

Hubert Kohlhepp

Qualitätssicherung in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung

Hubert Kohlhepp

Qualitätssicherung in Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung

Die Einführung und Weiterentwicklung von
Qualitätsmanagement bei Freien Berufen



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: RA Andreas Funk

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-0909-1

Vorwort

Der Begriff Qualitätssicherung ist in der Praxis der Steuerberatung und der Wirtschaftsprüfung sowie im Anwaltsbereich zwar gängig und die Qualitätssicherung selbst ein hochaktuelles Thema, wie diese Anforderungen aber umgesetzt und in der praktischen Arbeit gelöst werden, bleibt in der kleineren Kanzlei jedem selbst überlassen.

In der fachlichen Ausbildung werden die fachlichen Inhalte gelehrt und gelernt, über die Organisation eines Büros, über den Aufbau einer Kanzlei, über Führung (von Mitarbeitern), die Kundenbeziehungen, die Ablage, den Aktenaufbau oder viele weitere Fragen gibt es wenige systematische und speziell auf diesen Bereich ausgerichtete Hinweise und Darstellungen. Die Fachausbildungen vernachlässigen diesen Bereich weitgehend.

Mit diesem Buch soll dem interessierten Kollegen und Leser, auch aus anderen Bereichen, eine praktische Anleitung an die Hand gegeben werden, um ein eigenes System zu entwickeln.

Dieses eigene System ist weder eine eigene Erfindung noch eine Übernahme bestehender Vorgaben. Es ist ein Vorschlag, aus bestehenden Möglichkeiten unter Ausnutzung der Erfahrungen anderer die eigene bestehende Struktur weiter zu entwickeln. Die Wichtigkeit dieses Punktes kann nicht genug betont werden. Es muss ein eigenes System entwickelt werden.

Voraussetzungen dafür sind lediglich Interesse und Disziplin. Das Ergebnis sollte eine Entlastung bei der Arbeit sein, Systematisierung von Routineaufgaben, qualitative Verbesserung der Arbeit, damit Vermeidung oder Vorbeugung bei Haftungsfällen und je nach persönlicher Gewichtung mehr wirtschaftlicher Erfolg oder persönliche Freizeit (vergl. § 9A, Verlautbarung der Bundessteuerberaterkammer, 1.6. Nutzen für den Steuerberater).

Natürlich gibt es zu diesem Thema - Arbeitsverbesserung, Haftungsvermeidung, Organisationsentwicklung - sehr viel Literatur und viele Beiträge sind ausgezeichnet. Eine berufsspezifische Entwicklung, in der neben praktischen Hinweisen die Grundlagen eines derartigen Systems dargestellt werden, in der darauf hingewiesen und begründet wird, warum an welcher Stelle welche Schritte notwendig sind, welche Konsequenzen sich daraus ergeben und wie der Aufbau eines derartigen Systems praktisch angegangen werden könnte, liegt bisher – soweit ersichtlich - nicht vor.

In vielen Gesprächen bei Zertifizierungen wurde dies als Mangel beklagt. Diesem Mangel soll nun abgeholfen werden.

Ich hoffe, dass ich dem interessierten Kollegen einige Ideen präsentieren kann, mit denen er sein System überprüft, weiterentwickelt und Verbesserungen im Sinne von Qualität verarbeitet.

Der Grundsatz und das Grundsystem sind einfach. Es wird ein geschlossenes System dargestellt. Das System ist auf eine Kanzlei (Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Dienstleistung) ausgerichtet. Die wesentlichen Bausteine werden entwickelt und es wird begründet, warum an welcher Stelle welcher Baustein eingesetzt wurde. Es werden Hinweise gegeben, wie der Aufbau entwickelt werden kann. Es werden Muster für Handbücher, für Arbeitsbeschreibungen, für konkrete Abläufe und für Geräte vorgestellt. Die Muster sollen zeigen, wie etwas beschrieben werden kann, der Aufbau soll zeigen, wo etwas eingeordnet wird. Nicht alle Beispiele und Muster sind aktuell. Es geht nicht um aktuelle Formulare, sondern um Entwicklungen.

Am Ende sollte der Leser in der Lage sein, sein System zu entwickeln, zu überprüfen, gegebenenfalls zu hinterfragen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und umzusetzen.

Für Anregungen, Kritik oder Wünsche an Aufbau, Inhalte oder Detaillierung bin ich im Sinne einer permanenten Verbesserung stets dankbar.

