

Verlautbarung zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis

Verlautbarung zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis

Beschlossen von der Bundeskammerversammlung
am 8./9. Juni 1998

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung	4
1 Grundlagen	5
1.1 Qualität als Auftragsgrundlage	5
1.2 Qualitätssicherung	5
1.3 Berufsgrundsätze als allgemeine Qualitätskriterien	6
1.4 Erwartungen der Mandanten	7
1.5 Erwartungen Dritter	8
1.6 Nutzen für den Steuerberater	9
1.7 Dokumentation der Qualitätssicherung	9
2 Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Strategieprozesse	10
2.1 Zielsetzung für die Praxis	10
2.2 Dienstleistungspolitik	11
2.3 Mandatspolitik	12
2.4 Honorarpolitik	12
3 Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Bearbeitungsprozesse	13
3.1 Allgemeine Grundsätze	13
3.2 Auftragsanbahnung und Auftragsannahme	14
3.3 Auftragsplanung und -steuerung	15
3.4 Auftragsfristen	15
3.5 Auftragsbearbeitung	16
3.6 Auftragsstörung	18
3.7 Auftragsbeendigung	18

4	Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Unterstützungsprozesse	19
4.1	Organisation	19
4.2	Personalmanagement	19
4.3	Sachmittelausstattung	21
4.4	Kommunikation	21
4.4.1	Interne Kommunikation	21
4.4.2	Externe Kommunikation	22
4.5	EDV-Einsatz	22
4.6	Dokumenten-Management	23
4.7	Praxis-Controlling	24
4.8	Externe Partner	25
4.9	Dienstleistungsentwicklung	25
4.10	Datenschutz und Datensicherheit	25
5	Überwachungsprozeß von Qualitätssicherungsmaßnahmen	27
5.1	Grundsätze	27
5.2	Interne Maßnahmen	27
5.2.1	Kontrolle	27
5.2.2	Nachschau	28
5.3	Externe Möglichkeiten	28
5.3.1	Zertifizierung	28
5.3.2	Mandantenbefragung	29
5.4	Dokumentation des Überprüfungsprozesses	29
5.5	Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß	30
6	Schlußbemerkungen	31

Vorbemerkung

Empfehlungen für die Sicherung der Qualität

Zweck dieser Verlautbarung ist es, den Steuerberatern und Steuerberaterinnen, Steuerbevollmächtigten, Steuerberatungsgesellschaften und Mitgliedern nach § 74 Abs. 2 StBerG (im folgenden Steuerberater genannt) Empfehlungen für die Sicherung der Qualität der beruflichen Arbeit zu geben. Sie soll motivieren, die Praxisorganisation und Arbeitsabläufe unter den verschiedenen Aspekten der Qualitätssicherung zu prüfen und zu verbessern.

Die stetig zunehmenden Erwartungen der Mandanten des Steuerberaters und die wachsenden Anforderungen führen dazu, daß der Steuerberater der Qualitätssicherung in Zukunft noch höhere Beachtung schenken muß.

Checklisten/Handbuch

Anhand der beigelegten Checklisten kann der Steuerberater ermitteln, inwieweit Handlungsbedarf besteht. Diese Checklisten erheben keinen Vollständigkeitsanspruch, sie beziehen sich lediglich auf den vorstehenden Text. Ein demnächst erscheinendes Handbuch soll der praktischen Unterstützung dienen und konkrete Ratschläge für die Umsetzung von Qualitätssicherungsmaßnahmen bieten. Der Inhalt dieses Handbuchs wird später auch als CD-ROM erhältlich sein.

Die Verlautbarung ist von der Bundessteuerberaterkammer unter Mitwirkung der Steuerberaterkammern und des Deutschen Steuerberaterverbandes erarbeitet worden.

1 Grundlagen

1.1 Qualität als Auftragsgrundlage

Gesetze, Berufsordnung und hierzu ergehende Rechtsprechung bestimmen die Sorgfaltspflichten des Steuerberaters und bilden den äußeren rechtlichen Rahmen der Auftragsbearbeitung.

Die persönlichen Vorstellungen und Wünsche des Mandanten, sofern sie sich im Rahmen des rechtlich Möglichen, des berufsrechtlich Zulässigen, aber auch des wirtschaftlich Erfüllbaren bewegen, bieten dem Steuerberater Möglichkeiten, das Auftragsverhältnis durch eine besondere Qualität zu festigen.

Der Qualitätsbegriff ist stets bezogen auf vorgegebene Forderungen und angestrebte Ziele, die auch durch Dritte (Gesellschafter, Banken u.a.) mitbestimmt sein können.

1.2 Qualitätssicherung

Qualitätssicherung ist Führungsaufgabe.

Führungsaufgabe

Qualitätssicherung umfaßt alle Maßnahmen, um die geforderte bzw. angestrebte Qualität zu erhalten und zu verbessern.

Der Steuerberater soll insbesondere seine beruflichen Tätigkeiten hinsichtlich Praxiszielsetzung, Dienstleistungs-, Mandats- und Honorarpolitik überdenken, um dadurch den Nutzen für den Mandanten und die Produktivität der Praxis zu steigern. Qualitätssicherung bedeutet deshalb auch, die Arbeitsabläufe nachvollziehbar zu dokumentieren, zu optimieren und Fehler bei der Leistungserstellung zu vermeiden.

Schließlich soll durch Kontrolle und Nachschau der Qualitätssicherungsaspekte ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß erreicht werden.

1.3 Berufsgrundsätze als allgemeine Qualitätskriterien

Allgemeine Qualifikationen

Das zulässige Tätigkeitsgebiet des Steuerberaters umfaßt sowohl die Vorbehaltsaufgaben nach § 33 StBerG als auch die mit dem Beruf vereinbaren Tätigkeiten nach § 57 Abs. 3 StBerG.

Nach § 57 Abs. 1 StBerG hat der Steuerberater seinen Beruf unabhängig, eigenverantwortlich, gewissenhaft, verschwiegen und unter Verzicht auf berufswidrige Werbung auszuüben. Diese Anforderungen an die Berufsausübung sind unverzichtbare Qualitätskriterien. Es ist Aufgabe der Berufskammern, die Einhaltung dieser Anforderungen zu überwachen.

Der Mandant kann darauf vertrauen, daß der Steuerberater

- in beruflicher, persönlicher und wirtschaftlicher Unabhängigkeit seine Entscheidungen eigenverantwortlich trifft,

- die für eine gewissenhafte Berufsausübung erforderlichen sachlichen, personellen und sonstigen organisatorischen Voraussetzungen gewährleistet,
- aufgrund der hohen Zulassungs- und Aufsichtsbedingungen ein hohes Ausbildungsniveau erfüllt, das auch durch die Verpflichtung zu einer kontinuierlichen Fortbildung ständig aktualisiert wird,
- zur Verschwiegenheit gesetzlich verpflichtet ist und ein gesetzliches Auskunfts- und Verweigerungsrecht geltend machen kann,
- ihm anvertraute fremde Vermögenswerte mit besonderer Sorgfalt behandelt,
- einem obligatorischen Versicherungsschutz unterliegt, der ihn vor Vermögensschäden bei Beratungsfehlern schützt und
- an eine amtliche Gebührenverordnung gebunden ist, so daß die in Rechnung gestellten Honorare in einem angemessenen Verhältnis zu den erbrachten Leistungen stehen.

1.4 Erwartungen der Mandanten

Da der Begriff der Qualität durch die Erwartungen der Mandanten mitgeprägt wird, ist entscheidend, deren Vorstellungen und Erwartungen zu kennen und im Rahmen des Möglichen auf sie einzugehen.

