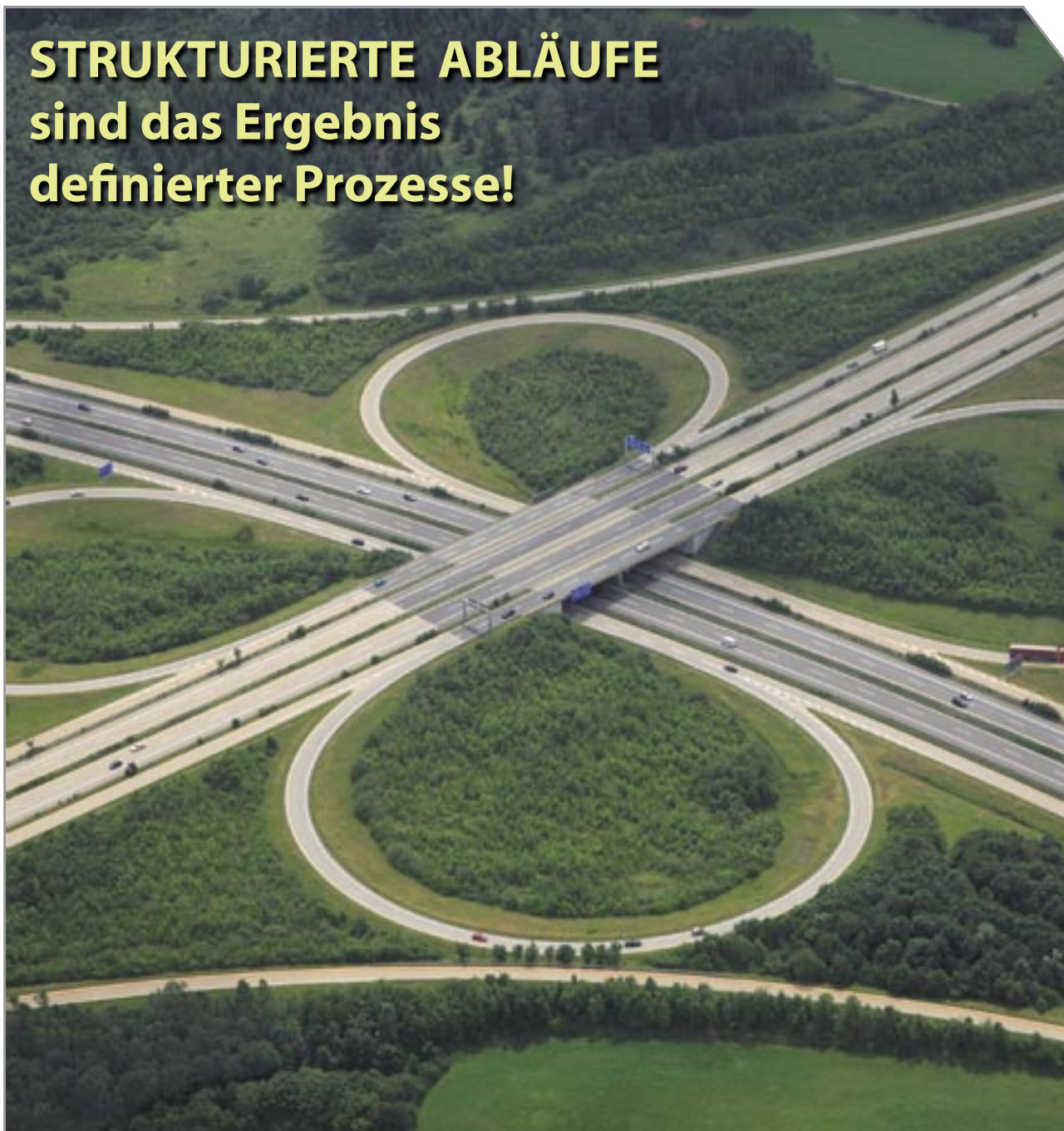


MATRIX-ZERTIFIZIERUNG



Eine attraktive Dienstleistung
der Steuerberaterverbände Westfalen-Lippe e.V. und Schleswig-Holstein

**STRUKTURIERTE ABLÄUFE
sind das Ergebnis
definierter Prozesse!**





Rechtsanwalt Hans-Günther Gilgan,
Geschäftsführer des Steuerberater-
verbandes Westfalen-Lippe e.V.



