



Die Einführung eines Qualitätsmanagements in Kanzleien ist ein länger andauernder Prozess.

## Qualitätsmanagement

# Drei Monate reichen nicht

*Optimierte Arbeitsprozesse, mehr Zeit für Beratungsgespräche, neue Mandanten und Dienstleistungsmöglichkeiten – das versprechen externe Experten nach der Einführung von Qualitätsmanagementmaßnahmen. Allerdings ist es für Steuerberatungskanzleien eine große Herausforderung, das eigene Unternehmen von Grund auf zu reorganisieren.*

„Der Wettbewerbsdruck hat für Steuerberater in den letzten acht Jahren spürbar zugenommen“, meint die Hamburger Steuerberaterin Sandra Junge. Die HanseatIn will deswegen ihre Kanzlei intern verändern, hin zu mehr Strategie, Struktur und Effizienz: „Wir sind gerade dabei, zielgerichtetes Qualitätsmanagement in unserer Kanzlei umzusetzen – mit dem Endziel, nächstes oder übernächstes Jahr die Iso-Zertifizierung zu erreichen.“

Eigene, teils schmerzliche Erfahrungen treiben Sandra Junge dabei immer weiter voran. Am Anfang arbeitete sie in Karlsruhe. Als der Kernpartner dann altersbedingt

ausschied und mit ihm ein Großteil der Mandanten ging, bekam sie dies über den Kontostand direkt und sehr deutlich zu spüren. „Das war gleich im ersten Jahr meiner Selbstständigkeit. Da musste ich handeln“, erinnert sich die Steuerberaterin.

### Lohnabrechner und Buchhalter als Konkurrenten

Druck von außen ist heute immer noch da. „Es gibt immer mehr freie Firmen mit Lohnabrechnungs- und Buchhaltungsservice, die keinen Steuerberater brauchen. Es ist nur eine Frage der Zeit, wann alles kippt“, so Junge, die mittlerweile Partnerin der

Hamburger Steuerberatungsgesellschaft Münster und Partner ist.

QM ist eine freiwillige Verpflichtung, ursprünglich entstanden in der Industrie und dort teils auch zwingend. Für Steuerberater hingegen bleibt die Optimierung der Kommunikationsstrukturen oder die Standardisierung bestimmter Handlungs- oder Arbeitsprozesse weiterhin eine Option.

Auch StB Stefan Köglmayr, geschäftsführender Gesellschafter der Integra Treuhandgesellschaft in München, hat in seiner Kanzlei ein QM freiwillig eingeführt. „QM haben wir schon 1998/99 wahrgenommen. Da kam das Thema Zertifizierung für Steuerberater

## Schritt für Schritt zum QM

Die Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS) hat ein paar Grundsätze zusammengestellt, um zu demonstrieren, was QM in der Umsetzung bedeutet.

1. Kundenorientierung. Informationen – vor dem Hintergrund von Erfahrung und unternehmerischer Intuition.
2. Leiten durch Vorbild.
3. Einbeziehung der Mitarbeiter. **QM besteht demnach aus:**
4. Tätigkeiten werden als Prozess zusammengefasst. **1. Qualitätsplanung.** Der Ist-Zustand wird ermittelt, die Rahmenbedingungen festgelegt und dann Konzepte sowie Abläufe erarbeitet.
5. Einzelprozesse und Teilziele liegen mit Leitzielen auf einer Linie. **2. Qualitätslenkung.** Die in der Planphase gewonnenen Ergebnisse werden umgesetzt.
6. Kontinuierliche Verbesserung der Systeme und Dienstleistungen. **3. Qualitätssicherung.** Kosten-Nutzen-Betrachtungen, Überprüfen von gemachten Annahmen.
7. Entscheidungen basieren auf der Analyse von aktuellen Daten und

gerade auf. Aber wir waren damals mit drei Leuten noch zu klein, um uns das leisten zu können“, erzählt der Münchner.

