

QUALITÄTSSICHERUNG IN DER KANZLEI

## Sechs Jahre Erkenntnisse aus der Matrixzertifizierung – Wie geht es weiter?

von StB Tanja Jeschke, Herne und Dipl.-Kffr. Christiane Nöcker, Nordkirchen

| Seit Jahren begleitet *Kanzleiführung professionell* die Matrixzertifizierung des StBV Westfalen-Lippe. Für denjenigen Leser, der sich noch nicht mit diesem Thema auseinandergesetzt hat, sei hier auf einen ausführlichen Beitrag der Vergangenheit verwiesen (u.a. siehe KP 10, 33). Hier wurde die Matrix in ihren Grundzügen erläutert. Mittlerweile haben sich einige Dinge in der Struktur der Zertifizierung geändert. Über diese möchten wir ebenso wie über die Erkenntnisse und Verbesserungen, die die Zertifizierung noch effektiver gestalten, informieren. |

### Matrixzertifizierung

Die ersten Überlegungen zur Matrixzertifizierung wurden 2005 durch den StBV Westfalen-Lippe in Kooperation mit der wero-Gruppe in die Tat umgesetzt. Ziel war und ist es, Steuerberatern im Verbund die Möglichkeit einer gemeinsamen Zertifizierung zu geben.

### Vorteile einer Matrixzertifizierung

Der große Vorteil ergibt sich daraus, dass bei der Matrixzertifizierung nicht 100 % aller beteiligten Kanzleien bei einem Zertifizierungsaudit (z.B. durch den TÜV) begutachtet werden müssen, sondern nur eine Stichprobe. Dadurch entstehen wesentlich geringere Kosten durch die Zertifizierungsgesellschaft, wenn sie auf jede Kanzlei gleichmäßig umgerechnet werden. Jede Kanzlei bekommt ein eigenes Zertifikat, auch wenn sie nicht im Zertifizierungsaudit geprüft wurde.

Die Kostenreduzierung pro Kanzlei beläuft sich bei einer Verbundzertifizierung auf ca. 60 % gegenüber der Einzelzertifizierung. In einigen Bundesländern, darunter auch Nordrhein-Westfalen, wird die Optimierung der Kanzleiorganisation öffentlich gefördert (z.B. 500 EUR/Beratungstag in NRW). Zudem wird – je nach Gruppengröße – das eigene Unternehmen nur alle drei Jahre auditiert (Stichprobenverfahren).

### Nachteil der Matrixzertifizierung

Fällt ein Gruppenteilnehmer bei der Auditierung durch, ist die ganze Gruppe nicht mehr zertifiziert. Das Konzept der wero stellt allerdings sicher, dass eine 100 %ige Überprüfung vor der Stichprobe durch den Zertifizierer erfolgt.

### Spaltung der Matrixzertifizierung in StBV und wero-Gruppe

Im Jahr 2007 konnten im Rahmen der Zertifizierung unter der Leitung des StBV Westfalen-Lippe in Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma wero bereits 44 teilnehmende Kanzleien zertifiziert werden. Die Resonanz auf dieses Angebot blieb seit Beginn hoch.



ARCHIV

Ausgabe KP 2 | 2010  
Seite 33 – 38

Ziel ist die  
gemeinsame  
Zertifizierung

Kosten und  
Aufwand sparen

Jeder Teilnehmer ist  
verantwortlich

Aus unterschiedlichen Gründen teilte sich die Matrix im März 2013 dann jedoch in zwei Gruppen. Ein Teil blieb dem StBV verbunden, während der andere Teil der Gruppe sich für die Betreuung durch die wero-Gruppe entschied.

### Interessante Erkenntnisse nicht nur für Matrix-Teilnehmer

Am 26.11.13 fand nun der erste „QM-kompakt Strategietag“ unter der Leitung von Herrn Gerd Otterbach, Projektleiter der wero statt. 55 Matrix-Teilnehmer waren zu Vorträgen, der Möglichkeit des Austauschs sowie zur Überreichung des Zertifikats geladen.

