



HANDBUCH ZUR
QUALITÄTSSICHERUNGSRICHTLINIE
FÜR STEUERBERATER

Verein Institut Österreichischer Steuerberater

Vorwort der Präsidentin des IÖS

Das Institut Österreichischer Steuerberater wurde im Jahr 1999 gegründet, um die Interessen der österreichischen Steuerberater zu fördern, das Berufsbild des Steuerberaters als freien Beruf in der Öffentlichkeit zu stärken und den Berufsstand durch eine schärfere Profilierung besser gegenüber der Konkurrenz von außen abzugrenzen.

Der Beruf des Steuerberaters ist äußerst verantwortungsvoll und stellt hohe Anforderungen an die Berufsberechtigten und ihre Mitarbeiter. Eine umfassende Qualifikation bildet die Basis, ein entsprechendes Qualitätssicherungssystem den Rahmen für die Tätigkeit.

Vordringliches Anliegen des IÖS ist es, den hohen Qualitätsstandard des Berufsstandes auch weiterhin sicherzustellen – dies eben auch als Abgrenzungskriterium gegenüber anderen Berufsgruppen, die seit mittlerweile zwei Jahrzehnten in den Markt drängen.

Somit wurde bereits im Jahr 2000 von den damaligen Gründern des Instituts einerseits ein Regelwerk in Form einer „Richtlinie zur Qualitätssicherung im Steuerberatungsbetrieb“ erarbeitet, und andererseits ein Muster-Handbuch zur Qualitätssicherung herausgegeben, um den Mitgliedern ein geeignetes Werkzeug für die Anpassung, Verbesserung oder Einführung eines Qualitätssicherungssystems zur Verfügung zu stellen. Im Jahr 2011 wurde das Handbuch ergänzt und nicht mehr in Papierform, sondern auf Datenträger veröffentlicht.

Im heurigen Jahr hat sich der Vorstand des Instituts entschlossen, das Handbuch komplett neu aufzulegen und durch den TÜV Austria zertifizieren zu lassen. Dies war nur durch den engagierten Einsatz von Herrn Mag. Michael Bubla möglich, dem mein besonderer Dank gilt. Unterstützt wurden wir durch das Qualitätsmanagement-Beraterenteam Mag. Günther Trattner und Mag. Matthias Bayr, sodass es innerhalb eines halben Jahres möglich war, das Handbuch dem TÜV Austria zur Zertifizierung vorzulegen.

In der Folge wird das Handbuch bei Qualitätssicherungsseminaren allen interessierten Steuerberatern ausgefolgt und erläutert, kann aber selbstverständlich auch unabhängig von diesen erworben und eingesetzt werden.

Die Qualität der beruflichen Tätigkeit der Steuerberater wird auch weiterhin unser Hauptanliegen bleiben. Dazu werden wir sowohl Unterstützung bei der Umsetzung der Qualitätssicherungsrichtlinie anbieten als auch die Qualitätssicherung in Form von Vorträgen, Seminaren und auf sonstige Art thematisieren.

Wien, im November 2017



Dr. Christa Farmer, StB

Präsidentin des Instituts Österreichischer Steuerberater

Über die Autoren

Mag. Günther Trattner, Geschäftsführer provect GmbH

Mehr als 10 Jahre hindurch war Mag. Günther Trattner in verschiedenen Industrieunternehmen für die Umsetzung von Qualitätsmanagementmaßnahmen und - damit zusammenhängend - für die Reorganisation der Arbeitsprozesse verantwortlich. Seit 2010 ist er auf die Organisationsentwicklung österreichischer Steuerberatungskanzleien spezialisiert. Einen besonderen Schwerpunkt legt er dabei auf die Einführung von digitalen Kanzleiprozessen.

Mag. Matthias Bayr, Geschäftsführer provect GmbH

Seit 2009 befasst sich Mag. Matthias Bayr mit der strategischen Entwicklung und der Prozesssteuerung von Steuerberatungskanzleien. Die Begleitung der organisatorischen Veränderungsprozesse sowie die Durchführung von Qualitätsmanagement-Beratungen stehen dabei im Mittelpunkt.