Heute kann der Diplom-Kaufmann 24 Mitarbeiter sowie große, nationale und internationale Mandanten vorweisen. Zudem hat seine Steuerberatergesellschaft eine Zertifizierung nach Din En Iso 9000ff:2000 und auch eine Re-Zertifizierung erfolgreich hinter sich gebracht.

Für Köglmayr ist diese Vorgehensweise für die Qualitätssicherung in seiner Kanzlei unumgänglich und die Zertifizierung ein wichtiges Herausstellungsmerkmal: „Wer sagt, wir brauchen kein QM, der irrt.“ Der beste Beweis: Seine Treuhandgesellschaft arbeitet unter anderem auch für einige Bankentöchter, von denen ganz eindeutige Erwartungen kommen.

### Einige Mandanten erwarten eine Zertifizierung

„Von einem Mandanten wurde uns ganz klar gesagt: Die Zertifizierung ist unbedingt erforderlich, um ihn als Mandanten zu halten. Das ist eine konzerninterne Vorgabe“, sagt der

Kanzleileiter. Zudem motiviert die Zertifizierungsurkunde jeden in der Kanzlei: „Ich halte nichts von Absichtserklärungen. Das ist wie wenn Sie anlaufen und dann nicht springen. Die Mitarbeiter wollen schwarz auf weiß sehen, dass wir uns von anderen abheben.“

### In der Steuerberatung reicht fachlich gute Arbeit nicht mehr

„Unser grundsätzliches Problem ist, dass der Steuerberater denkt: ‚Wir leisten fachlich gute Arbeit, das ist Qualität. Und wenn das steuerlich richtig ist, dann reicht das...‘ Diese Einstellung hat lange so funktioniert. Aber das funktioniert heute nicht mehr“, meint Kanzleiberaterin Cordula Schneider. Die Dortmunderin ist seit 1992 selbstständig und berät seit 2004 Kanzleien. Seit zwei Jahren gehört Schneider außerdem zum Fachbeirat Kanzleimanagement des Steuerberaterverbands Westfalen-Lippe.

Nach ihren Erfahrungen führt die Einführung eines QM-Systems zu einer kompletten Veränderung der Unternehmenskultur in der Kanzlei: „Da lässt sich nicht mal eben in

drei Monaten machen. Anderthalb bis zwei Jahre braucht eine Kanzlei, bis QM verinnerlicht ist und seinen Zweck erfüllt. Das sind 7.000 bis 8.000 Stunden zusätzlicher Arbeit – manchmal sogar mehr, über die zwei Jahre verteilt.“

Die Steuerberatungskanzlei Rausch und Kollegen aus dem hessischen Hösbach hat sich im August 2007 über den Deutschen Steuerberaterverband (DStV) zertifizieren lassen. „Mich quälte das Thema QM schon seit zehn, fünfzehn Jahren, weil ich Kontakt zu verschiedenen Kanzleiberatern habe und bei Seminaren das Thema QM immer wieder aufkam“, erzählt vBP/StB/Rb Karl-Heinz Rausch.

In seiner Kanzlei gab es bereits verschiedene vorgefertigte Checklisten von einem Kanzleiberater. „Aber es ging mir darum, alle Checklisten, selbst gemachten Arbeitsanweisungen und Formulare rundzukriegen, damit jeder weiß, wer was wie wann zu benutzen hat. Denn es gibt unendlich viele Gelegenheiten, unnötig Kosten zu produzieren, Zeitverlust sowie Kommunikationsschwierigkeiten“, so Rausch.

### Zertifizierung half dabei, wiederkehrende Fehler zu vermeiden

Im Rahmen der Zertifizierung lernte sein Team und er unter anderem, immer wiederkehrende Fehler zu vermeiden. „Die Zertifizierung ist erst der Anfang. Es passieren trotzdem immer wieder Fehler, zum Beispiel, dass ein Brief zurückkommt, weil die Mandantenkartei nicht auf dem aktuellsten Stand ist, oder Papierhandtücher für drei Jahre angeliefert werden und wir gar keinen Platz dafür haben. QM muss eben kontinuierlich gepflegt und gelebt werden“, so der Geschäftsführer.