In empirischen Untersuchungen wurden insbesondere folgende Mandantenforderungen genannt, wobei sich die Reihenfolge an deren Bedeutung orientiert:

Mandantenanforderungen

- Verlässlichkeit
- Datenschutzsorgfalt
- Gesprächskompetenz
- Engagement
- Honorarklarheit
- Wissensaktualität
- Fachliche Qualität
- Informationsverhalten
- Kreativität
- Preis-Leistung
- Flexibilität
- Belastbarkeit
- Praxisnähe
- Branchenkenntnis
- Mittelstandsspezialist
- Führungsberatung
- Modernität
- EDV-Kompetenz

1.5 Erwartungen Dritter

Außenwirkung gegenüber Dritten

Die Leistungen, die vom Mandanten in Auftrag gegeben werden, können Außenwirkung gegenüber Dritten haben. Grundlage hierfür ist entweder ein schutzwürdiges Vertrauen in die Fachkompetenz des Steuerberaters (sie kann zum stillschweigenden Abschluß eines Auskunftsvertrages zwischen Steuerberater und Dritten oder zur Garantenstellung des Steuerberaters als berufsmäßiger Sachkenner führen) oder der für den Steuerberater erkennbare Wille des Mandanten, daß ein Dritter – etwa der Kreditgeber – in den Schutzbereich des Vertrages einbezogen werden soll. Von diesen Dritten können also unmittelbar vertragliche Ansprüche erhoben werden, ohne daß als Gegenleistung für den Steuerberater ein Entgeltanspruch entstünde.

Es sind klare Vertragsvereinbarungen erforderlich, um die ungewollte Einbeziehung Dritter auszuschließen bzw. einzuschränken.

1.6 Nutzen für den Steuerberater

Qualität ist nicht nur eine Frage von Rechten und Pflichten, vielmehr nützt sie auch dem Steuerberater selbst. So helfen beispielsweise motivierte Mitarbeiter und optimierte Arbeitsabläufe, Fehler bei der Leistungserstellung und Störungen im Mandatsverhältnis zu vermeiden. Dadurch erhöhen sich Produktivität und Ertragskraft der Praxis. Die Mandatsverhältnisse werden gesichert.

Das Bemühen um Qualität gibt Anlaß, das eigene berufliche Tun zu überdenken und es auch an ideellen Werten zu orientieren.

Motivation, Produktivität

1.7 Dokumentation der Qualitätssicherung

Eine aktuelle und jederzeit verfügbare Dokumentation der in der Praxis geltenden Verfahrensregelungen ist ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätssicherung, um Transparenz und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

Dokumentation

2 Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Strategieprozesse

2.1 Zielsetzung für die Praxis

Zielfestlegung

Zu jeder Planung gehört die Festlegung der angestrebten Ziele. Ziele sind Grundlage zukunfts- und qualitätsorientierten Handelns. Qualitätssicherungsmaßnahmen sind ohne Zielsetzung nicht denkbar.

Es wird empfohlen, bei der Zielsetzung zwischen qualitativen und quantitativen Zielen zu unterscheiden. Bei beiden Arten ist darüber zu befinden, ob sie kurz-, mittel- oder langfristig angestrebt werden. Die Prüfung, ob Ziele eingehalten wurden, setzt deren Meßbarkeit voraus. Darüber hinaus ist auf Widerspruchsfreiheit der Ziele zu achten.

Der Steuerberater sollte wissen, wohin und wie sich seine Berufstätigkeit entwickeln soll. Erst dann hat er einen Maßstab, um werten zu können, ob Entscheidungen strategisch richtig und sinnvoll sind. Eine langfristige Zielausrichtung erlaubt schnelles Reagieren auf sich verändernde Rahmenbedingungen und bietet bessere Entscheidungsgrundlagen.

Ziele sind leichter umsetzbar, wenn auch die Mitarbeiter in den Prozeß der Zielfindung einbezogen werden. Auch Ziele bedürfen der regelmäßigen Überprüfung und gegebenenfalls einer Neudefinition. Aus den Zielen leiten sich die übrigen Strategieprozesse sowie die Bearbeitungs- und Unterstützungsprozesse ab.

2.2 Dienstleistungspolitik

Die Dienstleistungspolitik umfaßt alle an den unternehmerischen Zielsetzungen orientierten Strategien, die darauf gerichtet sind, neue Dienstleistungen den Mandanten anzubieten, bestehende bereitzuhalten und zu verbessern oder bisherige nicht mehr anzubieten.

Es ist sinnvoll, darauf zu achten, welche Dienstleistungen dem Mandanten angeboten werden müssen, damit dieser seinen gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen und somit auch den Anforderungen externer Empfänger (etwa Banken) nachkommen kann.

Außerdem ist zu klären, welche Dienstleistungen der Steuerberater darüber hinaus anbieten will, weil sich sein Mandant dafür interessiert bzw. ein Markt vorhanden ist. Das Leistungsangebot sollte mit den Praxiszielen übereinstimmen, leistungs- und honorarmäßig durchschaubar, verständlich und nachvollziehbar sein.

Das Leistungsangebot findet seine Grenze in der Qualifikation des Praxisinhabers und seiner Mitarbeiter, in der Verfügbarkeit der erforderlichen Sachmittel und in der Notwendigkeit, damit auch einen angemessenen Deckungsbeitrag zu erzielen.

Das Praxisangebot sollte in Form eines Dienstleistungskataloges oder in Form einer Broschüre festgehalten werden, um dieses den Mandanten, aber auch den Mitarbeitern gegenüber transparent zu machen.

Dienstleistungskatalog

2.3 Mandatspolitik

Mandantenzufriedenheit

Der Qualitätsgedanke in der Mandatspolitik ist auf die Zufriedenheit des Mandanten gerichtet.

Um Qualität im Rahmen der Mandatspolitik sicherzustellen, ist es wichtig, Zielgruppen zu definieren, die Gestaltung des Vertrauensverhältnisses zu klären und auf Mandantengruppen abgestellte Betreuungskonzepte zu erstellen.

2.4 Honorarpolitik

Transparenz zwischen Leistung und Honorar

Auch die Honorarpolitik hat im Rahmen einer mandantenorientierten Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert. Dabei ist der Transparenz zwischen Leistung und Honorar in der Auftragsvereinbarung und in der Gebührenrechnung besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Der Steuerberater hat seine Leistungen unter Beachtung der Steuerberatergebührenverordnung einzeln abzurechnen. Er kann für bestimmte, laufend zu erbringende Leistungen mit dem Mandanten eine Pauschalvereinbarung gemäß § 14 StBGebV treffen. Es besteht die Möglichkeit, höhere Vergütungen nach § 4 StBGebV und Vorschüsse nach § 8 StBGebV mandatsgerecht zu vereinbaren.

Voraussetzung für die Gebührenberechnung ist die genaue und mandantenbezogene Leistungserfassung. Wesentliche Grundlage für die Gebührenrechnung sind die Bedeutung der Angelegenheit, der Umfang und die Schwierigkeit der beruflichen Tätigkeit. Die Leistungserfassung dient auch dem Controlling.

3 Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Bearbeitungsprozesse

3.1 Allgemeine Grundsätze

Die Pflichten des Steuerberaters ergeben sich aus dem Umfang des ihm im Einzelfall erteilten Mandats. So kann eine möglichst umfassende Beratung oder auch nur die Erledigung eines Einzelauftrags mit relativ begrenztem Umfang vereinbart sein.

Unabhängig vom Inhalt des Auftrags hat der Steuerberater den zugrunde zu legenden Sachverhalt sorgfältig zu ermitteln und die Rechtslage anhand der Gesetze, der einschlägigen Verordnungen und der Rechtsprechung gewissenhaft zu prüfen.