Kontaktdaten:

+43 1 997 44 41

office@provect.at

www.provect.at

Einführung

Steuerberater sind ein wesentlicher und zentraler Bestandteil für den Wirtschaftsstandort Österreich. Sie sind die kompetentesten Ansprechpartner, wenn es um Steuerfragen geht. Darüber hinaus beraten sie Ihre Kunden bei der Finanzplanung, Kostenrechnung oder auch in generellen wirtschaftlichen Fragestellungen. Die Optimierung des wirtschaftlichen Erfolges ihrer Kunden ist dabei das zentrale Anliegen.

Um die Beratungsleistungen auf dem geforderten hohen Niveau erbringen zu können, sind Steuerberatungskanzleien gefordert, eine hohe Qualität in ihrer Arbeit in allen Belangen sicherzustellen. Diese Qualität wird in fachlicher Hinsicht über klare Voraussetzungen für den Berufszugang gewährleistet.

Neben der fach einschlägigen Qualität sind Steuerberatungskanzleien auch gefordert, die Qualität in der Unternehmensorganisation zu gewährleisten. Die Einhaltung aller behördlichen und gesetzlichen Richtlinien sowie aller spezifischen Kundenanforderungen muss gewährleistet sein. Der Umgang mit hochsensiblen Finanzdaten bildet dabei eine zusätzliche Herausforderung.

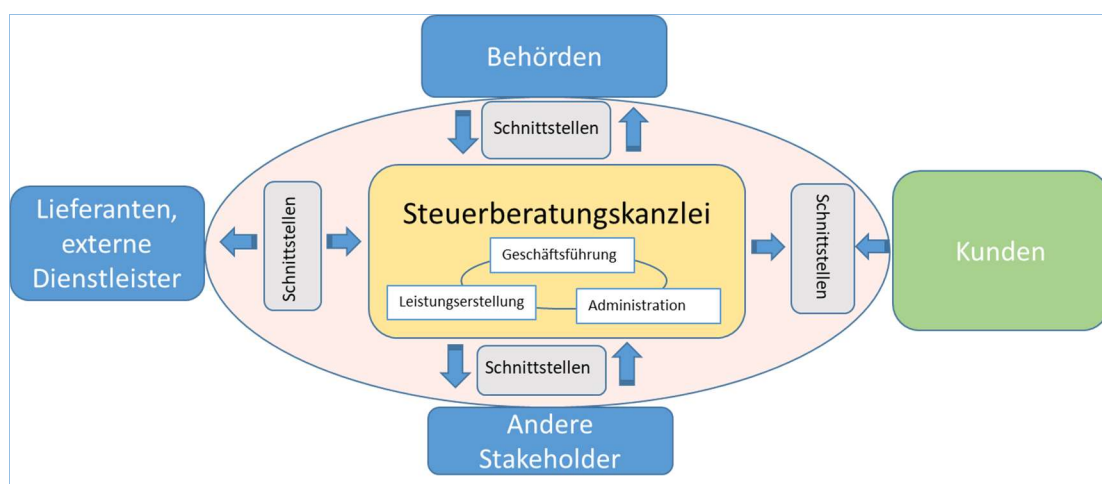


Bild 1: Einbindung einer Steuerberatungskanzlei in ihr Umfeld

Steuerberatungskanzleien weisen bezüglich ihres Arbeitsumfelds und ihrer Organisation etliche Besonderheiten auf, z.B.:

- Innerbetriebliche Komplexität in der Leistungserstellung
- Vielzahl der Schnittstellen zu Partnern (Kunden, Behörden, Lieferanten, externe Dienstleister und andere Stakeholder)
- Weitestgehende IT-Steuerung in der Wertschöpfung und beim Datenaustausch
- Sehr hohe Sicherheitsanforderungen vor allem in Bezug auf Kundendaten

Diese Aspekte erhöhen die Herausforderungen an die Kanzleiorganisation.

Die „Qualität“ einer Steuerberatungskanzlei

Qualität ist für jede Steuerberatungskanzlei ein wesentlicher und bestimmender Erfolgsfaktor. In einem Umfeld, das einerseits durch stark reglementierende gesetzliche und behördliche Vorgaben und andererseits auch durch kundenspezifische, individuelle Beratungsleistungen gekennzeichnet ist, besteht ein hoher Anspruch, sowohl was die inhaltlich/fachliche Qualität, aber auch was die organisatorische Qualität bei der Leistungserbringung betrifft.

Zur Sicherung der Qualität in der Leistungserbringung sind für Steuerberatungskanzleien sowohl die speziellen Faktoren des Berufsstandes, als auch Organisation und Management der Steuerberatungskanzlei maßgeblich.