Dipl.-Finw (FH) Maike Neelsen,
Steuerberaterin
Geschäftsführerin des Steuerberater-
verbandes Schleswig-Holstein e.V.

Szenen, die betroffen machen können

Man stelle sich vor, ein Mandant wendet sich Hilfe suchend an seine Steuerberatungskanzlei, da die Steuerfahndung unangemeldet vor der Tür steht. Da der Kanzleihinhaber in diesem Augenblick nicht erreichbar ist und die Mitarbeiter keine Hilfestellung im Sinne einer zielorientierten Beratung leisten können, entsteht eine sehr unglückliche Situation. Daraus resultierend gibt der Mandant für ihn nachteilige Erklärungen vor der Steuerfahndung ab, die bei einer soliden Beratung hätten vermieden werden können.

Oder eine andere Szene:

Ein Kanzleihinhaber erleidet einen Unfall und muss sich anschließend wegen einer ernsthaften Erkrankung einer Operation unterziehen. Damit ist vorprogrammiert, dass er im Zuge der Wiedergenesung für einen längeren Zeitraum in der Kanzlei ausfallen wird. Abgesehen von den ersten schwierigen Tagen nach der Operation entwickelt sich der Heilungsprozess zwar positiv, aber während des Krankenhausaufenthaltes und einer erforderlichen Rekonvaleszenz in einer Rehaklinik kommt unser Steuerberater nicht zur Ruhe. Täglich ist er Anfragen von Mitarbeitern und Mandanten ausgesetzt. Hierbei muss er immer wieder klären, welche Arbeiten und Vorgänge notwendigerweise zu erledigen sind.

Nicht ungewöhnlich ist auch die folgende Begebenheit, dass ein Mandant den Kanzleihinhaber telefonisch zu erreichen versucht, um mit ihm ein wichtiges steuerliches Problem zu besprechen. Da sich der Berufsträger jedoch in einem auswärtigen Termin befindet und nicht erreichbar ist, wird seitens der Mitarbeiter ein Rückruf gegenüber dem Mandanten avisiert.

Menschlich zu verstehen, aber in der Folge sehr unglücklich, versäumt es die Sekretariatsmitarbeiterin aufgrund anderer Telefonate, die dringlich bearbeitet werden mussten, eine entsprechende Notiz anzufertigen und ihrem Chef zu übermitteln.

Der Mandant ist zu recht enttäuscht; Mandantenbindung sieht anders aus.

In den beschriebenen drei Fällen wäre es hilfreich gewesen, wenn entsprechende Dokumentationen zur Verfügung gestanden hätten, die eine sachgerechte Reaktion - auch ohne die persönliche Anwesenheit des Steuerberaters - ermöglicht hätten.

Damit ist die Frage des Qualitätsmanagements (QM) oder auch Kanzlei-Managements angesprochen, nämlich die Organisation einer Kanzlei unter QM-Aspekten.

Die ISO-Norm 9001:2008 gibt allgemeine Anhaltspunkte und entsprechende Vorgaben, wie sich Organisationsmängel vermeiden lassen und Abläufe installiert werden können. Am Ende des Organisationsprozesses steht dann die Möglichkeit der Zertifizierung.

Mit dieser Schrift möchten die Steuerberaterverbände Westfalen-Lippe und Schleswig-Holstein transparent darstellen, wie sich die Hinführung zu einer Zertifizierung entwickeln kann. Mit der Aushändigung der Urkunde ist zugleich ein dokumentiertes Qualitätsmerkmal in einer Kanzlei vorhanden, das als Vertrauensbeweis gegenüber Mandanten und der Öffentlichkeit angeführt werden kann.

Hans-Günther Gilgan *Maike Neelsen*

Zwei Möglichkeiten einer Zertifizierung

Eine Zertifizierung lässt sich auf zwei Wegen erreichen:

Es besteht die Möglichkeit einer Einzelzertifizierung; dies bedeutet, dass sich jede Kanzlei durch die Einschaltung eines entsprechenden Dienstleisters die Organisationsstruktur erarbeiten lässt, um ein QM-System einzuführen, das durch eine Zertifizierungsstelle zur Zertifizierung führt.