Andererseits hat der Mandant seinem Steuerberater die für seine Tätigkeit notwendigen Informationen und Unterlagen richtig und vollständig zur Verfügung zu stellen. Je nach Art des Auftrags, aber auch in Zweifelsfällen hat der Steuerberater die Vollständigkeit der vom Mandanten erhaltenen Unterlagen zu prüfen und dabei Unklarheiten aufzuklären. Darüber hinaus können sich Beratungspflichten ergeben, denen der Steuerberater ungefragt nachkommen muß. So hat er (auch ungefragt) seinen Mandanten bei der Durchführung des Auftrags über die auftauchenden steuerlichen Konsequenzen aufzuklären. Das bedeutet aber nicht, daß er über diese Hinweise hinaus ohne einen entsprechenden Auftrag für den Mandanten tätig werden muß.

Berufspflichten aus dem erteilten Mandat

Bei der Einlegung von Rechtsmitteln hat er seinen Mandanten vorab auf die Folgen hinzuweisen. Eine Vertretung des Auftraggebers nach außen bei den Behörden und vor den Finanzgerichten sollte nur in dessen Auftrag erfolgen, es sei denn, daß Notfristen zu besorgen sind. Sowohl bei der Durchsetzungsberatung als auch bei der Gestaltungsberatung hat der Steuerberater zu prüfen, ob andere Spezialisten herangezogen werden müssen.

3.2 Auftragsanbahnung und Auftragsannahme

Eingangsgespräch

Das Eingangsgespräch mit dem Mandanten ist der erste wichtige Kontakt. Dabei sollte die Seriosität des Auftraggebers, das Risiko des Auftrages sowie die Übereinstimmung mit den Grundsätzen zur Praxiszielsetzung, Dienstleistungs-, Mandats- und Honorarpolitik überprüft werden.

Berufspflichten dürfen der Annahme des Auftrages nicht entgegenstehen. So hat sich der Steuerberater vor Annahme eines Auftrages über bestehende Auftragsverhältnisse zu unterrichten (§ 32 Abs.1 BOSTb) und eine eventuelle Interessenskollision (§ 6 Abs. 1 BOSTb) zu prüfen.

In der Praxis sind eindeutige Regelungen erforderlich, welche Berufsträger befugt sind, Aufträge anzunehmen, zu ändern und zu beenden.

Die Ablehnung eines Auftrages ist nach § 63 StBerG unverzüglich zu erklären.

Da sich die Pflichten des Steuerberaters nicht nur aus Gesetz und Berufsordnung, sondern vor allem aus dem im Einzelfall erteilten und angenommenen Auftrag ergeben, empfiehlt es sich, eindeutige und jederzeit nachprüfbar

und somit auch beweisbare Vereinbarungen über Inhalt und Umfang der Aufgabe zu treffen. Dies gilt auch für Einschränkungen oder Erweiterungen eines bereits bestehenden Mandatsverhältnisses. Ist etwa aus Kostengründen weniger als die sonst übliche Leistung zu erbringen, sollte ausdrücklich festgehalten werden, was nicht Gegenstand der Leistung ist. Deshalb sollten die Verträge schriftlich abgeschlossen werden.

Gemeinsam mit dem Mandanten sollten ferner Pflichten und Rechte des Steuerberaters und des Mandanten, Umfang der Leistungen, Honorar, Dauer und evtl. Kündigung des Vertrages, Gewährleistung, Haftung bzw. Haftungsbegrenzung und bei Sozien Haftungskonzentration geregelt und die Notwendigkeit von Zusatzversicherungen miteinander besprochen und schriftlich vereinbart werden.

3.3 Auftragsplanung und -steuerung

Bei der Auftragsplanung sind Beginn und Fertigstellungstermine, Bearbeitungszeiten und Kapazitäten festzulegen. Bei der Auftragssteuerung sind geeignete Methoden und Werkzeuge zu verwenden, um auf Veränderungen kurzfristig reagieren zu können.

3.4 Auftragsfristen

Durch eine ordnungsgemäße Büroorganisation ist sicherzustellen, daß Fristen gewahrt werden. Eingehende Fristensachen sind unverzüglich zu registrieren (entweder im Fristenkontrollbuch oder über EDV) und dann dem zuständigen Mitarbeiter zuzuleiten. Es sind neben dem Datum des Fristablaufs auch ausreichende Vorfristen einzutragen.

Vertragsbestandteile

Auftragsplanung und -steuerung

Fristenüberwachung

In der Praxis müssen genaue Anweisungen darüber bestehen, wer das Fristenkontrollbuch zu führen, die Fristen zu berechnen und die Fristenkontrolle zu überwachen hat. Für eine Vertretungsregelung in diesen Angelegenheiten ist ebenfalls zu sorgen.

Neben den vorstehenden gesetzlichen oder behördlichen Fristen sind auch Fristen aus dem Auftragsverhältnis zu beachten, zu planen und zu überwachen. Hierzu gehört auch eine geordnete Wiedervorlage. Gerät ein Unternehmen eines Mandanten in eine Krise, ist es geboten, u.a. die Einhaltung von Fristen zur Vermeidung von Konkursstraffolgen besonders zu überwachen. Hat der Steuerberater etwa Buchführungs- oder Aufstellungspflichten übernommen oder gedenkt er, diese zu übernehmen, hat dies Auswirkungen über die Fristenfrage hinaus.

3.5 Auftragsbearbeitung

Ablaufplanung

Ziel jeder Auftragsbearbeitung ist, einen möglichst reibungslosen und überschaubaren Ablauf von der Auftragsannahme über die Leistungserstellung bis zur Auftragsabrechnung und -nachkalkulation zu erreichen. Dies dient der Sicherung und Steigerung sowohl der Wirtschaftlichkeit der Praxis als auch der Qualität der zu erbringenden Leistung.

Standardisierung

Der Steuerberater sollte überlegen, ob eine Standardisierung der Arbeitsabläufe möglich und sinnvoll ist. Förderlich sind der Einsatz von Checklisten zur Auftragsabwicklung und -überwachung, ebenso die Verwendung einheitlicher Aktenpläne und normierter Arbeitspapiere.

Die Einführung des „Vier-Augen-Prinzips“, eine gewissenhafte Dokumentation von Abläufen und Ergebnissen sowie eine konsequente Analyse der im Rahmen einer Kontrolle oder Nachschau ermittelten Ergebnisse helfen, Fehler zu vermeiden. Ausgangspunkt müssen die sorgfältige Ermittlung und Darstellung des zugrundeliegenden Sachverhaltes und die Vorstellungen und Wünsche, die der Mandant damit verbindet, sein. Aus Fehlern sind Konsequenzen zu ziehen.

Eine Systematisierung im Anfrageverhalten, etwa durch Verwendung von Checklisten, ist geeignet, den Mandanten zu einer vollständigen Schilderung des Sachverhaltes zu veranlassen. Mit der Auftragsbearbeitung sollte in der Regel erst begonnen werden, wenn die Unterlagen vollständig vorliegen.

Arbeitsergebnisse Dritter können verwendet werden, wenn die Voraussetzungen dafür gegeben sind. Ob und in welchem Ausmaß dies geschehen darf, hängt von der Bedeutung der zu übernehmenden Ergebnisse für die Entscheidungsfindung des Steuerberaters und von der fachlichen Zuständigkeit des Dritten ab.

Die sorgfältige Erfassung und ständige Aktualisierung der Mandantendaten dient einem schnellen Zugriff auf alle wichtigen Informationen, die sowohl für die Abwicklung als auch für die Verwaltung der Aufträge benötigt werden. Für eine zuverlässige Weitergabe von Anfragen und Nachrichten ist zu sorgen.