Er steht hinter allen dafür notwendigen Maßnahmen: Seine Kosten für die QM-Einführung inklusive Fortbildung, Zertifizierung, diverser Pflichten und Zeitaufwand der Mitarbeiter über die zweieinhalb Jahre (rund 4.500 Stunden) betragen insgesamt rund 100.000 Euro.



### Petra Uhe

ist freie Journalistin, Redakteurin und Inhaberin eines Medienbüros.

### E-Mail:

[info@petra-uhe.de](mailto:info@petra-uhe.de),  
[www.petra-uhe.com](http://www.petra-uhe.com)

## Matrix-Zertifizierung – einer für alle, alle für einen

Seit 2006 ist über den Steuerberaterverband Westfalen-Lippe e.V. auch eine Matrix-Zertifizierung möglich, bei der mehrere Kanzleien gleichzeitig nach DIN EN Iso 9001:2000 zertifiziert werden.

Am 18. Dezember 2007 erhielten die ersten 44 Steuerberatungskanzleien gemeinsam eine Urkunde.

So funktioniert es: Ein externer Berater verteilt Checklisten an die teilnehmenden Kanzleien und prüft durch Audits, ob die Vorgaben sowie die zusätzlichen Kriterien des Verbands umgesetzt werden. Für die

Zertifizierung macht der TÜV Süd Stichproben, zum Beispiel bei sieben von 44 Kanzleien.

Da alle die gleichen Grundlagen und Normen implementiert haben, sind diese Kanzleien beispielhaft für alle anderen. Bestehen die Stichprobenkanzleien, bekommen auch die anderen die Zertifizierung. Vorteil des Verfahrens: Es ist preiswerter, denn die Summe aller direkten Kosten durch Systemaufbau und Zertifizierung liegt beispielsweise im ersten Jahr bei 3.236 Euro statt bei 10.500 Euro.

## Am Schluss steht oft die Zertifizierung

Eine Reihe von Anbietern zertifizieren die Kanzleien nach einer Einführung des Qualitätsmanagements, wozu auch der DStV zählt. Er verleiht auch ein eigenes Qualitätssiegel. Um das zu erreichen, bietet der Verband Kanzleien ein eigenes Modell an.

Das Modell des Deutschen Steuerberaterverbands (DStV) umfasst folgende drei Punkte:

1. Risikomanagement durch traditionelle Fortbildung (40 Stunden).
2. Informationen zu den grundlegenden Anforderungen zur Praxisorganisation.
3. Die Möglichkeit, im Rahmen eines Kooperationsvertrags des DStV mit der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen mbH (DQS) eine Iso-Zertifizierung zu erlangen.

Zum ersten Mal wurde das DStV-Qualitätssiegel im März 2006 verliehen. Grundlage sind dabei die von der Bundessteuerberaterkammer beschlossene und vom DStV mit erarbeitete Verlautbarung zur

Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis, die wesentlichen Elemente der DIN Iso 9001:2000 sowie das Handbuch, das gemeinsam mit der Datev herausgegeben wurde. Folgende Kosten kommen auf die Kanzleien zu.

- Kosten für das Vor-Audit des DStV: 1.225 Euro für Mitglieder, 1.250 Euro für Nicht-Mitglieder
- Kosten für das Audit: 1.700 Euro für Mitglieder, 2.000 Euro für Nicht-Mitglieder
- Ein Wiederholungs-Audit findet alle zwei Jahre statt.

Im Gegenzug erhalten erfolgreich zertifizierte Kanzleien von Versicherungen wie HDI-Gerling Nachlässe auf die Versicherungsprämie bei der Berufshaftpflichtversicherung von bis zu 25 Prozent.