Im Jahresrückblick auf die Audits 2013 wurden einige Punkte offensichtlich, die nicht nur die teilnehmenden Kanzleien betreffen, sondern sicherlich auf viele Berater übertragbar sind. In 2013 wurden bei einer Gesamtzahl von 55 Teilnehmern nur 16 Neben-Abweichungen, das heißt, keine wesentlichen Abweichungen von den geforderten Anforderungen festgestellt. Zu diesen Abweichungen zählten u.a.:

- Nicht durchgeführte Mandantenbefragungen
- Nicht geregelte Arbeitssicherheit
- Keine Vollständigkeitserklärung im Rahmen der Jahresabschlusserstellung
- Keine Deckungsbeitragsrechnung
- Unzureichende Darstellung der Kanzleipolitik
- Keine Dokumentation der Mandatsannahme
- Fehlendes Beschwerdemanagement

### Beschwerdemanagement oder Einführung und Unterstützung einer Fehlerkultur

Aus diesen Abweichungen hatte man sich im Vorfeld der Tagung das Beschwerdemanagement für eine genaue Analyse ausgesucht. Frau Tanja Jeschke (Steuerberaterin und Geschäftsführerin der Kanzlei Jeschke und Schlebusch) wurde damit beauftragt, sich des Themas „Nutzenorientiertes Ereignis- und Fehlerkostenmanagement – effiziente und effektive Umsetzung unter Akzeptanz bei den Mitarbeitern“ anzunehmen. Die Erkenntnisse aus der Umsetzung zeigen, wie schwer es ist, Anforderungen des Qualitätsmanagements in der Kanzlei zu leben. Dabei können einfach und schnell anzuwendende Tools diese Akzeptanz deutlich erhöhen.

#### Analyse des Ist-Zustands

„Wir haben da so einen Ordner!“ Diese Äußerung veranlasste Frau Jeschke, das eigene Beschwerdemanagement grundlegend auf den Kopf zu stellen. In einem Workshop wurde mit allen Mitarbeitern der Begriff des „Fehlers“ definiert, wobei deutlich wurde, dass es eine Vielzahl von unterschiedlichen Auffassungen dieser Begrifflichkeit gab.

Matrix löste sich im März 2013 in zwei Gruppen

Erster „QM-kompakt-Strategietag“ der wero-Gruppe

Schwerpunkt Beschwerdemanagement

„Wir haben da so einen Ordner!“

### Definition der negativen Rückmeldungen

So wurde beispielsweise das Fehlen einer Abwesenheitsnotiz in Outlook eines Sachbearbeiters bzw. das Nichtwissen von urlaubsbedingter Abwesenheit als negative Rückmeldung festgehalten. Aber auch zu umständliche Erläuterungen eines steuerlichen Sachverhalts, zu knapp gelebte Fristen, mehrfaches Anfordern von gleichen Belegen (z.B. JA, Fibu), lange Bearbeitungszeiten, nicht eingehaltene Termine und Rückrufe wurden in einen Katalog aufgenommen.

### Erweiterung um positive Rückmeldungen

Die lebhaftete Diskussion untereinander sensibilisierte das gesamte Team, bewusster mit diesem Thema umzugehen. Sehr schnell wurde deutlich, dass neben negativen Rückmeldungen selbstverständlich auch positive Äußerungen von Mandanten dokumentiert und ausgewertet werden sollten. Daraufhin wurde der Katalog z.B. ergänzt um die Punkte sofortige/kurzfristige Erledigung, Freundlichkeit am Telefon, nettes Team, gut und einfach erklärt oder auch um „endlich weniger Papier“.

### Umbenennung in „Was war gut? Was war nicht gut?“

Die Anregung, das Beschwerdemanagement umzubenenen (Beschwerden = negativ), wurde ebenso realisiert. Es entstand eine Übersicht „Was war gut? Was war nicht gut?“ Wichtigstes Ziel dieses neuen Tools: Alle Mitarbeiter und auch die Kanzleileitung finden sich mit den eingebrachten Ideen wieder. Für alle ist es daher selbstverständlich, dass Fehler sichtbar gemacht werden. Hierbei spielt es keine Rolle, wer den Fehler verursacht. Die Kanzleileitung sollte mit gutem Beispiel vorangehen.

„Was war gut? Was war nicht gut?“ wurde auf einer DIN A4 Seite als Strichliste dargestellt und an einem zentralen Ort (Kaffeeküche, zentraler Drucker) aufgehängt. Bei einer Rückmeldung eines Mandanten kann in die entsprechende Rubrik einfach ein „Strich“ eingetragen werden.