Regelmäßige Gespräche mit dem Mandanten bilden die Grundlage eines vertrauensvollen Mandatsverhältnisses und zeigen ihm, daß seine Interessen vertreten werden. Dabei kann der weitere Bedarf an Beratungsleistungen ermittelt werden.

Systematisierung

Gespräche mit dem Mandanten

3.6 Auftragsstörung

Fehlervermeidung

Auftragsstörungen können durch Fehler im Bearbeitungsprozeß entstehen. Dies kann zu Störungen im Mandatsverhältnis und zu Haftungsfällen führen. Fehlervermeidung ist daher ein vorrangiges Ziel der Qualitätssicherung.

Für den Praxisinhaber ist es wichtig, von Fehlern und Mängeln so früh als möglich zu erfahren. Es ist notwendig, daß konkrete (schriftliche) Anweisungen für die Mitarbeiter bestehen, wie bei Fehlern zu verfahren ist. Dies gilt auch für Beanstandungen durch den Mandanten. Fehler sind zu protokollieren und soweit möglich zu beseitigen.

3.7 Auftragsbeendigung

Vertragskündigung

Es ist zweckmäßig, vertragliche Vereinbarungen für den Fall der Mandatsaufkündigung zu treffen. Bei Kündigung des Vertrages sind noch diejenigen Handlungen vorzunehmen, die zumutbar sind und keinen Aufschub dulden, um Rechtsverluste für den Mandanten zu vermeiden. Der Steuerberater ist verpflichtet, dem Mandanten alle Unterlagen herauszugeben, die er zur Ausführung des Auftrages von ihm oder von Dritten erhalten hat. Will der Steuerberater Zurückbehaltungsrechte wahrnehmen, muß er vorher die rechtlichen Grundlagen prüfen und sich darauf berufen. Gleiches gilt für Daten in elektronischer Form. Umgekehrt ist auch der Mandant verpflichtet, alle Hilfsmittel (z. B. EDV-Programme), die er vom Steuerberater erhalten hat, zurückzugeben. Im Interesse des Steuerberaters kann es geboten sein, unter Wahrung der Verschwiegenheitspflicht Dritte von der Auftragsbeendigung zu informieren.

4 Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Unterstützungsprozesse

4.1 Organisation

Es ist zwischen Aufbau- und Ablauforganisation zu unterscheiden. Da die Ablauforganisation im wesentlichen in Kapitel 3 bereits beschrieben ist, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Aufbauorganisation.

Der Praxisinhaber hat zu entscheiden, ob eine mandanten- oder funktionsorientierte Organisation aufgebaut werden soll. Bei ersterer betreuen die Mitarbeiter einen bestimmten Mandantenstamm über alle Aufgaben hinweg. Bei der funktionsorientierten Organisation werden den Mitarbeitern spezielle Aufgabengebiete zugewiesen, die dann für alle Mandanten bearbeitet werden. Mischformen zwischen beiden Organisationsformen sind möglich.

Unabhängig von der Größe müssen für alle Mitarbeiter die Aufgabenbereiche, die Zuständigkeiten und die Kompetenzen zweifelsfrei geregelt sein. Für eine klare Vertreterregelung ist Sorge zu tragen.

4.2 Personalmanagement

Personalmanagement umfasst alle strategischen und ausführenden Tätigkeiten zur Personalplanung, Personalbeschaffung, Personalführung und -betreuung und gegebenenfalls Personalfreisetzung.

Aufbauorganisation

Mandanten- oder funktionsorientiert

Personalplanung

Im Rahmen der Personalplanung heißt dies vor allem, daß Mitarbeiterbedarfsplanungen durchgeführt werden. Daneben muß eine Mitarbeiterereinsatzplanung entsprechend der Stellenanforderungen und des Qualifikationsstandes der Mitarbeiter erfolgen und eine Personal-Entwicklungsplanung in fachlicher und eventuell in organisatorischer Sicht durchgeführt werden. Einzubeziehen ist der Abschluß von Ausbildungsverhältnissen.

Personalbeschaffung

Für die Personalbeschaffung ist es deshalb wichtig, daß eine qualitätsbewußte Personalwerbung und Personalbeschaffung durchgeführt wird und neue Mitarbeiter auf ihre fachliche und persönliche Eignung hin überprüft werden. Arbeitsverträge mit Kriterien der Qualitätssicherung, wie z. B. Wahrung der Verschwiegenheit und Datenschutz, sollten schriftlich geschlossen werden.

Personalführung

Personalführung bedeutet u. a., daß eine verantwortungsbewußte Führungsspanne (die Anzahl der von einem Steuerberater zu führenden Mitarbeiter) festgelegt und angestrebt wird. Eine Aufbauorganisation mit der Festlegung von klaren Aufgabenbereichen, Verantwortungen und Kompetenzen ist zu erstellen.

Personalbetreuung

Im Zusammenhang mit der Personalbetreuung ist darauf zu achten, daß die Einarbeitung neuer Mitarbeiter qualitätsbewußt erfolgt. Die Fortbildung muß auf fachliche, unternehmerische und persönliche Kompetenz ausgerichtet sein. Besonderer Wert sollte darauf gelegt werden, die Mitarbeiter pädagogisch und psychologisch geschickt zu führen, da nur mit motivierten Mitarbeitern erfolgreiche Qualitätssicherung betrieben werden kann.

Um die Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter festzuhalten, empfiehlt es sich, Stellenbeschreibungen vorzunehmen und die Aufgaben festzulegen. Die Verantwortung der Mitarbei-

ter kann sich dabei nicht nur auf Aufgabengebiete, sondern auch auf Mandanten beziehen. Diese Festlegung von Aufgaben und Verantwortungen sollte regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.

Da sich ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem vor allem in Ausnahmesituationen (z. B. Ausfälle durch Krankheit) zeigt, ist eine klare Vertreterregelung von besonderer Bedeutung. Vertreterregelungen haben sich dabei nicht nur auf die Dienstleistungserstellung, sondern auch auf die interne Organisation wie z. B. Fristenüberwachung zu beziehen.

4.3 Sachmittelausstattung

Die Räumlichkeiten einer Praxis müssen eine arbeits- und personengerechte Größe haben. Geräte und Maschinen müssen in ausreichender Menge vorhanden sein, regelmäßig gewartet und auf neuesten Stand und ihre Arbeitssicherheit hin überprüft werden. Die Bibliothek muß stets auf aktuellem Stand und für jeden Mitarbeiter zugänglich sein.

4.4 Kommunikation

4.4.1 Interne Kommunikation

Um die Informationen über aktuelle Gesetze und Rechtsprechung, zu Auftragstatbeständen, über interne Arbeitsanweisungen und organisatorische Regelungen bedarfsgerecht aufbereitet und zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu haben, ist ein Regelwerk bzw. eine Methodik zur Aufbereitung und Steuerung von Informationen zu schaffen. Dies kann z. B. durch Praxis- bzw. Teambesprechungen, interne

Mitarbeiterinformationen

Rundschreiben, Schwarze Bretter, E-Mail, Rundlauf oder Einzelgespräche erreicht werden.

Wichtig ist, daß der Informationsfluß bzw. die Kommunikation regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepaßt werden.

4.4.2 Externe Kommunikation

Mandanteninformation

Gegenstand der externen Kommunikation ist es u. a., den Mandanten zum richtigen Zeitpunkt mit geeigneten und zuverlässigen Informationen zu versorgen. Dies kann geschehen durch Rundschreiben, Mandantenveranstaltungen, Praxisbroschüren und insbesondere durch persönliche Gespräche.