Die andere Variante ist eine sogenannte Gruppenzertifizierung, durch die eine generelle Struktur für die Dienstleistung „Steuerberatung“ allgemein definiert wird. Danach erfolgt eine individuelle Umsetzung in der jeweiligen Kanzlei. Diese wird den Verhältnissen vor Ort „maßgenau“ angepasst.

Eine solche Gruppenzertifizierung setzt voraus, dass eine Organisation diesen Prozess verantwortlich begleitet und überwacht. Diese Funktion haben sowohl der Steuerberaterverband Westfalen-Lippe (seit 2008) als auch der Steuerberaterverband Schleswig-Holstein (seit 2010) übernommen. In dieser Konstellation definiert sich der Begriff „Matrix-Zertifizierung“.

Drei grundlegende Bereiche jeder Zertifizierung

Unabhängig davon, ob es sich um eine Einzel- oder Gruppenzertifizierung handelt, müssen folgende drei Prozesse in jedem Fall im Rahmen einer Zertifizierung in der Kanzlei beschrieben werden:

Die Managementprozesse

Im Bereich der Managementprozesse müssen sich Aussagen zur Kanzleipolitik und Kanzleiphilosophie wiederfinden; die Organisationsstruktur der Kanzlei muss dokumentiert sein sowie Aussagen zum Qualitätsmanagement-System und zum Ressourcenmanagement getroffen werden. Die Managementprozesse sind grundsätzlich Gegenstand eines jeden Zertifizierungs-, Überwachungs- oder Wiederholungsaudits.

Die Leistungsprozesse

Zu den Kernleistungsprozessen „Steuerberatung“ im Sinne des § 33 StBerG zählen insbesondere die Lohnbuchhaltung, Finanzbuchhaltung, der Jahresabschluss und die Steuererklärung. In 2010 wurden weitere Prozesse definiert. Hierbei handelt es sich um die Prozesse „Steuerfahndung“ und „Betriebsprüfung“ einschließlich der Verfahrensanweisungen und Checklisten.

Die Unterstützungsprozesse

Zu den Unterstützungsprozessen zählen insbesondere Dokumenten- und Datenmanagement sowie interne Audits und Kooperationen.



Die Kanzleimitarbeiter sind in die Implementierung der Kernleistungsprozesse involviert.

Das Wesen der Matrix-Zertifizierung

Die Matrix-Zertifizierung ist das „Gegenstück“ zur Einzelzertifizierung. Bei der Matrix-Zertifizierung wird nicht nur eine Kanzlei, sondern eine Gruppe von Kanzleien erfasst.



Teamarbeit ist bei den Vorbereitungen zur Zertifizierung gefragt.

Gleiche oder gleichartige Tätigkeiten

Da sich die Leistungsprozesse in den Kanzleien im Hinblick auf § 33 StBerG grundsätzlich in gleicher Weise vollziehen, ist es nicht nötig, diese Prozesse in jeder Kanzlei einzeln gesondert (neu) zu beschreiben. Es reicht aus, diesen Vorgang nur einmal stellvertretend für alle Kanzleien, die an der Matrix-Zertifizierung teilnehmen, durchzuführen. Dabei bleibt die Individualität jeder Kanzlei unangetastet. Sie wird durch die QM-Maßnahmen in ihrer Struktur nicht verändert, sondern besser!

Zentrale Beschreibung der Prozessabläufe

Durch die zentrale, einmalige Beschreibung der Qualitäts-Management-Prozesse wird erreicht, dass es nicht eine Vielzahl von unterschiedlichsten QM-Systemen gibt, wie dies im Rahmen der Einzelzertifizierung zwangsläufig unvermeidbar ist. Durch die zentrale einheitliche Prozessbeschreibung, die durch den jeweiligen Steuerberaterverband (StBV) erfolgt, ist die Grundlage eines Benchmarks gelegt. Darüber hinaus verbindet der StBV mit der Matrix-Zertifizierung nicht nur die Erfüllung von Qualitätsmerkmalen, sondern verpflichtet seine Mitglieder darüber hinaus auch zur Einhaltung weiterer Standards, die aus Sicht eines Verbandes für eine zukünftige, erfolgreiche Kanzleiführung unverzichtbar sind. So wird die Mitgliedschaft in einem Steuerberaterverband in Verbindung mit einer erfolgreichen Zertifizierung zum Qualitätsmerkmal besonderer Art.