Asperg, im Januar 2009

Hubert Kohlhepp

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	12
Literaturverzeichnis	15
§ 1 Einleitung	17
§ 2 Probleme in der Organisation von Unternehmen der freien Berufe	18
A. Regelungsbedarf	18
B. Voraussetzungen guter Organisation	19
C. Der Aufbau dieses Buches	20
§ 3 Probleme bei Beginn eines Unternehmens und beim Aufbau einer Organisation	21
A. Probleme in bestehenden Kanzleien	21
I. Bearbeitungsvarianten	22
II. Aktensuche	22
III. Terminabsprachen	22
IV. Berichtsdaten	22
V. Problembewusstsein	22
VI. Systemfehler	22
VII. Folge nicht eindeutiger Regelungen	23
1. Ordnererteilung, Belegung, Kontrolle	24
2. Jahresabschlussakte	24
3. Steuerakte	25
4. Vertragsakte	27
5. Zusammenfassung und Lösung	29
§ 4 Qualitätsanforderung durch Gesetz, Rechtsprechung, Berufsrecht	30
A. Steuerberatung	30
I. § 57 StBerG Allgemeine Berufspflichten	30
II. § 66 StBerG Handakten	30
III. Gewissenhaftigkeit	31
B. Wirtschaftsprüfung	32
I. Regelungen der WiPrO zum Qualitätskontrollsystem	32
II. Zweck der Qualitätskontrolle	33
III. Weitere Fragen	34
C. Rechtsanwälte	35
D. Aufbau nach ISO	36
I. Inhaltsverzeichnis Normenaufbau	36
II. Zertifizierung als Qualitätssicherung	38
III. Eignung als Qualitätssicherungssystem	38
§ 5 Aufbau von Qualitätssystemen, allgemeine Anforderungen	41
A. Grundmodell als Gesamtsystem	41
I. Wesentliche Elemente	42

II.	Führungsprozesse	45
III.	Unterstützende Prozesse	46
IV.	Leistungsprozesse für Kunden	46
V.	Systematischer Aufbau als Leitfaden	48
VI.	Produktentwicklung als Normzwang	48
B.	Systembeschreibung	49
I.	Klassische Fragestellung der Unternehmensberatung	49
II.	Orientierung an Gesetzen und Normen	50
III.	Allgemeingültigkeit der Prozesse	51
C.	Ablauforganisation	53
D.	Ziele festlegen; Probleme und Lösungen bei der Zielfindung	54
I.	Festlegung von Zielen	55
II.	Was sind Ziele?	55
a)	Mögliche Zielvorgabe 1	56
b)	Mögliche Zielvorgabe 2	57
III.	Bedeutung der Zielsetzung	57
IV.	Differenzierung bei der Zielsetzung	58
E.	Aufbau und Dokumentation einer Systembeschreibung	59
I.	Aufbau im Jahresablauf	59
II.	Leistungsprozesse	61
1.	Sachverhalt bei einem Leistungsprozess (private)	
Einkommensteuererklärung		61
a)	entsprechender Führungsprozess	62
b)	entsprechender unterstützender Prozess	63
c)	Ablage nach Checklisten vor und während der Besprechung	63
d)	Kosten der (privaten) Einkommensteuererklärung	64
e)	Zugehörige Formulare	67
f)	Abwandlung, Erstbesprechung mit einem	
gewerblichen Mandanten		67
2.	Leistungsprozess Wirtschaftsprüfung	75
3.	Leistungsprozess Beratung, insbesondere Steuerberatung	79
III.	Unterstützende Prozesse	82
IV.	Vorhandene Grundlagen	87
F.	Das eigene System finden oder erfinden	90
I.	Festlegung der Mindestanforderungen	90
1.	Umsetzung „Ziele“	93
2.	Umsetzung „Leistungsprozess“	93
3.	Umsetzung „Unterstützende Prozesse“	93
II.	Erweiterungen der Standardfestlegungen	95
III.	Persönliche Schwerpunkte und Anforderungen	96
G.	Messen und bewerten	96
I.	Leistungserfassung und Auswertung	97
II.	Zuordnung von Leistungen	99
III.	Messkriterien festlegen	99
1.	Differenzierung der Mindestzeiten	99

