZ PLANKERMANN:** Den Anspruch fehlerfreie Arbeitsleistungen zu erbringen, sollte eigentlich jeder Steuerberater von Beginn seiner beruflichen Tätigkeit an haben.

Die ersten Schritte für eine Qualitätssicherung begannen in meiner Kanzlei bereits vor mehr als 30 Jahren mit der Einführung kanzleieigener Checklisten und festgelegter Arbeitsabläufe.

**CARSTEN FISCHER:** Aus eigenem Interesse beschäftige ich mich bereits seit einigen Jahren mit diesem wichtigen Thema. In der eigenen Praxis habe ich viele Qualitätssicherungsmaßnahmen eingeführt und erfolgreich mit meinen Mitarbeitern umgesetzt. Seitdem möchten mein Team und ich diese in unserem Kanzleialltag nicht mehr missen.

## Wie lange beschäftigen Sie sich schon mit dem Thema?

### Wie lange dauert die Umsetzung von QM/QS?

**CARSTEN FISCHER:** Die Umsetzung und Aktualisierung der QM/QS-Maßnahmen ist ein dynamischer Prozess. Im Vorfeld der Einführung sollten die Kanzleiverantwortlichen diverse Überlegungen anstellen und Entscheidungen treffen. Dieser Prozess dauert meines Erachtens am längsten, da sämtliche Abläufe festzulegen und auf die jeweilige Kanzlei individuell abzustimmen sind. Allerdings sollte dies nicht abschrecken, entsprechende Schritte in Angriff zu nehmen, da sich der Aufwand rückblickend in jedem Falle auszahlt. Wenn das Grundkonstrukt feststeht, ist die entsprechende Dokumentation zügig durchführbar.

**FRANZ PLANKERMANN:** Wenn man sich als Steuerberater mit dem Thema befasst, stellt man meistens sehr schnell fest, dass bereits eine Vielzahl von QM/QS-Maßnahmen in der Kanzlei vorhanden sind. Es fehlt regelmäßig nur an einer Zusammenstellung aller Maßnahmen und einer einheitlichen Struktur. Der Zeitaufwand dafür ist häufig viel geringer, als man vermutet. Das reine QM/QS-Gerüst, so will ich es einmal nennen, hat man sicherlich in ein bis zwei Wochen installiert.

Die kanzlei- und mandantenspezifische Ausrichtung dieses Gerüsts wird dann zwar etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Allerdings muss das ja auch nicht auf einmal erfolgen.

### Was sind Ihre ganz persönlichen Erfahrungen? Kennen Sie negative Erfahrungen? Was war das positivste Erlebnis im Zusammenhang mit QM/QS?

**CARSTEN FISCHER:** Sich mit der Qualität seiner eigenen Kanzlei zu befassen, wird zukünftig ein wichtiger Baustein für den Erfolg sein. Dies umfasst nicht nur die fachliche, sondern auch die organisatorische Qualität. Darunter sind die einheitlichen Arbeitsabläufe in der Kanzlei zu verstehen. Sich mit diesen intensiv zu beschäftigen, kostet Zeit und Kraft. Ohne Struktur oder Unterstützung durch Dritte kann dies schwerfallen und zu Frustration führen. Fragen wie: Lohnt sich der Arbeitseinsatz für die Einführung von QM? oder: Habe ich tatsächlich die erwünschten Vorteile? kommen dabei schon in den Sinn. Das Ergebnis und der Erfolg nach der Einführung lassen jedoch diese anfänglichen Zweifel schnell in Vergessenheit geraten. Was soll ich sagen? Es wird gelebt.