Die Erreichbarkeit des Steuerberaters für Mandanten und Geschäftsfreunde muß gewährleistet sein. Hierzu können grundsätzlich alle gängigen Kommunikationstechniken verwendet werden. Bei elektronischer Übertragung von mandantenbezogenen oder sonstigen vertraulichen Unterlagen ist dem Erfordernis der Verschwiegenheit und des Datenschutzes in besonderem Maße Rechnung zu tragen.

4.5 EDV-Einsatz

Qualitätssicherung bedeutet auch, bei der Verarbeitung von Daten oder der Steuerung organisatorischer Vorgänge die Vorteile der EDV zu nutzen. Dies kann sowohl über ein ausgelagertes Rechenzentrum als auch im Hause erfolgen.

Qualitätsmerkmale

In beiden Fällen hat man darauf zu achten und dafür Sorge zu tragen, daß die eingesetzte Software die aktuelle Gesetzgebung berücksichtigt. Die Sicherheit der Daten ist durch ausreichende Datensicherung und Zugriffsverwaltung zu gewährleisten. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Daten-

verarbeitung müssen eingehalten werden. Dazu gehören vor allem testierte Programme (wie es z. B. bei den Programmen der berufsständischen Organisation DATEV der Fall ist), Dokumentationen und die Einhaltung der gesetzlichen Archivierungspflichten.

Die Ausstattung mit Hardware (Schnelligkeit und Kapazität) ist so auszurichten, daß die Qualitätsziele erreicht werden.

Der Praxisinhaber hat darauf zu achten, daß die Lieferanten von Hardware, Software sowie von Rechenzentrumsdienstleistungen die Qualitätsziele der Praxis unterstützen und daß die berufsständischen Grundsätze, insbesondere die Verschwiegenheitsverpflichtung, gewahrt werden. Besonders DATEV nimmt dabei aufgrund der berufsständischen Trägerschaft und der berufsständischen Leitung eine Sonderrolle ein. Die Einhaltung der berufsständischen Grundsätze, insbesondere der Verschwiegenheit durch hinreichenden Datenschutz, wird von DATEV sichergestellt.

4.6 Dokumenten-Management

Die Dokumentenverwaltung erfolgt für interne und externe Zwecke. Es müssen die betrieblichen Abläufe mit der Annahme und Abwicklung der Mandate festgehalten und Verfahrensanweisungen, insbesondere zum Postein- und -ausgang, über Gespräche (auch telefonische!) mit den Mandanten und den Ämtern, zur Fristenkontrolle, zur Aktenführung und Anlage von Arbeitspapieren und Handakten, zu deren Ablage und Aufbewahrung, enthalten sein. Die Ablagesystematik sollte sich aus einem Ablagerahmenplan ergeben.

Ablagerahmenplan

Auch interne Dokumente, wie Personalakten, Zielvereinbarungen oder Protokolle über allgemeine Mitarbeiterbesprechungen, sind sorgfältig aufzubewahren. Auftragsbezogene Fremd- und Eigendokumente dürfen nicht vermischt werden. Es sollten auch Arbeitsanweisungen zur Herausgabe von Dokumenten (auch bei Durchsuchung und Beschlagnahme) und zur Regelung der Aufbewahrungszeiten (u. U. über die Aufbewahrungsfristen hinaus) bestehen. Auch eine Dokumentenvernichtungsordnung sollte vorhanden sein, die nicht nur den gesetzlichen Mindestanforderungen genügen sollte.

Die Bibliothek und das Archiv bedürfen einer steten Pflege.

4.7 Praxis-Controlling

Führungs- und Unterstützungsinstrument

Controlling in der Praxis ist ein Führungs- und Unterstützungsinstrument zur aktiven Praxisführung. Controlling ist mehr als Kontrolle und dient dazu, Ziele festzusetzen, deren Erreichen zu planen und auf Störfaktoren zu reagieren. Insoweit ist es auch eine Maßnahme zur Qualitätssicherung. Das Controlling-Informationssystem besteht aus einer Planungs- und Kontrollrechnung, die den Steuerberater bei der Praxisführung unterstützt. Dabei werden in einem Soll-Ist-Vergleich nicht nur die Kosten, sondern auch die Termine gegenübergestellt und geprüft. Von besonderer Bedeutung ist die Leistungserfassung des Steuerberaters und seiner Mitarbeiter und die Analyse dieser Daten bezogen auf die Mitarbeiter und Mandanten. Sie ist Grundlage für eine betriebswirtschaftlich fundierte Leistungskontrolle und angemessene Berechnung der Gebühren. Aus der Leistungserfassung und den Arbeitsstandsmeldungen können Statistiken und Kalkulationsgrundlagen (auch für die Nachkalkulation) erstellt werden.

4.8 Externe Partner

Berücksichtigt man, daß selbstgesteckte Qualitätsziele auch von Dritten, wie etwa von hinzugezogenen Beratungspartnern, Hard- und Softwareanbietern, Zulieferern und auch Seminaranbietern, beeinflußt werden, so ist diesen bei der Auswahl und der laufenden Beurteilung besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die gegenseitigen Qualitätsvorstellungen sind unter Beachtung der bestehenden rechtlichen Verpflichtungen, wie sie sich aus dem Mandatsvertrag, aber auch aus Datenschutzbestimmungen oder der Verpflichtung zur Verschwiegenheit u.a.m. ergeben, aufeinander abzustimmen.

Auswahl und Beurteilung

4.9 Dienstleistungsentwicklung

Der Prozeß der Dienstleistungsentwicklung verlangt unter den Gesichtspunkten der Qualitätssicherung ein planmäßiges Vorgehen. Hierzu gehört die Definition von Verantwortlichkeiten, das Erstellen eines Budgets, die Klärung eines Nachfragebedarfs. Es ist zu klären, ob externes Know-how, z. B. durch Kooperationen, eingebunden werden muß.

Planmäßiges Vorgehen

Zeit zur Produktentwicklung und zur Umsetzung muß vorhanden sein. In der Regel muß auch eine wirtschaftliche Verhältnismäßigkeit gegeben sein. Die zu entwickelnde Dienstleistung muß mit dem Berufsrecht vereinbar sein.

4.10 Datenschutz und Datensicherheit

Neben den berufsrechtlichen Vorschriften, die den Umgang mit allen dem Steuerberater bekannt gewordenen Verhältnissen des Mandanten erfassen, gelten zusätzlich die Bestimmungen des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG), soweit es um die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von

Gesetzliche Bestimmungen

personenbezogenen Daten durch natürliche oder juristische Personen, Gesellschaften oder andere Personenvereinigungen des privaten Rechts geht, die Bestandteil einer Datei sind (vgl. §§ 1, 3 BDSG). Dies entspricht auch den allgemeinen Qualitätserfordernissen, die der Steuerberater zu beachten hat. Als Datei gilt jede Sammlung personenbezogener Daten, die durch ein automatisiertes Verfahren nach bestimmten Merkmalen ausgewertet werden kann. Auf das angewandte Verfahren kommt es nicht an; sowohl die elektronische als auch die mechanische oder die manuelle Verarbeitung von Dateidaten ist einbezogen.

Datenschutz- und Datensicherheitsorganisation

Zu den zu ergreifenden Maßnahmen gehört, daß eine Datenschutz- und Datensicherheitsorganisation aufgebaut wird, die u. a. verhindert, daß Unbefugte während und nach Beendigung der Tätigkeit Einblick in die Unterlagen des Auftraggebers erhalten.