	2. Fehler bei der Zeiterfassung	100
	IV. Auswertungen und Schlussfolgerungen	100
	1. persönliche Bewertung des Inhabers	101
	2. Ursachen falscher Zielantworten	102
	3. Wann Kostendeckung sinnvoll ist	103
§ 6	Umsetzung der Anforderungen	104
	A. Die ersten Schritte	104
	B. Handbuch	105
	C. Beteiligte und Anforderungen	107
	D. Individueller Regelkreis	108
	E. Kommunikation im Unternehmen	108
	F. Aufgaben und Verantwortung	109
	G. Eigene Schlussfolgerungen	110
§ 7	Handbücher	111
	A. Steuerberater	111
	I. Führungsaufgaben	112
	II. Leistungsprozesse	113
	III. Unterstützende Prozesse	115
	B. Wirtschaftsprüfer	117
	I. Führungsaufgaben	118
	II. Leistungsprozesse	119
	III. Unterstützende Prozesse	119
	IV. Systemaufbau mit gesetzlichen und satzungsmäßigen Grundlagen	121
	C. Rechtsanwalt	124
	I. Führungsaufgaben	125
	II. Leistungsprozesse	126
	III. Unterstützende Prozesse	126
§ 8	Formulare/Muster/Beispiele	133
	A. Führungsprozesse	133
	I. Prozessbeschreibung Ziele	134
	1. Allgemeines	134
	2. Vorschlag Jahresbericht, Beispiel und Muster	136
	3. 101 221 Bericht 2006 Vorschlag 2	138
	II. Organisation	140
	1. 102 200 Arbeitsplan	140
	2. 102 201 Aufbau der Organisation	141
	3. 102 210 Anforderungen MA	141
	III. Führung	142
	1. 103 110 Aufgaben Personal Steuern	142
	IV. Kontrolle	146
	1. Bestandsdaten	146
	2. 104 202 Plandaten	147
	V. Entscheidungen	148

B. Leistungsprozesse	148
I. 800 Neuer Mandant	149
1. 800 110 Bearbeitungsschritte und Ablauf bei neuem Mandat	149
2. 800 130 Tätigkeiten und Kosten bei einer Steuererklärung	150
3. 800 150 Der Besprechungsordner für einen neuen Mandanten hat folgende Struktur und Inhalte:	155
4. 800 201 Auftrag	157
5. 800 204 Einzugsermächtigung	158
6. 800 210 Vollmacht Steuern	159
7. 800 215 Checkliste Mandatsübernahme - gewerblich -	160
8. 800 217 Mandatsübernahme Intern	161
9. 800 220 Anforderung Unterlagen	162
10. 800 222 Anforderung Kontoauszug	163
11. 800 410 Kosten UStE, GewStE, KöStE	164
a) Umsatzsteuererklärung	164
b) Die Gewerbesteuererklärung	164
12. 800 422 Kosten Bilanz	165
a) Jahresabschluss Gewerbebetrieb	165
13. 800 502 Anzeige Mandatsübernahme FA	167
II. 801 Einkommensteuer	168
1. 801 110 Eingang und Bearbeitung private Steuererklärung bei bestehendem Mandat	168
2. 801 111 Checkliste Kontrolle	171
3. 801 112 Eingang und Bearbeitung Steuererklärung bei neuem Mandat Steuern	172
4. 801 150 Aktenaufbau Steuerordner	173
5. 801 170 Kopien/Ausdrucke	174
6. 801 220 Unterlagen Folgejahr	176
III. 802 betriebliche Steuererklärung	177
1. 802 110 Bearbeitung betriebliche Steuererklärung bei bestehendem Mandat	177
2. 802 111 Eingang und Bearbeitung betriebliche Steuererklärung neu	178
3. 802 112 Checkliste Kontrolle	179
4. 802 204 Schreiben an Gemeinde bzgl GewSt	180
IV. 803 sonstige Steuererklärung	181
1. 803 110 Bearbeitung sonstige Steuererklärungen bei bestehendem Mandat	181
2. 803 112 Checkliste Kontrolle	182
V. 804 Jahresabschluss	183
1. 804 110 Bearbeitung Jahresabschluss/Einnahmeüberschussrechnung	183
VI. 806 Finanzbuchhaltung	185
1. 806 101 Ablauf Fibu	185
2. 806 110 Eingang und Bearbeitung bei bestehendem Mandat	187
VII. 807 Existenzgründung	189
1. 807 250 Muster Existenzgründung	189
2. 807 252 verbindliche Auskunft	192

VIII. 808 Bescheide	193
1. 808 110 Bescheidprüfung	193
2. 808 111 Einspruch Muster	195
3. 808 201 Anschreiben Prüfung Steuerbescheid	196
IX. 809 Betriebsprüfung	197
1. 809 200 Prüfungsablauf	197
X. 899 Mandatsbeendigung	199
1. 899 115 Mandatskündigung	199
2. 899 180 Beendigung SchrVFA	200
3. 899 220 Mandatsaufgabe	201
C. Unterstützungsprozesse	202
I. 901 Personal	202
1. 901 200 Grundlagen Mitarbeiter	202
2. 901 201 Fragelisten Bewerbung	205
3. 901 210 Informationen, Unterlagen und Einarbeitung neuer Mitarbeiter/in	206
II. 902 Technik	207
1. 902 210 Bindegerät	207
III. 903 Kooperationspartner	207
1. 903 110 Geschäftspartner	207
2. 903 220 Seminar Beurteilung	209
IV. 904 Infrastruktur	210
1. 904 110 Verfahren	210
2. 904 200 Empfang	211
3. 904 202 Kommunikation Telefon	212
4. 904 220 Datensicherung, Archivierung	214
V. 905 Datendokumentation	215
1. 905 200 Ordnereinteilung	215
2. 905 201 Organizer	218
3. 905 204 Ordner	219
§ 9 Anlagen	221
A. Verlautbarung zur Qualitätssicherung	221
B. Anforderungsprofil des Steuerberaters	241
C. Das System der Qualitätskontrolle für Wirtschaftsprüfer	243
Stichwortverzeichnis	253

Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeitsanweisung
Anlage GSE	Gewerbliche und selbständige Einkünfte
Anlage N	Nichtselbständige Tätigkeit
Anlage SO	Sonstige Einkünfte
Anlage V	Vermietungseinkünfte
AO	Abgabenordnung
APAG	Abschlußprüfer-Aufsichtsgesetz
Auftr	Auftrag
AV	Anlagevermögen
AZ	Auszubildender
BA	Berufsakademie
BARefG	Berufsaufsichtsreformgesetz, Gesetz zur Stärkung der Berufsaufsicht und zur Reform berufsrechtlicher Regelungen in der Wirtschaftsprüferordnung
BG	Berufsgenossenschaft
BOStB	Berufsordnung für Steuerberater
BRAO	Bundesrechtsanwaltsordnung
BS	Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer
BStBK	Bundessteuerberaterkammer
BWA	betriebswirtschaftliche Auswertung
bzgl	bezüglich
CL	Checkliste
DA	Dauerakte
DIN	Deutsche Industrie Norm
EN	Europäische Norm
ESTe	Einkommensteuererklärung
ESTG	Einkommensteuergesetz
FA	Finanzamt
FH	Fachhochschule
BiBu	Finanzbuchhaltung
GewStG	Gewerbsteuergesetz
GewSt	Gewerbsteuer
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
G+V	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	Handelsgesetzbuch
HÜ	Hauptabschlussübersicht

IDW	Institut der Wirtschaftsprüfer
ISO	International Standard Organisation
JA	Jahresabschluss
KAP	Kapitalvermögen
KK	Krankenkasse
KL	Kanzleileitung
KMH	Kanzleimanagementhandbuch
KöSt	Körperschaftsteuer
LoSt	Lohnsteuer
MA	Mitarbeiter
Min	Minuten
Mo	Monat
PLZ	Postleitzahl
PS	Prüfungsstandard
QMH	Qualitätsmanagementhandbuch
RA	Rechtsanwalt
rechtl.	rechtlich
SAQK	Satzung für Qualitätskontrolle
SB	Sachbearbeiter
SchrV	Schriftverkehr
SEK	Sekretariat
StANr	Stamm-Nummer
StB	Steuerberater
StBerG	Steuerberatungsgesetz
Std	Stunden
StE	Steuererklärung
St-Nr.	Steuer-Nummer
StPO	Strafprozessordnung
SuSa	Summen- und Saldenliste
TL	Teamleitung
UB	Umbuchungen
UStG	Umsatzsteuergesetz
USt	Umsatzsteuer
vBP	vereidigter Buchprüfer
Verh.	Verhältnisse
VO	Vorstands-Stellungnahmen
VZ	Vorauszahlungen

WiPrO	Wirtschaftsprüferordnung
WP	Wirtschaftsprüfer
WPK	Wirtschaftsprüferkammer
ZPO	Zivilprozessordnung

Literaturverzeichnis

Brüning/Abel, Die moderne Anwaltskanzlei, Deutscher Anwaltverlag 2001,

Mackenzie Alec, Die Zeitfalle, 11. Auflage 1995, Sauer Verlag,

Malik Fredmund, Führen Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit, Taschenbuch Erstausgabe 2001

Malik Fredmund, Unternehmenspolitik und Corporate Governance, Campus Verlag GmbH 2008

Schmidt Stefan, Externe Qualitätskontrollen zur Sicherung der Qualität der Abschlussprüfung, IDW-Verlag GmbH, 2000

WP Handbuch 2008 Wirtschaftsprüfung, Rechnungslegung, Beratung, Band II, 13. Auflage, IDW-Verlag Düsseldorf, 2007

§ 1 Einleitung

In diesem Buch sollen Wege aufgezeigt werden, die eigene Organisation aufzubauen, zu überprüfen und weiter zu entwickeln. Dabei tauchen viele praktische Probleme auf, für deren Lösung in der fachlichen Ausbildung wenig Hilfestellung gegeben wird. Wo werden bei der fachlichen Ausbildung die Themen Eigenorganisation, Umgang mit Mandanten, persönliche Zeiteinteilung, Ablage und Dokumentenorganisation, Führung von Mitarbeitern, und ähnliche Themen angesprochen oder sogar gelehrt und geschult oder geübt?

Dennoch sind Hilfestellungen möglich, die sowohl generell als auch individuell umgesetzt werden können.