Viele Faktoren, die die Qualität beeinflussen, sind für Steuerberatungskanzleien schon durch die Erlangung der Berufsbefähigung bzw. durch Berufs(ausübungs)grundsätze gegeben. Diese werden durch das Wirtschaftstreuhandberufsgesetz (WTBG), die Berufsauffassung sowie Fachgutachten, Richtlinien und Stellungnahmen von nationalen und internationalen Berufsorganisationen bestimmt.

Die hohen fachlichen und persönlichen Anforderungen an den Berufsstand der Steuerberater sowie die Verschwiegenheitspflicht gemäß § 91 WTBG, die zugleich ein Recht vieler freier Berufe darstellt, haben dazu beigetragen, dass Steuerberater hohes Vertrauen ihrer Kunden (Klienten), aber auch in der Öffentlichkeit genießen, dessen Rechtfertigung ebenfalls zu den Einflussfaktoren auf die Qualität der beruflichen Leistungen zählt.

Eine strenge berufliche Haftung, die durch eine zwingende Haftpflichtversicherung abzudecken ist, sowie die öffentliche Aufsicht durch die Kammer der Wirtschaftstreuhänder stellen ebenfalls Anforderungen an die Qualität der beruflichen Leistungen.

Viele Tätigkeiten, zu denen ein Steuerberater berechtigt ist, erfordern die Beachtung oder Einhaltung diesbezüglicher Gesetze und sonstiger Vorschriften nach dem letzten Stand und den dazu ergangenen Entscheidungen oder der Auslegung durch die fachliche Meinung anerkannter Autoritäten und bestimmen dadurch besonders stark die einzuhaltende fachliche (absolute) Qualität.

Aber auch sonstige Tätigkeiten und Leistungen, die nicht gesetzlich oder durch bindende Vorschriften geregelt sind, erfordern die Kenntnis der aktuellen und anerkannten betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Grundsätze („state of the art“) und bestimmen damit den Qualitätsanspruch an berufliche Leistungen.

Über diese speziellen Faktoren des Berufsstandes hinaus ist jede Steuerberatungskanzlei ein Unternehmen. Die Steuerberatungskanzlei bedarf damit auch einer unternehmerischen Organisation und eines Managements. Die Organisation bezieht den Aufbau des Unternehmens (Organigramm) sowie die Arbeitsabläufe (Prozessgestaltung) mit ein. Zentraler Inhalt des Managements ist die Planung, Organisation und Durchführung von Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele.

Eine Kernaufgabe des Managements ist das Qualitätsmanagement. Es bezieht sich auf alle Maßnahmen, die die Qualität der Leistungserbringung beeinflussen.

Systematisches Qualitätsmanagement in einer Steuerberatungskanzlei

Das Thema Qualitätsmanagement wurde im Laufe des 20. Jahrhunderts verstärkt vor allem von der Großindustrie aufgegriffen. Es wurden Normen entwickelt um Produkte und Abläufe zu vereinheitlichen. Diese Einzelnormen wurden weiterentwickelt zu Modellen, die möglichst alle für die Qualität relevanten Unternehmensbereiche abdecken. Die Einflussfaktoren auf die Qualität eines Unternehmens werden dadurch systematisch erfasst.

Das bekannteste Modell ist das Modell ISO 9001. In seiner ersten Ausgabe 1987 war es vor allem eine Norm für die produzierende Industrie. In dieser Zeit, die geprägt war durch die Öffnung des Eisernen Vorhangs und durch eine beginnende Internationalisierung der Märkte, wurden die Vorteile von einheitlichen Qualitätsnormen schnell greifbar. Die ISO 9001 wurde ein Erfolgsmodell, das über die produzierende Industrie hinaus auch von anderen Produktionsbetrieben und von Dienstleistungsunternehmen angenommen wurde.

Heute gibt es im Umfeld von Steuerberatungskanzleien maßgebliche Veränderungstendenzen. Hauptthema sind vor allem die Veränderungen, die sich aufgrund des Vordringens von neuen Technologien ergeben (Stichwort „Digitalisierung“). Daneben gibt es aber auch Wettbewerbsveränderungen (z.B. Befugniserweiterungen für Selbständige Buchhalter), Veränderungen des Marktverhaltens (z.B. Kundenbindung, Kundenerwartungen) oder Veränderungen in der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterqualifikation. Jede Veränderung stellt neue Herausforderungen an die Organisation und an das Management. Damit rückt auch die Einführung eines strukturierten Qualitätsmanagementsystems für Steuerberatungskanzleien wieder vermehrt in den Mittelpunkt.