Zu Datenschutz und Datensicherheit gehören vor allem die regelmäßige Datensicherung, um Datenverluste zu vermeiden. Daten sind vor Vernichtung oder Beschädigung, z. B. vor Viren, sowie dem Zugriff Unberechtigter (Nutzungskontrolle) zu schützen. Weiterhin müssen Daten-Archivierung und -Zugriff entsprechend gesetzlicher oder selbstauferlegter Vorschriften durchgeführt werden. Der Zugang Unberechtigter zu Büroräumen ist zu verhindern. Schutzmaßnahmen vor Einbruch und Feuer sind zu treffen.

Die in der Praxis Beschäftigten sind auf das Datengeheimnis zu verpflichten. Dies gilt sowohl für das eigene Personal, als auch für den Einsatz von Fremdpersonal, insbesondere EDV-Technikern. Nach § 36 BDSG ist ein Datenschutzbeauftragter zu bestellen, falls mindestens 5 Arbeitnehmer mit der automatisierten Verarbeitung von personenbezogenen Daten beschäftigt sind.

5 Überwachungsprozeß von Qualitäts- sicherungsmaßnahmen

5.1 Grundsätze

Die Einhaltung der Qualitätssicherung bedarf ständiger Überprüfung. Diese besteht aus einer prozeßbegleitenden oder einer der Bearbeitung unmittelbar folgenden Kontrolle und einer in längeren Zeitabständen durchzuführenden Nachschau.

Überprüfung

5.2 Interne Maßnahmen

5.2.1 Kontrolle

Je nach Schwierigkeit des Auftrags oder nach Ausbildungsstand und Berufserfahrung des Bearbeiters kann sich die Notwendigkeit einer Kontrolle bereits während der Auftragsbearbeitung ergeben. Zumindest sollten nach Auftragsbearbeitung in Stichproben die Richtigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsergebnisse überprüft werden. Dies gilt auch in Sonderfällen, die durch Besonderheiten beim Mandanten verursacht sein können oder regelmäßig dann entstehen, wenn Spezialisten oder sonstige Dritte hinzugezogen worden sind. Die Kontrollen sollten vom Praxisinhaber selbst oder von einem dazu bestimmten, erfahrenen Mitarbeiter vorgenommen werden.

Prozeßbegleitende Kontrolle

5.2.2 Nachschau

Praxisrichtlinie

Es wird empfohlen, die Organisation und den Informationsfluß innerhalb der Praxis, aber auch den Aus- und Fortbildungsbereich einer Nachschau zu unterziehen. Die Nachschau einzelner Aufträge erfolgt nur insoweit, wie sie exemplarischen Charakter für die Grundsätze der Auftragsbearbeitung hat. Die Durchführung der Nachschau erfordert eine ausreichende Dokumentation der bestehenden Organisation und der getroffenen Qualitätssicherungsmaßnahmen und des Nachweises, daß sie im Einzelfall auch beachtet worden sind. Die im Rahmen einer Nachschau vorzunehmenden Handlungen sollten in einer Praxisrichtlinie niedergelegt werden. Die Ergebnisse der Nachschau sind schriftlich festzuhalten. Es ist zu gewährleisten, daß die daraus resultierenden Empfehlungen auch umgesetzt werden. Die Durchführung der Nachschau ist Aufgabe des Steuerberaters. Sie kann auf qualifizierte Mitarbeiter übertragen werden.

5.3 Externe Möglichkeiten

5.3.1 Zertifizierung

Externe Prüfung

Nach § 4 Abs. 3 BOSTB sind Steuerberater verpflichtet, die für eine gewissenhafte Berufsausübung erforderlichen sachlichen, personellen und sonstigen organisatorischen Voraussetzungen zu gewährleisten. Klarstellend wird darauf hingewiesen, daß eine Zertifizierung zur Sicherung der Qualität der Berufsausübung nicht erforderlich ist. Wird sie dennoch durchgeführt, hat sie sich ausschließlich auf die Organisation der Praxis zu beschränken. Dabei muß sichergestellt sein, daß die berufliche Verschwiegenheitspflicht nicht verletzt wird. Eine solche Gefahr besteht bei einer Konformitätserklärung nicht. Sie ist nämlich eine in eigener

Verantwortung abgegebene Erklärung des Praxisinhabers des Inhalts, daß ein in der Praxis eingeführtes Qualitätsmanagement-System mit einer von ihm selbst für die Praxis bestimmten Organisationsnorm (wie etwa DIN EN ISO 9001) übereinstimmt. Eine Zertifizierung beruflicher Tätigkeiten (§§ 33, 57 Abs. 3 StBerG) ist ausgeschlossen.

5.3.2 Mandantenbefragung

Leistungen und Service der Praxis können den Erwartungen der Mandanten (vgl. Punkt 1.4) nur dann entsprechen, wenn diese dem Steuerberater bekannt sind. Für Mandanten sind oft andere Qualitätskriterien wichtiger und selbst innerhalb des Mandantenstammes können die Anforderungen unterschiedlich sein.

Ziel einer Mandantenbefragung ist es, die Erwartungen und Wünsche der Mandanten zu erfragen, um die Zufriedenheit der Mandanten mit der Praxis zu ermitteln. Daneben ist eine Beurteilung der Stärken und Schwächen der Praxis aus Mandantensicht dienlich.

Mandantensicht

5.4 Dokumentation des Überprüfungsprozesses

Die bei der Nachschau durchgeführten Maßnahmen und die dabei getroffenen Feststellungen sollten dokumentiert werden. Dies ist schon deshalb notwendig, um festgestellte Fehler und Mängel in Teilbereichen einer weiteren Prüfung zu unterziehen. Ohne die entsprechende Dokumentation ist eine Nachschau in bestimmten Teilbereichen nicht durchzuführen. Dies gilt beispielsweise für die sehr wichtige, regelmäßig vorzunehmende Überprüfung der Fristenkontrolle.

Nachschau-Dokumentation

5.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

Dynamischer Prozeß

Ein funktionierendes Qualitätssicherungssystem erfordert auch das Streben nach ständiger Verbesserung. Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß macht das Qualitätssicherungssystem zu einem dynamischen Prozeß. Dies kann z. B. bedeuten, daß das Vorschlagswesen intensiviert wird, die Fortbildung gezielter erfolgt, Qualitätszirkel regelmäßiger stattfinden, Qualitätssicherungs-Beauftragte effektiver eingesetzt werden usw.

Es gilt vor allem, aus aufgetretenen Fehlern oder eingebrachten Ideen Maßnahmen abzuleiten, die das Qualitätssicherungssystem der Praxis verbessern.

In den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß sollten alle Mitarbeiter eingebunden werden. Dies gewährleistet zum einen, daß alle Ideen- und Kreativitätspotentiale ausgeschöpft werden. Zum anderen werden Mitarbeiter die Maßnahmen, an denen sie mitgewirkt haben, eher umsetzen.

6 Schlußbemerkungen

Da auch Verlautbarungen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß unterliegen, bittet die Bundessteuerberaterkammer um Anregungen, Kritik oder weitergehende Vorschläge zur Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis.

Checklisten

Qualitätssicherung in der Steuerberaterpraxis

Die folgenden Checklisten, die nicht umfassend und abschließend sind und sich lediglich auszugsweise auf den vorstehenden Text beziehen, sollen es dem Steuerberater ermöglichen, sich durch die Beantwortung der gestellten Fragen selbst ein Bild davon zu machen, inwieweit die Qualitätsanforderungen in seiner Praxis erfüllt werden oder wo noch Defizite bestehen.

Der Fragenkatalog ist nicht auf eine bestimmte Praxisgröße ausgelegt und berücksichtigt nicht etwaige Schwerpunkte und Besonderheiten der jeweiligen Praxis.

