

ten Bereich diskutieren könne. Durch die vielfältigen Möglichkeiten, beispielsweise auch den Dateupload, sei es künftig möglich, auch ohne Sit-

zungen mit persönlicher Teilnahme an fachlichen Inhalten zu arbeiten und sie als Sitzungsvorlage aufzubereiten; das gelte auch für Abstimmungen.

Abgerundet wurde das Diskussionsforum durch einen Statistikteil, der die Auswertung unter verschiedensten Aspekten ermöglichte. ✓

Mitteilungen aus der Geschäftsstelle

Matrixzertifizierung - eine Aufforderung zum Handeln

Verband und Mitglieder rücken noch enger zusammen

Von Hans-Günther Gilgan

Der Steuerberaterverband Westfalen-Lippe bietet seinen Mitgliedern bekanntlich seit 2007 eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2000 im Wege der Matrixzertifizierung an. Nachfolgend wird dargestellt, wie die Matrix funktioniert und welche Vorteile sie für die Kanzleien und den Steuerberaterverband mit sich bringt.

I. Grundlagen der Matrixzertifizierung

1. Unternehmen mit gleicher Unternehmensausrichtung / gleicher Dienstleistung

Eine Matrix-Zertifizierung wird auch Gruppenzertifizierung, Verbundzertifizierung oder Multi-Site Certification genannt. Hierbei schließen sich Firmen mit der gleichen Unternehmensausrichtung bzw. Dienstleistung (z.B. Softwarehäuser, Steuerberater, Apotheker etc.) für die Zertifizierung zusammen. Dahinter steht der Gedanke, dass die Prozesse in Unternehmen gleicher Ausrichtung oder gleichen Dienstleistungen im Wesentlichen gleich ablaufen. Das führt zu dem nächsten Gedanken, dass nicht in jedem Unternehmen der Prozess für das Unternehmen jeweils neu definiert werden muss, sondern für alle Unternehmen nur einmal. Für die Steuerberaterkanzleien ist dies im Jahre 2007 erfolgt. Engagierte Berufsangehörige haben sich zusammengefunden und die Standardprozesse vor dem Hintergrund der Normenforderung beschrieben.

2. Matrixorganisation

Mit der zentralen Beschreibung der Prozesse ist es noch nicht getan.

Die beschriebenen Verfahrensweisen müssen unter den Beteiligten auch als verbindlich anerkannt und in die Praxis umgesetzt werden. Der sich anschließende kontinuierliche Verbesserungsprozess mit den internen Audits und die Überwachungsaudits müssen organisiert, überwacht und ausgewertet werden.

Deshalb ist weitere Voraussetzung der Matrixzertifizierung, dass die Unternehmen über eine sog. Matrixorganisation vertraglich miteinander verbunden sind, wie beispielsweise über eine Mitgliedschaft im Steuerberaterverband. Der Verband übernimmt im Rahmen der Matrixzertifizierung die Rolle der Matrixorganisation.

Diese muss:

- einen externen Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB) einsetzen, welcher die Befugnis auf Änderungen im QM-System hat
- ein gemeinsames QM-System sowie ein einheitliches QM-Handbuch erstellen
- eine gemeinsame Qualitätspolitik definieren
- gemeinsame interne Audits durchführen und überwachen
- eine jährliche Bewertung des QM-Systems (zentrales Managementreview) organisieren und durchführen.

Der externe QMB führt zunächst die unter I.1. definierten Prozesse in die Kanzleien ein und ordnet ihnen die in den Kanzleien existierenden Arbeitsanweisungen, Checklisten und sonstige Formulare zu. Dort, wo es keine



Hans-Günther Gilgan

entsprechenden Muster gibt, werden den Kanzleien entsprechende Vorschläge unterbreitet, zum Beispiel Vorlagen aus dem DATEV-Programm Pro-Check oder von der Matrixorganisation erarbeitete Vorschläge.

Im Rahmen eines darauf folgenden internen Audits prüft der externe QMB dann jede teilnehmende Kanzlei darauf, ob sie das eingeführte QM-System aktiv lebt und in die Praxis umgesetzt hat. Dort, wo dies nicht der Fall ist, erhält die Kanzlei eine Nachfrist, um die erkannten Mängel abzustellen. Erfolgt dies in dem entsprechenden Zeitraum nicht, wird die Kanzlei aus dem Matrixverfahren ausgeschlossen. Alle anderen Kanzleien werden dann bei der Zertifizierungsgesellschaft zum Zertifizierungs- bzw. Überwachungsaudit angemeldet.