Vertragliche Bindung der teilnehmenden Kanzleien

Um die Einhaltung der festgelegten „Spielregeln“ zu garantieren, ist eine vertragliche Bindung der teilnehmenden Kanzleien unverzichtbar. In einer Verpflichtungserklärung versichern die Kanzleien, sowohl die QM-Normen als auch die vom StBV definierten Standards als für sich verbindlich anzuerkennen.

Einführung des QM-Systems in die teilnehmenden Kanzleien

Auf der Basis der definierten Prozesse und der abgegebenen Verpflichtungserklärung wird das QM-System in den Kanzleien eingeführt. Hierzu bedient sich der Verband eines externen Beratungs-Teams. Im Rahmen der Systemeingführung wird im Einzelfall geprüft, ob zu den jeweiligen Prozessen in den Kanzleien entsprechende Verfahrensanweisungen und Checklisten (Hilfen) existieren. Dort, wo dies der Fall ist, werden diese Verfahrensanweisungen und Checklisten dem jeweiligen Prozessschritt zugeordnet. Dort, wo solche Dokumente fehlen, kann sich die Kanzlei entscheiden, entsprechende Muster vom StBV zu verwenden, die auch für den Einsatz in der Kanzlei angepasst werden können. Hierbei wird die Kanzlei ebenfalls vom externen Beratungsteam unterstützt. Auch der StBV steht beratend zur Seite.

Internes Audit

durch das Qualifizierungsunternehmen WeRo GmbH, Unternehmens- und Organisationsentwicklung

Nach Einführung des QM-Systems in die Kanzlei werden im Rahmen eines sogenannten internen Audits einige Monate später alle teilnehmenden Kanzleien von dem externen Beratungsteam geprüft, inwieweit das zuvor eingeführte QM-System in der Praxis innerhalb der Ablauforganisation umgesetzt wird.



Werner Roth, Inhaber der WeRo GmbH

Stichproben-Audit

durch Zertifizierungsstelle / TÜV SÜD

Die Zertifizierungsstelle TÜV SÜD beschränkt sich auf ein stichprobenartiges Audit.

Dies geschieht unter dem Aspekt, dass im Rahmen des vorausgegangenen internen Audits 100 Prozent der teilnehmenden Kanzleien geprüft werden. Letztlich gelangen nur diejenigen Kanzleien zum Zertifizierungs-, Überwachungs- sowie Wiederholungs-Audit, die das interne Audit erfolgreich absolviert haben.

Die Zertifikatserteilung und ihre Gültigkeit

Sofern alle Kanzleien das Qualifizierungs-, Überwachungs- oder Wiederholungsaudit mit Erfolg bestanden haben, erhält die gesamte Gruppe der Kanzleien das Zertifikat. Das Zertifikat ist zunächst für die Dauer von drei Jahren gültig.

Gefahr der Nichterfüllung

Die Teilnahme an der Matrix-Zertifizierung erfordert ein hohes Maß an Disziplin. Im Falle, dass eine Kanzlei das Stichprobenaudit nicht besteht, betrifft dieser Vorgang die gesamte Gruppe. In einer solchen Situation würde der gesamten Kanzleigruppe das Zertifikat versagt. Damit diese Konsequenz ausgeschlossen ist, werden die internen Audits (wie zuvor an anderer Stelle beschrieben) vorgeschaltet. Wenn innerhalb der internen Audits festgestellt wird, dass die Normenforderungen nicht oder nur unvollständig erfüllt werden, kann diese Kanzlei nicht zur Zertifizierung bei der Zertifizierungsstelle angemeldet werden.