Es bleibt den Berufsangehörigen überlassen, selbst eine Bewertung und eine Gewichtung der Antworten aus der Checkliste vorzunehmen.

Checkliste zu Kapitel 3

Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Bearbeitungsprozesse

zu 3.2 Auftragsanbahnung und Auftragsannahme

Findet ein Erstgespräch mit den Mandanten statt, wobei geprüft wird:

- | | | |
|--|-----------------------------|-------------------------------|
| – die Seriosität des Auftraggebers? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – das Auftragsrisiko? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – die Übereinstimmung mit den Praxiszielen? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – die Fähigkeit zur Aufgabenerfüllung sowohl zeitlich als auch fachlich? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – das Vorliegen einer Interessenkollision? | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

Wurden die Grundlagen des Mandats definiert und schriftlich fixiert

- | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| – Auftragsinhalt (genaue Leistungsbeschreibung) | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Vertragsdauer und Kündigungsmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Haftungsumfang und ggf. Haftungsbegrenzung | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Haftungskonzentration bei Sozien | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Notwendigkeit einer Anpassung der Versicherungssummen | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Gebührenregelung | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Mitwirkungspflichten des Mandanten | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

Wird bei der Auftragsübernahme geprüft, ob noch Mandatsverhältnisse mit anderen bestehen?

ja nein

Liegt zu einer Kontaktaufnahme die Zustimmung des Mandanten vor?

ja nein

Werden bestehende Auftragsverhältnisse auf die vorgenannten Grundlagen eines Mandats überprüft?

ja nein

Wird daran gedacht, die Rechte und Pflichten aus den Auftragsverhältnissen bei Erweiterungen oder Einschränkungen anzupassen?

ja nein

Erfolgt die Ablehnung eines Auftrages unverzüglich?

ja nein

zu 3.3 Auftragsplanung und -steuerung

Existiert eine Planung aller Aufträge?

ja nein

Enthält die Zeitplanung angemessene Reserven für unvorhersehbare Ereignisse?

ja nein

Gibt es eine Einzelplanung der Auftragsabwicklung für:

- | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| – Beginn- und Fertigstellungstermine | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Bearbeitungszeiten | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |
| – Einsatz der Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> ja | <input type="checkbox"/> nein |

Werden Mittel, z. B. Plantafeln oder Software zur Auftragssteuerung genutzt?

ja nein

Ist die bisherige Auftragsplanung und -steuerung reibungslos verlaufen?

ja nein

zu 3.4 Auftragsfristen

Werden eingehende fristgebundene Sachen unverzüglich registriert (im Fristenkontrollbuch oder über EDV) und dann an den zuständigen Bearbeiter (ggf. Vertreter) weitergeleitet? ja nein

Wird unterschieden nach:

- Ausschlußfristen (z. B. bei der Prüfung von Steuerbescheiden, Einspruchsentscheidung, Klagen)? ja nein
- Antragsfristen (z. B. für Anträge auf Zulagen / Zuschüsse)? ja nein
- Erfüllungsfristen (z. B. für Jahresabschluß / Steuererklärungen)? ja nein

Erfolgt die Fristüberwachung

- in einem nach den Grundsätzen der Rechtsprechung geführten Fristenkontrollbuch? ja nein
- per EDV? ja nein

Ist eine Vertretungsregelung vorhanden? ja nein

Sind sonstige Fristen aus dem Auftragsverhältnis zu beachten, zu planen und zu überwachen? ja nein

Existiert dafür eine geordnete Wiedervorlage? ja nein

Bestehen dazu klare Anweisungen? ja nein

Ist die bisherige Fristüberwachung reibungslos verlaufen? ja nein

zu 3.5 Auftragsbearbeitung

Wird vor Beginn der Auftragsbearbeitung geprüft, ob die Mandantenunterlagen vollständig sind? ja nein

Wird bei der Klärung bestimmter Sachverhalte mit den Mandanten systematisch vorgegangen, z. B. durch den Einsatz von Checklisten? ja nein

Existieren Checklisten in Papierform oder als EDV-Lösung zur Auftragserledigung und -überwachung? ja nein

Werden einheitliche Aktenpläne und normierte Arbeitspapiere verwendet? ja nein

Werden über Besprechungen und Telefongespräche mit Mandanten Aktenvermerke angefertigt? ja nein

Wird der Mandant vor Einlegung von Rechtsmitteln ausreichend über Erfolgchancen und Konsequenzen informiert? ja nein

Wurden Maßnahmen zur Vermeidung von Fehlern und für den Umgang mit Fehlern eingeführt:

- Wird nach dem Vier-Augen-Prinzip verfahren? ja nein
- Werden Abläufe und Ergebnisse dokumentiert? ja nein
- Werden die ermittelten Fehler analysiert? ja nein

Ist die bisherige Auftragsbearbeitung reibungslos verlaufen? ja nein

zu 3.6 Auftragsstörung

Gibt es in Ihrer Praxis eine Regelung, in der schriftlich festgelegt ist, wie bei Fehlern zu verfahren ist?

ja nein

Ist die Zuständigkeit bei aufgetretenen Fehlern und bei Mandantenbeanstandungen geregelt?

ja nein

Ist sichergestellt, daß so früh als möglich von Fehlern und Mängeln informiert wird?

ja nein

zu 3.7 Auftragsbeendigung

Werden vertragliche Vereinbarungen für den Fall der Mandatsaufkündigung getroffen?

ja nein

Werden diese Vereinbarungen bei der Mandatsbeendigung geprüft?

ja nein

Werden bei Vertragskündigung alle Handlungen, die zumutbar sind und keinen Aufschub dulden, vorgenommen, um Rechtsverluste beim Mandanten zu vermeiden?

ja nein

Werden in diesem Fall alle Mandantenunterlagen an diesen ausgehändigt?

ja nein

Wird ein Zurückbehaltungsrecht geprüft?

ja nein

Gibt der Mandant die ihm überlassenen Hilfsmittel (z. B. EDV-Programme) zurück?

ja nein

Wird der Mandant gebeten, Behörden, Banken u.a. von der Auftragsbeendigung zu unterrichten?

ja nein

Checkliste zu Kapitel 4

Qualitätssicherungsaspekte innerhalb der Unterstützungsprozesse

zu 4.1 Organisation

- Sind Führung und Verantwortungsbereiche klar geregelt? ja nein
- Sind für alle Mitarbeiter
- die Aufgabenbereiche ja nein
 - die Zuständigkeiten ja nein
 - die Kompetenzen geregelt? ja nein
- Existiert eine klare Vertreterregelung
- bei der Auftragsbearbeitung und ja nein
 - bei allen internen Prozessen? ja nein

zu 4.2 Personalmanagement

- Wird eine gezielte Mitarbeiterbedarfsplanung durchgeführt? ja nein
- Erfolgt eine Mitarbeiterereinsatzplanung entsprechend der Stellenanforderungen und des Qualifikationsstandes der Mitarbeiter? ja nein
- Wird bei der Personalanwerbung das Anforderungsprofil klar definiert? ja nein
- Werden neue Mitarbeiter auf ihre fachliche und persönliche Eignung geprüft? ja nein
- Enthalten die Arbeitsverträge alle Verpflichtungen nach den Berufsgrundsätzen (z. B. Verschwiegenheitspflicht)? ja nein
- Werden neue Mitarbeiter qualitätsbewußt eingearbeitet? ja nein
- Ist die Fortbildung in fachlicher, unternehmerischer und persönlicher Hinsicht auf die Qualitätssicherung ausgerichtet? ja nein
- Werden die Mitarbeiter zur Einhaltung der Merkmale der Qualitätssicherung motiviert und ständig fortgebildet? ja nein
- Werden Aufzeichnungen über die laufende Fortbildung in Ihrer Praxis geführt
- für Berufsträger ja nein
 - für Mitarbeiter? ja nein
- Werden Zielvereinbarungen oder Stellenbeschreibungen erstellt und überwacht, die auch die Qualitätssicherung mit einschließen? ja nein
- Werden Mitarbeiter regelmäßig beurteilt und über die Beurteilung informiert? ja nein
- Ist die Verantwortung der Mitarbeiter definiert? ja nein
- Werden Aufgaben und Verantwortlichkeiten regelmäßig überprüft und aktualisiert? ja nein