Das Handbuch zur Qualitätssicherungsrichtlinie des IÖS

Für den Inhalt und die Anwendung des vorliegenden Handbuchs sind folgende Punkte maßgeblich:

- Anlehnung an die Norm ISO 9001:2015

Die Qualitätssicherungsrichtlinie für Steuerberatungskanzleien ist eng angelehnt an die Internationalen Qualitätsnorm ISO 9001:2015. Sie verfügt über

- eine gemeinsame Struktur,
- einen gemeinsamen Kerntext, und
- eine gemeinsame Terminologie

wie die ISO 9001:2015. Dies entspricht der Idee einer „Joint Vision“ von ISO-Managementsystemnormen. Es wird darin angeregt, dass zukünftige Normen auf diesen Gemeinsamkeiten aufgebaut sein müssen.

Im Handbuch zur Qualitätssicherungsrichtlinie werden durch die Normanforderungen mit speziellen Erläuterungen zur Umsetzung in einer Steuerberatungskanzlei ergänzt.

Wenn zutreffend, werden auch spezielle Tipps zur Umsetzung unter Einbeziehung von neuen Technologien gegeben.

Die Normanforderungen stellen einen generischen Rahmen dar und geben die Leitlinie zu den Punkten, die bei der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems zu berücksichtigen sind. Jede Steuerberatungskanzlei ist aber gefordert, ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem zu errichten. Dieses muss sich an ihrer spezifischen Umgebung und Identität orientieren.

Zusätzlich zu den Erläuterungen zur Qualitätssicherungsrichtlinie gibt Teil II des Handbuchs spezielle Anregungen im Zusammenhang mit der Nutzung von digitalen Technologien. Dies ist deswegen notwendig und für die Anwender gewinnbringend, da die Nutzung digitaler Technologien in der Branche ein vordringliches Thema ist, und da die Einführung solcher Technologien stark die Organisations- und Dienstleistungsqualität beeinflussen kann.

Durch die enge Bindung dieser Qualitätssicherungsrichtlinie an die Norm ISO 9001:2015 sind auch die Grundsätze und Ansätze zur Qualitätssicherung entsprechend der ISO 9001:2015 gültig.

- Grundsätze der Qualitätsmanagements (vgl. ISO 9001:2015)

Diese Norm basiert auf den in ISO 9000 beschriebenen Grundsätzen des Qualitätsmanagements. Die Beschreibungen beinhalten eine Aussage zu jedem Grundsatz, eine Begründung, warum der Grundsatz für die Organisation wichtig ist, einige Beispiele für mit den Grundsätzen verbundene Vorteile und Beispiele für typische Maßnahmen zur Steigerung der Leistung der Organisation bei Anwendung der Grundsätze.

Die Grundsätze des Qualitätsmanagements sind folgende:

- Kundenorientierung;
- Führung;
- Einbeziehung von Personen;
- Prozessorientierter Ansatz;
- Verbesserung;
- Faktengestützte Entscheidungsfindung;
- Beziehungsmanagement.

- Prozessorientierter Ansatz (vgl. ISO 9001:2015)

Diese Norm fördert die Umsetzung eines prozessorientierten Ansatzes bei der Entwicklung, Verwirklichung und Verbesserung der Wirksamkeit eines Qualitätsmanagementsystems, um die Kundenzufriedenheit durch Erfüllen der Kundenanforderungen zu erhöhen. Spezifische Anforderungen, die für die Umsetzung eines prozessorientierten Ansatzes von wesentlicher Bedeutung sind, sind in 4.4 enthalten.

Das Verstehen und Steuern zusammenhängender Prozesse als ein System trägt zur Wirksamkeit und Effizienz einer Organisation beim Erreichen ihrer beabsichtigten Ergebnisse bei. Dieser Ansatz ermöglicht der Organisation, die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen von Prozessen des Systems so zu steuern, dass die Gesamtleistung der Organisation verbessert werden kann.

Der prozessorientierte Ansatz umfasst die systematische Festlegung und Steuerung von Prozessen und deren Wechselwirkungen, so dass die angestrebten Ergebnisse mit der Qualitätspolitik und der strategischen Ausrichtung der Organisation übereinstimmen. Die Steuerung der Prozesse und des Systems als Ganzes kann durch den PDCA-Zyklus erreicht werden, dessen Hauptaugenmerk auf risikobasiertem Denken liegt, um Chancen zu nutzen und unerwünschte Ergebnisse zu verhindern.