Auch umständliche Erläuterungen eines Sachverhalts wurden als Fehler definiert

Sensibilisierung des gesamten Teams

Mitarbeiter und Kanzleileitung fanden sich im Tool wieder

### Die Strichliste

**wero**  
Zukunft sichern.

Beschreibung	Jan	Feb	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	
1													
2													
3													
4													

### Auswertung

Am Ende des Jahres konnte diese Liste mit einfachsten Mitteln ausgewertet werden. 156 Rückmeldungen haben in der Kanzlei zu einer Vielzahl von gezielten Maßnahmen geführt, die die Zufriedenheit der Mandanten weiter verbessern sollen. Die Wirksamkeit der Maßnahmen wird selbstverständlich im Rahmen von internen Audits durch wero bzw. durch externe Audits durch den TÜV überwacht.

### Analyse abweichender Bescheide

Eine weitere Möglichkeit nutzenorientiertes Ereignis- und Fehlerkostenmanagement praktisch anzugehen, ist die Analyse von abweichenden Bescheiden (Abweichung zwischen eingereicherter Erklärung und Steuerbescheid). In einer Excel-Tabelle, die in der Kanzlei im DMS-System eingebunden ist, werden kurz und knapp Gründe für die Abweichung/en festgehalten. Mit der entsprechenden Filterfunktion kann auch hier am Jahresende schnell festgestellt werden, wo ggf. Schulungsbedarf besteht oder auch, wo der laufende Bearbeitungsprozess optimiert werden sollte. Häufig wiederkehrende Abweichungen fanden sich u.a. bei der Kirchensteuer als Sonderausgabe oder auch bei der Ermittlung der Vorsorgeaufwendungen. Mit kleinen und gezielten Änderungen in den Bearbeitungs-Checklisten konnten hier wesentliche Verbesserungen erreicht werden.

### Dumm gelaufen!

Das Fehlerkostenmanagement ergänzt die beiden aufgeführten Instrumente des Beschwerdemanagementsystems. Dazu wurde in der Leistungserfassung eine Position eingerichtet, die zunächst „Fehlerkosten“ hieß. Nach Ablauf einer Testphase stellte die Kanzleileitung fest, dass diese Leistungsart, trotz Schulung, fast gar nicht genutzt wurde. In einer Teambesprechung entschieden wir uns für eine Umbenennung in „Dumm gelaufen“ und schulden alle Mitarbeiter erneut. Wenn z.B. Lohnkorrekturen durchgeführt werden mussten, weil Tarifierungen nicht berücksichtigt wurden oder Neuausdrucke erforderlich waren, da auf Überweisungsträgern gedruckt wurde, werden diese Aufwendungen der Leistungsart „Dumm gelaufen“ zugeschrieben. Auswertungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale ergeben sich hieraus in vielfältiger Weise.

### Seien Sie kreativ!

Diese praktischen Arbeitshilfen und weitere Umsetzungsideen werden im Rahmen von Workshops unter den Teilnehmern der wero-Matrix ausgetauscht, weiterentwickelt und auf einer gemeinsamen Plattform zur Verfügung gestellt. So können Synergien der wero-Matrix optimal genutzt werden. Sollte Ihr Interesse an der Matrix-Zertifizierung geweckt worden sein, erfahren Sie unter der folgenden Adresse mehr: [www.wero-unternehmerverband.de/unsere-service.html](http://www.wero-unternehmerverband.de/unsere-service.html)

### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- „Zertifizierung muss nicht teuer sein“ von RA Hans-Günther Gilgan in KP 10, 33
- „Lohnt sich die Zertifizierung für die Kanzlei?“ von Alexandra Buba in KP 11, 49
- „Das interne Audit - Unverzichtbares Instrument zur Qualitätssicherung in der StB-Kanzlei“ von Gerd Jürgen Merz, KP 06, 77

Rückmeldungen haben zu gezielten Maßnahmen geführt

Gründe für die Abweichungen kurz und knapp erläutert

Fehlerkostenmanagement ergänzt das Beschwerdemanagement

Nutzung von Synergien in der Matrix-Gruppe