Management-Reviewtag

Ebenfalls ein zwingender rechtlicher Bestandteil ist die Durchführung eines „Management-Reviewtages“ durch die Matrixorganisation im Zusammenwirken mit dem StBV.



Zufriedenene Gesichter bei der Zertifikatsübergabe.

Im Rahmen des Management-Reviewtages werden rückblickend diejenigen Prozesse herausgegriffen, die in einzelnen Kanzleien nicht oder nur teilweise zufriedenstellend gelöst wurden. Sie werden automatisch zum Bestandteil des einzuleitenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Daneben werden aber auch weitere Entwicklungen im QM-System beschlossen. Diese können darin bestehen, dass weitere Prozesse neu definiert werden (beispielsweise „Steuerfahndung“, „Betriebsprüfung“) oder die Definition neuer Geschäftsfelder wie „Rechtsberatung“ und „Wirtschaftsprüfung“. Dabei ist hervorzuheben, dass die teilnehmenden Kanzleien selbst bestimmen, in welcher Ausrichtung sich die Matrix-Zertifizierung fortentwickeln soll.



Die Repräsentanten der zertifizierten Kanzleien verfolgen interessiert die Informationen am Management-Reviewtag.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess

Ein weiteres zentrales Element der Matrix-Zertifizierung ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).

Zur Identifikation der im Rahmen des KVP zu bearbeitenden Themen wurden folgende Instrumente erprobt und entwickelt:

Benchmark

Die internen Audits werden systematisch ausgewertet. Jede Kanzlei erhält eine sogenannte Matrix-ID und kann unter dieser Nummer in der Gesamtauswertung den Standort der eigenen Kanzlei zu jeder anderen Kanzlei im Zusammenhang mit Durchschnittswerten aller Kanzleien betrachten. In einem weiteren Block ist die Auflistung des Erfüllungsgrades bezüglich der Teilbereiche dargestellt.

Service-Sprechtage

Um auch unterhalb des jährlich durchzuführenden Management-Reviewtages ständigen Kontakt zu den Matrix-Kanzleien zu halten, wird ein vierteljährlicher Service-Sprechtage unterhalten, in dessen Rahmen die teilnehmenden Kanzleien telefonisch nach Unterstützungswünschen seitens des Verbandes befragt werden.

Diskussionsforum

Damit auch die teilnehmenden Kanzleien untereinander exklusiv kommunizieren können, hat der StBV ein Diskussionsforum eingerichtet, in dem Themen rund um die Matrix / QMB exklusiv von den Matrix-Kanzleien diskutiert werden können. Neben den Kanzleieinhabern können und sollen auch die benannten QMB-Personen involviert werden.

QMB-Schulung

Um die Einhaltung des QM-Systems in der Kanzlei ist der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) verantwortlich. Im Regelfall ist das eine Person aus der Kanzlei. Im Sinne einer neutralen Handhabung sollte diese Aufgabe kein Kanzleieinhaber übernehmen. Um Mitarbeiter/innen auf diese Aufgabe vorzubereiten und dabei zu unterstützen, bietet der StBV zusätzlich QMB-Schulungen an.



Diskussion rund um die Matrix-Zertifizierung.

Die Vorteile der Matrix-Zertifizierung auf einen Blick

Die Teilnahme an der Matrixzertifizierung ist mit einer Reihe von erheblichen Vorteilen verbunden:

Gebühren / Kosten

Beim Verfahren der Matrix-Zertifizierung werden Entwicklungs- und Zertifizierungskosten eingespart. Der Steuerberaterverband leitet diese eingesparten Beträge an die teilnehmenden Kanzleien weiter.

Rabatt bei der VH-Prämie

Mit dem Gruppenversicherer der Steuerberaterverbände Westfalen-Lippe und Schleswig-Holstein, dem HDI-Gerling, wurde die Vereinbarung getroffen, dass die nach der DIN EN ISO 9001:2008 zertifizierten Kanzleien einen Rabatt in Höhe von 50 Prozent auf die Standardprämie der Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung erhalten.

Potenzialförderung

In einigen Bundesländern, darunter auch Nordrhein-Westfalen, wird die Optimierung der Kanzleiorganisation öffentlich gefördert (z.B. 500 € / Beratungstag in NRW).