Steuerberaterin Silke Schneider weiß, wie entscheidend es ist, dass die Kanzleileitung geschlossen die internen Veränderungen vorantreibt. Sie war mit der Büroorganisation ihrer Kanzlei im rheinland-pfälzischen Nistertal unzufrieden und nutzte den Führungswechsel, um vieles zu ändern. „Die Kanzlei ließ sich erst nach dem Ausscheiden des Seniors in unsere eigene Sozietät umwandeln und neu strukturieren“, erzählt die Westerwälderin.

Folglich hat sie 2005 die Sozietät Schneider und Kind mit ihrem neuen Partner, StB Andreas Kind, gegründet und gleichzeitig ein QM eingeführt. Ihr Vorteil: Der neue Partner kannte QM bereits aus seiner vorherigen Kanzlei. Gemeinsam haben sie Anfang 2008 auch das DStV-Qualitätssiegel erlangt. Die Kosten lagen bei rund 3.700 Euro für die Zertifizierung und zirka 17.000 Euro für die externe Beratung, eine Mandantenbefragung, ein Vor-Audit, eine Teamleiterschulung und die Schulung der 18 Kanzleimitarbeiter. Nicht mit eingerechnet sind die zusätzlichen Arbeitsstunden.

## Einführung macht langjährige Schwächen sichtbar

Schwierigkeiten gibt es immer wieder, sagen die Steuerberater, die sich für eine QM-Einführung entschieden haben. Denn die Restrukturierung macht sichtbar, was schon seit Jahren nicht optimal läuft: Müßige Mitarbeiter, die lange unbemerkt mit durchgezogen wurden, fliegen auf.

Fehlerhafte Buchhaltungen werden deutlich und nicht jedem Mitarbeiter sind Veränderungen recht. „Wir haben beispielsweise ein paar Quertreiber, graue Eminenzen, die sagen: ‚Mein Wissen ist mir heilig und sollte nicht für die Allgemeinheit verfügbar sein.‘ Oder Mitarbeiter, die sagen: ‚ist gut, ist gut‘ – sich aber in keiner Weise engagieren“, erzählt StB Silke Schneider. Alle Mitarbeiter auf eine einheitliche Spur zu bringen, ist also gar nicht so einfach.

Auch Neid, Missgunst, Eifersucht auf die herausragende Stellung des sogenannten Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) sind nicht selten. Andersherum ist der eine oder andere QMB mit der Führungsverantwortung überfordert oder kann sie missbrauchen. „Bei uns ist die erste Generation der QMBs mittlerweile auseinandergegangen, teils aus familiären Gründen, teils, weil sie zu dominant waren“, erzählt StB Schneider.

Es komme häufig vor, dass sich Kanzleien im Zuge des QM von Mitarbeitern oder unrentablen Mandanten trennen. „Auch wir mussten Mitarbeiter entlassen“, verrät die Hamburgerin

Steuerberaterin Sandra Junge. Doch der Fisch stinkt immer vom Kopf – davon ist Kanzleiberaterin Cordula Schneider überzeugt: „Wenn die Kanzleileitung QM nicht vorlebt und konsequent entsprechende Prioritäten setzt, gibt es große Probleme. Die anfängliche Motivation verflüchtigt sich. Die Mitarbeiter fühlen sich überfordert und allein gelassen.“

Auch Kanzleileiterin Junge kennt die zwischenmenschlichen Herausforderungen: „QM muss zunächst in den Köpfen der Partner stattfinden. Ich hatte große Schwierigkeiten,

das durchzusetzen. Denn wir sind drei Partner unterschiedlichen Alters – und das merkt man.“ Es komme auch vor, dass Partner sich trennen, weil keine gemeinsame Strategie mehr möglich ist.