Weshalb fehlen Lösungsvorschläge zum eigenen Organisationsaufbau und weshalb ist die fachliche Ausbildung zu diesen Themen nicht ausreichend?

In der Ausbildung zu den freien Berufen steht die Ausbildung zum Fachmann und zu fachlichen Lösungen im Vordergrund.

In der Ausbildung zum Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Rechtsanwalt geht es um sehr komplexe fachliche Probleme und damit verbunden um Lösungswege zur Lösung schwieriger fachlicher Probleme. Letztere werden analysiert, zerlegt, aufbereitet und anhand bestimmter Modelle gelöst.

Der Steuerberater lernt, wie ein bestimmter (steuerlicher) Sachverhalt zu analysieren und zu lösen ist. Er lernt, Steuergesetze auf bestimmte Sachverhalte anzuwenden. Dieser Teil seiner Arbeit ist Anwendung von Gesetzen auf Sachverhalte. Die Ausbildung dazu ist eine fachliche Ausbildung.

Der Wirtschaftsprüfer lernt, Abschlüsse zu prüfen. Er wird ausgebildet, wirtschaftliche Sachverhalte zu beurteilen, zu bewerten und zu ordnen. Er prüft bei den wirtschaftlichen Sachverhalten Übereinstimmung mit Handelsrecht, klärt Bewertungsfragen und beschäftigt sich mit betriebswirtschaftlichen Abläufen. Obwohl er betriebswirtschaftlich ausgebildet wurde und die Prüfung von Abläufen in vielen Fällen zu seinen täglichen Aufgaben gehört, hat er weder in der Ausbildung noch in der fachlichen Vorbereitung auf das Examen als Wirtschaftsprüfer den Aufbau einer eigenen Organisation gelernt.

Der Jurist lernt, Lebenssachverhalte juristisch zu beurteilen und Probleme daraus juristisch zu lösen. Die Ausbildung beginnt nicht – wie man meinen könnte – mit einem Normalfall, also wie ein bestimmter Ablauf in der Realität funktioniert, richtig ist, keine Probleme aufwirft und nach den gesetzlichen Vorgaben abläuft, sondern mit dem Problemfall und zwar auch noch mit der höchsten Abstraktionsstufe, nämlich dem Allgemeinen Teil des Bürgerlichen Gesetzbuches, den Grundrechten und dem Allgemeinen Teil von Strafrecht und Verwaltungsrecht.

§ 2 Probleme in der Organisation von Unternehmen der freien Berufe

- 1 Dass für die eigene Organisation auch einige Probleme gelöst werden müssen, wird in der Ausbildung weitgehend ausgeklammert, die Fachausbildung steht im Vordergrund. Siehe dazu § 9 B, Auszug aus: Anforderungsprofil des Steuerberaters, Empfehlungen zur theoretischen und praktischen Grundausbildung.

Wenn wir die Kollegen fragen, wo und wie sie denn gelernt haben, eine Kanzlei aufzubauen, zu führen und zu organisieren, ist eine häufige Antwort: Das ist eben so gewachsen, das war schon so eingerichtet, das hat mir eine Softwarefirma empfohlen, das machen die Mitarbeiter automatisch.

Natürlich ist es möglich, dass eine Kanzleiorganisation gut funktioniert, ohne dass Organisation und Qualitätsaufbau besonders gelernt und entsprechend dem Gelernten geregelt wurden. Häufig ist es so, dass ein gewisser Regelungsbedarf zunimmt und mit dem Wachstum oder einer bestimmten Größe einer Kanzlei sich auch das Wachstum in der Organisation entwickelt, manchmal zu einem Wildwuchs.

A. Regelungsbedarf

Kann man lernen, diesen Regelungsbedarf zu erkennen und selbst oder mit anderen zu entwickeln? Braucht man das überhaupt? Die Antwort lautet: nicht unbedingt.

➤ Beispiel:

Auch ein Skifahrer, der einen breiten und flachen Hang herunterfahren will, wird das - möglicherweise nach einigen Stürzen - mit etwas Übung nach einiger Zeit hinbekommen. Besser wäre es, der Skifahrer hätte in einer Skischule angefangen. Er lernt auf den Skiern zu stehen, Kurven, Schwung, Bremsen, Stockeinsatz zu beherrschen, zu fahren und trotzdem nicht umzufallen. Bei jeder derartigen Sportart gehen wir davon aus, dass es hilfreich ist, dass wir professionelle Hilfe in Anspruch nehmen. Wenn wir auf den Skiern stehen können, sind wir noch keine schwarze Piste heruntergefahren und wenn wir die fahren können, waren wir vielleicht noch nicht im Tiefschnee und Rennfahrer sind wir auch noch nicht. Die professionelle Hilfe leuchtet uns deshalb sofort ein, weil wir bei einem Eigenversuch hinfallen, uns blaue Flecken holen, die Kurve nicht kriegen und das ganze Skifahren keinen Spaß, sondern nur Stress macht. Wenn wir genug geübt haben und uns sicher fühlen, können wir eine Piste hinunterwedeln, beherrschen Schwung und Geschwindigkeit und haben auch noch Spaß dabei.