Die Zertifizierungsgesellschaft wählt nach einem bestimmten Verfahren eine Stichprobe aus der angemeldeten Gruppe, die der Wurzel aus der Zahl der teilnehmenden Kanzleien entspricht, bei 49 teilnehmenden Kanzleien ergibt sich die sieben.

Die Beschränkung auf eine Stichprobe rechtfertigt sich aus der Erwägung, dass der Zertifizierungsgesellschaft zuvor vom externen QMB gemeldet wurde, dass alle teilnehmenden Kanzleien das vorherige interne Audit erfolgreich durchlaufen haben. Sofern sich dies im Zertifizierungs- bzw. Überwachungsaudit bestätigt, erhalten nicht nur die tatsächlich auditierten Kanzleien, sondern alle an der Matrix teilnehmenden Kanzleien ihr Zertifikat.

Aber nicht nur die teilnehmenden Kanzleien, auch die Matrixorganisation wird zertifiziert und hat sich jedes Jahr einem Überwachungsaudit zu unterziehen, unterfällt also anders als die teilnehmenden Kanzleien nicht der Stichprobenregelung.

3. Zentrales Managementreview

Nach Abschluss des Zertifizierungs- bzw. Überwachungsaudits führt der Steuerberaterverband ein Managementreview durch, zu dem alle teilnehmenden Kanzleien eingeladen werden, um mit ihnen die Ergebnisse und daraus zu ziehende Konsequenzen zu beraten und zu beschließen. Zudem wird festgelegt, welche Maßnahmen zur Fortentwicklung der Matrix demnächst ergriffen werden sollen.

4. Zertifiziertes Geschäftsfeld

Zertifiziertes Geschäftsfeld ist grundsätzlich „Steuerberatung“. Im Jahre 2009 wurde das Geschäftsfeld erweitert auf „Rechtsberatung“. Im Jahr 2010 ist geplant, auch das Geschäftsfeld „Wirtschaftsprüfung“ aufzunehmen. Damit wäre dann die Möglichkeit gegeben, auch interdisziplinäre Sozietäten/Gesellschaften zu zertifizieren.

5. Zertifizierte Prozesse

Zu den zertifizierten Prozessen zählen die Managementprozesse, Kern- und Leistungsprozesse sowie Unterstützungsprozesse. Für die Matrixorganisation ergibt sich danach die in Abb. 1 dargestellte Übersicht.

6. MS-Office-basierte Dokumente

Sämtliche Dokumente sind MS-Office-basiert. Damit ist sichergestellt, dass sie über alle derzeit am Markt befind-

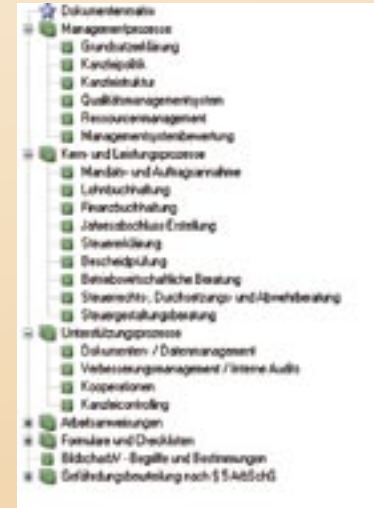
lichen Softwareapplikationen verwaltet werden können. Zu nennen sind hier insbesondere Pro-Check von DATEV, Explorer und DMS. Der Verband hat darüber hinaus eine eigene Datenbank entwickelt, in der die Dokumente unter Verknüpfung mit der jeweils einschlägigen DIN-Norm sowie dem aktuellen Versionsstand abgespeichert sind.

II. Vorteile für die Kanzleien

1. Einfacher Einstieg in das Qualitätsmanagement

Häufig war aus Mitgliederkreisen zu vernehmen, dass man zwar immer wieder den Einstieg in das QM versucht habe, im Ergebnis aber mangels Orientierung vielfach gescheitert sei. Die überschaubare und einsichtige Struktur der Matrix und vor allem die Federführung und Begleitung durch den Verband habe dann aber den Durchbruch gebracht. Insbesondere die Motivation der Mitarbeiter sei enorm beflügelt worden. So ist auch das Verständnis gewachsen, dass es sich bei der Matrixzertifizierung um eine Organisationszertifizierung handle, die für alle Kanzleien zwar gleiche Prozessbeschreibungen beinhalte, dabei aber die Individualstruktur der Kanzlei unangetastet lasse. Die dort vorhandenen Dokumente werden in die Organisationsstruktur eingebun-

Abb. 1: Verbesserung und Fortentwicklung dieser Systematik ist ständige Aufgabe der Matrixorganisation.