4.3 Sachmittelausstattung

- Ist die Raumaufteilung sachdienlich? ja nein
- Ist sichergestellt, daß Besucher keine Einsicht in Mandantenunterlagen haben? ja nein
- Werden Geräte und Maschinen in regelmäßigen Abständen auf Aktualität überprüft? ja nein
- Wird über aktuelle Fachliteratur verfügt? ja nein
- Haben Mitarbeiter jederzeit Zugang zu dieser Literatur? ja nein

zu 4.4 Kommunikation

- Existiert ein Regelwerk bzw. eine Methodik zur Aufbereitung und Steuerung von Informationen, z. B. Besprechungen, interne Rundschreiben, Schwarze Bretter, E-Mail, Rundlauf oder Einzelgespräche? ja nein
- Werden die Mandanten im Rahmen der bestehenden Aufklärungs- und Informationspflichten, die sich aus dem Steuerberatungsvertrag ergeben (z. B. über zu beachtende Fristen und Mitwirkungspflichten, über den Mandanten betreffende Steuerrechtsänderungen und neue Gestaltungsmöglichkeiten), informiert? ja nein
- Werden die Mandantendaten ständig aktualisiert, so daß ein schneller Zugriff auf alle wichtigen Informationen, die für die Abwicklung und Verwaltung der Aufträge benötigt werden, ermöglicht ist? ja nein
- Werden Einzelgespräche mit dem Mandanten geführt, z. B. über den Jahresabschluß, über Gestaltungsmöglichkeiten oder zur Ermittlung von Mandantenwünschen? ja nein
- Ist den Mandanten das Leistungsspektrum der Praxis (z. B. durch Praxisbroschüre) bekannt? ja nein

zu 4.5 EDV-Einsatz

- Unterstützen die eingesetzte Hardware und Software das Qualitätssicherungssystem in der Praxis ausreichend? ja nein
- Berücksichtigt die eingesetzte Software die aktuelle Gesetzgebung? ja nein
- Ist die Sicherheit der Daten durch Datensicherung und Zugriffsverwaltung ausreichend gewährleistet? ja nein
- Werden die Grundsätze ordnungsgemäßer Datenverarbeitung eingehalten (z. B. testierte Programme, Dokumentation und Einhaltung der gesetzlichen Archivierungspflichten)? ja nein
- Unterstützen die Lieferanten von Hardware, Software und RZ-Dienstleistungen das Qualitätssicherungssystem in der Praxis? ja nein
- Sind dabei die berufsständischen Grundsätze gewahrt? ja nein

zu 4.6 Dokumenten-Management

- Gibt es Regelungen, die die Verfahrensweise mit externen und internen Dokumenten beinhalten? ja nein
- Existiert ein einheitlicher Ablageplan? ja nein
- Sind übergeordnete Dokumente allen Mitarbeitern zugänglich? ja nein
- Existieren Arbeitsanweisungen
- zur Herausgabe von Dokumenten? ja nein
 - zur Regelung der Aufbewahrungsfristen? ja nein
- Ist ein Dokumentenvernichtungsplan vorhanden? ja nein

zu 4.7 Praxis-Controlling

- Wird in der Praxis Controlling als ein Führungs- und Unterstützungs-instrument zur aktiven Unternehmenssteuerung eingesetzt? ja nein
- Ist die Erfassung der Leistungen der einzelnen Mitarbeiter sichergestellt? ja nein
- Werden diese Daten bezogen auf die Mitarbeiter und Mandanten analysiert? ja nein

zu 4.8 Externe Partner

- Werden Dritte wie Beratungspartner, Hard- und Softwareanbieter, Zulieferer und Seminaranbieter bei der Auswahl im Hinblick auf die selbstgesteckten Qualitätsziele überprüft? ja nein

zu 4.9 Dienstleistungsentwicklung

- Wird das Dienstleistungsangebot regelmäßig überprüft? ja nein
- Wird bei der Dienstleistungsentwicklung unter Qualitätssicherungs- Gesichtspunkten folgendes beachtet:
- Ist sie mit dem Berufsrecht vereinbar? ja nein
 - Ist das notwendige Fachwissen vorhanden? ja nein
 - Muß externes Know-how eingebunden werden? ja nein
 - Ist die Zeit zur Produktentwicklung und zur Umsetzung vorhanden? ja nein
 - Ist der Markt bzw. Bedarf vorhanden? ja nein
 - Ist die Wirtschaftlichkeit gegeben? ja nein

zu 4.10 Datenschutz und Datensicherheit

- Sind Datenschutz und Datensicherheit organisatorisch geregelt, so daß Unbefugte keinen Einblick in Unterlagen des Auftraggebers erhalten? ja nein
- Gibt es bei mehr als fünf Mitarbeitern in der Praxis einen Datenschutzbeauftragten? ja nein
- Sind Erfüllungsgehilfen auf den Datenschutz hingewiesen worden? ja nein
- Gibt es Nutzungskontrollen?
Werden die Daten regelmäßig gesichert? ja nein

Checkliste zu Kapitel 5

Überwachungsprozeß von Qualitätssicherungsmaßnahmen

zu 5.1 Grundsätze

Werden Qualitätssicherungsmaßnahmen in der Praxis grundsätzlich auf ihre Einhaltung überprüft?

ja nein

zu 5.2 Interne Maßnahmen

Sind während und nach Auftrags erledigung in Stichproben die Richtigkeit und Ordnungsmäßigkeit der Arbeitsergebnisse überprüft worden?

ja nein

Gibt es für die Nachschau eine Praxisrichtlinie?

ja nein

Werden hierfür Fragebögen verwendet?

ja nein

Werden die Ergebnisse der Nachschau schriftlich festgehalten?

ja nein

Werden die dokumentierten Prüfungsergebnisse analysiert?

ja nein

zu 5.3 Externe Möglichkeiten

Wurde die Einhaltung der für die Berufsausübung erforderlichen sachlichen, personellen und sonstigen organisatorischen Voraussetzungen durch eine externe Prüfung (Zertifizierung) festgestellt?

ja nein

Ist bei einer externen Prüfung sichergestellt, daß die berufliche Verschwiegenheitspflicht nicht verletzt wird?

ja nein

Werden zur Beurteilung des Qualitätssicherungssystems auch die Beurteilungen der Mandanten, z. B. durch Umfragen, eingeholt?

ja nein

5.4 Dokumentation des Überprüfungsprozesses

Werden die bei der Nachschau durchgeführten Maßnahmen und die dabei getroffenen Ergebnisse dokumentiert?

ja nein

5.5 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß

Sind Maßnahmen eingeleitet, um das Qualitätssicherungssystem kontinuierlich zu verbessern?

ja nein

Ist den Mitarbeitern der kontinuierliche Verbesserungsprozeß bekannt?

ja nein

Sind alle Mitarbeiter in den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß eingebunden?

ja nein

Herausgeber:
Bundessteuerberaterkammer
Körperschaft des öffentlichen Rechts
Postfach 13 40
53003 Bonn
Tel: 02 28 / 72 63 9-0
Fax: 02 28 / 72 63 9-52