Weshalb dieses Beispiel?

- 2 Nach meinen Erfahrungen gehen viele die Entwicklungen im eigenen Bereich an, wie der Skifahrer das Skifahren auf dem Anfängerhügel und zwar deshalb, weil sie es nicht gelernt und sich darüber auch wenig Gedanken gemacht haben. Das bedeutet, die Kanzleiorganisation ist für viele ein Gebiet, mit dem sie sich nicht beschäftigen wollen. Das entwickelt sich automatisch, so die Meinung vieler Berater (Kurven fahren ist kein Problem). Das probieren wir aus, das klappt schon, so die Ansätze und die Systematik bei der Entwicklung (Die Buckelpiste stört uns bei der Abfahrt nicht im Geringsten). Da gibt es genügend Programme, die alles allein erledigen, so die Vorstellung (Wenn eine schwarze Piste gewalzt ist, kann jeder auch hinunterfahren).

Die Themen der Kanzleientwicklung und Kanzleiorganisation, die zu regelnden Abläufe, die Schnittstellenproblematik, die funktionierende Kommunikation und die Integration aller Abläufe in ein Produkt, das dem Kunden als gutes Angebot erscheint und mit dem auch noch Geld verdient werden soll, erfordern jedoch eine intensive Beschäftigung mit der Materie. Es muss feststehende Abläufe geben und die Umsetzung muss geübt werden.

Mängel im Systemaufbau, im Organisationsaufbau und in der Eigenorganisation fallen selten sofort auf und im Gegensatz zu körperlichen Arbeiten, sportlichen Leistungen oder manuellen Tätigkeiten werden derartige Mängel auch nicht bewusst als Mängel wahrgenommen.

➤ Beispiel:

Jeder der Fahrrad fahren will muss lernen, das Gleichgewicht zu halten und das bedeutet, dass das Rad in Bewegung bleiben muss. Ohne Gleichgewicht sind Stürze nicht zu vermeiden. Interessant ist, wie Kinder das Fahrradfahren lernen. Zuerst mit Stützrad, um ein Gefühl für die Bewegung zu bekommen. Dann ohne Stützrad aber mit helfender Hand eines Begleiters, um Sicherheit zu bekommen (Gleichgewichtsgefühl), dann einige ziemlich wackelige Fahrbewegungen und dann läuft das Rad fast wie allein.

Was ist bei einer Kanzleiorganisation das Gleichgewicht, die Bewegung, das Stützrad, die Sicherheit und das rollende Rad? 3

Beim Regelungsbedarf in der Kanzlei geht es um professionelle Abläufe und qualifizierte Arbeit. Es geht darum Geld zu verdienen, den Lebensunterhalt, der mit der Arbeit erwirtschaftet werden soll und das setzt voraus, dass eine gute Arbeit geleistet wird. Gute Arbeit heißt, sie entspricht mindestens den fachlichen Anforderungen und das bedeutet, die Qualität stimmt. Eine gute Arbeit setzt selbstverständliche fachliche Kenntnisse und ein gewisses Maß an Organisation voraus. Eine gute Organisation hilft uns, blaue Flecken und Stürze zu vermeiden, Fortschritte zu entwickeln und Sicherheit zu erhalten. Sie kann Fehler vermeiden, Geld (für Fehler und Fehlversuche) sparen und helfen, Geld zu verdienen. Sie kann auch zur Lebensfreude beitragen.

B. Voraussetzungen guter Organisation

Was sind also die Voraussetzungen, um eine gute Organisation mit guter Qualität (guter Leistung) aufzubauen? Wie sieht die Lösung aus? Gibt es eine Lösung für alle? 4

Was sind die Voraussetzungen bei diversen Sportarten? Fast immer brauchen die Handelnden eine Ausrüstung, müssen lernen, diese Ausrüstung für sich optimal einzusetzen und müssen üben. Die Übung geht dahin, gleichbleibende Abläufe zu entwickeln, diese zu trainieren und dann zu perfektionieren.