**FRANZ PLANKERMANN:** Ich führe eine Kanzlei, die das DStV-Qualitätssiegel erworben hat. Meine Mitarbeiter und ich führen mithilfe eines externen Auditors alle zwei Jahre eine Überprüfung unseres QM/QS durch. Nachdem vor dem ersten Audit doch eine gewisse Nervosität bei den Mitarbeitern zu bemerken war, hat sich ein regelrechter Wettlauf entwickelt, wer dem Auditor in seinem Zuständigkeitsbereich bessere Ergebnisse präsentieren kann. Zum Ende des vorigen Jahrs wurde meine Partnerschaft beendet, und ich musste ein Drittel meiner Mitarbeiter neu besetzen. Normalerweise dauert die Einarbeitung fachlich kompetenter Mitarbeiter in die Arbeitsabläufe einer Kanzlei unter Berücksichtigung der Besonderheiten einzelner Mandate schon zwei bis vier Monate. Diese Zeit verkürzte sich auf circa zwei Wochen, bis die neuen Mitarbeiter produktiv und mit angemessenem Zeitaufwand mitarbeiten konnten. Dies ist nicht zuletzt auf ein gut geführtes QM/QS zurückzuführen.

## Welche Auswirkungen hat die Einführung von QM/QS in der Kanzlei? Was sagen Mitarbeiter? Was sagen Mandanten?

**CARSTEN FISCHER:** Durch die Einführung werden die Prozesse einheitlich und für jeden Beteiligten nachvollziehbar. Klar definierte Abläufe stehen bei Bedarf jederzeit zur Verfügung. Unnötige und arbeitsraubende Rückfragen bleiben aus. Damit besitzen auch die Mitarbeiter ein Instrument, sich in selteneren Kanzleiabläufen schnell zurechtzufinden und einzuarbeiten. Dies wird von den Mitarbeitern als großer Vorteil empfunden.

Für Mandanten sind Qualitätsmanagement und -sicherung selbst nicht so präsent, da wir diese bisher noch nicht offen kommuniziert haben. Sie freuen sich aber über die strukturierte und effiziente Bearbeitung ihrer Angelegenheiten.

**FRANZ PLANKERMANN:** Die Mitarbeiter genießen es, dass die Unsicherheit, etwas richtig oder falsch zu machen, weggefallen ist. Jeden für die Kanzlei wichtigen Geschäfts- oder Tätigkeitsablauf kann man in unserem QM/QS nachvollziehen. Fehlt ein solcher Ablauf, wird die Dokumentation sofort erstellt und mit allen Mitarbeitern und der Kanzleileitung abgestimmt. Die meisten Mandanten nehmen das Qualitätssiegel wohlwollend zur Kenntnis. Deshalb empfiehlt sich in meinen Augen unbedingt eine Zertifizierung, wie zum Beispiel das DStV-Qualitätssiegel. Gerade viele mittelständische Unternehmer, die selbst zertifiziert sind, beispielsweise nach einer ISO-Norm, legen erfahrungsgemäß großen Wert auf eine solche Zertifizierung.

## Was tut sich im Bereich QM/QS am meisten in den nächsten Jahren? Was sind die größten Herausforderungen?

**CARSTEN FISCHER:** Durch die Digitalisierung wird sich unsere Arbeitswelt stärker verändern, als es sich viele heute vorstellen können. Daher wird das Qualitätsmanagement eine immer wichtigere Rolle einnehmen, um die kanzleieinheitliche Bearbeitung der unterschiedlichen Abläufe und Aufgaben zu gewährleisten. Damit werden wir der unausweichlichen Herausforderung, die Effizienz zu steigern, gerecht.

**FRANZ PLANKERMANN:** Auch im Bereich von QM/QS wird die Digitalisierung Einzug halten. Viele bisher auf Papier vorgehaltene Qualitätshandbücher werden in elektronischer Form geführt werden. Der Einsatz von QM/QS versetzt uns in die Lage, unsere Mandanten auf dem Weg in die Digitalisierung zu begleiten. Die gemeinsam von BSt-BK und DStV entwickelte Musterverfahrensdokumentation zum Ersetzenden Scannen ist ein gutes Beispiel dafür, wie QM/QS-Maßnahmen im täglichen Arbeitsleben eingesetzt werden können.



### MEHR DAZU

Printwerk zum Handbuch Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung – mit DVD, Art.-Nr. 36330

DVD zum Handbuch Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Steuerberatung, Art.-Nr. 41543