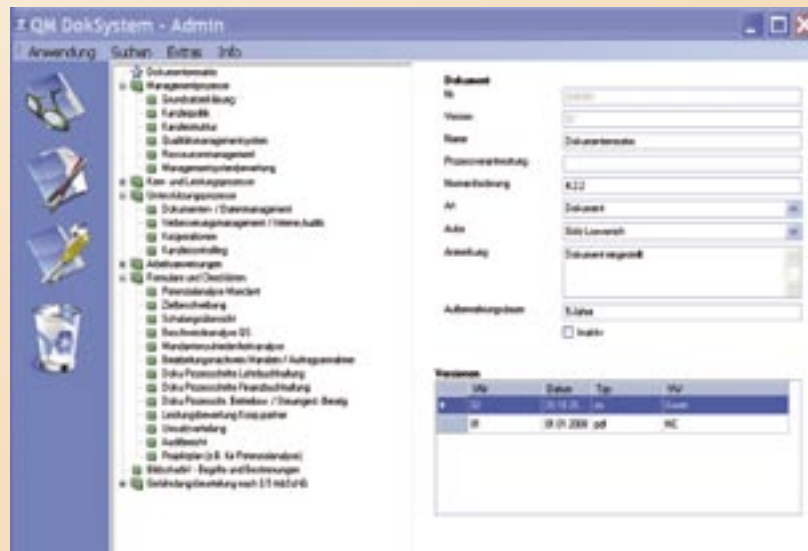


den und es werden Vorschläge unterbreitet, wo erforderliche Dokumente noch fehlen.

2. Laufende Unterstützung durch Steuerberaterverband und externen QMB

Neben dem erleichterten Einstieg schätzen die Matrixkanzleien die sich anschließende fortlaufende Betreuung durch den Verband und ihren externen Berater. So werden aktuell auftretende Fragen jederzeit kompetent beantwortet und einer Lösung zugeführt.

Abb. 2



3. Deutlicher Kostenvorteil gegenüber einer Einzelzertifizierung

Der entscheidende Vorteil liegt darin, dass bei der Matrixzertifizierung nicht 100 Prozent aller beteiligten Kanzleien im Rahmen des Zertifizierungs-/Überwachungsaudits begutachtet werden müssen, sondern nur eine Stichprobe. Dadurch entstehen wesentlich geringere Kosten durch die Zertifizierungsgesellschaft, wenn sie auf jede Kanzlei gleichmäßig umgerechnet werden. Jede Kanzlei bekommt ein eigenes Zertifikat, auch wenn sie nicht im Zertifizierungsaudit geprüft wurde.

Die Folge ist eine Kostenreduzierung von ca. 60 Prozent gegenüber einer Einzelzertifizierung.

Je nach Gruppengröße wird das eigene Unternehmen nur alle 3 Jahre auditiert (Stichprobenverfahren)

4. Zertifizierung als Marketinginstrument

Eine ISO-Zertifizierung ist ein effektives Marketinginstrument, da es für kontinuierliche Qualität steht und einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringt.

5. Fortentwicklung der Matrix in der Gruppe

Durch Einrichtung von Arbeitsgruppen leisten der Verband und die externen Berater Hilfe zur Selbsthilfe. So hat eine Arbeitsgruppe inzwischen beispielsweise einen Leitfaden zum Einstieg in das Risikomanagement entwickelt.

6. Einführung eines Benchmarks

Bereits nach dem ersten internen Audit stellte sich heraus, dass die teilnehmenden Kanzleien ein hohes Interesse daran zeigten, den Standort ihrer Kanzlei, bezogen auf den Erfüllungsstand der einzelnen QM-Normen, zu erfahren. Das war Auslöser dafür, die entsprechenden Erhebungen in eine mit Excel auswertungsfähige Form zu bringen. Diese liegt seit 2009 vor und erlaubt es nunmehr den Kanzleien, unter Eingabe ihrer Kanzlei-ID festzustellen, wie die eigene Kanzlei in Bezug auf die anderen positioniert ist. Die Auswertung des Auditberichts ist dabei nur der erste Schritt, weitere Erhebungen und Auswertungen sind geplant.

7. Erfahrungsaustausch in der Gruppe

In der Matrix haben sich die vier folgenden Arbeitsgruppen gebildet. Hier ein Auszug aus ihren Aktivitäten:

Gruppe 1 „Risikomanagement in der StB-Kanzlei“

Diese Gruppe traf sich mehrfach, um ein für kleinere Kanzleien typisches Risikoprofil zu erstellen. Dieses soll in eine Verlautbarung einmünden, die dann allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt wird.