Der Kanzleihinhaber braucht eine Grundausrüstung wie Arbeitsplatz, PC oder Laptop, Programme, Gesetze und er muss üben, damit umzugehen. Was sind die Anforderungen in Bezug auf Qualitätsaufbau und Organisationsabläufe an den Kanzleihinhaber und vor allem, wie sollen diese in den Organisationsablauf integriert werden, damit der Ablauf gut funktioniert oder mit anderen Worten, damit die Qualität stimmt? Und weshalb sollten bestimmte Punkte beachtet werden? 5

Folgende **Grundprobleme** tauchen immer wieder auf:

- Eigenorganisation (persönliches Zeitmanagement und persönliche Organisation)
- Führungsprobleme (Vorgaben, Mitarbeiterorganisation, Kontrolle, Korrekturen)
- Kanzleiorganisation (Abläufe und Dokumentation, Hinweise für Mitarbeiter, z. B. wo findet der Mitarbeiter welche Unterlagen, wo und wie legt er ab).

Zu allen Bereichen gibt es viele und gute Bücher, Empfehlungen, Schulungen und Seminare. Sie lösen aber nach meinen Beobachtungen und Erfahrungen nicht das Problem, wie der Einzelne die guten Hinweise umsetzen soll und warum diese Umsetzung mit gleichlaufenden und entwickelten Abläufen besser für die Organisation ist, als ohne diese geregelten Abläufe.

C. Der Aufbau dieses Buches

- 6 Der Aufbau dieses Buches ist an dem Aufbau einer (kleineren) Organisation ausgerichtet. Man könnte die Fragestellung, wie gehe ich den Systemaufbau an, auch wie in der klassischen Unternehmensberatung und -analyse, die zu Veränderungen oder Weiterentwicklungen führt, beginnen.
1. Was will ich? Also: Zielsetzung (wo will ich hin?)
 2. Bestandsaufnahme: Was besteht bereits, was liegt vor, worauf kann aufgesetzt werden?
 3. Welche Veränderungen, Zutaten, Teile oder Ergänzungen sind notwendig, um zur Zielsetzung, zum geplanten Ergebnis, zum Ziel zu kommen?

- 7 Zielsetzung ist also, ein System zu entwickeln, das die Anforderungen an ein gutes Qualitätsmanagement beinhaltet, das die jeweiligen Bestände des Einzelnen (Zutaten) integriert und das einen Weg aufzeigt, wie die Organisation, aufbauend auf den bestehenden Teilen, zur Zielsetzung weiterentwickelt werden kann. Wenn die Zielsetzung in dieser Form und für diese Leistung akzeptiert ist, ist zunächst zu klären, welche Regelungen bestehen (Bestandsaufnahme) und wie die eigenen Regelungen in dieses System integriert werden können.

Diese Systematik sollte sehr konkret sein, damit sie in der Praxis verwendet werden kann. Natürlich ist auch eine abstrakte Darstellung möglich, die für alle Organisationen Gültigkeit hat. Eine derartige sehr abstrakte und in komprimierter Form dargestellten Handlungsanleitungen lautet:

1. Planen
 2. Handeln
 3. Prüfen
 4. Verbessern im Sinne von Überleiten auf einen neuen Plan.
- 8 Dieser Teil wird als Kreislauf bezeichnet, der auffordert, sämtliche Arbeiten, Leistungen, Handlungen zu planen, umzusetzen, zu prüfen, die Verbesserungen einzuarbeiten und neue Pläne daraus zu entwickeln. Selbstverständlich ist dieser Grundsatz richtig, hilft aber bei dem Aufbau einer Organisation nicht sonderlich weiter.

Die Frage ist auch dort, was ist zu planen und was ist zu tun, was ist zu prüfen und was ist zu verbessern? Es soll daher ein System vorgestellt werden, das für die Integration bestehender Teile, die in einer Kanzlei vorhanden sind, die also beim Einzelnen angewendet werden offen ist, neue Teile aufnehmen kann und zur Weiterentwicklung geeignet ist. Das System ist ebenfalls ein Kreislauf, der Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und die Organisation einbindet und weiterentwickelt.

§ 3 Probleme bei Beginn eines Unternehmens und beim Aufbau einer Organisation

Welches sind die möglichen Probleme eines Freiberuflers, der seine Kanzlei gerade eröffnet hat? 1
 Werden Mitarbeiter eingesetzt, in Teilzeit oder in Vollzeit, fachliche Mitarbeiter oder Mitarbeiter für das Büro?

Wer übernimmt das Telefon, wer nimmt die Anrufe entgegen?

Wird ein Telefon eingerichtet und weitergeschaltet auf das Handy des Inhabers?

Wird das Handy ausgeschaltet, wenn Besprechungen durchgeführt werden?

Werden Besprechungen mit Kunden möglicherweise unterbrochen, weil das Telefon klingelt und keine Anrufe versäumt werden sollen?

Ist freie Mitarbeit bei einem Kollegen oder beim bisherigen (früheren) Arbeitgeber angedacht und in welchem Umfang?

Wann werden die fachlichen Arbeiten (Steuererklärungen, Buchhaltungen, Abschlüsse, Beratungen) durchgeführt, besprochen, fertig gestellt, ausgeliefert?