Systemunabhängige Dokumentation / QM-Handbuch

Die Dokumente der Matrix-Zertifizierung sind systemunabhängig aufbereitet. Es handelt sich dabei grundsätzlich um Word- und Excel-Dokumente, die jedoch in alle übrigen Software-Anwendungen integrierbar sind. Es sind dies insbesondere pro check von DATEV, DATEV pro, der Microsoft Explorer sowie eine speziell vom StBV entwickelte Datenbank (QMDS).

Optimierte Organisationsstruktur

Auch schon vor Einführung eines QM-Systems ist jede Kanzlei auf eine gewisse Art organisiert. Nicht alle Prozesse sind jedoch dokumentiert; vielfach besitzen Einzelpersonen das entsprechende Wissen. Dies kann - aus welchen Gründen auch immer - verloren gehen und damit nicht mehr zur Verfügung stehen. Durch die Dokumentation der Prozesse werden diese nicht nur allgemein bekannt, sondern auch synchronisiert. Beratungsfehler, die auf Organisationsmängel zurückzuführen sind (immerhin rund 50 Prozent aller Schäden!), werden auf diese Weise minimiert.

Transparenz

Die Dokumentation von Prozessen macht diese nicht nur allgemein bekannt, sondern auch für die in der Kanzlei tätigen Personen und Mandanten transparent. Die Prozessdarstellungen eignen sich insbesondere im Bereich der vereinbarten Tätigkeiten für eine Verwendung in Kanzleibroschüren oder in großformatigen Bilderrahmen, die in Besprechungsräumen aufgehängt werden können. Ähnlich wie die Modelldarstellungen in Arztpraxen (Skelett,

Herz, Auge, Ohr etc.) können sie dem Steuerberater helfen, den Mandanten darzustellen, wie arbeitsintensiv und aufwendig die in Anspruch genommene Dienstleistung tatsächlich ist. Damit leistet die Prozessdarstellung auch einen Beitrag zur Honorarakzeptanz des Mandanten.

Kostenvorteile

Es liegt auf der Hand, dass eine straffe Organisation auch zu einer Einsparung von Kanzleikosten führt, indem beispielsweise Fehler minimiert oder Suchzeiten reduziert werden. Aber auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit dürfen nicht unterschätzt werden. Eine Fluktuation ist immer kostenintensiv und die Einarbeitung einer neuen Fachkraft schlägt grundsätzlich mit einem Jahresgehalt zu Buche. Zufriedene Mitarbeiter bleiben der Kanzlei treu und vermeiden damit diese Kosten.

Werbung mit Logo

Steuerberatungskanzleien sind zunehmend einer Wettbewerbssituation ausgesetzt.

Nicht das Ziel, aber ein willkommener Marketingeffekt ist die Berechtigung, mit Erlangung der Zertifizierung das allgemein bekannte TÜV-Logo führen zu dürfen. Die Sicherung qualitativer Standards - als Leistungsdarstellung - schafft über Urkunde und Logo den Nachweis für eine Zertifizierung. Damit ergibt sich ein hohes Maß an Sicherheit bei interessierten Neu-Mandanten, wenn die Entscheidung für oder gegen eine Kanzlei fallen soll.

Zertifizierte
Steuerberater-
Kanzlei
nach DIN EN
ISO 9001:2008

Steuerberaterverband
Westfalen-Lippe e.V.





Gasselstiege 33 · 48159 Münster
Postfach 20 20 20 · 48101 Münster
Telefon: 02 51 / 5 35 86-0
Telefax: 02 51 / 5 35 86-60
info@stbv.de · www.stbv.de

Zertifiziert
nach DIN EN
ISO 9001:2008



Steuerberaterverband
Westfalen-Lippe e.V.

SteuerberaterVerband e.V.
Schleswig-Holstein



Steuerberater – gut beraten!

Willy-Brandt-Ufer 10 · 24143 Kiel
Postfach 42 26 · 24041 Kiel
Telefon: 04 31 / 9 97 97-0
Telefax: 04 31 / 9 97 97-17
info@stbvsh.de · www.stbvsh.de