Ferner wurde ein Workshop „Entwicklung eines Handbuchs für Risikomanagement“ durchgeführt. Einige Teilnehmer der Gruppe haben sich zwischenzeitlich über ein gemeinsam vom TÜV-Süd und dem StBV organisierten Lehrgang zum „Risk-Manager“ ausbilden lassen.

Gruppe 2 „Formulare“

Diese Gruppe erörterte, inwieweit die bisher verwendeten Formulare und Checklisten sich als praxistauglich erwiesen haben bzw. Verbesserungsbedarf erkennbar ist. Neben einigen Verbesserungen im Umgang mit den Formularen wurde deren Auswertbarkeit hinterfragt. Ausgangspunkt war dabei der Wunsch der Gruppe, in einem Benchmark erkennen zu können, wo sich die eigene Kanzlei im Verhältnis zu den übrigen Matrixkanzleien wiederfindet. Zu diesem Zweck wurden zunächst die Kanzleistammdaten (z.B. Lage, Gründungsjahr, Umsatz, Anzahl Mitarbeiter usw.) erfasst, mit deren Hilfe es dann möglich ist, insbesondere auf der Basis der Auditberichte, individuelle Auswertungen im Hinblick auf die jeweiligen Parameter zu erhalten. Im Ergebnis wurden die Formulare „Fortbildung“, „Mandantenbefragung“ und der „Auditbericht“ so umgestaltet, dass sie unter Einsatz von „EXCEL“ multivariabel ausgewertet werden können und durch Zuweisung von so genannten Matrix-ID-Nummern an die zertifizierten Kanzleien ein Benchmark möglich wird.

Gruppe 3 „Entwicklung neuer Geschäftsfelder“

Hier wurde die Frage erörtert, welche Geschäftsfelder künftig gewinnbrin-

gend erschlossen werden können. Dabei wurde differenziert, ob sich der Berufsangehörige in der Aufbau-, Konsolidierungs- oder der Ausstiegsphase befindet. Die in den jeweiligen Phasen im Vordergrund stehenden Ziele wurden um Strategien und damit in Zusammenhang stehende Umsetzungsmaßnahmen ergänzt.

Auch die von den Teilnehmern der Matrix-Zertifizierung entwickelten Ziele, Strategien und Umsetzungsmaßnahmen wurden integriert. Hieraus soll in Zukunft ein unter Excel lauffähiges Tool entstehen, mit dessen Hilfe der Berufsangehörige zunächst seinen Handlungsbedarf und darauf aufbauend die Ziele feststellen kann und mit Hilfe des Tools entsprechende Maßnahmenvorschläge erhält, die so oder in abgewandelter Form in seiner Kanzlei umgesetzt werden können.

Gruppe 4 „EDV-Verwaltung der Matrix-Dokumente“

Zum Thema „Dokumenten- und Datenmanagement“ fand ein Workshop statt. Er führte im Ergebnis zur Entwicklung und Fertigstellung einer eigenen Datenbank zur Verwaltung der QM-Dokumente der Matrixkanzleien.

Über die gemeinsame Arbeit in Arbeitskreisen hinaus steht der Gruppe seit Ende 2009 ein Diskussionsforum zur Verfügung, in dem sich die Teilnehmer auch außerhalb von Tagungen/Sitzungen austauschen können. Auch insoweit hat der Verband als Matrixorganisation auf die ihm gegenüber geäußerten Wünsche reagiert.

III. Vorteile für den Steuerberaterverband Westfalen-Lippe

Die Vorteile für den Verband stellen sich in vielfacher Hinsicht als außerordentlich wertvoll dar:

1. Ausrichtung des Dienstleistungsangebotes auf erkannte Schwachstellen der Mitgliedskanzleien

Durch die Funktion als Matrixorganisation gewinnt der Verband insbesondere im Rahmen der Überwachungsaudits und damit im Rahmen des kon-

tinuierlichen Verbesserungsprozesses Einsichten in den Zustand der Kanzleiorganisation in bisher nicht da gewesener Tiefe. Es liegt auf der Hand, dass damit zugleich auch der Handlungsrahmen der Verbandsaktivitäten entscheidend mitbestimmt wird. Da sie insoweit stark auf die alltägliche Arbeit in den Kanzleien reflektieren, „findet der Verband auf den Schreibtischen seiner Mitglieder statt“ und ist damit nahezu täglich präsent.