### Kanzleien greifen bei der Einführung auf externe Hilfe zurück

Für nahezu alle anderen Schwierigkeiten, vom Widerstand der Mitarbeiter, Gefahr der Überverwaltung bis hin zu motivationsschwachen Ernüchterungsphasen, gibt es externe

Hilfe durch Kanzleiberater oder QM-Experten. „So ein bisschen Druck von außen ist nicht schlecht“, weiß Kanzleiberaterin Cordula Schneider. Nach dem ersten Anschub muss sie jedoch meist bremsen.

Auch das frustriert. Doch die QM-Kennerin und ihr Beraternetzwerk bleiben ihrem Grundsatz treu: „Weniger ist mehr. Wir bevorzugen den Kiss-Ansatz: ‚Keep it smart and simple.‘ Und auch der Chef muss lernen, loszulassen und Verantwortung zu übertragen. Das ist nicht immer einfach.“

## » Marktüberblick Qualitätsmanagement

*Kanzleien können auf die Hilfe mehrerer renommierter Anbieter zurückgreifen.*

Anbieter	Kontakt	Angebot
<b>Datev eG</b>	Tel.: 09 11/2 76-12 46 E-Mail: benedikt.leder@datev.de www.datev.de	Bietet Kanzleien eine QM-Einführung, -Begleitung, -Software, -Fortbildungen sowie die QM-Zertifizierung.
<b>Deutscher Steuerberaterverband e.V.</b>	Tel.: 0 30/2 78 76-5 20 E-Mail: deutsch@dstv.de www.dstv.de	Bietet Kanzleien eine QM-Einführung, -Begleitung, -Software, -Fortbildungen sowie die QM-Zertifizierung.
<b>DQS GmbH – Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen</b>	Tel.: 0 69/9 54 27-0 E-Mail: dqs.zentrale@dqs.de www.dqs.de	Bietet zusammen mit der DStV die QM-Zertifizierung an.
<b>Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ)</b>	Tel.: 0 69/9 54 24-0 E-Mail: info@dgg.de www.dgq.de	Bietet Seminare zum QM für Steuerberater an.
<b>Gerling Versicherung</b>	Tel.: 0 18 03/32 21 33 E-Mail: elke.heininger@gerling.de www.gerling.de	Bietet über den DStV Kanzleien, die an QM-Maßnahmen teilnehmen Rabatte bei der Berufshaftpflichtversicherung an.
<b>Steuerberaterverband Westfalen-Lippe e.V.</b>	Tel.: 02 51/5 35 86-0 E-Mail: @stbv.de www.stbv.de	Der Berufsverband hat die Matrix-Zertifizierung ins Leben gerufen und bietet unter <a href="http://www.kanzlei-management.de">www.kanzlei-management.de</a> QM-Seminare und QM-Workshops an.
<b>Weinberger &amp; Roth Coaching &amp; Managementsysteme GmbH</b>	Tel.: 0 85 58/9 74 93 98 E-Mail: info@wero-unternehmerbund.de www.wero-unternehmerbund.de	Führt die Matrix-Zertifizierung zusammen mit dem StBV Westfalen-Lippe durch.
<b>TÜV Süd AG</b>	Tel.: 0 89/57 91-0 E-Mail: info@tuev-sued.de www.tuev-sued.de	Erteilt über die Matrix-Zertifizierung Kanzleien eine QM-Zertifizierung.
<b>Delfi-net Kanzleiberater GbR</b>	Tel.: +49 (0)61 01/54 25 47 E-Mail: info@kpknorr.de www.delfi-net.de	Bietet Kanzleien eine QM-Einführung, -Begleitung, -Software, -Fortbildungen.

### » Ihre Meinung ist gefragt: Was versprechen Sie sich von der Einführung eines QMs in Ihrer Kanzlei?

Diskutieren Sie mit Kollegen und Experten im Forum „Kanzleimanagement & Weiterbildung“ unter [www.haufe.de/stuern!](http://www.haufe.de/stuern!)