Die Anwendung des prozessorientierten Ansatzes in einem Qualitätsmanagementsystem ermöglicht Folgendes:

- Verstehen der Anforderungen und deren fortlaufende Einhaltung;
 - Betrachtung der Prozesse im Hinblick auf Wertschöpfung;
 - Erreichen einer wirksamen Prozessleistung;
 - Verbesserung von Prozessen basierend auf der Bewertung von Daten und Informationen.
- „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln“ Zyklus

Auf alle Prozesse und auf das Qualitätsmanagementsystem als Ganzes kann der „Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln“-Zyklus (PDCA) angewendet werden.

Der PDCA -Zyklus kann kurz wie folgt beschrieben werden:

Planen: Festlegen von Zielen des Systems und der Teilprozesse und Festlegen von Ressourcen, die zum Erzielen von Ergebnissen in Übereinstimmung mit den Kundenanforderungen und den Politiken der Organisation notwendig sind, sowie Ermitteln und Behandeln von Risiken und Chancen;

Durchführen: Umsetzen des Geplanten;

Prüfen: Überwachen und (sofern zutreffend) Messen von Prozessen und den daraus resultierenden Produkten und Dienstleistungen im Hinblick auf Politiken, Ziele, Anforderungen und geplante Tätigkeiten, sowie Berichterstattung über die Ergebnisse;

Handeln: Ergreifen von Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung, soweit notwendig.

- Risikobasiertes Denken

Risikobasiertes Denken ist zum Erreichen eines wirksamen Qualitätsmanagementsystems unerlässlich. Das Konzept des risikobasierten Denkens war bereits in früheren Ausgaben dieser Internationalen Norm enthalten, z. B. mit der Umsetzung von Vorbeugungsmaßnahmen zur Abschaffung von

möglichen Nichtkonformitäten, der Analyse jeglicher auftretender Nichtkonformitäten und dem Ergreifen von Maßnahmen zum Verhindern des Wiederauftretens, die den Auswirkungen der Nichtkonformität angemessen sind.

Die Erfüllung der Anforderungen dieser internationalen Norm verlangt von der Organisation, dass sie Maßnahmen plant und umsetzt, mit denen Risiken und Chancen behandelt werden. Die Behandlung von sowohl Risiken, als auch Chancen bildet eine Grundlage für die Steigerung der Wirksamkeit des Qualitätsmanagementsystems, für das Erreichen verbesserter Ergebnisse und für das Vermeiden von negativen Auswirkungen.

Chancen können sich infolge einer Situation ergeben, die sich günstig auf das Erreichen eines beabsichtigten Ergebnisses auswirkt, z. B. eine Reihe von Umständen, die es der Organisation ermöglicht Kunden zu gewinnen, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, Abfälle zu verringern oder die Produktivität zu verbessern. Maßnahmen zur Behandlung von Chancen können außerdem die Betrachtung zugehöriger Risiken einschließen. Risiko ist die Auswirkung von Ungewissheiten und jede dieser Ungewissheiten kann positive oder negative Auswirkungen besitzen. Eine positive Abweichung, die aus einem Risiko hervorgeht, kann eine Chance liefern, wobei jedoch nicht alle positiven Auswirkungen eines Risikos in Chancen resultieren.

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in diesem Dokument weitgehend darauf verzichtet, die Personenbezeichnungen sowohl in männlicher als auch weiblicher Form anzuführen (z.B. MitarbeiterIn oder Mitarbeiter/in). Die hier meist verwendete männliche Form schließt beide Geschlechter ein.

Es wird darauf hingewiesen, dass alle Angaben in diesem Muster-Handbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Autorenteam oder des Instituts Österreichischer Steuerberater (IÖS) ausgeschlossen ist.

© Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt bei den Autoren, Mag. Günther Trattner und Mag. Matthias Bayr. Es darf von den Steuerberatungskanzleien, die es rechtmäßig erworben haben, für die Einführung von Qualitätsmanagementmaßnahmen in der eigenen Steuerberatungskanzlei als Vorlage verwendet werden. Eine Weitergabe an Dritte, in welcher Form auch immer, ist nicht gestattet.