Wer schreibt wann die Rechnung, wer sorgt dafür, dass die Rechnung bezahlt wird, wer achtet auf Rückstände?

Allein mit der Gründung einer Kanzlei, mit der Möglichkeit sich selbständig zu machen, sind zahlreiche Fragen verbunden, die geklärt und beantwortet werden sollten. Was haben diese Fragen nun mit dem Thema Qualität und Organisation zu tun? Üblicherweise hat der Gründer in der Organisation keine Erfahrung und keinen Leitfadens, so dass er zunächst die Arbeiten so entgegen nimmt, wie sie kommen und manchmal abarbeitet nach dem Motto „Wer am lautesten ruft, erhält zuerst seine angeforderten Leistungen“. 2

A. Probleme in bestehenden Kanzleien

Bei einer bestehenden und etablierten Kanzlei, die nicht nur Buchhaltungen und Steuererklärungen von Privatperson bearbeitet, sondern die Betreuung von Unternehmern, von Betrieben, von Organisationen (z. B. Vereinen) übernimmt, sind möglicherweise die Probleme des „Einzelkämpfers“ gelöst, dafür entstehen oder bestehen neue Probleme. 3

Was ist zu tun, wenn die Arbeiten mit den bestehenden Mitarbeitern nicht mehr bewältigt werden können?

Nach welchen organisatorischen Regeln arbeiten neue Mitarbeiter, insbesondere solche, die nicht ausgebildet, sondern neu eingestellt wurden?

Bearbeiten Mitarbeiter einzelne Bereiche (Spezialisten)? Sind in diesem Fall die Schnittstellen (Übergabe Lohn an Fibu, Übergabe Fibu an Abschluss, Übergabe Lohn/Fibu und Abschluss an Steuererklärung) geregelt? 4

Bearbeiten Mitarbeiter einzelne Mandanten?

Wie werden Sonderfragen erkannt und gelöst?

Hat die Kanzlei Regelungen, insbesondere Regelungen zu den fachlichen Anforderungen, vielleicht sogar zu weitergehenden Anforderungen der Inhaber selbst?

Im Normalfall, also ohne entsprechende Vorgaben, treten häufig folgende Probleme auf:

I. Bearbeitungsvarianten

- 5 Jeder, der Buchhaltungen bearbeitet, bearbeitet sie so, wie er es gelernt hat. Leider haben die Mitarbeiter ihre Arbeit bei völlig unterschiedlichen Beratern gelernt, so dass der gleiche Sachverhalt in der Kanzlei bei fünf Mitarbeitern in mindestens fünf verschiedenen Varianten verarbeitet wird. Es werden zum gleichen Sachverhalt völlig unterschiedliche Konten angesprochen, die Ablage ist bei jedem Mitarbeiter nach seiner Vorstellung organisiert. Der Eine hat ein gewisses System im Ordner, der Nächste auf seinem Schreibtisch, der Dritte in seiner Schublade.

II. Aktensuche

- 6 In der Kanzlei beginnt bei Anrufen von Mandanten die Suche nach den Akten des Mandanten. Kopien von Verträgen (hoffentlich nicht die Originale), zu denen der Mandant Auskunft haben möchte, sind aktuell nicht auffindbar und die Kanzlei sucht bei wichtigen Mandanten manchmal Stunden nach einer bestimmten Unterlage.

III. Terminabsprachen

- 7 Termine können nur noch selten eingehalten werden, Auslieferungen von Erklärungen oder Abschlüssen verzögern sich. Die Verzögerung nimmt je nach Sicht des Betrachters dramatische Zustände an.

Es kommt vor, dass Unterlagen für einen Jahresabschluss mehr als zehn Monate in der Kanzlei liegen und der Abschluss auf Drängen der Bank fertig gestellt werden muss.

IV. Berichtsdaten

- 8 Es kommt weiter vor, dass in den Unterlagen des Berichtes leider falsche Daten auftauchen - offensichtlich aus einem anderen Bericht – oder Kopien aus Unterlagen anderer Mandanten in Berichte mit eingebunden wurden, Anlagen aufgeführt wurden, die gar nicht existieren und sich sowohl dem Mandanten als auch der Bank ein extrem schlechtes Bild von der Kanzlei zeigt.

V. Problembewusstsein

- 9 In manchen Fällen werden fachliche Probleme nicht gesehen, nicht angesprochen und es entstehen Haftungsfallen.

VI. Systemfehler

- 10 Einige der genannten Beispiele sind Einzelfälle, einige Systemfehler. Auf diese Unterscheidung ist bei der Prüfung des Qualitätssicherungssystems eines Wirtschaftsprüfers oder einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft nach § 57 a WiPrO ganz besonders zu achten.