2. Mitgliedergewinnung / Mitgliederbindung

Es bedarf keiner besonderen Erwähnung, dass zufriedene Mitglieder keinen Anlass haben, die Mitgliedschaft zu beenden. Vielmehr werden sie ihre positiven Erfahrungen im Kreise der Kolleginnen und Kollegen kommunizieren und so im Sinne einer Empfehlungswerbung zur Mitgliedergewinnung beitragen. Dies ist gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung von unschätzbarem Wert.

3. Lenkungsmöglichkeit durch freiwillige Verpflichtung der Mitglieder

Die Matrixzertifizierung beschränkt sich nicht allein darauf, die Forderungen der ISO-Norm zu erfüllen. Darüber hinaus haben sich die Mitglieder in der Beitrittserklärung verpflichtet, die vom Verband definierten Zielset-

zungen mitzutragen. Für 2008 waren dies z.B. der Abschluss eines schriftlichen Auftrages für alle Neumandate und die Verpflichtung, sich verstärkt der betriebswirtschaftlichen Beratung zu widmen. Auf diese Weise fließen die Erkenntnisse des Verbandes über zukünftig erwartbare Entwicklungen direkt in den Kanzleibetrieb ein und schützen so vor Fehlentwicklungen.

4. Prämierung der Anstrengungen durch den Kanzlei-Innovationspreis

Im Jahre 2009 wurde nach 2007 zum zweiten Male der Kanzlei-Innovationspreis durch den Steuerberaterverband verliehen. Das Ziel der Preisverleihung besteht darin, die Wertigkeit des Qualitäts-Management-Systems herauszustellen. Gleichzeitig soll die Implementierung in den Mitgliederkanzleien öffentlichkeitswirksam gefördert werden und als beispielgebend gelten. Der Preis wird jeweils in Einzelkategorien verliehen und als Hauptpreis über alle drei Kategorien zusammen, sodass alle zwei Jahre grundsätzlich vier Kanzleien prämiert werden (zur Verleihung in 2009 siehe www.stbv.de).

5. Mitgliedschaft im Steuerberaterverband als Qualitätsmerkmal

Getragen werden die vorgenannten Aspekte von dem übergreifenden

Gedanken, die Mitgliedschaft im Verband als Qualitätsmerkmal auszubauen. Es ist verständlich, dass dieses Ziel umso schneller erreicht werden kann, je mehr Kanzleien sich der Matrixzertifizierung anschließen.

IV. Ausblick

Nicht nur für den Steuerberaterverband Westfalen-Lippe und seine Mitglieder ergeben sich Vorteile aus der Matrix, auch die übrigen Mitgliedsverbände des DStV und deren Mitglieder können die Vorteile der Matrixzertifizierung nutzen. Sofern dies geschieht, wäre es denkbar, dass sich ein bundesweiter „Verbandsstandard“ etablieren könnte, der an Effizienz seinesgleichen suchen würde. Es gilt die Aufforderung zum Handeln. ☑

Der Autor ist Rechtsanwalt und Geschäftsführer des Steuerberaterverbandes Westfalen-Lippe.
info@stbv.de

Die Termine zu weiteren Informationsveranstaltungen über die Matrix-Zertifizierung sind unter der Rubrik AKTUELLES (Seite 3 dieser Ausgabe) aufgeführt.

Tagungen

Jürgen Rüttgers:

»Das Kasino darf nicht wieder geöffnet werden«

60 Jahre Bund der Steuerzahler Nordrhein-Westfalen e.V.

Aus Anlass seines 60-jährigen Bestehens hatte der Bund der Steuerzahler am 3. November 2009 in die Räume der Handwerkskammer Düsseldorf eingeladen.

Nach der Begrüßung durch den Vorsitzenden des Verwaltungsrates, Prof. Dr. Cay Folkers, und dem Grußwort des Präsidenten des Bundes der Steuerzahler, Dr. Karl Heinz Däke, stellte

der Vorsitzende, Georg Lampen, den Bund der Steuerzahler NRW (80.000 Mitglieder) in einem kurzen historischen Rückblick dar.

Anschließend hielt der Ministerpräsident des Landes Nordrhein-Westfalens, Dr. Jürgen Rüttgers, die Festrede zum Thema: „Wir gehen gestärkt aus der Krise hervor“. Seine Thesen lauteten: Die Arbeitslosigkeit werde

im kommenden Winter steigen. Die große Frage sei, ob die Betriebe ihre Mitarbeiter halten könnten. Es wäre völlig falsch, durch eine scharfe Haushaltspolitik gegen die Krise anzuspähen und sie dadurch zu verstärken. Daher gelte es zu entlasten, zu konsolidieren und zu investieren.

Für die Finanzmärkte seien neue Regeln notwendig („Das Kasino darf